



Praktik MSDM sebagai Determinan Kinerja Organisasi dengan Mediasi Manajemen Pengetahuan

Moh. Muzammil ¹⁾ ; Meirani Harsasi ²⁾ ; Faridah Iriani ³⁾

^{1,2,3)}Study Program of Management Faculty of Economics, Universitas Terbuka

Email: ¹⁾ muzamil@ecampus.ut.ac.id ; ²⁾ rani@ecampus.ut.ac.id ; ²⁾ faridah-iriani@ecampus.ut.ac.id

How to Cite :

Muzammil, Moh., Harsasi, M., Iriani, F. (2021). Praktik MSDM sebagai Determinan Kinerja Organisasi dengan Mediasi Manajemen Pengetahuan. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 11 (2). doi: <https://doi.org/10.37676/ekombis.v11i2>

ARTICLE HISTORY

Received [27 Februari] 2023]

Revised [26 Juni 2023]

Accepted [24 Juli 2023]

KEYWORDS

Human Resource Management, Knowledge Management, Organizational Performance.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



ABSTRAK

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling vital bagi keberhasilan suatu organisasi, termasuk dalam organisasi pendidikan tinggi. Penerapan praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) yang baik mengarah pada upaya berbagi pengetahuan di antara anggota organisasi. Penelitian ini berusaha membuktikan pengaruh praktik HRM yang baik terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh manajemen pengetahuan. Penelitian ini dilakukan di perguruan tinggi negeri dengan jumlah sampel yang terkumpul sebanyak 1.014. Dengan menggunakan SEM PLS, penelitian ini berhasil membuktikan bahwa praktik HRM yang baik berpengaruh positif terhadap manajemen pengetahuan. Hasil lainnya adalah pengaruh positif *knowledge management* terhadap kinerja organisasi, serta pengaruh positif HRM terhadap kinerja organisasi.

ABSTRACT

Human resources are the most vital resources for the success of an organization, including in higher education organizations. The application of good human resource management (HRM) practices leads to efforts to share knowledge among members of the organization. This study seeks to prove the effect of good HRM practices on organizational performance mediated by knowledge management. This research was conducted at a public university with the number of samples collected as many as 1,014. By using SEM PLS, this study succeeded in proving that good HRM practices have a positive effect on knowledge management. Another result is the positive influence of knowledge management on organizational performance, as well as the positive influence of HRM on organizational performance.

PENDAHULUAN

Manajemen pengetahuan telah menjadi fokus pengembangan organisasi sebagai sarana strategis penciptaan inovasi dan keunggulan bersaing. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan merupakan faktor penting bagi pencapaian kinerja unggul organisasi (Abualoush, et al., 2018; Schiuma, et al., 2012; Zaim, et al., 2019). Manajemen pengetahuan didefinisikan sebagai kerangka kerja untuk merancang strategi, struktur, dan proses organisasi sehingga organisasi dapat menggunakan apa yang diketahuinya untuk dipelajari dan untuk

menciptakan nilai ekonomi dan sosial bagi pelanggan dan komunitasnya. Organisasi membutuhkan kapasitas yang baik untuk mempertahankan, mengembangkan, mengatur, dan memanfaatkan kemampuan karyawannya agar tetap menjadi yang terdepan dan memiliki keunggulan atas pesaing. Manajemen pengetahuan dianggap sebagai fitur penting bagi kelangsungan hidup organisasi, sedangkan kunci untuk memahami keberhasilan dan kegagalan manajemen pengetahuan dalam organisasi adalah identifikasi sumber daya yang memungkinkan organisasi untuk mengenali, membuat, mengubah, dan mendistribusikan pengetahuan. Organisasi yang secara efektif mengelola dan mentransfer pengetahuan mereka lebih inovatif dan berkinerja lebih baik.

Berbagai penelitian terdahulu terkait manajemen pengetahuan seringkali difokuskan pada organisasi yang berada pada sektor manufaktur dan jasa yang berorientasi profit. Masih sangat terbatas penelitian yang membahas manajemen pengetahuan pada organisasi yang tidak semata-mata berorientasi profit, seperti pada organisasi pendidikan termasuk pendidikan tinggi. Padahal, saat ini perguruan tinggi juga memiliki tingkat persaingan yang kuat, baik persaingan pada lingkup nasional maupun persaingan pada lingkup internasional. Hemsley-Brown (2012) dan Hillman *et al.* (2014) menyatakan bahwa persaingan yang terjadi di antara perguruan tinggi saat ini terutama persaingan dalam hal kualitas lulusan dan dosen, jumlah mahasiswa, staf pendukung, serta perolehan dana penelitian. Persaingan tersebut sebagian besar ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perguruan tinggi yaitu para pengajar dan mahasiswa yang berintegrasi membangun organisasi yang berkualitas. Di sinilah letak perlunya pengelolaan sumber daya manusia yang optimal untuk mendukung kinerja perguruan tinggi. Figueiredo, *et al.* (2016) menemukan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai pengaruh positif terhadap manajemen pengetahuan. Yahya dan Goh (2002) menyatakan bahwa terdapat korelasi kuat antara manajemen sumber daya manusia dan manajemen pengetahuan sehingga manajemen pengetahuan dianggap sebagai bentuk pengembangan manajemen sumber daya manusia. Dalam hubungan ini, manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memonitor tugas, mengukur, dan melakukan intervensi dalam pembangunan, penggabungan, penyebaran dan penggunaan pengetahuan. Manajemen sumber daya manusia menyangkut manajemen orang yang efektif. Apabila orang adalah sumber paling berharga dalam pengetahuan, manajemen sumber daya dan manajemen pengetahuan saling terkait erat.

Peran perguruan tinggi semakin berkembang dalam mendukung kemajuan bangsa melalui pelaksanaan tridharma perguruan tinggi yang meliputi pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Howell dan Annansingh (2013) menekankan bahwa perguruan tinggi merupakan suatu organisasi yang bersifat padat pengetahuan dan menciptakan pengetahuan-pengetahuan baru. Donate dan Canales (2012) membuktikan bahwa manajemen pengetahuan merupakan dukungan penting bagi perguruan tinggi dalam melaksanakan pengajaran, penelitian dan penyebaran ilmu pengetahuan. Namun, ditemukan juga bahwa pendekatan manajemen pengetahuan oleh perguruan tinggi bersifat pasif dan tidak konsisten. Oleh karena itu, perguruan tinggi perlu mengembangkan pemahaman bersama mengenai manajemen pengetahuan sebelum implementasi agar dapat memperoleh manfaat sampai pada level institusi. Arti penting manajemen pengetahuan dan MSDM bagi pencapaian kinerja organisasi menjadi dasar penelitian ini yang bertujuan untuk melakukan analisis pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh manajemen pengetahuan. Penelitian dilakukan pada salah satu institusi pendidikan tinggi jarak jauh di Indonesia.

LANDASAN TEORI

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya merupakan suatu pendekatan strategis dalam hal ketenagakerjaan serta pengembangan tenaga kerja yang berkualitas untuk mencapai tujuan perusahaan (Armstrong dan Taylor, 2014). Praktik manajemen sumber daya manusia mengacu pada praktik seleksi, pelatihan, pengembangan, penilaian, dan kompensasi (Mohanapriya dan

Sasikala, 2015). Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia juga dapat didefinisikan sebagai pendekatan terintegrasi dan proses pengembangan terencana untuk pemanfaatan sumber daya manusia yang efisien untuk pencapaian tujuan perusahaan (Lee *et al.*, 2010). Praktik sumber daya manusia adalah sarana utama bagi perusahaan agar dapat memengaruhi dan membentuk keterampilan dan perilaku individu yang mengarahkan mereka untuk berkontribusi sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan (Prieto dan Pérez-Santana, 2014).

Beberapa penelitian mengenai penerapan manajemen sumber daya manusia menggunakan beberapa aspek yang berbeda, diantaranya adalah Katou (2008) yang menggunakan sepuluh indikator manajemen sumber daya manusia yaitu seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, promosi, insentif, desain kerja, partisipasi, keterlibatan, dan komunikasi. Onyema (2014) menggunakan empat indikator praktik baik manajemen sumber daya manusia untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, yaitu rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kinerja, penilaian kerja, dan sistem penghargaan. Amin (2014) menggunakan tujuh indikator praktik manajemen sumber daya manusia yang meliputi rekrutmen dan seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, perencanaan karir, definisi tugas, partisipasi pegawai, dan kompensasi. Sedangkan Lu *et al.* (2015) menggunakan lima variabel MSDM yaitu pelatihan, partisipasi pegawai, analisis jabatan, evaluasi kinerja, dan pengembangan karyawan.

Manajemen Pengetahuan

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

Kinerja Perguruan Tinggi

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

Pengaruh MSDM terhadap Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan merupakan suatu filosofi manajerial yang dapat dilihat dalam praktik organisasi yang berbeda. Melalui interaksi antar individu dan kelompok, manajemen pengetahuan dapat digunakan untuk mencapai kinerja organisasi (Sumi, 2011). Manajemen pengetahuan juga memerlukan adanya penyimpanan informasi dan pengetahuan yang terbuka bagi semua anggota organisasi untuk menemukan informasi kritis/penting, pengetahuan, atau praktik terbaik. Dengan demikian, manajemen pengetahuan menjadi metode yang dipelajari untuk berbagi pengetahuan dan interaksi diantara anggota di dalam organisasi yang pada akhirnya

mampu menjelaskan cara mana yang terbaik yang harus dioperasikan. Melalui manajemen pengetahuan, kinerja unggul dapat dicapai organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia dengan cara berbagi pengetahuan yang efektif, pembelajaran organisasi, mengenali dan mengembangkan kompetensi, serta memperoleh keterampilan dan pengetahuan. Hal ini menunjukkan eratnya hubungan antara MSDM dengan manajemen pengetahuan, bahwa praktik baik MSDM akan mendukung penerapan manajemen pengetahuan yang efektif dalam organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis 1 adalah sebagai berikut.

H1 : Praktik MSDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan Negara bagisebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi

Perguruan tinggi sebagai organisasi yang mendasarkan aktivitasnya pada pengetahuan yang melakukan pembelajaran serta berperan menciptakan, mengembangkan, dan menyebarkan pengetahuan melalui publikasi memiliki peran penting dalam pertumbuhan ekonomi dan perkembangan suatu negara dengan menghasilkan ide-ide baru (Fullwood dan Rowley, 2017). Ahmad *et al.* (2015) menyatakan bahwa perguruan tinggi dapat meningkatkan proses dan layanannya pada tiga area utama yaitu pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat melalui manajemen pengetahuan yang efektif. Manajemen pengetahuan sesuai untuk diterapkan pada berbagai organisasi, terutama organisasi yang berbasis pengetahuan seperti perguruan tinggi. Selain dapat memberikan keuntungan bagi institusi, seperti terbentuknya modal intelektual dan inovasi, manajemen pengetahuan juga akan meningkatkan kinerja organisasi karena manajemen pengetahuan juga fokus pada pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis 1 adalah sebagai berikut.

H2 : Manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Pengaruh MSDM terhadap Kinerja Organisasi

Penerapan praktik MSDM yang tepat kepada karyawan di perguruan tinggi akan meningkatkan kinerja perguruan tinggi. Lew (2009) menyatakan bahwa karyawan memiliki peran strategis dalam meningkatkan peringkat di bidang-bidang utama perguruan tinggi, yaitu kualitas penelitian, reputasi akademik fakultas, kualitas program akademik, kontribusi penelitian kepada masyarakat, persiapan pemimpin masa depan dan kualitas lulusan.

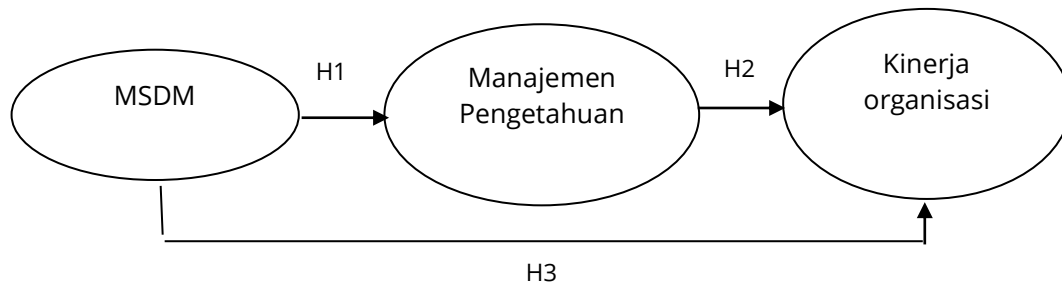
Beberapa penelitian terdahulu membuktikan adanya pengaruh positif antara penerapan manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja perguruan tinggi (Saifalislam *et al.*, 2014; Amin *et al.*, 2014). Karyawan merupakan salah satu aset terpenting dalam setiap organisasi yang berkontribusi langsung terhadap pertumbuhan dan keberhasilan organisasi. Praktik MSDM yang baik akan membentuk sistem berisi rangkaian kombinasi organik dari praktik sumber daya manusia yang terintegrasi. Sistem ini akan mempengaruhi prestasi kerja dan semangat kerja karyawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan (Lu *et al.*, 2015). Selain itu, penerapan MSDM memungkinkan karyawan dalam institusi pendidikan tinggi untuk memiliki komitmen kuat menyelesaikan pekerjaan mereka demi pencapaian kinerja universitas (Chen *et al.*, 2009).

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu, hipotesis 3 adalah sebagai berikut.

H3 : Praktik MSDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi

Adapun model penelitian yang diusulkan adalah seperti pada Gambar 1.

Gambar 1. Model Penelitian



METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang didesain untuk menjawab tujuan penelitian seperti dalam model penelitian. Untuk menjawab tujuan penelitian, model penelitian seperti pada Gambar 1. diterjemahkan dalam variabel-variabel menggunakan skala Likert 5 poin. Analisis data dilakukan secara bertahap meliputi uji reliabilitas, uji validitas, serta analisis dengan *Partial Least Square (PLS)* untuk dapat menarik kesimpulan. Penelitian dilakukan pada institusi pendidikan jarak jauh terkemuka di Indonesia dengan target responden adalah pegawai universitas baik tenaga pendidik (dosen) maupun tenaga kependidikan. Untuk mencapai tujuan penelitian dengan baik, maka teknik sampling yang dipilih adalah *simple random sampling*. Berdasarkan penyebaran kuesioner secara *online*, diperoleh 1.014 data yang valid dan dapat diolah untuk menguji hipotesis.

Untuk menjawab hipotesis penelitian, penelitian ini menggunakan variabel yang diukur melalui indikator-indikator menggunakan skala Likert. Skala Likert umumnya menggunakan nilai antara 1 sampai 5, yaitu untuk sikap yang terdiri dari sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, sangat setuju. Penggunaan skala 1 sampai 5 (ganjil) tetap dilakukan untuk memberikan hak kepada responden dalam berpendapat. Apabila hasil *pre-test* menunjukkan bahwa terjadi *central tendency* yaitu pilihan netral lebih besar dari 30%, dilakukan perbaikan skala yang memaksa responden memilih pada skala genap.

Variabel dan Indikator Penelitian

Penelitian ini menganalisis keterkaitan tiga variabel utama yaitu praktik MSDM, manajemen pengetahuan, dan kinerja organisasi. Untuk mencapai tujuan penelitian yang telah dirumuskan, variabel dan sub variabel yang akan digunakan seperti pada tabel berikut.

Tabel 1. Variabel Penelitian

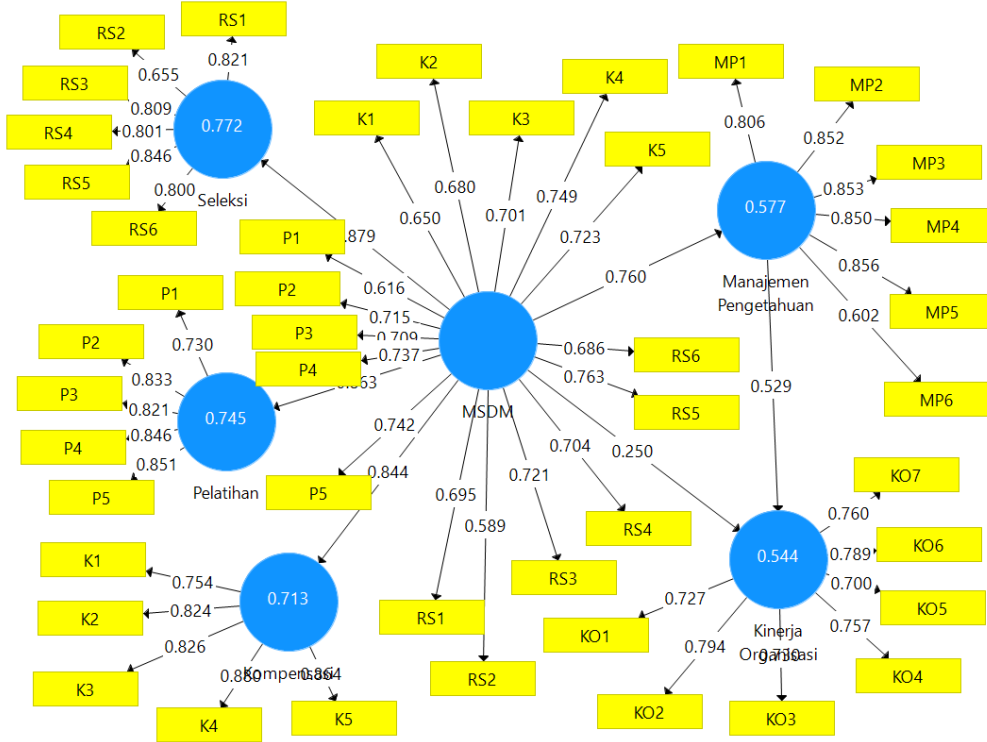
Variabel	Sub Variabel	Sumber
MSDM	Seleksi dan rekrutmen	Amin <i>et al.</i> (2014), Lu <i>et al.</i> (2015)
	Pelatihan	
	Kompensasi	
Manajemen Pengetahuan	-	Noruzi <i>et al.</i> (2013), Rehman <i>et al.</i> (2015), Zack <i>et al.</i> (2009)
Kinerja Organisasi	-	Amin <i>et al.</i> (2014)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Model PLS Algoritma

Langkah pertama untuk menguji hasil analisis adalah dengan menilai hasil *factor loading* setiap indikator untuk mengetahui validitas indikator. Hasil analisis statistik menggunakan Smart PLS 3.3 menunjukkan hasil sebagai berikut.

Gambar 2. Hasil Model PLS Algoritma



Pada Gambar 2. tersebut dapat diketahui bahwa seluruh nilai *factor loading* diatas 0,5 yang berarti *convergent validity* tinggi sehingga tidak ada indikator yang harus dikeluarkan dari model. Nilai *factor loading* dapat dilihat pada tabel 2 berikut.

Tabel 2. Nilai *factor loading*

	Kinerja Organisasi	Kompensasi	MSDM	Manajemen Pengetahuan	Pelatihan	Seleksi
K1		0,754				
K1			0,650			
K2		0,824				
K2			0,680			
K3		0,826				
K3			0,701			
K4		0,880				
K4			0,749			
K5		0,864				
K5			0,723			
KO1	0,727					
KO2	0,794					
KO3	0,730					
KO4	0,757					

	Kinerja Organisasi	Kompensasi	MSDM	Manajemen Pengetahuan	Pelatihan	Seleksi
KO5	0,700					
KO6	0,789					
KO7	0,760					
MP1				0,806		
MP2				0,852		
MP3				0,853		
MP4				0,850		
MP5				0,856		
MP6				0,602		
P1					0,730	
P1			0,616			
P2					0,833	
P2			0,715			
P3					0,821	
P3			0,709			
P4					0,846	
P4			0,737			
P5					0,851	
P5			0,742			
RS1						0,821
RS1			0,695			
RS2						0,655
RS2			0,589			
RS3						0,809
RS3			0,721			
RS4						0,801
RS4			0,704			
RS5						0,846
RS5			0,763			
RS6						0,800
RS7			0,686			

Langkah selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas dengan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* serta mengetahui nilai *R square* untuk mengetahui variasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil *Cronbach's Alpha* dan nilai *R square* seperti pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil *Cronbach's Alpha* dan nilai *R square*

	Cronbach's Alpha	Reliabilitas Komposit	R Square
Kinerja Organisasi	0,871	0,901	0,544
Kompensasi	0,887	0,917	0,713
MSDM	0,930	0,939	
Manajemen Pengetahuan	0,890	0,918	0,577
Pelatihan	0,875	0,909	0,745
Seleksi	0,879	0,909	0,772

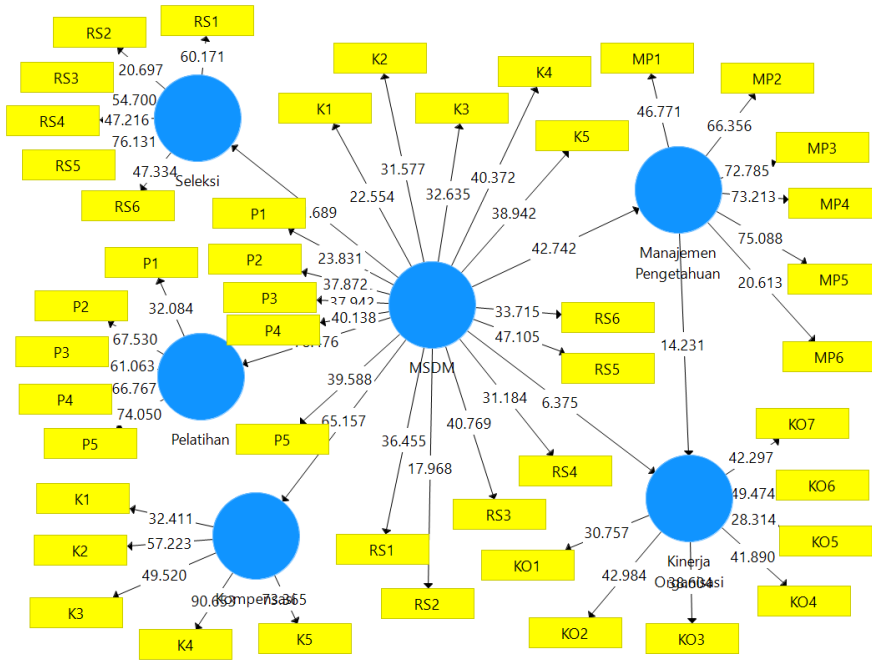
Berdasarkan hasil seperti pada Tabel 3. tersebut, dapat diketahui bahwa masing-masing *First Order* maupun *Second Order* konstruk memiliki nilai *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* di atas 0,70 yang berarti variabel yang digunakan adalah reliabel. Selain itu, nilai *R square* juga menunjukkan nilai yang cukup tinggi (diatas 0,5). Nilai *R square* setiap variabel laten endogen menunjukkan kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai *R square* dapat digunakan

untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen, apakah memiliki pengaruh yang substantif. Nilai *R square* 0,7 menunjukkan model yang kuat; nilai *R square* 0,5 menunjukkan nilai model yang moderat; dan nilai *R square* 0,25 menunjukkan model yang lemah (Ghozali dan Latan, 2015).

Hasil Model Bootstrapping

Langkah berikutnya adalah melakukan uji hipotesis dengan meakukan uji model bootstrapping. Hasil model bootstrapping seperti pada Gambar 3.

Gambar 3. Hasil Model Bootstrapping



Berdasarkan Gambar 3. diketahui bahwa pengaruh antar variabel seperti dirumuskan dalam hipotesis penelitian menunjukkan bahwa seluruh *loading factor* pada *first order* maupun pada *second order* menunjukkan nilai yang signifikan (diatas 0,05) atau nilai t statistik diatas 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa variabel laten eksogen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel laten endogen.

Tabel 4. Nilai Standar deviasi, t statistik, p values, dan koefisien jalur

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values	Koefisien Jalur
MSDM -> Kinerja Organisasi	0,250	0,251	0,040	6,290	0,000	0,250
MSDM -> Kompensasi	0,844	0,845	0,012	68,475	0,000	0,844
MSDM -> Manajemen Pengetahuan	0,760	0,760	0,018	41,977	0,000	0,760
MSDM -> Pelatihan	0,863	0,863	0,011	79,001	0,000	0,863
MSDM -> Seleksi	0,879	0,879	0,010	91,080	0,000	0,879
Manajemen Pengetahuan -> Kinerja Organisasi	0,529	0,529	0,038	14,080	0,000	0,529

Hasil tersebut menunjukkan bahwa praktik baik MSDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan. Manajemen pengetahuan merupakan cara bagaimana pihak-pihak di dalam perusahaan dapat mengembangkan, berbagi, dan menerapkan pengetahuan untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan bersaing (Edvardsson, 2008). Dengan demikian, keberhasilan praktik manajemen pengetahuan sangat tergantung pada bagaimana praktik MSDM dilaksanakan di dalam organisasi. Praktik SDM yang efektif dapat mendukung perilaku inovatif di antara karyawan dalam organisasi melalui bagaimana karyawan menghasilkan dan mentransfer pengetahuan (Luiza, 2016). Praktik SDM meningkatkan kesadaran karyawan, perusahaan, untuk saling berbagi pengetahuan dalam organisasi. Praktik SDM suatu organisasi harus fleksibel dan inovatif sehingga dapat diimplementasikan dengan mudah dan membantu dalam menghadapi lingkungan bisnis (Torella *et al.*, 2015). Praktik SDM kini telah mengarahkan tujuannya ke arah pelatihan, pengembangan, dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan untuk menciptakan nilai dan mengelola pengetahuan mereka sesuai dengan kinerja organisasi (Waheed *et al.*, 2019).

Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Iqbal, *et al.* (2018) yang menemukan bahwa implementasi proses manajemen pengetahuan sangat berperan bagi universitas. Penerapan manajemen pengetahuan terbukti akan meningkatkan kinerja universitas yang diukur dari kinerja pengajaran, kinerja penelitian, dan kinerja pengabdian kepada masyarakat. Hasil ini juga menekankan bahwa dalam konteks universitas, manajemen pengetahuan yang efektif dapat memfasilitasi organisasi untuk mencapai kinerja yang unggul. Selain itu, penelitian ini menekankan pentingnya praktik MSDM yang baik akan mengarahkan pada kinerja unggul melalui penerapan manajemen pengetahuan. Melalui praktik baik MSDM yang akan mengarahkan pada penguatan apenerapan manajemen pengetahuan kan mengarahkan organisasi untuk mencapai kinerja yang unggul dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Hasil penelitian berikutnya adalah membuktikan adanya pengaruh penerapan praktik baik MSDM terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Hamid (2013) dan Amin, *et al.* (2014). Manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengelola, memobilisasi dan memimpin orang-orang untuk mencapai tujuan. Tujuan pertama adalah memotivasi orang untuk bekerja, untuk menilai dan memungkinkan mereka untuk membuka diri meningkatkan kapabilitas. Tujuan kedua adalah mencapai tujuan organisasi termasuk penciptaan nilai dan memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Hamid, 2013). Peran penting manajemen sumber daya manusia dalam setiap bentuk organisasi menunjukkan sisi strategik manajemen sumber daya manusia itu sendiri. Pada lingkungan organisasi berbasis pendidikan, kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia dalam bidang akademik. Pencapaian kualitas sumber daya manusia dalam bidang akademik tidak sama dengan kualitas sumber daya pada bidang lain. Dari sisi akademik, pengembangan diri menjadi isu penting peningkatan kualitas sumber daya manusia, baik melalui pendidikan formal maupun pelatihan secara formal dan informal. Kemampuan akademik seseorang sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan yang telah ditempuh dan juga pelatihan terkait pengembangan akademik yang telah diikuti.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan terbukti berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan berperan sebagai mediasi pengaruh praktik baik MSDM terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini memberikan penekanan bahwa dalam lingkup perguruan tinggi, peran sumber daya manusia, dan praktik baik pengelolaan sumber daya manusia menjadi penting ketika ukuran kinerja perguruan tinggi terletak pada tiga pilar utama, yaitu pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam organisasi pendidikan tinggi, sumber daya manusia

sangat berperan penting untuk mendukung proses pendidikan tinggi. Melalui sharing pengetahuan di antara anggota organisasi, praktik baik yang saling dibagikan akan berdampak pada perbaikan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Saran

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Salah satunya adalah hanya menganalisis pada satu institusi dengan kondisi bahwa antar institusi perguruan tinggi di Indonesia memiliki kondisi yang bermacam-macam. Untuk itu, pada penelitian berikutnya disarankan untuk mengambil sampel yang lebih luas sehingga generalisasi hasil penelitian dapat lebih tepat. Keterbatasan kedua adalah pengukuran kinerja organisasi dilakukan melalui persepsi para responden. Pada penelitian berikutnya, kinerja dapat diukur dari wujud nyata capaian perguruan tinggi, misalnya, jumlah publikasi ilmiah yang dihasilkan, jumlah mahasiswa, atau ukuran lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abualoush, S., Masa'deh, R., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279-309.
- Ahmad, N., Lodhi, M.S., Zaman, K. & Naseem, I. (2015). Knowledge management: a gateway for organizational performance, *Journal of the Knowledge Economy*, 8 (3), 859-876.
- Amin, M., Ismail, W., Khairuzzaman, W., Rasid, S., Daverson, R., & Selemani, A. (2014). The impact of human resource management practices on performance. *The TQM Journal*, 26(2), 125-142.
- Armstrong M. & Taylor, S. (2014) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed. London: Kogan Page.
- Chen, S.H., Wang, H.H. & Yang, K.J. (2009). Establishment and application of performance measure indicators for universities, *The TQM Journal*, 21(3), 220-235.
- Donate, M. J., & Canales, J. I. (2012). A new approach to the concept of knowledge strategy. *Journal of Knowledge Management*, 16(1), 22-44.
- Edvardsson, I.R. (2008). HRM and knowledge management. *Employee Relations*, 30(5), 553-561.
- El Talla, S.A., FarajAllah, A.M.A., Abu-Naser, S.S., & Al Shobaki, M.J. (2018). The reality of university performance according to the models of excellence in Palestinian Universities. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research*, 2(10), 62-77.
- Figueiredo, E., Pais, L., Monteiro, S., & Mónico, L. (2016). Human resource management impact on knowledge management: Evidence from the Portuguese banking sector. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(4), 497-528.
- Fullwood, R. & Rowley, J. (2017). An investigation of factors affecting knowledge sharing amongst UK academics, *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 254-1271.
- Hamid, J. (2013). Strategic human resource management and performance: The universalistic approach - case of Tunisia. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 184-202.
- Hassan, N.A., Hayiyusuh, N-A, & Nouri, R.K. (2011). The implementation of knowledge management system (KMS) for the support of humanitarian assistance/disaster relief (HA/DR) in Malaysia. *International Journal of Humanity and Social Sciences*, 1(4), 103-112.
- Hemsley-Brown, J. (2012). The best education in the world': reality, reputation or cliché? International students reasons for choosing an English University. *Studies in Higher Education*, 37(8), 1005-1022.
- Hillman N.W., Tandberg D.A., & Gross J.P.K. (2014). Market-based higher education: does Colorado's voucher model improve higher education access and efficiency?. *Research in Higher Education*, 55 (6), 601-625.

- Howell, K.E., Annansingh, F. (2013). Knowledge generation and sharing in UK universities: a tale of two cultures?, *International Journal of Information Management*, 33(1), 32-39.
- Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., Hussain, S. (2019). From knowledge management to organizational performance: Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(1), 36-59.
- Katou, A. & Budhwar, P.S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28(1), 25-39.
- Koenig, M.E.D. (2012). What is KM? Knowledge management explained, <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx>.
- Lee, F.H., Lee, T.Z. & Wu, W.Y. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1351-1372
- Lew, T.Y. (2009). Perceived organizational support: linking human resource management practices with affective organizational commitment, professional commitment and turnover intention. *The Journal of International Management Studies*, 4(2), 104-115.
- Lu, K., Zhu, J., Bao, H. (2015). High-performance human resource management and firm performance: The mediating role of innovation in China. *Industrial Management & Data Systems*, 115 (2), 353-382
- Luiza, F. (2016). The role of intellectual capital in achieving the competitive advantage of economic institutions in the knowledge economy: cement company case study. Unpublished doctorate thesis, Mohammad Khader University, Baskra.
- Mohanapriya, M. G. & Sasikala, M. P. (2015). HRM in knowledge management. *International Research Journal of Management Science & Technology*, 6(10), 127-132.
- Noruzi, A., Dalfard, V.M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64, 1073-1085.
- Onyema, O. (2014). Assessing relationship between human resource management and employee job satisfaction: a case study of food and beverage company. *Journal of Business Administration Research*, 3(1), 71 - 81.
- Prieto, I. M. & Pérez-Santana, M. P. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184-208.
- Rehman, W. U., Ilyas, M., & Asghar, N. (2015). Knowledge Sharing, Knowledge Management Strategy And Performance A Knowledge Based View. *Pakistan Economic and Social Review*, 53(2), 177-202.
- Saifalislam, K. M., Osman, A., & AlQudah, M.K. (2014). Human Resource Management Practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 43-46.
- Schiama, G., Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of knowledge management*, 16(4), 617-636.
- Sumi, J. (2011). Human resource management and knowledge management: Revisiting challenges of integration. *International Journal of Management & Business studies*, 1(2), 56-60
- Tomal, D.R. & Jones, K.J. (2015). A comparison of core competencies of women and men leaders in the manufacturing industry. *The Coastal Business Journal*, 14(1), 1, 13-25.
- Torella, J.P., Gagliardi, C.J., Chen, J.S., Bediako, D.K., Colon, B., Way, J.C., Silver, P.A. and Nocera, D.G. (2015). Efficient solar-to-fuels production from a hybrid microbial-water-splitting catalyst system. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112(8), 2337-2342.

- Waheed, A., Miao, X., Waheed, S., Ahmad, N. and Majeed, A. (2019). How new HRM practices, organizational innovation, and innovative climate affect the innovation performance in the IT industry: a moderated-mediation analysis. *Sustainability*, 11(3), 621.
- Yahya, S. & Goh, W. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-468.
- Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of knowledge managemen*, 13(6), 392-409.
- Zaim, H., Muhammed, S., & Tarim, M. (2019). Relationship between knowledge management processes and performance: critical role of knowledge utilization in organizations. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 24-38.