

Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Manajemen Bakat Terhadap Kinerja Organisasi dan Dampaknya pada Citra Organisasi Perguruan Tinggi Swasta di Kota Bandung

(Studi Terhadap Persepsi Dosen PTS di Kota Bandung)

Donni Juni Priansa¹

Abstrak

Kemajuan PTS yang sangat pesat dari segi kuantitas tidak diimbangi dengan peningkatan kualitasnya, sehingga kondisi PTS menjadi tidak sehat. Harian Kompas memberitakan bahwa lebih dari 30% PTS terancam bangkrut atau ditutup akibat pertumbuhan jumlah PTS yang tidak terkendali, penyebab lainnya adalah PTN kini cenderung membuka jalur penerimaan mahasiswa secara khusus dan melebihi kuota sehingga kondisi PTS menjadi semakin terhimpit. Saat ini, rata-rata mahasiswa yang kuliah di tiap PTS kurang dan 600 orang, padahal PTS baru dapat dikatakan sehat jika memiliki minimal 2.000 mahasiswa. Kondisi tersebut menyebabkan daya saing PTS lemah, selain juga dikontribusi oleh lemahnya kinerja PTS dan pencitraan PTS sebagai lembaga pendidikan tinggi yang berkualitas. Manajemen pengetahuan dan manajemen bakat sebagai praktik manajemen moderen merupakan solusi bagi PTS di Kota Bandung untuk meningkatkan kinerja dan pencitraan PTS. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis bagaimana manajemen pengetahuan, manajemen bakat, kinerja organisasi, dan citra organisasi PTS di Kota Bandung, dan pengaruh diantara variabel-variabel tersebut.

Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan eksplanatori survei terhadap unit sampel sebesar 300 dosen yang didistribusikan secara proporsional ke Universitas Katolik Parahyangan (UNPAR), Universitas Kristen Maranatha (UKM), dan Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM). Instrumen penelitian menggunakan angket. Teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner, wawancara terbatas, dan observasi, yang disertai studi dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur dengan bantuan program SPSS 18.0

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan adanya hubungan yang positif antara manajemen pengetahuan, manajemen bakat, kinerja organisasi, dan citra organisasi. Manajemen pengetahuan dan manajemen bakat berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sebesar 67,62%; Manajemen pengetahuan dan manajemen bakat berpengaruh signifikan terhadap citra organisasi sebesar 91,12%; dan Kinerja organisasi berpengaruh signifikan terhadap citra organisasi sebesar 74,48%. Dengan demikian, apabila manajemen pengetahuan dan manajemen bakat mampu diimplementasikan dengan optimal, maka kinerja organisasi dan citra organisasi PTS di Kota Bandung akan semakin optimal.

Kata Kunci : Citra Organisasi, Kinerja Organisasi, Manajemen Bakat, Manajemen Pengetahuan

1. Pendahuluan

Persaingan dunia global telah mengalami perubahan yang fundamental. Dalam permainan ekonomi bahwa "*barriers to entry*" telah runtuh. Saat ini menurut (Friedman, 2000) dalam bukunya: "*World is Flat*" telah terjadi globalisasi ke tiga, yang mana globalisasi gelombang pertama terjadi pada tahun 1492-1800 yang ditandai dengan penguasaan negara bangsa di dunia sedangkan globalisasi versi kedua terjadi tahun 1800-2000, ditandai perusahaan perusahaan multinasional yang

melakukan integrasi usaha secara global. Globalisasi ketiga, terlihat bahwa kekuatan bertumpu pada individu yang mengglobal dan globalisasi saat ini melibatkan seluruh umat manusia dari bangsa negara dan dari ras manapun.

Dampak globalisasi yang menghadirkan berbagai peluang dan ancaman dapat diatasi dengan optimal dengan menyajikan solusi yang berbasis pengetahuan (*knowledge based solution*). Porter (2002) mendefinisikan "daya saing suatu bangsa" sebagai "*a country's share of*

world markets for its products” Tantangan yang mengedepankan pentingnya pengetahuan (*knowledge*) sebagai pendorong utama pertumbuhan suatu bangsa seperti ini, belum pernah dialami oleh umat manusia sebelumnya. Daya saing tersebut semakin tidak bergantung lagi pada kekayaan sumber daya alam dan tenaga kerja yang murah, akan tetapi semakin bergantung pada pengetahuan yang dimiliki dan dikuasai oleh suatu bangsa. Pengetahuan tersebut dapat memfasilitasi suatu bangsa dalam memanfaatkan dan memproses sumber daya alam sebelum dilemparkan ke pasar global. Sumber daya manusia yang tersedia hanya akan dapat mendukung pertumbuhan bila disertai dengan penguasaan pengetahuan yang memadai. Tanpa penguasaan pengetahuan yang sesuai dan memadai, penduduk yang besar hanya akan berdampak menambah beban bangsa untuk mencapai serta mempertahankan tingkat kesejahteraan yang pantas.

Menurut WEF (Nandika, 2006:2), Kunci utama dan majunya pembangunan pendidikan di suatu negara adalah karena adanya kepedulian pemerintah yang begitu serius dalam menangani sektor pendidikan. Soemarto (2002:1) menambahkan, keberhasilan suatu bangsa dalam membangun pendidikan menjadi barometer tingkat kemajuan bangsa yang bersangkutan. Hal ini patut dicermati mengingat pembangunan pendidikan di Indonesia relatif masih tertinggal dibanding negara-negara lain, bahkan di kawasan Asia Tenggara sekalipun, kecuali dengan negara baru Timor Leste.

WEF (*World Education Forum*) melaporkan bahwa dampak positif dari kemajuan pendidikan antara lain dapat dilihat dari semakin baiknya struktur demografik, meningkatnya kualitas kehidupan dan semakin tercapainya pembangunan di berbagai sektor. Oleh karena itu mengingat pentingnya peran pendidikan bagi kemajuan pembangunan sebuah bangsa, maka tidak mengherankan kalau banyak negara memberikan prioritas pembangunan di sektor pendidikan ini.

Pembangunan pendidikan di Indonesia dilakukan di berbagai jenjang, mulai pendidikan dasar, menengah sampai pendidikan tinggi. Pembangunan pendidikan dilaksanakan dengan mengacu pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2010-2014 dan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) Tahun 2005-2025.

Berdasarkan RPJPN tersebut, Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas) telah menyusun Rencana Pembangunan Pendidikan Nasional Jangka Panjang (RPPNJP) 2005-2025, seperti yang tertuang di dalam Permendiknas Nomor 32 Tahun 2005, tentang Rencana Strategis (Renstra) Kemendiknas Tahun 2005-2009. RPPNJP telah dijabarkan ke dalam empat tema pembangunan pendidikan, yaitu tema pembangunan I (2005-2009) dengan fokus pada peningkatan kapasitas dan modernisasi; tema pembangunan II (2010-2015) dengan fokus pada penguatan pelayanan; tema pembangunan III (2015-2020) dengan fokus pada penguatan daya saing regional; dan tema pembangunan IV (2020-2025) dengan fokus pada penguatan daya saing internasional. Tema pembangunan dan penetapan tahapan tersebut selanjutnya perlu disesuaikan dengan RPJPN 2005-2025 dan RPJMN 2010-2014 serta perkembangan kondisi yang akan datang.

Semua jenjang pendidikan diharapkan meraih fungsi dan tujuan sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 (Bab II Pasal 3) fungsi dan tujuan pendidikan di Indonesia adalah :

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Pendidikan tinggi adalah pendidikan pada jalur pendidikan sekolah pada jenjang yang lebih tinggi daripada pendidikan menengah di jalur pendidikan sekolah. Sebaliknya perguruan tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi (Indrajit dan Djokopranoto, 2006:3). Menurut Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 (Pasal 20 ayat 1), satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi disebut perguruan tinggi yang dapat berbentuk Akademi, Politeknik, Sekolah Tinggi, Institut, atau Universitas, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Akademi, menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam satu cabang atau sebagian cabang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni tertentu.
2. Politeknik, menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam sejumlah bidang pengetahuan khusus.
3. Sekolah tinggi, menyelenggarakan pendidikan akademik dan/atau vokasi dalam lingkup satu disiplin ilmu tertentu dan jika memenuhi syarat dapat menyelenggarakan pendidikan profesi.
4. Institusi, menyelenggarakan pendidikan akademik dan/atau pendidikan vokasi dalam sekelompok disiplin ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni dan jika memenuhi syarat dapat menyelenggarakan pendidikan profesi. Universitas, menyelenggarakan program pendidikan akademik dan/atau pendidikan vokasi dalam sejumlah ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni dan jika memenuhi syarat dapat menyelenggarakan pendidikan profesi.

Berdasarkan statusnya, jumlah Perguruan Tinggi Negeri (PTN) naik dari 77 menjadi 81 (atau naik sebesar 5,2%) PTN, tahun 2006 menjadi 82 PTN dan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) naik dari 1.557 menjadi 2.347 (atau naik sebesar 51,4%) dalam periode waktu tersebut, bahkan pada tahun 2006 telah menjadi 2.679 PTS. Jumlah mahasiswa PTN pada tahun 2004 mencapai 880 ribu termasuk mahasiswa Universitas Terbuka, sementara jumlah mahasiswa PTS mencapai 1,7 juta. Angka partisipasi kasar mahasiswa telah meningkat dari 9% pada tahun 1985 menjadi 12,8% pada tahun 2002. Dibandingkan dengan negara-negara lain di dunia, angka partisipasi kasar pendidikan tinggi tahun 2002 masih tergolong rendah, bila dibandingkan dengan negara-negara di Asia Tenggara, misalnya Brunei 13,89%, Malaysia 23,26%, Filipina 29,45%, dan Thailand 31,92%.

Meski demikian, menurut Kuncoro (2008:93), kemajuan yang sangat pesat dari segi kuantitas tidak diimbangi dengan peningkatan kualitasnya sehingga kondisi PTS menjadi tidak sehat. Dalam harian Kompas (14 Oktober 2009) diberitakan bahwa lebih dari 30% PTS terancam bangkrut atau ditutup akibat pertumbuhan jumlah PTS tidak terkendali, penyebab lain karena PTN kini cenderung membuka jalur penerimaan mahasiswa secara khusus dan melebihi kuota. Selain itu jika dilihat dari jumlah mahasiswa di Indonesia hanya mencapai 1.706.800

orang, artinya sekarang ini rata-rata mahasiswa yang kuliah di tiap PTS kurang dari 600 orang. Menurut Suharyadi (Kompas, 2009), PTS baru dapat dikatakan sehat jika memiliki minimal 2000 mahasiswa. Kondisi ini tentu mengakibatkan secara nasional iklim akademik di lingkungan PTS sudah tidak sehat.

Frensidy (2007:51) mensinyalir, akar permasalahan menurunnya kualitas perguruan tinggi di Indonesia adalah: (1) belum adanya etika pendidikan. Sudah waktunya disusun standar etika atau *code of conduct* untuk profesi dosen dan penyelenggara pendidikan. Tanpa standar etika, undang-undang guru dan dosen menjadi kurang membunsi, (2) hilangnya idealisme di kalangan perguruan tinggi, sehingga yang tersisa komersialisasi, (3) tidak tegasnya pemerintah melalui Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional (Ditjen Dikti Depdiknas) meniadakan perguruan tinggi pelanggaran aturan, (4) biaya pendidikan tinggi yang dibuat demikian rendah untuk tujuan menarik lebih banyak mahasiswa. Di sisi lain, terdapat suatu gejala yang terjadi pada dunia pendidikan tinggi di Indonesia, yaitu penurunan jumlah minat masyarakat dalam menyekolahkan anaknya pada perguruan tinggi. Penurunan ini terjadi karena rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap perguruan tinggi di Indonesia. Tingginya biaya pendidikan jika dikaitkan dengan pendapatan per kapita masyarakat dan tidak adanya jaminan kerja menjadi faktor pendorong masyarakat untuk tidak menyekolahkan anaknya pada perguruan tinggi.

Selain itu, Menurut berita di Kabar Indonesia online (2010):

Perguruan tinggi negeri (PTN) dan perguruan tinggi swasta (PTS) merupakan bagian dari lembaga pendidikan tinggi. Bedanya, PTS dikelola oleh pihak swasta. Kini perbedaan itu bukanlah hitam putih. Yang tampak saat ini, PTN dikelola sebagaimana lembaga pendidikan swasta dengan adanya dalih otonomi perguruan tinggi. Meskipun terdapat PTS yang bermasalah, tapi itu tak bisa digeneralisir. Secara kualitas, ada beberapa PTS yang lebih bermutu daripada PTN ataupun sebaliknya.

Terkait permasalahan PTS, kekurangan mahasiswa juga tak terlepas dari sistem penerimaan mahasiswa baru.

Memang benar kualitas yang minim mengakibatkan PTS miskin daya tarik, tapi akar persoalan tak sekadar pada tataran kualitas. Meskipun terjadi merger antar PTS, persoalan kekurangan mahasiswa akan terus terjadi di tengah tuntutan kemandirian pengelolaan dana PTN. Kini banyak PTN yang berlomba-lomba membuka jalur masuk khusus di luar seleksi nasional mahasiswa perguruan tinggi negeri (SNMPTN). Dengan alternatif jalur masuk non-SNMPTN, PTS tanpa disadari berada di ujung tanduk. Apalagi pandangan masyarakat bahwa PTN lebih bergengsi belum pernah hilang. Kuliah di PTN menimbulkan prestise tersendiri dalam interaksi sosial di tengah masyarakat. Di tempat pekerjaan pun, lulusan PTN masih diposisikan lebih tinggi daripada lulusan PTS.

Menurut versi QS *World University Rankings* yang menyediakan informasi/panduan yang objektif mengenai apa yang mungkin perguruan tinggi layak dipertimbangkan untuk mahasiswa. QS, melakukan apa yang diperlukan untuk mendorong evaluasi tersebut ke tingkat yang lebih kontekstual-berfokus pada daerah, mata pelajaran dan sebuah sistem *online* interaktif di mana *enquirers* akan mampu memilih kriteria mereka sendiri dan menerapkan pembobotan mereka sendiri-tujuannya adalah untuk mengevaluasi perguruan tinggi lebih banyak dari sudut yang lebih bagi lebih banyak orang.

Tabel 1
Peringkat Perguruan Tinggi di Indonesia
Versi *The QS World University Rankings*

2009 Rank	School Name
201	University of Indonesia
250	Gajah Mada University
351	Bandung Institute of Technology
401	Airlangga University
509	Bogor Agricultural University
520	Diponegoro University
568	University of Brawijaya
607	Institute of Technology 10 November

Sumber: QS *World University Rankings* (2009)

Berdasarkan data dalam Tabel 1 diketahui bahwa tidak ada satu pun PTS di Indonesia yang termasuk dalam ranking 800 perguruan tinggi terbaik di dunia. Bahkan yang termasuk dalam 800 perguruan tinggi terbaik di dunia didominasi oleh PTN. Hal tersebut menggambarkan bahwa kinerja PTS belum optimal.

Beberapa PTS yang ada di Kota Bandung, yang berbentuk Universitas, disajikan dalam Tabel di halaman selanjutnya.

Tabel 2
Universitas Swasta di Kota Bandung

No	Universitas
1	Universitas Islam Bandung Bandung (UNISBA)
2	Universitas Islam Nusantara (UNINUS)
3	Universitas Katolik Parahyangan (UNPAR)
4	Universitas Kristen Maranatha (UKM)
5	Universitas Pasundan (UNPAS)
6	Universitas Advent Indonesia (UAI)
7	Universitas Langlangbuana (UNLA)
8	Universitas Bandung Raya (UBR)
9	Universitas Nurtanio (UNNUR)
10	Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM)
11	Universitas Ars Internasional (Universitas BSI),
12	Universitas Nasional YPKP (Univ. Sangga Buana)
13	Universitas Widyatama
14	Universitas Kebangsaan
15	Universitas Al-Ghifari.

Sumber: Direktori Kopertis Wilayah IV Jabar dan Banten, 2011.

Pentingnya mengukur kinerja organisasi dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (1996:2) yang menyajikan gagasan tentang pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* (BSC) menyajikan pimpinan organisasi sebuah instrumen yang dibutuhkan untuk menciptakan kesuksesan dalam kompetisi di masa depan. *Balanced Scorecard* menterjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat pengukuran kinerja yang komprehensif yang menyediakan sebuah kerangka kerja operasional dalam pengukuran strategis dan sistem manajemen. *Balanced Scorecard* bukan hanya menyediakan penilaian berdasarkan tujuan keuangan yang lebih luas, namun juga termasuk penilaian terhadap sumber yang bisa menghasilkan keuangan bagi perusahaan.

Balanced Scorecard merupakan alat pengukuran kinerja organisasi dengan mempertimbangkan 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, konsumen, proses bisnis internal dan proses belajar dan berkembang. *Balanced Scorecard* memungkinkan organisasi untuk meningkatkan keuntungan, dan secara bersamaan memonitor kemajuan dalam membangun kapabilitas dan meningkatkan aset yang tak berwujud, yang dibutuhkan organisasi untuk tumbuh di masa yang akan datang (Kaplan dan Norton, 1996:2).

Kinerja PTS yang baik akan menimbulkan citra yang positif sebagaimana dikemukakan oleh Larkin (Kuncoro, 2008:116):

Reputasi perusahaan adalah persepsi terhadap karakter, kinerja dan perilaku perusahaan, maka dapat dikonstruksikan faktor-faktor pembentuk reputasi perusahaan yang bersumber dari persepsi tersebut. Sehingga untuk mengukur perilaku perusahaan dalam hal ini pasar tradisional, di mana terkait dengan reputasinya, maka dapat dilakukan dengan empat faktor reputasi, yaitu: (1) Pucuk pimpinan perusahaan/siapa pemimpinya (CEO), (2) Tata kelola perusahaan/bagaimana keputusan diambil (*corporate governance*) dan, (3) Tanggung jawab sosial/karakteristik (*social responsibilities*) serta, (4) Ukuran-ukuran akuntansi tidak berpengaruh secara signifikan/kinerja (*accounting measures*).

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Kotler dan Armstrong (2006:299), Citra perusahaan merupakan seperangkat keyakinan, ide dan kesan yang dimiliki oleh seseorang terhadap suatu perusahaan. Sementara Zeithaml dan Bitner (2006:14), menyatakan bahwa "*Organizational image as a perception of an organization reflected in association held in consumer memory*". Menurut Keller (2008:453), dimensi citra perusahaan terdiri dari empat asosiasi penting yaitu:

1. Perilaku dan Manfaat dari Atribut produk
 Nama atau merek perusahaan dapat menarik pelanggan pada asosiasi yang tinggi mengenai atribut suatu produk dan inovasi-inovasi pemasaran yang dilakukan perusahaan.
2. Pegawai dan Jalinan Hubungan
 Citra perusahaan dapat terlihat dari karakteristik karyawannya seperti pelayanan yang diberikan kepada pelanggan
3. Program dan Nilai yang Ditawarkan
 Citra perusahaan dapat terlihat dari nilai-nilai dan program-program dari perusahaan yang tidak harus berhubungan dengan produk yang dijual, misalnya bentuk kepedulian sosial, kepedulian terhadap lingkungan sekitar.

4. Kredibilitas Organisasi

Citra organisasi dapat berupa pendapat atau pernyataan mengenai perusahaan, juga sikap percaya terhadap perusahaan yang kompeten dalam menjual produk dan menyampaikan jasanya, serta besarnya tingkat kesukaan juga ketertarikan bagi pelanggan kepada perusahaan.

Untuk menjadi bagian dari globalisasi dan/atau masyarakat dunia maka perguruan tinggi di Indonesia harus berusaha menjadi perguruan tinggi yang berkelas dunia. Berikut Tabel 3 ini adalah beberapa indikator untuk menjadi universitas kelas dunia.

Tabel 3
Subject And Indicator Rankings And University Rankings Methodology
The QS World University Rankings

<i>Subject and Indicator Rankings</i>	<i>University Rankings Methodology</i>
1. <i>Arts and humanities</i>	1. <i>Simple overview</i>
2. <i>Life Sciences and Biomedicine</i>	2. <i>Purpose and approach</i>
3. <i>Natural sciences</i>	3. <i>Academic peer review</i>
4. <i>Social sciences</i>	4. <i>Employer review</i>
5. <i>Technology</i>	5. <i>Citations per faculty</i>
6. <i>Academic Peer Review</i>	6. <i>Student faculty</i>
7. <i>Employer Review</i>	7. <i>International factors</i>
8. <i>Citations per Faculty</i>	8. <i>Weightings and normalization</i>
9. <i>Student Faculty</i>	9. <i>QS SAFE</i>
10. <i>International Faculty</i>	
11. <i>International Students</i>	

Sumber: QS World University Rankings (2009)

Berdasarkan data Tabel 3 yang menjadi salah satu indikator penilaian universitas berkelas dunia adalah *international student* atau mahasiswa asing, karena citra atau reputasi *international* adalah komponen yang harus dimiliki dari universitas kelas dunia saat ini. Hal tersebut sesuai dengan pendapat (Buchari Alma, 2008:24) bahwa konsumen menggunakan sesuatu, bukan hanya sekedar membutuhkan barang itu, tetapi ada sesuatu yang lain yang diharapkannya. Sesuatu yang lain itu sesuai citra yang terbentuk dalam dirinya. Oleh sebab itu penting sekali organisasi memberikan informasi kepada publik agar dapat membentuk citra yang baik Dalam hal ini, mahasiswa sebagai konsumen berharap kualitas layanan pendidikan sebuah perguruan tinggi sesuai dengan citra yang dibentuknya.

Berdasarkan hal tersebut, dalam konteks pengembangan PTS, terutama terkait dengan manajemen SDM dan manajemen pemasaran, maka konsep mengenai pentingnya manajemen pengetahuan dan manajemen bakat menjadi sangat penting. Menurut Carl Frappaolo (2002:14), "*Knowledge management is the leveraging of collective wisdom to increase responsiveness and innovation*". Manajemen Pengetahuan adalah memanfaatkan kebijaksanaan kolektif untuk meningkatkan respon dan inovasi. Selanjutnya Pengertian yang lebih komprehensif dikutip oleh Armstrong (2009:219) sebagai berikut:

Manajemen pengetahuan merupakan "setiap proses atau praktek dalam menciptakan, memperoleh, menangkap, berbagi, dan menggunakan pengetahuan, di mana pun berada, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi", (Scarborough et al, 1999).

Mereka berpendapat bahwa manajemen pengetahuan berfokus pada pengembangan perusahaan (pengetahuan dan keahlian khusus yang merupakan hasil dari proses pembelajaran organisasi). Manajemen pengetahuan berkaitan dengan penyimpanan dan arus pengetahuan. Penyimpanan termasuk keahlian dan pengetahuan yang dikodekan dalam sistem komputer. Arus merupakan cara di mana pengetahuan dialihkan dari orang untuk orang atau dari orang-orang untuk *database* pengetahuan. Manajemen pengetahuan juga telah didefinisikan oleh Tan (2000) sebagai:

"Proses yang sistematis dan aktif dalam mengelola dan memanfaatkan pengetahuan dalam suatu organisasi".

Menurut Kimiz Dalkir (2005:29), membangun pengetahuan merupakan kegiatan yang dimulai dari riset pasar hingga fokus grup, survei, intelegen persaingan, dan aplikasi data *mining*. Bangunan pengetahuan terdiri dari lima kegiatan utama yang saling menunjang, yaitu: a) Mendapatkan pengetahuan; b) Menganalisa pengetahuan; c) Membangun kembali/mensintesis pengetahuan; d) Mengkodifikasi dan membuat model pengetahuan, serta e) Mengorganisasi pengetahuan.

Konsep manajemen bakat (sebagai suatu proses pemahaman bahwa saat ini organisasi telah membutuhkan orang-orang yang berbakat bagi organisasinya) telah

muncul di akhir tahun 1990-an. Manajemen bakat telah diakui sebagai aktivitas sumber daya yang penting, meskipun dalam kenyataannya manajemen bakat telah dipraktekkan dalam kehidupan pada umumnya. Manajemen bakat sebelumnya lebih populer di dunia mode atau *fashion*, Menurut David Guest, Manajemen bakat adalah suatu gagasan yang telah berkembang dalam waktu yang lama. Istilah manajemen bakat sudah kembali dipergunakan saat ini, yang memungkinkan organisasi untuk lebih bijak, dengan meninjau kembali apa yang telah dihasilkannya. Pemahaman tersebut mengintegrasikan beberapa ide lama dan ide baru, dan itu merupakan hal yang baik. (Warren, 2006:29).

Orang berbakat memiliki anugerah (kemampuan) khusus, kemampuan dan bakat yang memungkinkan mereka untuk bekerja efektif. Seperti yang didefinisikan oleh CIPD (2007f), bahwa orang berbakat terdiri dari orang-orang yang bisa membuat perbedaan untuk kinerja organisasi, baik melalui kontribusi langsung ataupun tidak langsung (dalam jangka panjang dengan menunjukkan potensi kualitas tinggi). Manajemen bakat adalah proses mengidentifikasi, mengembangkan, merekrut, mempertahankan dan menyebarkan orang-orang berbakat.

Proses manajemen bakat (Armstrong, 2009:582) terdiri dari sejumlah elemen penting. Manajemen bakat dimulai dari strategi bisnis dan orang berbakat apa yang dibutuhkan oleh organisasi. Tujuannya adalah untuk mengembangkan dan memelihara sekumpulan orang-orang berbakat. Hal tersebut kadang dipahami sebagai manajemen bakat 'lini pipa', yang terdiri dari elemen-elemen: a) Strategi Sumber Daya; b) Kebijakan dan Program Atraksi dan Retensi; c) Audit Bakat; d) Rancangan Peran; e) Manajemen Hubungan Bakat; f) Manajemen Kinerja; g) Pengembangan dan Pembelajaran; h) Perencanaan Manajemen Suksesi; dan i) Manajemen Karir.

Beberapa alasan yang mendasari pentingnya penelitian ini. *Pertama*, PTS di Kota Bandung memerlukan informasi secara empirik mengenai manajemen pengetahuan, manajemen bakat, kinerja organisasi, dan citra organisasi; *Kedua*, kinerja dan citra PTS di Kota Bandung yang belum optimal merupakan masalah yang harus dicari faktor penyebabnya agar di masa yang akan datang kinerja dan citra PTS di Kota Bandung bisa dioptimalkan dengan mempertimbangkan kuantitas

maupun kualitasnya; *Ketiga*, peneliti hendak menguji teori-teori yang dipakai dalam penelitian ini.

2. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran sebagai asumsi dasar yang akan dikemukakan dalam penelitian ini adalah masalah manajemen pengetahuan dan manajemen bakat di Perguruan tinggi Swasta (PTS). Dimana dalam hal ini, berdasarkan data yang diungkapkan oleh Webometrics pada tahun 2010 tentang peringkat perguruan tinggi terbaik di Indonesia, dinyatakan bahwa PTS di Indonesia masih lemah dalam hal persaingan, dengan demikian maka manajemen pengetahuan dan manajemen bakat menjadi sangat strategis bagi pengembangan PTS. Dosen PTS perlu dikelola secara baik dan profesional agar dapat tercipta keseimbangan antara kebutuhan Dosen dengan tuntutan serta kemajuan organisasi PTS. Keseimbangan tersebut merupakan kunci sukses utama bagi PTS agar dapat berkembang dan tumbuh secara produktif dan wajar. Perkembangan organisasi sangat tergantung pada kinerja karyawan yang ada di organisasi PTS (Veithzal, 2005:7).

Para ahli manajemen sependapat bahwa pengukuran kinerja dapat memberikan dasar bagi pimpinan organisasi dalam menentukan kebijakan organisasi. Agar pengukuran kinerja dapat menghasilkan informasi yang berguna, ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu sistem pengukuran harus sesuai dengan tujuan organisasi, menggambarkan aktifitas-aktifitas kunci dari manajemen, dapat dimengerti oleh para pegawai, mudah diukur, dan dievaluasi serta dapat digunakan oleh organisasi secara konsisten. Dalam mengoperasionalkan visi dan misi suatu organisasi, perlu upaya menterjemahkan kedalam tujuan yang tingkat keberhasilannya perlu diukur melalui indikator kinerja tertentu, dalam hal ini ialah *balanced scorecard*. (Sinaga, 2004:56). Jika visi dan strategi dapat dinyatakan dalam bentuk tujuan strategis, ukuran-ukuran dan target yang jelas, yang kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi, diharapkan setiap anggota organisasi dapat mengerti dan mengimplementasikannya agar visi dan strategi organisasi tercapai. (Emelda, 2010:107).

Balanced Scorecard (BSC) menyajikan *manager* sebuah instrumen yang dibutuhkan untuk menciptakan kesuksesan dalam kompetisi di masa depan. Saat ini, organisasi berkompetisi dalam lingkungan yang rumit sehingga pemahaman yang tepat terhadap tujuan

organisasi dan metode yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi menjadi penting. *Balanced Scorecard* menterjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat pengukuran kinerja yang komprehensif yang menyediakan sebuah kerangka kerja operasional dalam pengukuran strategis dan sistem manajemen. *Balanced Scorecard* bukan hanya menyediakan penilaian berdasarkan tujuan keuangan yang lebih luas, namun juga termasuk penilaian terhadap sumber yang bisa menghasilkan keuangan bagi perusahaan. *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja organisasi dengan mempertimbangkan perspektif, yaitu perspektif keuangan, konsumen, proses bisnis internal dan proses belajar dan berkembang. *Balanced Scorecard* memungkinkan organisasi untuk meningkatkan keuntungan, dan secara bersamaan memonitor kemajuan dalam membangun kapabilitas dan meningkatkan aset yang tak berwujud, yang dibutuhkan organisasi untuk tumbuh di masa yang akan datang (Kaplan dan Norton, 1996:2).

Kaplan dan Norton (1996:5-6) menyatakan bahwa tujuan dari *Balanced Scorecard* antara lain: a) Memungkinkan para manajer perusahaan mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa depan yang akan datang; b) Memungkinkan mereka mengukur apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa depan; c) Memungkinkan para manajer menilai apa yang telah mereka bina dalam *intangible assets* seperti merek dan loyalitas pelanggan. Selanjutnya, Kaplan dan Norton mengemukakan bahwa terdapat empat macam kinerja bisnis yang diukur oleh *Balanced Scorecard*, yaitu: Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, dan Proses Belajar dan Berkembang.

Berdasarkan uraian tersebut, dalam konteks pengembangan PTS di Kota Bandung, konsep mengenai pentingnya manajemen pengetahuan, manajemen bakat, kinerja organisasi, dan citra organisasi telah berkembang seiring dengan perkembangan zaman. Konsep-konsep tersebut mulai diimplementasikan di dalam berbagai organisasi untuk menghasilkan kinerja yang lebih *superior* dibandingkan dengan pesaing, hal tersebut merupakan salah satu bentuk kebijakan daya saing apabila perusahaan

ingin terus *survive* dalam lingkungan persaingan. Maka dalam hal ini, PTS di Kota Bandung perlu mengimplementasikan variabel-variabel tersebut agar menghasilkan kinerja PTS di Kota Bandung yang superior dan mampu berkembang dalam situasi persaingan.

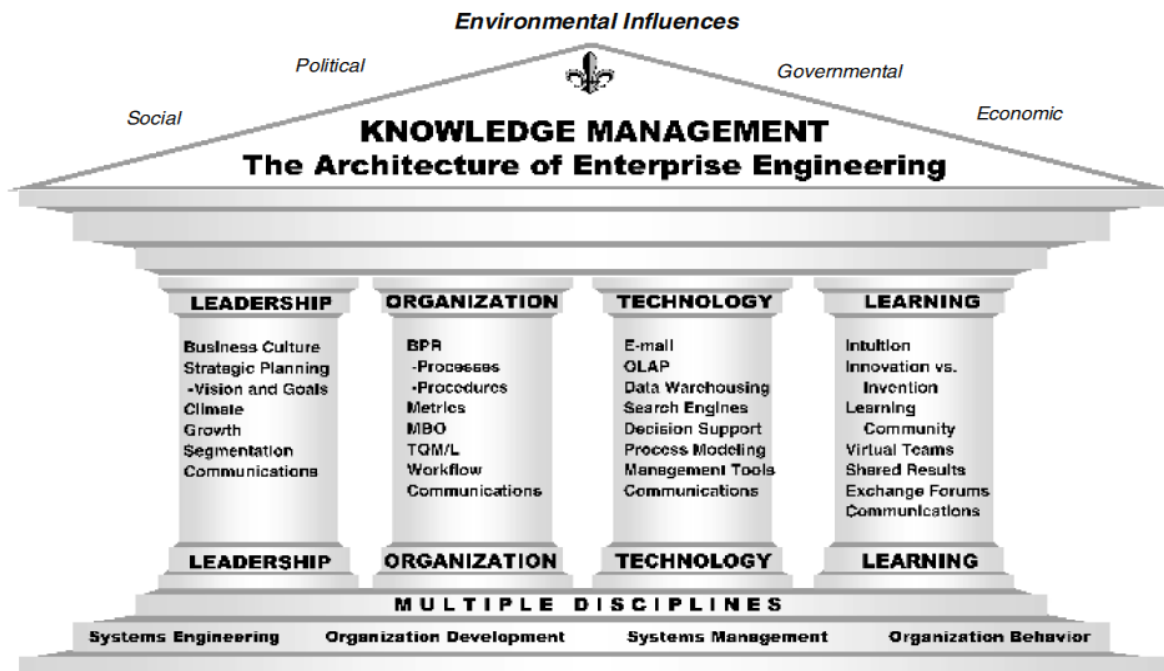
Penerapan manajemen pengetahuan semakin dibutuhkan oleh setiap organisasi dalam menghadapi tantangan persaingan yang memasuki era *knowledge-economy*. Sedangkan orang berbakat memiliki anugerah (kemampuan) khusus, kemampuan dan bakat yang memungkinkan mereka untuk bekerja efektif dalam mengimplementasikan manajemen pengetahuan. Seperti yang diungkapkan oleh CIPD (2007f), bahwa orang berbakat terdiri dari orang-orang yang bisa membuat perbedaan untuk kinerja organisasi, baik melalui kontribusi langsung ataupun tidak langsung (dalam jangka panjang dengan menunjukkan potensi kualitas tinggi). Manajemen bakat adalah proses mengidentifikasi, mengembangkan, merekrut, mempertahankan dan menyebarkan orang-orang berbakat.

Penelitian ini menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Kimiz Dalkir (2005:29) bahwa dalam pengukuran manajemen pengetahuan, terdapat lima kegiatan utama yang saling menunjang, yaitu: 1) Mendapatkan pengetahuan; 2) Menganalisa pengetahuan; 3) Membangun kembali/mensintesis pengetahuan; 4) Mengkodifikasi dan membuat model pengetahuan, serta 5) Mengorganisasi pengetahuan. Masing-masing akan diuraikan berikut ini:

a) Penciptaan pengetahuan dapat terjadi melalui proyek-proyek riset dan pengembangan, inovasi oleh individu untuk memperbaiki cara mereka melakukan tugas-tugas mereka, eksperimen, penalaran dengan pengetahuan yang ada, dan mempekerjakan orang baru. Pengetahuan juga dapat berumbar dari hasil yang diimpor (misalnya, pengetahuan yang berasal dari para ahli dan prosedur manual, terlibat dalam usaha bersama untuk memperoleh teknologi, atau mentransfer orang antara departemen). Akhirnya, pengetahuan dapat dibuat melalui pengamatan atas dunia nyata (misalnya, membuat situs kunjungan, mengamati proses setelah pengenalan dari sebuah perubahan).

- b) Analisis Pengetahuan terdiri dari: 1) Intisari apa yang bisa diperoleh dari sumber atau bahan yang ada (misalnya, pengidentifikasian tema dan analisis transkrip, mendengarkan penjelasan, dan memilih konsep untuk pertimbangan lebih lanjut), 2) Mengabstrakan intisari dari sumber atau bahan (misalnya, membentuk model atau teori), 3) Mengidentifikasi pola intisari (misalnya, analisis trend), 4) Menjelaskan hubungan antara fragmen pengetahuan (misalnya, membandingkan dan menjelaskan, hubungan kausal/sebab akibat), 5) Memverifikasi intisari bahan sesuai dengan arti dari sumber asli (misalnya, belum mengalami kerusakan dalam ringkasan, penyusunan, dan lain sebagainya).
- c) Sintesis atau rekonstruksi pengetahuan, terdiri dari bahan yang dapat dianalisis secara luas, untuk mendapatkan prinsip-prinsip yang lebih luas, menghasilkan hipotesis untuk menjelaskan pengamatan, membangun kesesuaian antara pengetahuan baru dan yang sudah ada, dan memperbarui keseluruhan pengetahuan dengan memasukkan pengetahuan baru.
- d) Kodifikasi dan pemodelan pengetahuan melibatkan pemahaman tentang bagaimana kita merepresentasikan pengetahuan dalam pikiran kita, bagaimana kita kemudian mengumpulkan pengetahuan kedalam sebuah model yang koheren, bagaimana kita mendokumentasikan pengetahuan dalam petunjuk dan buku-buku, dan bagaimana kita menyalinnya untuk dapat dikirimkan ke tempat penyimpanan pengetahuan.
- e) Akhirnya, pengetahuan digunakan untuk kebutuhan yang spesifik dan sesuai dengan sebuah kerangka kerja organisasi yang telah ada (seperti kategori dan standarisasi).

Stankosky (2005:5) memberikan konsep bahwa *knowledge management* adalah bidang kajian multidisiplin yang dibangun oleh empat pilar, yaitu (1) kepemimpinan, (2) organisasi, (3) teknologi, dan (4) *learning* (pembelajaran), seperti digambarkan dalam Gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1
Empat Pilar Manajemen Pengetahuan

Sumber : Stankosky (2005:5)

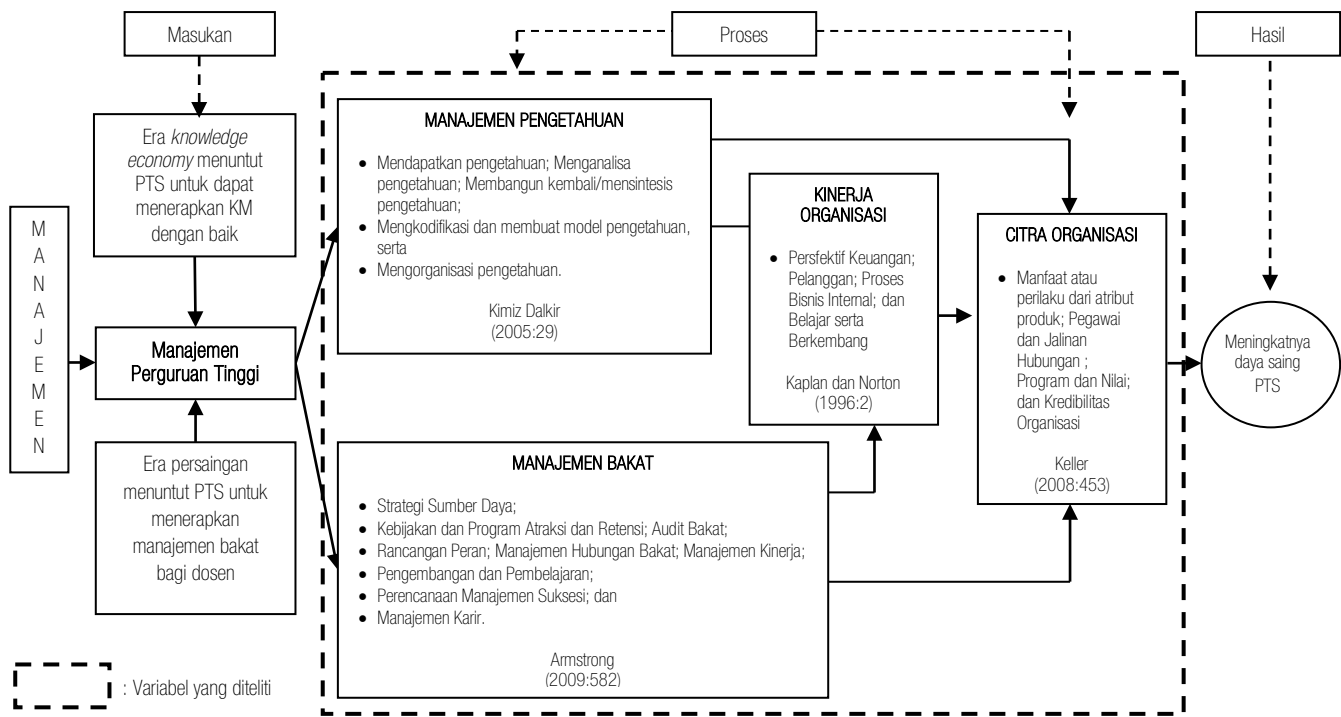
Bixler dalam Mathi (2004) juga mengatakan bahwa kunci sukses implementasi manajemen pengetahuan ditentukan oleh empat faktor sukses yaitu kepemimpinan, organisasi, teknologi, dan pembelajaran. Kepemimpinan berarti para manajer membangun strategi dan operasional untuk dapat bertahan (*survive*) dan sukses dalam lingkungan saat ini yang dinamis. Strategi itu menentukan visi dan menyelaraskan manajemen pengetahuan dengan taktik organisasi untuk mendorong nilai manajemen pengetahuan bagi organisasi.

Konsep manajemen bakat (sebagai suatu proses pemahaman bahwa saat ini organisasi telah membutuhkan orang-orang yang berbakat bagi organisasinya) telah muncul di akhir tahun 1990-an. Manajemen bakat telah diakui sebagai aktivitas sumber daya yang penting, meskipun dalam kenyataannya manajemen bakat telah dipraktekkan dalam kehidupan pada umumnya. Manajemen bakat sebelumnya lebih populer di dunia mode atau *fashion*, Menurut David Guest, Manajemen bakat adalah suatu gagasan yang telah berkembang dalam waktu yang lama. Istilah manajemen bakat sudah kembali

dipergunakan saat ini, yang memungkinkan organisasi untuk lebih bijak, dengan meninjau kembali apa yang telah dihasilkannya. Pemahaman tersebut mengintegrasikan beberapa ide lama dan ide baru, dan itu merupakan hal yang baik. (Warren, 2006:29).

Proses manajemen bakat (Armstrong, 2009:582) terdiri dari sejumlah elemen penting. Manajemen bakat dimulai dari strategi bisnis dan orang berbakat apa yang dibutuhkan oleh organisasi. Tujuannya adalah untuk mengembangkan dan memelihara sekumpulan orang-orang berbakat. Hal tersebut kadang dipahami sebagai manajemen bakat 'lini pipa', yang terdiri dari elemen-elemen: a) Strategi Sumber Daya; b) Kebijakan dan Program Atraksi dan Retensi; c) Audit Bakat; d) Rancangan Peran; e) Manajemen Hubungan Bakat; f) Manajemen Kinerja; g) Pengembangan dan Pembelajaran; h) Perencanaan Manajemen Sukses; dan i) Manajemen Karir.

Berdasarkan uraian tersebut, kerangka pemikiran dalam penelitian ini dituangkan dalam sebuah Gambar 2 berikut ini:

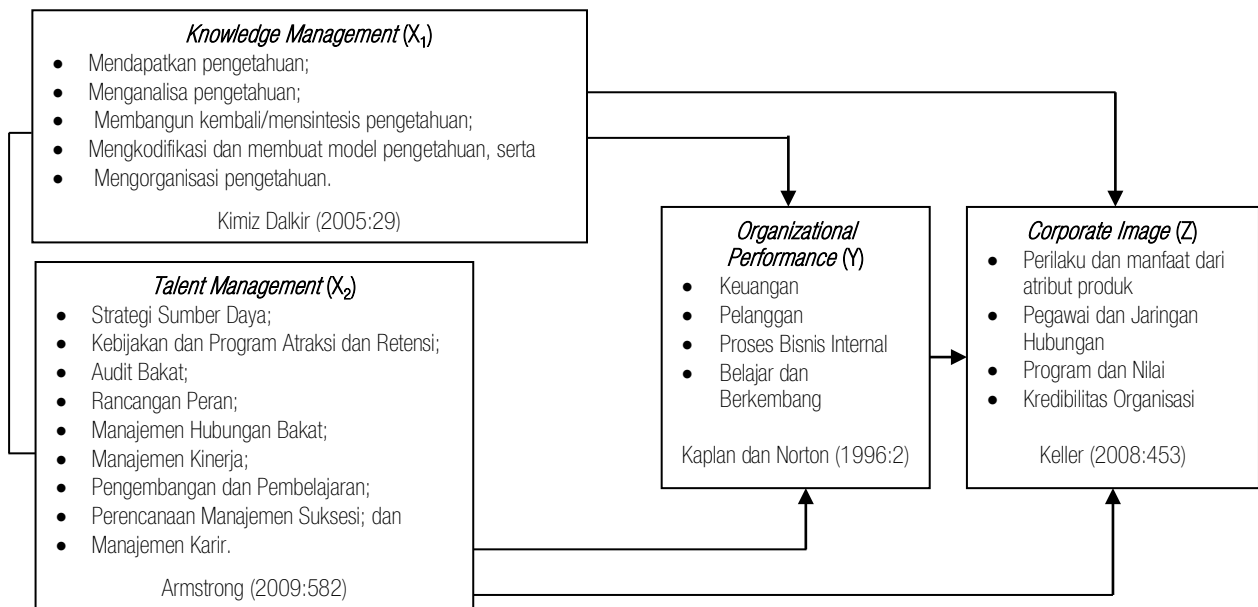


Gambar 2
Kerangka Pemikiran

(Sumber: Modifikasi dari Kimiz Dalkir, 2005:29; Armstrong, 2009:582; Kaplan dan Norton (1996:2); serta Keller, 2008:453)

Berdasarkan Gambar 2 dapat dikristalisasikan hubungan antar variabel penelitian melalui tiga tahap: a) Manajemen pengetahuan dan manajemen bakat berpengaruh terhadap kinerja organisasi PTS di Kota Bandung; b) Manajemen pengetahuan dan manajemen

bakat berpengaruh terhadap citra organisasi PTS di Kota Bandung; dan c) kinerja organisasi berpengaruh terhadap citra organisasi PTS di Kota Bandung. Bertitik tolak dari kerangka pemikiran tersebut, maka dirumuskan paradigma keterkaitan variabel yang diteliti sebagai berikut:



Gambar 3
Paradigma Penelitian

2.1 Hipotesis Penelitian

Menurut Suharsimi Arikunto (2006:71), hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul, maka hipotesis penelitian diuraikan sebagai berikut:

- **Hipotesis 1:**

Terdapat pengaruh manajemen pengetahuan dan manajemen bakat terhadap kinerja organisasi.

- **Hipotesis 2:**

Terdapat pengaruh manajemen pengetahuan dan manajemen bakat terhadap citra organisasi.

- **Hipotesis 3:**

Terdapat pengaruh kinerja organisasi terhadap citra organisasi.

Hipotesis yang telah dikemukakan di atas, merupakan hipotesis yang memiliki hubungan kausalitas, sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Cooper dan Schlinger (2001:151) yang mengatakan bahwa cara pembuktian hubungan kausalitas untuk hipotesis ada tiga, antara lain (1) ada kovarian antara variabel satu dengan yang lainnya; (2) urutan waktu kejadian yang menunjukkan bahwa variabel satu ada terlebih dahulu sebelum variabel yang lain, dan; (3) variabel yang digunakan dalam penelitian adalah variabel yang memungkinkan untuk diteliti oleh peneliti.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif dan verifikatif. Desain penelitian ini adalah *eksplanatori non-eksperimental*, dengan menggunakan metode survei. Penelitian ini dikembangkan dalam model pengembangan *cross-sectional*.

Tabel 4
Populasi Penelitian

No	Universitas	Peringkat Webometrics	Jumlah Dosen
1	Universitas Katolik Parahyangan	4.660	259
2	Universitas Kristen Maranatha	5.275	450

No	Universitas	Peringkat Webometrics	Jumlah Dosen
3	Universitas Komputer Indonesia	6.405	398
	Jumlah		1.107

Sumber: Berdasarkan hasil perhitungan 2011

Tabel 5
Distribusi Sampel per Universitas

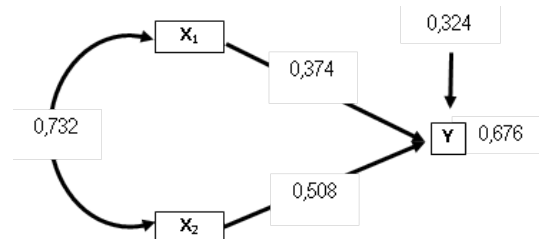
No	Fakultas	Hitung	Distribusi Sampel
1	Universitas Katolik Parahyangan	259/1107x300	70
2	Universitas Kristen Maranatha	450/1107x300	122
3	Universitas Komputer Indonesia	398/1107x300	108
	Jumlah		300

Sumber: Berdasarkan hasil perhitungan 2011

Peneliti mengambil *sampel* di tiap fakultas berdasarkan teknik *simple random sampling* atau pemilihan *sampel* acak sederhana karena populasi dalam penelitian dianggap homogen. Pengujian validitas kuesioner penelitian menggunakan Korelasi Item Total. Korelasi item total yang dikoreksi (*corrected item-total correlation*) digunakan untuk menguji validitas instrumen penelitian. Untuk melakukan uji reliabilitas, penulis menggunakan rumus *Alpha Cronbach*.

4. Hasil Pengujian & Pembahasan

4.1 Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Manajemen Bakat terhadap Kinerja Organisasi



Gambar 4
Diagram Jalur Struktur Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Manajemen Bakat terhadap Kinerja Organisasi

Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2011

Tabel 6
Matriks Korelasi antara Manajemen Pengetahuan,
Manajemen Bakat dan Kinerja Organisasi

Correlations				
		Manajemen Pengetahuan	Manajemen Bakat	Kinerja Organisasi
Manajemen Pengetahuan	Pearson Correlation	1	.732**	.701**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	300	300	300
Manajemen Bakat	Pearson Correlation	.732**	1	.817**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	300	300	300
Kinerja Organisasi	Pearson Correlation	.701**	.817**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	300	300	300

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
 **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2011 menggunakan SPSS 18.00

Berdasarkan Tabel 6 matriks korelasi terlihat bahwa korelasi *bi-variate* seluruh variabel adalah signifikan (probabilitas dibawah 0,05) atau **. Nilai hubungan antara manajemen pengetahuan dengan kinerja organisasi ialah sebesar 0,701, sementara nilai hubungan antara

manajemen bakat dengan kinerja organisasi adalah sebesar 0,817. Dengan demikian, manajemen bakat memiliki tingkat keeratan yang lebih kuat terhadap kinerja organisasi bila dibandingkan dengan manajemen pengetahuan.

Tabel 7
Hasil Pengujian F dan Sig

ANOVA ^b					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1610.838	2	805.419	18.250	.000 ^a
Residual	28995.412	297	97.628		
Total	30606.250	299			

a. Predictors: (Constant), Manajemen Bakat, Manajemen Pengetahuan
 b. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2011

Berdasarkan Tabel 7 hasil pengujian F dan Sig. terlihat bahwa nilai F_{hitung} ialah 18,250. Sementara nilai F_{tabel} dengan menggunakan alpha 0,05 dan parameter 300 ialah sebesar 3,952, dengan demikian maka F_{hitung} lebih besar dari nilai F_{tabel} , sehingga dapat dibuktikan bahwa manajemen pengetahuan dan manajemen bakat berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara simultan. Selain itu, terlihat pula bahwa nilai sig. sebesar 0,00 yang berarti di bawah nilai 0,05, yang artinya manajemen

pengetahuan dan manajemen bakat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi PTS di Kota Bandung.

Sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan maka keputusan penerimaan atau penolakan hipotesis H_0 secara individual dapat disimak pada Tabel 8 sebagai berikut:

Tabel 8
Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Manajemen Bakat terhadap Kinerja Organisasi

Pengaruh Variabel	Koefisien Jalur	t _{hitung}	t _{Tabel}	Sig.	Simpulan Hipotesis
X ₁ terhadap Y	0,374	4,300	1,98	0,01	H ₀ Ditolak
X ₂ terhadap Y	0,508	5,644	1,98	0,00	H ₀ Ditolak

Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2011. SPSS 18.00

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan pada Tabel 8 di atas, diketahui bahwa nilai signifikansi untuk pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi adalah sebesar 0,01. Sementara nilai signifikansi untuk pengaruh manajemen bakat terhadap kinerja organisasi adalah sebesar 0,00. Sehingga dapat

disimpulkan bahwa H₀ ditolak. Pengujian hipotesis juga dapat dilihat dengan membandingkan harga t_{hitung} dengan harga t_{Tabel} untuk $\alpha = 0,05$ maka nilai t_{Tabel} adalah 1.98. Karena nilai t_{hitung} lebih besar dari pada harga t_{Tabel}, maka H₀ ditolak. Jadi pengujian signifikansi koefisien korelasi baik nilai signifikansi maupun uji-t sama-sama menghasilkan penolakan terhadap H₀. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen pengetahuan dan manajemen bakat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Hasil pengujian koefisien jalur manajemen pengetahuan dan manajemen bakat terhadap kinerja organisasi, serta pengaruh langsung maupun tidak langsungnya, disajikan pada Tabel 9 di bawah ini:

Tabel 9
Hasil Pengujian Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung dari Manajemen Pengetahuan dan Manajemen Bakat terhadap Kinerja Organisasi

Variabel	Pengaruh Langsung terhadap Kinerja Organisasi (%)	Pengaruh Tidak Langsung Melalui:		R ² _{YX1,YX2}
		Manajemen Pengetahuan (%)	Manajemen Bakat (%)	
Manajemen Pengetahuan	13,99	-	13,91	27,90
Manajemen Bakat	25,81	13,91	-	39,72
R ²				67,62

Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2011 menggunakan SPSS 18.00

Berdasarkan Tabel 9 hasil pengujian koefisien jalur, pengaruh langsung dan tidak langsung dari manajemen pengetahuan dan manajemen bakat terhadap kinerja organisasi diketahui bahwa pengaruh langsung manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi ialah sebesar 13,99%, sedangkan pengaruh tidak langsung manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi melalui manajemen bakat ialah sebesar 13,91%, sehingga total pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi ialah sebesar 27,90%.

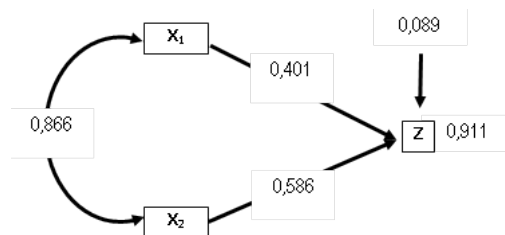
Pengaruh langsung manajemen bakat terhadap kinerja organisasi ialah sebesar 25,81%, sedangkan pengaruh tidak langsung manajemen bakat terhadap kinerja organisasi melalui manajemen pengetahuan ialah sebesar 13,91%, sehingga total pengaruh manajemen bakat terhadap kinerja organisasi ialah sebesar 39,72%.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka pengaruh manajemen pengetahuan dan manajemen bakat secara simultan terhadap kinerja organisasi ialah sebesar 67,62%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa

manajemen pengetahuan dan manajemen bakat mempengaruhi kinerja organisasi dengan tinggi atau kuat di PTS Kota Bandung.

4.2 Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Manajemen Bakat terhadap Citra Organisasi

Hipotesis kedua berbunyi terdapat pengaruh manajemen pengetahuan dan manajemen bakat terhadap citra organisasi, seperti disajikan dalam Gambar 5 berikut ini:



Gambar 5
Diagram Jalur Struktur

Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2011

Tabel 10 menyajikan hasil korelasi manajemen pengetahuan (X_1) dan manajemen bakat (X_2) dengan citra organisasi (Z).

Tabel 10
Matriks Korelasi antara Manajemen Pengetahuan, Manajemen Bakat dan Citra Organisasi

		Correlations		
		Manajemen Pengetahuan	Manajemen Bakat	Citra Organisasi
Manajemen Pengetahuan	Pearson Correlation	1	.866**	.785**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	300	300	300
Manajemen Bakat	Pearson Correlation	.866**	1	.821**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	300	300	300
Citra Organisasi	Pearson Correlation	.785**	.821**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	300	300	300

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2011 menggunakan SPSS 18.00

Berdasarkan Tabel 10 matriks korelasi terlihat bahwa korelasi *bi-variate* seluruh variabel adalah signifikan (probabilitas dibawah 0,05) atau **. Nilai hubungan antara manajemen pengetahuan dengan citra organisasi ialah sebesar 0,785, sementara nilai hubungan antara manajemen bakat dengan citra organisasi adalah sebesar 0,821. Dengan demikian, manajemen bakat memiliki tingkat keeratan yang lebih kuat terhadap citra organisasi bila dibandingkan dengan manajemen pengetahuan.

Tabel 11
Hasil Pengujian F dan Sig

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2110.838	2	603.419	23.850	.000 ^a
Residual	28995.412	297	93.026		
Total	30606.250	299			

a. Predictors: (Constant), Manajemen Bakat, Manajemen Pengetahuan
b. Dependent Variable: Citra Organisasi

Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2011

Tabel 12
Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Manajemen Bakat terhadap Citra Organisasi

Pengaruh Variabel	Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{Tabel}	Sig.	Simpulan Hipotesis
X_1 terhadap Z	0,401	5,201	1,98	0,01	H_0 Ditolak
X_2 terhadap Z	0,586	6,203	1,98	0,02	H_0 Ditolak

Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2011 menggunakan SPSS 18.00

Berdasarkan tabel hasil pengujian F dan Sig. terlihat bahwa nilai F_{hitung} ialah 23,850. Sementara nilai F_{tabel} dengan menggunakan alpha 0,05 dan parameter 300 ialah sebesar 3,952, dengan demikian maka F_{hitung} lebih besar dari nilai F_{tabel} , sehingga dapat dibuktikan bahwa manajemen pengetahuan dan manajemen bakat berpengaruh terhadap citra organisasi secara simultan. Selain itu, terlihat pula bahwa nilai sig. sebesar 0,00 yang berarti di bawah nilai 0,05, yang artinya manajemen pengetahuan dan manajemen bakat berpengaruh secara signifikan terhadap citra organisasi PTS di Kota Bandung.

Sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan maka keputusan penerimaan atau penolakan hipotesis H_0 secara individual dapat disimak pada Tabel 12 sebagai berikut:

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan pada Tabel 12 di atas, diketahui bahwa nilai signifikansi untuk pengaruh manajemen pengetahuan terhadap citra organisasi adalah sebesar 0,01. Sementara nilai signifikansi untuk pengaruh manajemen bakat terhadap citra organisasi adalah sebesar 0,02. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak. Pengujian hipotesis juga dapat dilihat dengan membandingkan harga t_{Tabel} dengan harga t_{hitung} , untuk $\alpha = 0,05$ maka nilai t_{Tabel} adalah 1.98. Karena nilai t_{hitung} lebih besar dari pada harga t_{Tabel} , maka

H_0 ditolak. Jadi pengujian signifikansi koefisien korelasi baik nilai signifikansi maupun uji-t sama-sama menghasilkan penolakan terhadap H_0 . Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen pengetahuan dan manajemen bakat berpengaruh terhadap citra organisasi.

Hasil pengujian koefisien jalur manajemen pengetahuan dan manajemen bakat terhadap citra organisasi, serta pengaruh langsung maupun tidak langsungnya, disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 13
Hasil Pengujian Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung
dari Manajemen Pengetahuan dan Manajemen Bakat terhadap Citra Organisasi

Variabel	Pengaruh Langsung terhadap Citra Organisasi (%)	Pengaruh Tidak Langsung Melalui:		$R^2_{Zx1,Zx2}$
		Manajemen Pengetahuan (%)	Manajemen Bakat (%)	
Manajemen Pengetahuan	16,08	-	20,35	36,43
Manajemen Bakat	34,34	20,35	-	54,69
R^2				91,12

Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2011 menggunakan SPSS 18.00

Berdasarkan Tabel 13 hasil pengujian koefisien jalur, pengaruh langsung dan tidak langsung dari manajemen pengetahuan dan manajemen bakat terhadap citra organisasi, diketahui bahwa pengaruh langsung manajemen pengetahuan terhadap citra organisasi ialah sebesar 16,08%, sedangkan pengaruh tidak langsung manajemen pengetahuan terhadap citra organisasi melalui manajemen bakat ialah sebesar 20,35%, sehingga total pengaruh manajemen pengetahuan terhadap citra organisasi ialah sebesar 36,43%.

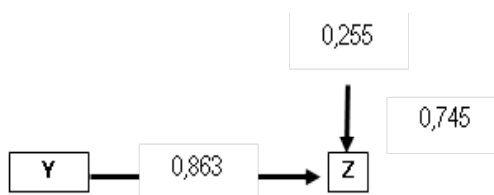
Pengaruh langsung manajemen bakat terhadap citra organisasi ialah sebesar 34,34%, sedangkan pengaruh tidak langsung manajemen bakat terhadap citra organisasi melalui manajemen pengetahuan ialah sebesar

20,35%, sehingga total pengaruh manajemen bakat terhadap citra organisasi ialah sebesar 91,12%.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka pengaruh manajemen pengetahuan dan manajemen bakat secara simultan terhadap citra organisasi ialah sebesar 91,12%.

4.3 Pengaruh Kinerja Organisasi terhadap Citra Organisasi

Hipotesis ketiga berbunyi terdapat pengaruh kinerja organisasi terhadap citra organisasi, seperti disajikan dalam Gambar 6 berikut ini:



Gambar 6
Diagram Jalur Struktur Pengaruh Kinerja Organisasi terhadap Citra Organisasi

Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2011

Tabel 14 di bawah ini menyajikan hasil korelasi kinerja organisasi (Y) dengan citra organisasi (Z).

Tabel 14
Matriks Korelasi antara Kinerja Organisasi dan Citra Organisasi

Correlations			
		Kinerja Organisasi	Citra Organisasi
Kinerja Organisasi	Pearson Correlation	1	.839**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	300	300
Citra Organisasi	Pearson Correlation	.839**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	300	300

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2011 menggunakan SPSS 18.00

Berdasarkan Tabel 14 matriks korelasi terlihat bahwa korelasi *bi-variate* seluruh variabel adalah signifikan (probabilitas dibawah 0,05) atau **. Nilai hubungan antara kinerja organisasi dengan citra organisasi ialah sebesar 0,839. Harga koefisien korelasi (r) dikonsultasikan pada tabel interpretasi tentang batas-batas r untuk mengetahui derajat hubungan antara kinerja organisasi (Y) dengan citra organisasi (Z). Klasifikasi dari batasan-batasan koefisien korelasi dapat dilihat berdasarkan Tabel 15 berikut ini:

Tabel 15
Hasil Pengujian F dan Sig

ANOVA ^b					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3896.859	1	3896.859	121.993	.000 ^a
Residual	9519.141	298	31.943		
Total	13416.000	299			

a. Predictors: (Constant), Kinerja Organisasi
b. Dependent Variable: Citra Organisasi

Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2011

Berdasarkan Tabel 15 hasil pengujian F dan Sig. terlihat bahwa nilai F_{hitung} ialah 121,993. Sementara nilai F_{tabel} dengan menggunakan alpha 0,05 dan parameter 300 ialah sebesar 3,952, dengan demikian maka F_{hitung} lebih besar dari nilai F_{tabel} , sehingga dapat dibuktikan bahwa kinerja organisasi berpengaruh terhadap citra organisasi. Selain itu, terlihat pula bahwa nilai sig. sebesar 0,00 yang berarti di bawah nilai 0,05, yang artinya kinerja organisasi

berpengaruh secara signifikan terhadap citra organisasi PTS di Kota Bandung.

Sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan maka keputusan penerimaan atau penolakan hipotesis H_0 secara individual dapat disimak pada Tabel 16 sebagai berikut:

Tabel 16
Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Kinerja Organisasi terhadap Citra Organisasi

Pengaruh Variabel	Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{Tabel}	Sig.	Simpulan Hipotesis
Y terhadap Z	0,739	11,045	1,98	0,00	H_0 Ditolak

Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2011. SPSS 18.00

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan pada Tabel 16 di atas, diketahui bahwa nilai signifikansi untuk pengaruh kinerja organisasi terhadap citra organisasi adalah sebesar 0,00. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak. Pengujian hipotesis juga dapat dilihat dengan membandingkan harga t_{Tabel} dengan harga t_{hitung} , untuk $\alpha = 0,05$ maka nilai t_{Tabel} adalah 1.98. Karena nilai t_{hitung} lebih besar dari pada harga t_{Tabel} , maka H_0 ditolak. Jadi pengujian signifikansi koefisien korelasi baik nilai signifikansi maupun uji-t sama-sama menghasilkan penolakan terhadap H_0 . Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi berpengaruh terhadap citra organisasi.

Tabel 17
Hasil Pengujian Kinerja Organisasi terhadap Citra Organisasi

Variabel	Pengaruh Kinerja Organisasi Terhadap Citra Organisasi (%)
R ²	74,48

Sumber : Hasil Pengolahan Data Tahun 2011. SPSS 18.00

Hasil pengujian koefisien jalur kinerja organisasi terhadap citra organisasi, disajikan pada tabel di bawah ini. Berdasarkan tabel kriteria penafsiran tinggi rendahnya pengaruh variabel, maka pengaruh kinerja organisasi terhadap citra organisasi ialah sebesar 74,48%, yang termasuk dalam kriteria pengaruh yang tinggi atau kuat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi mempengaruhi citra organisasi dengan sangat tinggi atau kuat di PTS Kota Bandung.

5. Kesimpulan

1. Kesimpulan Deskriptif
 - a. Berdasarkan lima dimensi yang digunakan untuk mengukur manajemen pengetahuan PTS di Kota Bandung (UNPAR, UKM, dan UNIKOM), diketahui bahwa mengkodifikasi dan membuat model pengetahuan merupakan dimensi yang paling besar dalam mengkonstruksi manajemen pengetahuan, sedangkan menganalisis pengetahuan merupakan dimensi yang paling rendah dalam mengkonstruksi manajemen pengetahuan.
 - b. Berdasarkan sembilan dimensi yang digunakan untuk mengukur manajemen bakat PTS di Kota Bandung (UNPAR, UKM, dan UNIKOM), diketahui bahwa audit bakat merupakan dimensi yang paling besar dalam mengkonstruksi manajemen bakat, sedangkan perencanaan manajemen suksesi merupakan dimensi yang paling rendah dalam mengkonstruksi manajemen bakat;
 - c. Berdasarkan empat dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi PTS di Kota Bandung (UNPAR, UKM, dan UNIKOM), diketahui bahwa perspektif keuangan merupakan dimensi yang paling besar dalam mengkonstruksi kinerja organisasi, sedangkan perspektif belajar dan

berkembang merupakan dimensi yang paling rendah dalam mengkonstruksi kinerja organisasi.

- d. Berdasarkan empat dimensi yang digunakan untuk mengukur citra organisasi PTS di Kota Bandung (UNPAR, UKM, dan UNIKOM), diketahui bahwa kredibilitas organisasi merupakan dimensi yang paling besar dalam mengkonstruksi citra organisasi, sedangkan perilaku dan manfaat dari atribut produk merupakan dimensi yang paling rendah dalam mengkonstruksi citra organisasi.
2. Manajemen pengetahuan dan manajemen bakat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi PTS di Kota Bandung (UNPAR, UKM, dan UNIKOM), baik secara parsial maupun simultan, bahkan pengaruh tersebut berada dalam kategori yang kuat/tinggi.
3. Manajemen pengetahuan dan manajemen bakat berpengaruh positif dan signifikan terhadap citra organisasi PTS di Kota Bandung (UNPAR, UKM, dan UNIKOM), baik secara parsial maupun simultan, bahkan pengaruh tersebut berada dalam kategori yang kuat/tinggi sekali.
4. Kinerja organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap citra organisasi PTS di Kota Bandung (UNPAR, UKM, dan UNIKOM), bahkan pengaruh tersebut berada dalam kategori yang kuat/tinggi.

6. Rekomendasi

1. Saran Tentang:
 - a. Manajemen Pengetahuan: menganalisis pengetahuan merupakan dimensi yang paling rendah dalam mengkonstruksi manajemen pengetahuan, untuk itu maka PTS di Kota Bandung (UNPAR, UKM, dan UNIKOM) perlu untuk mengoptimalkan menganalisis pengetahuan melalui: a) Peningkatan kemampuan PTS untuk memfasilitasi dosen agar memperoleh intisari dari ilmu pengetahuan, misalnya melalui seminar dan *workshop* yang komprehensif; b) Peningkatan kemampuan PTS untuk memfasilitasi dosen untuk membuat abstraksi dari intisari ilmu pengetahuan ke dalam model teori yang sesuai dengan kebutuhan; c) Peningkatan kemampuan PTS untuk mengidentifikasi pola intisari ilmu pengetahuan yang disajikan bagi para dosen; dan d) Peningkatan

- kemampuan dosen dalam menjelaskan hubungan antar fragmen ilmu pengetahuan.
- b. Manajemen bakat: perencanaan manajemen suksesi merupakan dimensi yang paling rendah dalam mengkonstruksi manajemen bakat, untuk itu maka PTS di Kota Bandung (UNPAR, UKM, dan UNIKOM) perlu untuk mengoptimalkan perencanaan manajemen suksesi dengan cara menciptakan sistem kaderisasi bagi dosen-dosen muda berbakat yang diproyeksikan akan menduduki fungsi strategis di unit-unit kelembagaan yang ada di PTS di tersebut.
 - c. Kinerja organisasi: perspektif belajar dan berkembang merupakan dimensi yang paling rendah dalam mengkonstruksi kinerja organisasi, untuk itu maka PTS di Kota Bandung (UNPAR, UKM, dan UNIKOM) perlu untuk mengoptimalkan perspektif belajar dan berkembang dengan cara melaksanakan berbagai pelatihan, baik *hardskill* maupun *softskill* bagi para dosen, selain melibatkan dosen dalam berbagai kegiatan seminar aktual, baik skala nasional maupun skala internasional. Selain itu, perlu adanya perbaikan dari sistem dan struktur yang ada saat ini, sesuai dengan kepentingan terbaru, misalnya adaptasi teknologi dan sistem yang selalu berubah.
 - d. Citra organisasi: perilaku dan manfaat dari atribut produk merupakan dimensi yang paling rendah dalam mengkonstruksi citra organisasi, untuk itu maka PTS di Kota Bandung (UNPAR, UKM, dan UNIKOM) perlu untuk mengoptimalkan perilaku dan manfaat dari atribut produk yang ada di PTS di Kota Bandung dengan cara meningkatkan pelayanan, baik bagi PTS itu sendiri sebagai lembaga, bagi mahasiswa, bagi pegawai administratif, bagi masyarakat, dan bagi dunia kerja.
2. Manajemen pengetahuan dan manajemen bakat perlu dioptimalkan lagi karena terbukti memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi PTS di Kota Bandung (UNPAR, UKM, dan UNIKOM). Manajemen pengetahuan memberikan pengaruh yang lebih kecil bagi kinerja organisasi dibandingkan dengan manajemen bakat, untuk itu maka manajemen pengetahuan perlu dioptimalkan lagi melalui: a)

- Peningkatan kemampuan untuk mendapatkan pengetahuan, antara lain dengan mengikutsertakan dosen untuk menempuh jenjang pendidikan yang lebih tinggi; b) Peningkatan kemampuan untuk menganalisa pengetahuan, antara lain dengan melibatkan dosen dalam berbagai kegiatan penelitian; c) Peningkatan kemampuan untuk membangun kembali/mensintesis pengetahuan, antara lain dengan memberikan dosen kesempatan mengikuti seminar ilmiah dan berbagai kegiatan penelitian; d) Peningkatan kemampuan untuk mengkodifikasi dan membuat model pengetahuan; antara lain dengan melibatkan dosen dalam berbagai kegiatan *workshop* kemampuan teknis (pembuatan *website* dan buku) dan e) Peningkatan kemampuan untuk mengorganisasi pengetahuan, antara lain melalui berbagai kegiatan pelatihan dan seminar yang berhubungan dengan penulisan karya ilmiah.
3. Manajemen pengetahuan dan manajemen bakat perlu dioptimalkan lagi karena terbukti memberikan pengaruh terhadap citra organisasi PTS di Kota Bandung (UNPAR, UKM, dan UNIKOM). Manajemen pengetahuan memberikan pengaruh yang lebih kecil bagi citra organisasi dibandingkan dengan manajemen bakat, untuk itu maka manajemen pengetahuan perlu dioptimalkan lagi melalui: a) Peningkatan kemampuan untuk mendapatkan pengetahuan, antara lain dengan mengikutsertakan dosen untuk menempuh jenjang pendidikan yang lebih tinggi; b) Peningkatan kemampuan untuk menganalisa pengetahuan, antara lain dengan melibatkan dosen dalam berbagai kegiatan penelitian; c) Peningkatan kemampuan untuk membangun kembali/mensintesis pengetahuan, antara lain dengan memberikan dosen kesempatan mengikuti seminar ilmiah dan berbagai kegiatan penelitian; d) Peningkatan kemampuan untuk mengkodifikasi dan membuat model pengetahuan; antara lain dengan melibatkan dosen dalam berbagai kegiatan *workshop* kemampuan teknis (pembuatan *website* dan buku) dan e) Peningkatan kemampuan untuk mengorganisasi pengetahuan, antara lain melalui berbagai kegiatan pelatihan dan seminar yang berhubungan dengan penulisan karya ilmiah.
4. Kinerja organisasi perlu ditingkatkan lebih optimal lagi karena terbukti memberikan pengaruh bagi citra PTS di Kota Bandung (UNPAR, UKM, dan UNIKOM). Semakin

tinggi kinerja organisasi yang dihasilkan oleh PTS di Kota Bandung, maka citra PTS di Kota Bandung juga akan semakin tinggi. Peningkatan kinerja organisasi bisa dilaksanakan melalui implementasi manajemen pengetahuan dan manajemen bakat.

7. Daftar Pustaka

Armstrong, Michael, 2006. *Strategic Human Resources Management*, 3th Edition. United Kingdom: Kogan Page.

Armstrong, Michael, 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. United Kingdom: Kogan Page.

Buchari Alma, 2008. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: CV. Alfabeta.

Cooper, Donald R dan Pamela S Schindler, 2001. *Business Research Methode*. 7th Boston: McGraw Hill International Edition.

Dalkir, Kimiz. 2005. *Knowledge Management in Theory and Practice*. USA, Oxford: Elsevier Inc.

Engkos Ahmad Kuncoro. 2008. *Leadership sebagai Primary Forces dalam Competitive Strength, Competitive Area, Competitive Result guna Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi*. Bandung: CV. Alfabeta.

Frappaolo, Carl (2002). *Knowledge Management*. United Kingdom: Capstone Publishing (a Wiley company).

Kotler, Phillip and Kevin L. Keller. 2009. *Marketing Management*, 12th Edition. New Jersey: Pearson International Edition-Prentice Hall.

Pariaman Sinaga. 2004. *Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi dan UKM, Apa Mungkin?*. Jurnal Infokop Nomor 25, Tahun XX, 2004.

Robert, S. Kaplan and David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Soemarto. 2002. *Faktor-Faktor Lingkungan Strategik dalam Pengembangan Perguruan Tinggi Swasta: Studi tentang Faktor-Faktor Lingkungan Perguruan Tinggi Swasta yang Terakreditasi di Jawa Barat*. Disertasi Doktor pada PPS-UPI Bandung.

Suharsimi Arikunto. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.

Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang: *sistem Pendidikan Nasional*. Bandung: Citra Umbara.

Veithzal Rivai. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Zeithaml, Valerie A. dan Mary Jo Bitner. 2006. *Service Marketing Integrating Customer Focus Across The Firm*. New York: Prentice Hall International, Inc.