



Dr. Sukardi., S.E., M.M.

# **MANAJEMEN PENGETAHUAN MEMEDIASI TATA KELOLA, BUDAYA MUTU, *GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT***

**Editor**

Dr. Mastur Thoyib, S.Pd., M.Pd., M.M.

**Penulis:**

Dr. Sukardi, S.E., M.M.

**MANAJEMEN PENGETAHUAN  
MEMEDIASI TATA KELOLA, BUDAYA MUTU,  
*GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT***

**Editor:**

Dr. Mastur Thoyib, S.Pd., M.Pd., M.M.



**MANAJEMEN PENGETAHUAN MEMEDIASI TATA KELOLA,  
BUDAYA MUTU, GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

**Penulis:**

Dr. Sukardi, S.E., M.M.

*All rights reserved*

Hak cipta dilindungi oleh Undang-undang  
Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh  
isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit

**ISBN: 978-602-8749-38-1**

**E-ISBN: 978-602-8749-39-8**

**Editor:**

Dr. Mastur Thoyib, S.Pd., M.Pd., M.M.

**Tata Letak:**

Adityanang Prio Laksono

**Desain Sampul:**

Raul Dimas Pradana

viii + 204 halaman: 15,5 x 23 cm

Cetakan Pertama, Agustus 2024

Penerbit:

**SELAT MEDIA PATNERS**

**Anggota IKAPI No. 165/DIY/2022**

Kertopaten RT.02 Wirokerten

Banguntapan Bantul Yogyakarta

redaksiselatmedia@gmail.com

085879542508

## KATA PENGANTAR

Penulis berterima kasih kepada Allah SWT karena telah memberinya kekuatan, ketekunan, dan kesabaran untuk menyelesaikan buku yang berjudul: **“Manajemen Pengetahuan Memediasi Tata Kelola, Budaya Mutu, *Green Human Resource Management*”**. Buku ini ditulis dengan bahasa yang sederhana agar mampu menjelaskan tujuan isi buku ini yaitu untuk menjelaskan yang terkait meningkatkan daya saing perguruan tinggi swasta yang dilihat dari variabel-variabel independen dengan mediasi manajemen pengetahuan.

Buku ini akan membahas berbagai macam hal yang menarik seperti *grand theory*, tata kelola universitas yang baik, budaya mutu, manajemen sumber daya manusia. Kejujuran, manajemen pengetahuan, daya saing (*competitiveness*), manajemen sumber daya manusia hijau, manajemen sumber daya manusia yang ramah lingkungan, pengaruh tata kelola terhadap daya saing.

Pembaca dapat melihat bagaimana penulis ini sampai dapat menyelesaikan pendidikan tertinggi jenjang doktoral yang dibaca di bibliografi penulis. Buku ini berharap dapat menginspirasi pembaca bahwa semua orang mendapat kesempatan untuk berprestasi. Kesempatan tersebut dapat diraih tergantung pada niat dan motivasi diri sebagaimana halnya penulis yang berasal dari dusun dan dilahirkan dari seorang anak petani di Dusun Beji, Kecamatan Pathuk, Kabupaten Gunung Kidul datang ke ibu kota Jakarta dengan modal keberanian mengadu nasib. Buku ini akan memberi pembaca pemahaman yang lebih baik tentang manajemen pendidikan khususnya manajemen perguruan tinggi swasta yang mungkin belum diketahui publik.



## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
BAB 2 GRAND THEORY .....	13
A. Definisi <i>Grand Theory</i> .....	13
B. Hubungan dengan Level Teori Lain .....	17
C. Kriteria <i>Grand Theory</i> .....	17
D. Pengelompokan <i>Grand Theory</i> .....	18
BAB 3 TATA KELOLA UNIVERSITAS YANG BAIK .....	21
A. Definisi Konsep Tata Kelola.....	21
B. Tata Kelola Informasi dan Digitalisasi .....	25
C. Faktor-Faktor dan Pengaruhnya .....	27
D. Cara Pengukuran yakni Dimensi dan Indikator .....	30
E. Good University Governance .....	31
BAB 4 BUDAYA MUTU .....	49
A. Definisi Konsep Budaya Mutu .....	49
B. Tata Kelola Penjaminan Mutu.....	51
C. Mutu Pendidikan.....	61
BAB 5 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA HIJAU .....	69
A. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	69
B. Definisi Konsep Sumber Daya Manusia Hijau .....	79

C. <i>Green Human Resource Management</i> .....	82
D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi GHRM.....	85
E. Cara Pengukuran yakni Dimensi dan Indikator GHRM .....	88
F. Kebutuhan akan GHRM .....	92
G. Fungsi GHRM Mengarah ke Masa Depan .....	92
H. Manajemen Kinerja Ramah Lingkungan.....	93
I. Pelatihan dan Pengembangan Ramah Lingkungan.....	94
J. Kompensasi Hijau.....	95
 BAB 6 KEJUJURAN .....	 99
A. Definisi Konsep Kejujuran .....	99
B. Faktor-Faktor dan Pengaruhnya .....	101
C. Cara Pengukuran yakni Dimensi Kejujuran.....	102
D. Manfaat dan Perilaku Jujur dalam Kehidupan Sehari-hari.....	103
 BAB 7 MANAJEMEN PENGETAHUAN .....	 107
A. Definisi Konsep Manajemen Pengetahuan .....	107
B. Gambaran Lingkup Kegiatan Manajemen Pengetahuan.....	110
C. Tipe Kegiatan Manajemen Pengetahuan .....	111
D. Faktor-Faktor dan Pengaruhnya .....	112
E. Tujuan Penerapan <i>Knowledge Management</i> (KM) .....	115
F. Tahapan Perkembangan Manajemen Pengetahuan dalam Organisasi .....	115
G. Pentingnya <i>Knowledge Management</i> .....	116
H. Beberapa Hal dalam Manajemen Pengetahuan .....	117
I. Model Manajemen Pengetahuan.....	117
J. Manajemen Pengetahuan Organisasi.....	118
K. Aplikasi Manajemen Pengetahuan .....	120
L. Peran Para Ahli dalam Manajemen Pengetahuan.....	123
M. Pemikiran <i>Case-Based</i> untuk Menangkap Pengetahuan .....	123
N. Neural Jaringan Meningkatkan Dasar Pengetahuan.....	125
O. Cara Pengukuran yakni Dimensi dan Indikator.....	126

BAB 8 DAYA SAING ( <i>COMPETITIVENESS</i> ).....	129
A. Definisi Konsep Daya Saing.....	129
B. Daya Saing dalam Pandangan Islam .....	135
C. Faktor-Faktor dan Pengaruhnya .....	135
D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Daya Saing .....	143
E. Dimensi Daya Saing .....	144
F. Strategi Daya Saing.....	146
 BAB 9 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA YANG RAMAH LINGKUNGAN .....	 149
A. Green Human Resources Management .....	149
B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Green Human Resources Management</i> .....	155
C. Implementasi Manajemen SDM Ramah Lingkungan ( <i>Green HRM</i> )	157
D. Indikator Implementasi Manajemen SDM Ramah Lingkungan.....	158
E. Perilaku Hidup Ramah Lingkungan ( <i>Green Lifestyle</i> ) .....	159
 BAB 10 PENGARUH TATA KELOLA TERHADAP DAYA SAING.....	 161
A. Pengaruh Tata Kelola terhadap Manajemen Pengetahuan.....	163
B. Pengaruh Budaya Mutu terhadap Daya Saing .....	165
C. Pengaruh Budaya Mutu terhadap Manajemen Pengetahuan .....	166
D. Pengaruh GHRM terhadap Daya Saing .....	168
E. Pengaruh GHRM terhadap Manajemen Pengetahuan.....	169
F. Pengaruh Kejujuran terhadap Daya Saing .....	171
G. Pengaruh Kejujuran terhadap Manajemen Pengetahuan.....	172
H. Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Daya Saing .....	173
I. Pengaruh Tata Kelola terhadap Daya Saing yang Dimediasi Manajemen Pengetahuan.....	176
J. Pengaruh Budaya Mutu terhadap Daya Saing yang dimediasi Manajemen Pengetahuan .....	177
K. Pengaruh GHRM terhadap Daya Saing yang Dimediasi Manajemen Pengetahuan .....	178

L. Pengaruh Kejujuran terhadap Daya Saing yang dimediasi Manajemen Pengetahuan.....	179
M. Simpulan.....	179
DAFTAR PUSTAKA .....	181
BIOGRAFI PENULIS.....	203

# BAB I

## PENDAHULUAN

Suatu negara dapat mencapai kemajuan jika mampu membangun daya saing dari aspek bidang Sumber Daya Manusia (SDM). Daya saing SDM dapat dicapai jika mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Daya saing bagi Perguruan Tinggi Swasta (PTS) sangat penting karena menjadi lembaga yang strategis dalam menghasilkan lulusan yang memiliki daya saing untuk menghadapi persaingan nasional maupun global. Laporan *Institute for Management Development (IMD), World Competitive Year book 2022* menyebutkan, daya saing Indonesia saat ini berada di posisi ke-44 dari posisi 37 di tahun 2021. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peringkat ini berada di titik terendah sejak lima tahun terakhir, atau tahun 2018, berada di peringkat 43, tetapi pada tahun 2019, peringkatnya meningkat menjadi 32 dan tahun 2021 di posisi 37 serta tahun 2022 turun menjadi posisi ke-44. (Kompas.com di akses 21 Juni 2022). Saat ini, ada sekitar 275,77 juta orang (BPS tahun 2022) di Indonesia, dan dari jumlah itu, tidak lebih dari 8,5 persen, atau 27 juta orang, adalah masyarakat terdidik dengan pendidikan tinggi, yang mencakup jenjang S1, S2, dan S3. (Dr. Desvian Bandarsyah, M.Pd, pada Kuliah Umum, 4/10/2022).

Masalah pendidikan Indonesia belum sepenuhnya teratasi sampai saat ini. Karena sumber daya manusia nasional sangat bergantung pada kualitas pendidikan. Sumber daya manusia yang buruk pasti akan menghambat kemajuan negara. Kualitas pendidikan dapat meningkatkan daya saing sumber daya manusia Indonesia, yang sampai saat ini masih kalah dibandingkan dengan negara lain.

Melalui pelaksanaan Tridarma PT, tujuan PT adalah untuk membangun sivitas akademik yang inovatif, responsif, kreatif, terampil, dan berdaya saing. Daya saing menurut Siudek *et al.*, (2014: 94-95), menyatakan bahwa daya saing dapat menentukan suatu organisasi mampu bertahan atau tidak di tengah-tengah kondisi yang semakin global dan persaingan yang semakin ketat, baik perusahaan penghasil barang maupun jasa.

Jumlah Perguruan Tinggi (PT) di Indonesia pada tahun 2020 sebanyak 4.593 yang terdiri dari 3.044 PTS, 122 PTN, 1.240 Pendidikan Tinggi Agama dan 187 Perguruan Tinggi Kedinasan. (Statistik Pendidikan Tinggi 2020). Jumlah dosen berdasarkan status kepegawaian terdiri dari dosen Pegawai Negeri Sipil (PNS) berjumlah 87.446 dan dosen non PNS berjumlah 180.494. Jumlah mahasiswa tercatat terdiri dari 4.374.994 juta di PTS dan sebanyak 2.994.015 juta berada di PTN, sebanyak 174.218 ribu dan dosen di PTK (Perguruan Tinggi Kedinasan) serta sebanyak 939.986 ribu berada di PTA (Perguruan Tinggi Agama). Peran PTS dalam membangun daya saing bidang SDM menjadi harapan besar bagi masyarakat. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2019 PTS mendidik anak bangsa mencapai 4.410.761 mahasiswa atau sebesar 60% dan jika dibanding PTN hanya menampung 2.928.403 mahasiswa atau sebesar 40%.

Kondisi yang demikian PT terdorong untuk berkompetisi baik di tingkat Nasional maupun Global. Daya saing bagi perguruan tinggi sangat penting guna meningkatkan daya tarik calon mahasiswa di tingkat nasional maupun internasional, meningkatkan mutu lulusan, publikasi internasional, dan meningkatkan kemampuan dosen. Daya saing PT di Indonesia secara nasional maupun global masih rendah dan sedang dibanding PT di kawasan Asia seperti Singapura, Brunei, Malaysia, Thailand dan Filipina. Ranking di tingkat dunia menurut lembaga *Quacquarelli Symonds World University Rankings* (QS WUR, 2020), menjadi salah satu acuan kualitas Perguruan Tinggi (PT) tingkat Internasional.

Perguruan Tinggi di Indonesia belum mampu menembus ranking 100 besar di tingkat dunia. Pemingkatan PT dunia berdasarkan ranking QS WUR pada tahun 2021 salah satu universitas terbaik di tanah air yaitu Universitas Indonesia menduduki diperingkat dunia urutan ke 296 dan belum mampu menembus rangking 100 besar dunia. Sedangkan universitas swasta di Indonesia yang masuk ranking 1000 besar satu-satunya PTS adalah Universitas Bina Nusantara yaitu urutan 801. Acuan penilaian ranking terdiri dari delapan aspek yaitu: (1) *(Risearch quality)*, (2) *Teaching quality*, (3) *Graduate Employability*, (4) *International Outlook*. Berdasarkan pemingkatan yang dirilis lembaga *Academic Ranking of Word Universities* tahun 2020 (ARWU 2020) dari Shanghai Jia Tong University, PT di Indonesia tidak ada satupun yang masuk peringkat dalam 100 besar PT terbaik dunia.

Jika memperhatikan gambaran secara umum kondisi PT di tingkat dunia maka dapat di kaitkan dengan gambaran kondisi manajemen dan kondisi SDM di Indonesia. Berdasarkan rangking Indek Pembangunan Manusia (IPM) ditingkat *Association of Southeast Asian Nations* (ASEAN) maupun Global tahun 2020 menunjukkan posisi 6 di ASEAN dan 107 di tingkat Global.

Pembangunan Manusia menunjukkan kondisi SDM Indonesia di tingkat Asia menduduki urutan ke 6 dan di tingkat global menduduki ranking 107 dari 189 negara sehingga Indonesia dapat dikategorikan memiliki kemampuan dalam pembangunan manusia kategori moderat dari kualitas sistem pendidikan dan kesehatan. Namun jika dilihat daya saing sumber daya manusia Indonesia belum mampu berdaya saing di tingkat global. Klasifikasi daya saing perguruan tinggi Internasional kategori moderat memiliki ciri kualitas cukup dengan indikator mutu kepemimpinan dan kinerja tata kelola, produktivitas luaran (*output*), capaian (*outcome*), dan dampak (*impact*). Perguruan tinggi kategori unggul/tinggi: memiliki ciri, Kegiatan akademik pendidikan, penelitian, lulusan bertaraf Internasional. Sedangkan kategori rendah memiliki ciri tidak memiliki indikasi prestasi dalam kualitas manajemen dan sumber daya rendah. Rendahnya daya saing di tingkat global sejalan

dengan rendahnya mutu lulusan dan rendahnya mutu lulusan sejalan dengan rendahnya manajemen SDM. Sebagai pembanding daya saing PT di tingkat nasional dapat dilihat berdasarkan klasterisasi yang dikeluarkan Dikti dengan penilaian 4 aspek yaitu : 1) Input, 2) Proses, 3) Output, 4) Outcome.

PT secara Nasional dalam kurun waktu 2018 sampai dengan 2020, kategori klaster 1 jumlahnya relatif sedikit tidak lebih dari 1%, sedangkan PT dengan kategori klaster 4 dan 5 relatif sangat banyak bahkan pada tahun 2020 justru mengelompok pada klaster 4 dan 5 dengan prosentase sebesar 19%-74%. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa daya saing PT di Indonesia masih rendah baik secara Nasional maupun Internasional. Sebagai tolok ukur klasterisasi PT tersebut Dikti menggunakan lima aspek yaitu: aspek sumber daya manusia dengan bobot (25%), Dosen  $S3 \geq 50\%$  skor=4, lebih kecil turun secara proposional, Dosen LK&GB  $\geq 40\%$  skor=4, lebih kecil turun secara proposional, aspek kelembagaan (28%), skoring data kerja sama: jika di atas percentile  $\geq 95\%$  diberi skor=4, sisanya mengikuti proporsional, aspek kemahasiswaan (12%) yang telah ditetapkan oleh Tim Belmawa berdasarkan prestasi mahasiswa dan kelembagaan kemahasiswaan. Skor minimum=0, dan maksimum=4, aspek penelitian dan pengabdian pada masyarakat (30%) jumlah publikasi/dosen paling tinggi skor=4, lebih kecil turun secara proposional dan aspek inovasi (5%) ditetapkan skor minimum=0, dan maksimum=4, berdasarkan laporan PT masing-masing.

Keterkaitannya mutu lulusan yang rendah akan berdampak terhadap daya saing juga rendah. Sebuah perguruan tinggi dengan daya saing rendah secara umum dapat disebabkan tidak sesuai antara *input, proses, output dan outcome*. Perguruan tinggi akan mampu berdaya saing jika memiliki kekuatan dari internal seperti tata kelola baik yang baik, budaya mutu yang kuat, penjaminan mutu yang baik, manajemen sumber daya manusia dan memegang kejujuran dalam mengelola. Sedangkan *output dan outcome* memiliki kemampuan untuk berdaya saing secara nasional maupun global. Dampak manajemen

internal yang kurang baik berdampak hasil akreditasi institusi maupun program studi sulit dalam memperoleh akreditasi peringkat A atau unggul. Dampak paling buruk jika tidak terakreditasi adalah dibekukan kegiatan operasional atau ditutup. Selama lima tahun terakhir tahun 2015-2019 jumlah PT secara nasional yang ditutup oleh Kemenristek Dikti/Kemendikbud sebanyak 130 Perguruan Tinggi. Penyebab tutup dikarenakan berbagai faktor yaitu: 1) peminat mahasiswa masuk pada PT menurun terus-menerus, 2) pelanggaran terhadap undang-undang Sistem Pendidikan Nasional, 3) sumber daya yang dimiliki kurang mendukung, 4) sumber daya belum mampu memenuhi standar Akreditasi BAN-PT. 5) memiliki sumber daya yang belum berdaya saing nasional maupun global.

Berdasarkan informasi akreditasi institusi tahun 2016 sebanyak 14 PT, tahun 2017 sebanyak 29 PT, tahun 2018 sebanyak 99 PT, pada tahun 2019 sebanyak 137 PT dan tahun 2020 sebanyak 151 PT serta tahun 2021 sebanyak 162 PT. Jika melihat jumlah PT yang terakreditasi per tahun mengalami peningkatan namun capaian peringkat akreditasi masih di kelompok di peringkat B dan C atau Baik sekali dan baik. Melalui data peringkat akreditasi tersebut di bawah ini menandakan bahwa masih terdapat kelemahan dalam pengelolaan di masing-masing perguruan tinggi. Peringkat akreditasi yang baik mampu mengangkat citra perguruan tinggi bahwa tata kelola telah dilakukan dengan baik. Kesadaran tentang pentingnya akreditasi sebagai usaha untuk membangun mutu PT menuju daya saing yang kuat dan membangun *brand image* kampus.

PT yang terakreditasi A dan Unggul masih relatif sedikit sehingga PT tersebut memungkinkan siap untuk bersaing secara nasional maupun internasional. Mayoritas PT yang terakreditasi B dan C serta Baik sekali dan Baik relatif masih banyak yang artinya PT mayoritas belum mampu memenuhi standar akreditasi yang dipersyaratkan oleh BAN-PT sehingga untuk menuju daya saing diperlukan pemimpin kerja keras. Akreditasi institusi juga menggambarkan kondisi akreditasi program studi masing-masing PT. Hasil penelitian (Zarkasyi, 2017),

membangun budaya akademik, mirip dengan membangun budaya organisasi, semakin baik budaya akademik maka semakin unggul akreditasi institusi maupun prodi. Pentingnya akreditasi bagi institusi sebagai gambaran peran pengawasan dan penjaminan mutu internal agar mampu mencapai standar nasional dan menuju PT berdaya saing. Melalui akreditasi diharapkan mampu mendorong perbaikan dalam membangun daya saing PT. Peringkat akreditasi institusi juga mencerminkan akreditasi program studi tidak akan jauh berbeda.

Akreditasi program studi yang berada di wilayah provinsi daerah ibu kota Jakarta sejak tahun 2016 sampai dengan tahun 2021 menunjukkan bahwa akreditasi program studi yang berada pada peringkat A dan atau unggul juga relatif kecil. Sedangkan mayoritas program studi yang terakreditasi B dan C atau Baik Sekali dan baik relatif banyak. Informasi tersebut menandakan bahwa program studi juga belum mampu memenuhi standar mutu akreditasi dan belum memiliki kemampuan daya saing. Program studi yang tidak terakreditasi sampai dengan tahun 2021 terdapat 32 Program studi. Program studi tersebut telah ditutup oleh Dikti yang dikarenakan tidak ada mahasiswa dan dosen. Jika melihat data pada tabel 1.4 tersebut menunjukkan bahwa akreditasi semakin penting dan seharusnya para pengelola perguruan tinggi semakin sadar bahwa melalui akreditasi akan mampu membangun reputasi yang dapat ditunjukkan langsung kepada masyarakat bahwa program studi telah dikelola dengan baik. Semakin baik peringkat akreditasi maka semakin besar peluang untuk menuju daya saing. Posisi Akreditasi Program Studi mayoritas B dan C perlu mendapat perhatian untuk ditingkatkan melalui perbaikan tata kelola yang baik, meningkatkan kompetensi SDM, membangun budaya mutu dengan dilandasi pengetahuan serta kejujuran dalam pengelolaan.

Berdasarkan fenomena tersebut di atas untuk mendapatkan gambaran secara empiris maka peneliti melakukan pra survei sebanyak 28 responden yang terdiri dari dosen dan dosen yang sedang menjabat sebagai struktural yang diwakili dari lima universitas di lingkungan

LLDikti 3. Tujuan pra survei tersebut adalah untuk mengonfirmasi fenomena yang telah diuraikan di atas sebagai kerangka acuan dalam menentukan variabel yang akan digunakan dalam penelitian.

Berdasarkan hasil pra survei sebanyak 28 orang dosen yang mewakili dari 5 (lima) Universitas yaitu: (Unsada, Al-azar, Jayabaya, Unkris dan UBK) tersebut di atas pada Tabel 1.5 menggambarkan persepsi responden terhadap variabel-variabel yang mempengaruhi daya saing perguruan tinggi swasta menunjukkan bahwa perkuliahan jarak jauh dari 28 responden sebanyak 17 responden atau sebesar 61% cukup penting, hal ini dapat dijelaskan bahwa selama pandemi kuliah dilakukan secara daring terdapat beberapa jenis pelajaran seperti praktikum sulit dimengerti oleh mahasiswa. Interaksi mahasiswa dan dosen tidak maksimal dan lebih banyak mendengarkan. Persepsi responden tentang Akreditasi kampus dan prodi dari 28 responden yang menyatakan sangat penting sebanyak 14 orang atau sebesar 50%, yang artinya akreditasi menjadi tolok ukur bagi masyarakat dalam menilai kampus yang bermutu. Akreditasi bagi kampus adalah menjadi bukti kualitas proses pendidikan yang dikelola. Penilaian akreditasi mencakup banyak aspek yaitu visi, misi, tujuan, dan strategi, tata pamong, tata kelola baik, dan kerja sama, mahasiswa, sumber daya manusia, keuangan, sarana dan prasarana, pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, luaran dan capaian. Peringkat akreditasi yang diperoleh PT menjadi bukti bahwa sebuah kampus tersebut berkualitas. Sedangkan persepsi responden dari 28 responden yang terkait kualitas hasil riset dan publikasi sebanyak 17 responden atau sebesar 61%, menyatakan sangat penting. Hasil penelitian merupakan implementasi pemikiran para ilmuwan untuk pengembangan ilmu pengetahuan di masyarakat yang bisa memberikan manfaat bagi masyarakat luas. Hasil riset para dosen jika dikelola dengan baik maka dapat menjadi sumber ilmu pengetahuan baru bagi institusi.

Pernyataan responden yang terkait dengan tata kelola baik universitas dari 28 responden menyatakan sangat penting sebanyak 22 responden atau sebesar 79%, artinya perguruan tinggi penting

melibatkan seluruh komponen termasuk yayasan secara bersama-sama melaksanakan prinsip-prinsip partisipasi, adanya transparansi, ketanggapan (*responsiveness*), orientasi pada consensus, adanya kesetaraan (*equity*), efektivitas dan efisiensi, dan akuntabilitas. Prinsip tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka kinerja institusi akan baik di mata masyarakat. Persepsi responden terhadap kejujuran dari 28 responden yang menjawab sangat penting sebanyak 24 responden atau sebesar 86%, artinya, seluruh aktivitas yang dilakukan institusi dapat dipertanggungjawabkan terhadap masyarakat. Membangun budaya kejujuran bagi institusi sama dengan membangun kekuatan karakter dalam membangun reputasi atau kredibilitas institusi di mata masyarakat. Persepsi responden terkait dengan manajemen pengetahuan dari 28 responden sebanyak 17 responden atau sebesar (61%) menyatakan sangat penting. Peran penting manajemen pengetahuan di perguruan tinggi menguntungkan dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan lima proses utama: pengembangan kurikulum dan produk, penelitian, administrasi, layanan siswa dan alumni, serta layanan masyarakat. Manajemen semakin baik maka dapat mempertahankan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja organisasi semakin baik jika praktik manajemen pengetahuan dikelola dengan baik pula.

Persepsi responden yang terkait *green human resources management* dari 28 responden yang menjawab sangat penting sebanyak 17 responden atau sebesar sebesar 61%, yang artinya responden sadar akan pentingnya manajemen ramah lingkungan terkait manajemen sumber daya manusia. Sejalan dengan isu-isu dunia terhadap manajemen lingkungan setiap organisasi memiliki tanggung jawab penyelamatan lingkungan. Peran SDM menjadi penting karena sebagai pelaku utama dalam penggerak organisasi. Persepsi responden terhadap budaya mutu dari 28 responden sebanyak 25 responden atau sebesar 79%, menjawab sangat penting. Budaya mutu di lembaga pendidikan merupakan faktor penting karena lembaga pendidikan merupakan organisasi yang membentuk manusia yang terampil,

bertanggung jawab, jujur, berakhlak mulia, berani, berperilaku kooperatif, ulet, disiplin, dan berintegritas. Persepsi responden terhadap inovasi program responden yang menjawab cukup penting sebesar 43% atau sebanyak 12 responden. Tujuan inovasi adalah menciptakan kemudahan baru dalam kehidupan manusia melalui penemuan atau perkembangan baru dari ide-ide inovatif yang berhasil diwujudkan dengan baik. Suatu inovasi juga erat kaitannya dengan inovasi organisasi yang dapat digunakan untuk mencapai organisasi.

PTS umumnya belum memiliki infrastruktur yang mendukung untuk pelaksanaan Perkuliahan Jarak Jauh (PJJ) dan kemampuan penggunaan teknologi khususnya dosen-dosen generasi lanjut, sehingga PJJ dianggap menjadi kendala sebuah universitas menuju daya saing yang kompetitif. Sebuah PT yang berdaya saing tinggi adalah akreditasi yang unggul atau peringkat akreditasi "A". Namun kenyataannya rata-rata akreditasinya PT di posisi peringkat "B dan C/ Baik", sehingga persepsi masyarakat PT tersebut belum berdaya saing. Hasil riset dan publikasi merupakan bagian penting dari aktivitas tridharma perguruan tinggi, semakain baik riset dan publikasi yang dihasilkan oleh para dosen akan semakin banyak dijadikan rujukan sitasi oleh peneliti yang lain maka mampu meningkatkan kapasitas daya saing suatu Perguruan Tinggi.

Persoalan yang sering menjadi sorotan masyarakat adalah perihal tata kelola perguruan tinggi yang baik adalah menjadi isu penting. Fungsi dan tujuan didirikan PT adalah sebagai layanan publik nirlaba dan bukan komersialisasi. Munculnya persepsi di masyarakat terhadap PT adalah tentang isu komersialisasi, privatisasi, dan sebagainya dapat menimbulkan citra buruk bagi perguruan tinggi. Sementara para pengelola PT masih ada yang belum memahami tentang tata kelola baik sehingga belum dapat mencapai standar mutu yang ditetapkan oleh Dikti sebagai acuannya. Tata kelola yang baik seharusnya minimal memenuhi standar tata kelola yang telah ditetapkan. Apabila PT menginginkan melampaui standar mutu yang telah ditetapkan sebagaimana mengikuti perkembangan kondisi saat

ini seperti revolusi industri 4.0 maka PT tersebut mampu berdaya saing yang unggul dibanding dengan perguruan tinggi lain. PT merupakan lembaga akademik yang memegang teguh kebenaran atas dasar keilmuan dan harus diperkuat dengan perilaku kejujuran, namun kenyataannya masih terdapat PTS bermasalah sehingga ditutup pemerintah Kemenristekdikti karena melakukan kegiatan secara ilegal. Sejak tahun 2015-2019, terdapat 130 PTS ditutup yang disebabkan banyak hal dan di antaranya adalah pelanggaran ketentuan Dikti. (<https://www.cnnindonesia.com>, 02.08.2019).

Manajemen pengetahuan sangat penting bagi lembaga pendidikan tinggi, karena mendidik sumber daya manusia sebagai aset tidak berwujud. Hal tersebut menjadi kunci keberlangsungan dan daya saing organisasi. Manajemen pengetahuan adalah suatu rangkaian kegiatan yang digunakan oleh organisasi atau perusahaan dalam mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan untuk digunakan kembali, diketahui, dan dipelajari di dalam organisasi. Manajemen pengetahuan berfungsi sebagai pendekatan yang terencana dan juga sistematis agar menjamin penerapan pengetahuan dalam organisasi yang baik dan sekaligus meningkatkan gagasan, inovasi, pemikiran, kompetensi dan keahlian organisasi untuk membangun daya saing PT tersebut. Penegasan dari (Si Xue, 2017), dalam ekonomi pengetahuan, sumber daya yang tidak berwujud untuk menambah nilai yang sangat penting. Membangun daya saing perguruan tinggi berbasis pengetahuan, diperlukan kualitas sumber daya manusia dosen dan karyawan yang memiliki kemampuan kreativitas sebagai kunci mencapai keunggulan persaingan di masa yang akan datang. Pengetahuan secara garis besar dapat dibagi menjadi dua kelompok utama yaitu pengetahuan tersirat (tacit) dan pengetahuan tersurat (eksplisit). Pengetahuan tersirat tidak terdokumentasi secara formal. Pengetahuan ini bersifat personal dan melekat pada individu (personal). Sedangkan pengetahuan tersurat yaitu pengetahuan yang terdokumentasi dalam dokumen formal dan dapat berupa dokumen, email, diagram, database dan sebagainya. Pemanfaatan manajemen

pengetahuan adalah untuk meningkatkan pengambilan keputusan guna penciptaan ide-ide dan inovasi, serta eksploitasi pengetahuan yang memiliki tujuan untuk membangun keunggulan kompetitif.

Manajemen sumber daya manusia hijau (*green human resources managemen*), saat ini menjadi isu yang terkait kondisi lingkungan global yang semakin memburuk yang diakibatkan sikap orang-orang yang kurang peduli terhadap kelestarian lingkungan di mana mereka beraktivitas. Beberapa perguruan tinggi di Indonesia sebagian besar telah melaksanakan tentang pengelolaan sumber daya manusia yang ramah lingkungan. Dosen di perguruan tinggi pada umumnya paham tentang pengelolaan lingkungan yang *green* namun praktiknya belum optimal. Salah satu daya saing perguruan tinggi masa depan adalah manajemen pengelolaan dengan basis kelestarian lingkungan. Membangun daya saing PT tidak dapat dipisahkan dengan budaya mutu. Melalui pengembangan budaya mutu yang baik PT dapat menghasilkan lulusan yang bermutu juga. Salah satu lembaga di perguruan tinggi yang mendukung mutu adalah penjaminan mutu internal sebagai pelaksana evaluasi diri untuk menentukan kesesuaian pelaksanaan kegiatan terhadap standar mutu yang telah ditetapkan.

Berdasarkan fenomena dan pra survei terdapat gap teori bahwa akreditasi institusi sebagai tolok ukur daya saing PT dengan indikator sembilan kriteria yaitu: Visi misi, tata kelola baik, mahasiswa, SDM, sarana dan prasarana, keuangan, kegiatan tridarma pendidikan, penelitian dan pengabdian serta *outcome* yang diberlakukan terhadap seluruh PTS tanpa kecuali, namun praktiknya ditemukan PTS tidak dapat memenuhi standar yang telah ditetapkan. Faktanya PTS maupun prodi yang akreditasinya rata-rata berada pada peringkat B dan C. Selain hal tersebut berdasarkan klasterisasi PT mayoritas belum memiliki daya saing di tingkat Nasional maupun Internasional hal ini diperkuat dengan data klasterisasi mayoritas masuk kategori klaster 4 (empat) dan 5 (lima). Kelompok ini kategori PT belum mampu berdaya saing. Oleh karena itu masih terdapat gap antara seharusnya dengan realisasi sehingga PT masih perlu membangun daya saing secara nasional maupun internasional.

Berdasarkan penelusuran jurnal terdahulu menurut beberapa peneliti belum ada penelitian secara empiris dengan topik yang di kaji dalam penelitian ini. Menurut Simbada (2017), Rudiawie (2018), Zaky (2018), Milad (2019), Wibowo (2019), penelitian sebelumnya hanya memfokuskan pada satu aspek dari topik ini, kinerja perguruan tinggi, sehingga masih terdapat celah kosong dalam penelitian yang perlu dijelaskan. Model penelitian di pendidikan tinggi terhadap daya saing secara empiris belum ada yang melakukan. Peluang untuk meneliti antara tata kelola baik dan daya saing, budaya mutu dan daya saing, manajemen sumber daya manusia hijau dan daya saing serta kejujuran dan daya saing dapat dilakukan lebih lanjut.

## BAB 2 GRAND THEORY

### A. Definisi *Grand Theory*

*Grand theory* yang melandasi penelitian ini adalah *Agency Theory*. Teori keagenan menurut (Jensen dan Meckling, 1976) adalah “suatu kontrak di bawah satu atau lebih yang melibatkan agen untuk melaksanakan beberapa layanan bagi mereka dengan melakukan pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada agen”. Teori ini dianggap sebagai pendekatan teori yang paling cocok mendasari konsep *Good Corporate Governance (GCG)* dan selanjutnya diadopsi untuk diterapkan pada lembaga perguruan tinggi yang bertransformasi menjadi tata kelola universitas baik atau *Good University Governance (GUG)*. Menurut “Bank Dunia (*World Bank*), *GCG* sebagai kumpulan badan hukum, peraturan, dan kaidah-kaidah yang wajib dipenuhi, yang dapat mendorong kinerja sumber-sumber perusahaan untuk berfungsi secara efisien guna menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi principal maupun masyarakat sekitar keseluruhan” (Effendi, 2016).

Berikut diuraikan penjelasan kerangka teori dan *applied* teori variabel yang akan diteliti yakni variabel Tata kelola, *green human resources management*, budaya mutu, kejujuran sebagai variabel eksogen dan manajemen pengetahuan sebagai variabel *intervening* serta daya saing sebagai variabel endogen.

Dalam menjalankan kehidupannya, seorang karyawan dituntut untuk menyelaraskan antara kehidupan pribadi dan kehidupan

pekerjaannya. Tidak dapat dipungkiri, nilai-nilai yang tumbuh di dalam kehidupan pribadi mampu mempengaruhi pengimplementasian nilai-nilai di tempat kerja, begitu pula sebaliknya. Isu ramah lingkungan akhir-akhir ini telah menjadi nilai baru dalam kehidupan karyawan baik pada kehidupan pribadi maupun kehidupan kerja. Dalam mengkaji topik tersebut, terdapat dua teori yang digunakan yaitu teori *spillover* (*spillover theory*) dan teori AMO (*Ability-Motivation-Opportunity* (AMO) *Theory*).

Menurut (Muster, Viola; Schrader, 2011: 147), teori *spillover* digambarkan sebagai sebuah transfer atau pertukaran dari pengalaman tertentu, sumber daya dan ciri-ciri antara domain pekerjaan dan kehidupan pribadi, di mana pertukaran pengalaman pribadi dan pekerjaan tersebut bisa bersifat positif atau negatif. Hal ini dapat dipahami sebagai dua komponen di dalam kehidupan yaitu konflik (dampak negatif) dan upaya memperkaya (dampak positif) sebagai akibat dari adanya interaksi antara kehidupan pribadi dan kehidupan kerja karyawan. Dampak yang dirasakan tersebut bergantung pada pengalaman individu pada masing-masing domain (kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi).

Pengalaman positif di tempat kerja seperti pencapaian target dan menerima penghargaan dapat diterjemahkan ke dalam perilaku positif dalam kehidupan kerja, dan diterjemahkan sebagai suatu kebahagiaan dalam kehidupan pribadi. Namun, jika individu tersebut memiliki permasalahan seperti bertengkar dengan istrinya pada saat di rumah, hal tersebut bisa mendemotivasi individu tersebut dan membuat dampak negatif pada kinerja pekerjaannya.

Dalam konteks penelitian ini, dapat diduga bahwa pembelajaran dan berlatih perilaku ramah lingkungan dalam satu domain (baik kehidupan pribadi maupun kehidupan pekerjaan) akan mampu memberikan dampak pada kegiatan serupa di domain lain (Muster, Viola; Schrader, 2011: 144) Berdasarkan teori tersebut, dapat ditarik sebuah anggapan bahwa pelaksanaan praktik manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan di tempat kerja dapat memperluas dampak

dalam kehidupan pribadi seseorang, dan merangsangnya untuk memulai perilaku hidup ramah lingkungan atau memperkuat perilaku hidup tersebut. Perilaku hidup ini juga mungkin memiliki *spillover* di tempat kerja.

Jika pekerja berkomitmen untuk melakukan praktik ramah lingkungan di rumahnya, kepatuhan terhadap praktik-praktik manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan di tempat kerja lebih mudah untuk dipatuhi sehingga memungkinkan untuk berdampak pada prestasi kerja. Sedangkan, pada teori AMO menyatakan bahwa kinerja individu ditentukan oleh kemampuan, motivasi dan adanya kesempatan untuk melakukan (Eileen Appelbaum, Thomas Bailey, Peter B. Berg, Arne L. Kalleberg, n.d.).

Lebih lanjut, menurut teori AMO dalam bidang kajian manajemen sumber daya manusia (MSDM), menyatakan bahwa proses manajemen sumber daya ramah lingkungan atau *green human resource management* (GHRM) memainkan peran dalam praktik pengelolaan manusia (Douglas W.S. Renwick, Tom Redman, 2013: 9). Sebuah organisasi harus mengembangkan kemampuan ramah lingkungan, memotivasi karyawan melalui pemberian imbalan yang bersifat ramah lingkungan dan menyediakan karyawan kesempatan untuk meningkatkan kinerja yang berdampak pada meningkatnya produktivitas, meningkatnya keuntungan perusahaan, kualitas, kinerja organisasi, serta dalam upaya pengurangan limbah (Douglas W.S. Renwick, Tom Redman, 2013:9).

Jika sebuah organisasi akan menerapkan manajemen ramah lingkungan, manajemen harus melatih karyawan untuk mempraktikkan, kemudian memperkuat perilaku mematuhi praktik-praktik tersebut dengan memberikan kewenangan terhadap pengelola sumber daya manusia perusahaan (*Human Resource Departement*) untuk menghubungkan skema pembagian imbalan dan pemberian manfaat lain dari pengimplementasian manajemen ramah lingkungan terhadap karyawan, hal tersebut dilakukan untuk memicu antusias karyawan dalam menerapkan praktik GHRM. Perlu diperhatikan bahwa

manajemen juga harus menyediakan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat dalam pengetahuan dan berbagai pemecahan masalah yang berkaitan dengan GHRM.

Teori keperawatan *grand theory* adalah paradigma umum tentang ilmu keperawatan. Teori ini bersifat formal, merupakan sistem teori yang bersifat abstrak dari kerangka disiplin keilmuan. *Grand theory memerlukan spesifikasi lebih lanjut dalam banyak kasus, serta pemisahan pernyataan-pernyataan teoritisnya supaya bisa diuji dan dibuktikan secara teoritis. Para ahli grand theory menyatakan rumusan-rumusan teoritis mereka pada tingkat abstraksi yang sangat umum, dan sering dijumpai kesulitan-kesulitan mengaitkan rumusan-rumusan itu dengan realitas. Sifat abstraknya ini mengakibatkan, grand theory terkadang sulit dipahami oleh perawat dan orang yang awam.*

*Grand theory* didefinisikan sebagai teori yang memiliki cakupan yang luas, kurang abstrak dibanding model konseptual tetapi tersusun atas konsep-konsep umum yang relatif abstrak, sulit untuk dibuat definisi operasionalnya dan hubungannya tidak dapat diuji secara empiris. *Grand theory* menegaskan fokus global dengan *board perspective* dari praktik keperawatan dan pandangan keperawatan yang berbeda terhadap sebuah fenomena keperawatan (Fawcett & DeSanto-Madeya, 2012).

*Grand theory* disebut juga konseptual model, dalam hal ini termasuk *Nursing Conceptual Models* dan *Nursing Theories*. *Nursing Conceptual Models* adalah konsep-konsep dan hubungan yang melihat secara spesifik dari fenomena dari keperawatan. *Nursing Theories* mendeskripsikan, menjelaskan atau memprediksikan hubungan antara konsep-konsep dalam fenomena keperawatan. *Nursing* teori dikembangkan dari berbagai level abstraksi. *Nursing Theories* yang berada dalam level yang sama dengan *Grand theory* memiliki tingkat keabstrakan yang mendekati *Nursing Conceptual Models* yang menjadi acuan pengembangan *nursing* teori ini. Oleh karena itu ada beberapa literatur yang menyamakan *Nursing Theories* dan *Nursing Conceptual Models* (Alligood, 2013).

## **B. Hubungan dengan Level Teori Lain**

*Grand theory* atau di dalam Alligood disebut dengan *Nursing Conceptual Model* dan *Nursing Theories* apabila dibandingkan dengan level teori di atasnya yaitu *meta theory*, *grand theory* memiliki konsep yang lebih spesifik dari pada *meta theory* yang berfokus pada pengembangan ilmu atau teori. *Grand theory* juga mempunyai tingkat abstraksi yang lebih rendah dari *meta theory*. Namun, kedua teori ini belum dapat dibuat definisi operasional sehingga tidak bias secara langsung dilakukan uji empiris pada kedua teori tersebut (McEwen & Wills, 2011).

*Middle range theory* merupakan teori yang berada di level bawah dari *grand theory*. Apabila dibuat perbandingan dengan *middle range theory* akan didapatkan hasil bahwa *grand theory* memiliki konsep atau sudut pandang yang lebih umum atau komperhensif pada semua aspek manusia, sedangkan *middle range* hanya melihat beberapa aspek saja dan memiliki area yang lebih spesifik, sehingga *middle range theory* lebih mudah diaplikasikan dalam uji empiris daripada *grand theory* (McEwen & Wills, 2011).

## **C. Kriteria Grand Theory**

*Grand theory* mempunyai beberapa kriteria yang membedakannya dengan level teori lainnya, menurut McEwen & Wills (2011) dan Alligood (2013) *grand theory* mempunyai ruang lingkup yang luas, karena *grand theory* memiliki sudut pandang yang umum dan komperhensif yang memperhatikan seluruh aspek dan respon manusia. Kriteria kedua, *grand theory* memiliki tingkat abstraksi yang cukup besar sehingga kurang mampu diterapkan langsung pada penelitian. Kriteria ketiga, *grand theory* masih general dan belum terfokus pada area yang spesifik pada salah satu respon manusia. Kriteria keempat, *grand theory* tidak dapat langsung digunakan dalam uji empirik, hal ini dikarenakan *grand theory* masih memiliki konsep yang sangat abstrak sehingga tidak dapat disusun ke dalam definisi operasional.

## **D. Pengelompokan *Grand Theory***

Terdapat perbedaan dalam mengelompokkan *grand theory*. Alligood (2013) mengelompokkan *grand theory* berdasarkan ruang lingkup teori, yaitu *Conceptual model theory* dan *nursing theory*. Pengelompokan yang berbeda dipaparkan oleh McEwen & Wills (2011) yang mengelompokkan *grand theory* berdasarkan paradigma keperawatan, dengan analisa akan lebih memudahkan perawat untuk mencari dan memahami *grand theory* sesuai sudut pandang dan kebutuhan.

### **1. Pengelompokan *Grand Theory* Menurut Alligood**

Alligood (2013) membagi *grand theory* berdasarkan cakupan atau *scope* atau ruang lingkup dari teori. *Conceptual model theory* dan *nursing theory* menjadi *grand theory* berdasarkan dari masing-masing teori dan ruang lingkup fenomena atau spesifikasi dari teori tersebut. Berikut ini teori yang termasuk dalam *Grand Theory* menurut Alligood:

#### **a. Conceptual Model Theory**

- Myra E. Levine : *The Conservation Model*.
- Martha E. Rogers: *Unitary Human Being*.
- Dorathea E. Orem : *Self-Care Deficit Theory of Nursing*.
- Imogene M. King: *Conceptual System and Middle-Range Theory of Goal Attainment*.
- Betty Neuman: *System Model*.
- Sister Calista Roy: *Adaptation Model*.
- Dorothy E. Jhonson: *Behavioral System Model*.

#### **b. Nursing Theory**

- Anne Boykin and Savina O. Schoenhofer: *The Theory of Nursing as Caring: A Model for Transforming Practice*.
- Afaf Ibrahim Meleis: *Transitions Theory*.
- Nola J. Pender: *Health Promotion Model*.
- Madeleine M. Leininger: *Culture Care Theory of Diversity and Universality*.

- Margaret A. Newman: *Health as Expanding Consciousness*.
- Rosemarie Rizzo Parse: *Humanbecoming*.
- Helen C. Erickson, Evelyn M. Tomlin, Mary Ann P. Swain: *Modeling and Role-Modeling*.
- Gladys L. Husted and James H. Husted: *Symphonological Bioethical Theory*.

## 2. Pengelompokan *Grand Theory* Menurut Melanie

Melanie membagi *grand theory* kedalam tiga kategori. Pembagian ini berdasarkan paradigma atau sudut pandang keperawatan. Pembagian ini dipilih untuk mempermudah dalam mempelajari teori karena teori telah dikelompokkan sesuai area atau kekhususannya. Pengelompokkan teori menurut paradigma yang dipilih adalah teori Wills (2002) yang membagi *grand theory* menjadi *human need theory*, *interactive theory* dan *unitary process*.

## 3. Grand Theory Based on Human Need Theory

- Florence Nightingale: *Nursing: What It Is and What It Is Not*.
- Virginia Henderson: *The Principles and Practice of Nursing*.
- Faye G. Abdellah: *Patient-Centered Approaches to Nursing*.
- Dorothea E. Orem: *The Self-Care Deficit Nursing Theory*.
- Dorothy E. Jhonson: *Behavioral System Model*.
- Betty Neuman: *System Model*.

Terdapat tiga teori yang baru atau tidak disebutkan dalam Alligood (2013) sebagai *grand theory*, yaitu: Florence Nightingale: *Nursing: What It Is and What It Is Not*; Virginia Henderson: *The Principles and Practice of Nursing* dan Faye G. Abdellah: *Patient-Centered Approaches to Nursing*. Teori Virginia Henderson dan Faye G. Abdellah dalam Alligood (2013) dikelompokkan ke dalam *Nursing Theorists of Historical Significance* karena kedua *theorist* tersebut dinilai mempunyai kontribusi besar terhadap perkembangan pengetahuan keperawatan pada saat *pre paradigm*. Teori Florence Nightingale dalam Alligood (2013) dikelompokkan pada *Meta theory*

karena teori Florence dianggap telah memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu keperawatan dengan cara memberikan arah bagi disiplin ilmu keperawatan itu sendiri, serta memberi dasar bagi para profesional di bidang perawatan untuk memahami teori baru. Selain pendapat di atas, McEwen & Wills (2010) tidak mengenal *meta theory* karena meta teori merupakan teori umum dan bukan bagian dari teori keperawatan, sehingga ketiga teori tersebut dimasukkan ke dalam *grand theory*.

#### 4. Grand Theory Based on Interactive Theory

- Myra Estrin Levine: *The Conservation Model*.
- Barbara M. Artinian: *The Intersystem Model*.
- Helen C. Erickson, Evelyn M. Tomlin, and Mary Ann P. Swain: *Modeling and Role-Modeling*.
- Imogene M. King: *King's Conceptual System and Theory of Goal Attainment and Transactional Process*.
- Roper, Logan, and Tierney: *Model of Nursing Based on Activities of Living*.
- Sister Callista Roy: *The Roy Adaptation Model*.
- Jean Watson: *Caring Science as Sacred Science*.

#### 5. Grand Theory Based on Unitary Process

- Martha Rogers: *The Science of Unitary and Irreducible Human Beings*.
- Margaret Newman: *Health as Expanding Consciousness*.
- Rosemarie Parse: *The Theory of Human Becoming*.

## **BAB 3**

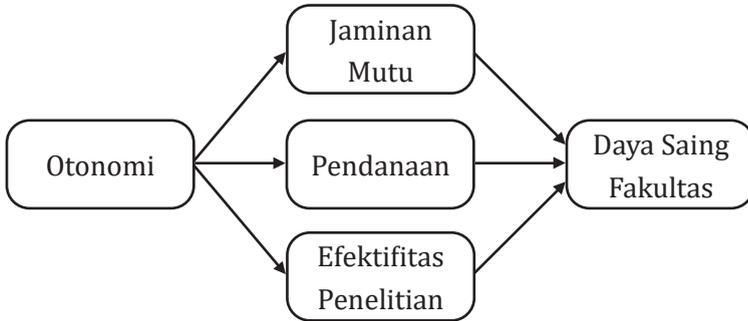
# **TATA KELOLA UNIVERSITAS YANG BAIK**

### **A. Definisi Konsep Tata Kelola**

Merujuk penjelasan menurut World Bank, (2001), *good governance* adalah “*the exercise of political authority and the use of institutional resources to manage society’s problems and affairs*” maksudnya Tata kelola yaitu pelaksanaan otoritas politik dan penggunaan sumber daya untuk mengelola masalah kelembagaan dan urusan masyarakat. Tata kelola merupakan turunan dari teori *Good Corporate Governance (GCG)* yang memiliki prinsip sebagai tolok ukur kinerja organisasi. Penerapan tata kelola perguruan tinggi yang baik secara konsisten dan berkesinambungan dapat meningkatkan budaya mutu, pelayanan akademik dan non akademik di perguruan tinggi sehingga diharapkan dapat berkontribusi pada pencitraan yang positif, reputasi dan daya saing yang tinggi (Rosyid *et al.*, 2015). Tata kelola merupakan konsep yang lahir dari kesadaran bahwa penyelenggaraan pendidikan tinggi berbeda dengan penyelenggaraan pemerintahan atau perusahaan, yang menjadi pembedanya adalah nilai-nilai luhur yang terkait pendidikan. Lembaga pendidikan juga merupakan suatu sistem organisasi yang saling terkait dan dalam menjalankan kegiatan harus berlandaskan aturan yang telah disepakati dan disahkan (di Lembaga Pendidikan disebut Statuta), Prinsip-prinsip tata kelola universitas yang baik akan berdampak terhadap kinerja universitas dan dampaknya terhadap mutu universitas. Pemikiran (Mariani *et al.*, 2017), pengelolaan satuan pendidikan yang baik didasarkan pada prinsip-prinsip: a) peningkatan

mutu, produk akademik, b) akuntabilitas c) akses pendidikan luas, (Muhsin *et al.*, 2020). Menurut (Croucher *et al.*, 2020), tata kelola baik dan kepemimpinan universitas yang efektif lebih penting daripada sebelumnya transformasi kontemporer pendidikan tinggi fungsi, lembaga dan peran sosial.

Tata kelola berpengaruh langsung terhadap kinerja perguruan tinggi, (Mutiarin *et al.*, 2019). Hasil penelitian (Munawir *et al.*, 2019), Tata kelola universitas yang baik mencakup kualitas akademik yang didasarkan pada nilai-nilai inti dari pendidikan tinggi (Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat). Menurut (Bingab *et al.*, 2018), kampus merupakan sebuah sistem atau unsur-unsur yang saling terkait antara unit satu dengan unit lain. Hasil penelitian (Anggraeni, 2019), tata laksana mencakup struktur organisasi, prosedur kerja, pengelompokkan fungsi yang logis, ketersediaan dan pengembangan sumber daya manusia serta efisiensi biaya, akuntabilitas periodisasi pertanggungjawaban program, kegiatan dan keuangan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selanjutnya (Wahyudin *et al.*, 2017), mengukur Tata kelola berdasarkan prinsip-prinsip keterbukaan informasi (transparansi), akuntabilitas, tanggung jawab/responsif, independensi, dan kewajaran. Hasil penelitian (Balgan, 2019), menjelaskan bahwa otoritas tata kelola baik di Mongolia menunjukkan terdapat perubahan besar yang disebabkan otonomi layanan akademik dan non akademik di fakultas serta pengambilan keputusan telah memberikan dampak terhadap daya saing Fakultas. Salah satu tata kelola yang menjadi barometer tata kelola transparansi keuangan sebagaimana pendapat (Milad *et al.*, 2019), transparansi keuangan diperlukan dalam rangka meningkatkan tingkat kepercayaan stakeholder, di antaranya orang tua mahasiswa, masyarakat dan pemerintah. Berikut model penelitian pada Gambar 2.1 berikut:

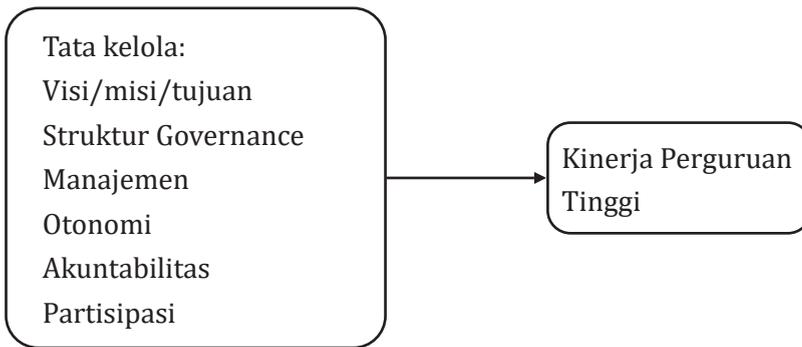


Sumber: Balgan, 2019.

**Gambar 2. 1 Model Tata Kelola Otonomi Fakultas dan Daya saing**

Berdasarkan model dari Balgan pada Gambar 2.1 tersebut di atas bahwa daya saing fakultas dapat dibangun atas dasar tata kelola fakultas sebagai otonomi melalui jaminan mutu, pendanaan dan efektivitas penelitian. Tata kelola PT yang baik di tingkat Fakultas pada akhirnya akan mampu membangun daya saing di tingkat Universitas pula. Menurut (Kotina *et al.*, 2020) this process can positively and negatively affect the attractiveness and competitiveness of higher education in the home country. An idea of the article is to verify does the decline in demand for higher education in home countries could be driven by the level of competitive higher education system or the costs of education, including the role of government quote on higher education. Secondly, determine the cause-effect relationships between the factors affecting the demand for higher education in the country and abroad. The results of the research confirm the strong dependence of the competitiveness of higher education system on the existing form of its financing (the direction of using funds in favor of development costs and the ratio of funding sources in the studied country, menegaskan bahwa daya saing pendidikan tinggi tergantung dari pembiayaan yang ada guna untuk pembangunan dan daya tarik akademik untuk menuju daya saing. Sedangkan hasil penelitian (Amilin, 2017), penerapan prinsip tata kelola baik di Universitas Islam Negeri Syrarif Hidayatullah: transparansi, akuntabel, efektivitas, indipenden, jaminan mutu melalui

penggunaan anggaran mendukung terhadap kinerja manajerial. Kinerja manajerial semakin baik maka dapat mendukung daya saing perguruan tinggi. Penelitian (Z. Hanum *et al.*, 2019), menjelaskan dan membuktikan bahwa tata kelola baik berpengaruh langsung terhadap kinerja perguruan tinggi. Berikut model tata kelola baik terhadap kinerja perguruan tinggi dapat dilihat pada Gambar 2.2.



Sumber : Hanum dalam Muktiyanto 2016

**Gambar 2.2 Model Penelitian Muktiyanto Tata Kelola Terhadap Kinerja PT**

Keberhasilan proses transfer pengetahuan bukan hanya peran dominan terhadap tata kelola namun juga terhadap pengelola lembaga. Penelitian (Junandi & Haryanto, 2021), Hasil kajian penelitian (Risanty & Kesuma, 2019a), menegaskan bahwa praktik tata kelola baik di pendidikan tinggi terdiri dari transparansi, akuntabilitas, *responsibility*, *independent*, *fairness*, jaminan mutu, efektivitas dan efisiensi dan non profit. Jika tata kelola baik di lembaga pendidikan tinggi dilakukan dengan baik maka pengelolaan sumber daya *intangibile (Manajemen pengetahuan)* yang dimiliki dapat dimaksimalkan untuk membangun daya saing pendidikan tinggi. Menurut (Widjajanti & Sugiyanto, 2015), bahwa tata kelola berpengaruh positif signifikan terhadap *Excellent Service* dan *Excellent Service* berpengaruh positif signifikan terhadap *trust*. Jadi semakin tinggi tingkat kepercayaan masyarakat maka semakin meningkat pula daya saing universitas. Hasil penelitian (Muhsin *et al.*, 2020), tata kelola baik universitas yang baik berdampak positif dan signifikan terhadap kualitas dosen dalam proses

pembelajaran. Penerapan tata kelola universitas yang baik mendorong terciptanya transparansi, akuntabilitas, kemandirian, efisiensi, dan keadilan. Untuk membangun daya saing tidak semudah membalikkan tangan, namun perlu dilakukan secara holistik yaitu dari mulai tata kelola layanan yang baik, kualitas dosen, layanan pembelajaran, layanan penelitian dan pengabdian. Semua kegiatan tersebut akan membentuk layanan akademik yang bermutu dan berdampak terhadap daya saing universitas. Menurut (Mutiarin *et al.*, 2019), Sebagai sebuah organisasi modern, maka seharusnya perguruan tinggi juga dikelola dengan manajemen modern. Peran dan kontribusinya sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta nilai-nilai moral menuntut pengelolaan secara profesional.

Berdasarkan kajian pustaka dan penelitian empiris terdahulu maka Tata Kelola Universitas yang baik dapat berimplikasi terhadap kinerja sehingga dapat membangun daya saing. Tata kelola baik sangat terkait terhadap daya saing di pendidikan tinggi berdasarkan prinsip penting (Ditjen Dikti Indonesia, 2014), yaitu transparansi, akuntabilitas (kepada pemangku kepentingan), tanggung jawab, independensi dalam pengambilan keputusan, keadilan, jaminan kualitas dan relevansi, efektivitas dan efisiensi, serta nirlaba. Selanjutnya didapat beberapa dimensi yang dapat dipakai dalam penelitian ini.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dan penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa tata kelola merupakan kemampuan pemimpin mempertanggungjawabkan kepada stakeholders kegiatan akademik maupun non akademik secara rutin sebagai komitmen yang menyangkut prinsip, akuntabilitas, transparansi, independensi, penjaminan mutu, efektivitas dan efisiensi.

## **B. Tata Kelola Informasi dan Digitalisasi**

Tata kelola informasi (data) dan digitalisasi termasuk pengetahuan tentang *management system* yang berbasis pada pengembang informasi dan teknologi. Penerapan teknologi informasi secara langsung akan mempengaruhi pengambilan keputusan tentang penyelenggaraan

pendidikan yang lebih spesifik. Keberadaan teknologi informasi memiliki dampak penting terhadap tata kelola perguruan tinggi dan dalam pengembangan tri darma perguruan tinggi. Perguruan tinggi yang sehat harus memiliki perencanaan strategis dalam menyeimbangkan teknologi informasi dan digitalisasi, mulai dari tata kelola yang baik, sistem aplikasi pendukung manajemen area fungsional, hingga tata kelola sistem perpustakaan yang berbasis digitalisasi. Kemajuan teknologi, informasi dan digitalisasi tersebut menuntut perguruan tinggi untuk terus beradaptasi terhadap kemajuan tersebut.

Perguruan tinggi yang sehat adalah perguruan tinggi yang mampu merespon terhadap kemajuan teknologi tersebut. Kemajuan teknologi sangat memungkinkan untuk menjadi suatu alternatif dalam memecahkan berbagai masalah-masalah dalam dunia pendidikan. Sebab dengan kemajuan teknologi pendidikan mampu memberikan informasi yang lebih luas, lebih cepat, serta mudah diakses oleh para praktisi lainnya. Pemanfaatan dan penggunaan teknologi informasi dalam penyelenggaraan pendidikan sangat mungkin terjadi perubahan yang cukup besar dalam proses belajar-mengajar dengan mengakses berbagai sumber-sumber pembelajaran yang telah terdigitalisasi (Didiharyono & Qur'ani, 2019).

Di antara kemungkinan perubahan tersebut yaitu penerapan pembelajaran yang menggunakan teknologi informasi dan digitalisasi dalam penyelenggaraan pendidikan sebagai bagian dari tata kelola perguruan tinggi. Selama pandemik Covid-19 penyelenggaraan pendidikan wajib hukumnya memanfaatkan kemajuan teknologi sebagai upaya menghindari penyebaran virus Covid-19 (Karim, 2020).

Revolusi teknologi informasi dan digitalisasi telah menjanjikan struktur interaksi manusia yang lebih cepat dan lebih efisien dengan kualitas yang sama. Revolusi informasi global merupakan keberhasilan manusia modern dalam menyatukan kemampuan komputasi matematis dengan media elektronik dan media cetak menjadi terintegrasi antara satu dengan yang lainnya. Hal ini adalah suatu kombinasi revolusi di bidang komputer personal, transmisi data, lebar pita (*bandwidth*),

teknologi penyimpanan data (*data storage*), dan penyampaian data (*data access*), integrasi multimedia dan jaringan komputer. Konvergensi dari revolusi teknologi tersebut telah menyatukan berbagai media, yaitu suara (*voice, audio*), video, citra (*image*), grafik, dan teks (Sallis, 2014).

Hal ini terjadi sebagai akibat dari revolusi teknologi informasi yang telah merubah kehidupan manusia dengan cara kerja yang lebih kreatif, efektif, dan praktis. Sebagaimana dua sisi kehidupan manusia selalu pada dua keadaan yaitu baik dan buruk, demikian halnya dengan teknologi informasi. Teknologi ini seharusnya dimanfaatkan dengan benar dan diperhitungkan secara matang, sebab apabila keliru dalam penggunaannya maka akibatnya secara fatal bagi kehidupan manusia (Harun, 2019).

Revolusi teknologi informasi dalam dunia pendidikan dapat mempengaruhi bentuk pilihan teknologi yang digunakan. Revolusi ini juga telah mempengaruhi semua aspek kehidupan manusia dari segala bidang mulai dari bidang kesehatan, entertainment, pemerintahan, perdagangan, pola produksi, hingga mempengaruhi pola relasi antar masyarakat. Hal ini telah menjadi tantangan bagi semua bangsa, masyarakat dan individu masa kini dan masa yang akan datang. Siap tidak siap lembaga pendidikan harus menyambutnya dengan baik dan harus beradaptasi dengan perubahan tersebut (Laila, 2012).

Perguruan tinggi harus menyiapkan seluruh unsur dalam sistem pendidikan agar tidak tertinggal atau ditinggalkan oleh perkembangan tersebut. Melalui penerapan dan pemilihan yang tepat teknologi informasi, maka perbaikan mutu pendidikan yang diharapkan dapat tercapai dengan baik. Perbaikan tersebut harus berlangsung terus-menerus dan konsisten agar dapat mendorong perguruan tinggi dalam memperbaiki proses pendidikan. Adanya revolusi informasi dapat menjadi tantangan bagi perguruan tinggi dan akan menjadi peluang yang baik bila perguruan tinggi dalam menyikapi dengan penuh keterbukaan dalam menghadapi dinamika perubahan tersebut.

### **C. Faktor-Faktor dan Pengaruhnya**

Sangat penting untuk mengelola perguruan tinggi, terutama di era modern yang sangat kompetitif seperti saat ini. Setiap perguruan tinggi memiliki profil unik. Profilnya penuh dengan keunggulan dan pencapaian. Tata kelola perguruan tinggi dapat dipengaruhi oleh banyak faktor sesuai dengan kondisi dan lokasinya. Ada banyak versi dan indikator tata kelola yang baik, seperti yang diberikan oleh Bappenas dan *United Nations Development Programme* (UNDP) tentang *good governance*. Menurut (Widyaningsih, 2020), Salah satu versi yang dapat diterima Perguruan Tinggi (PT) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi Tata kelola yang baik sebagai berikut:

### 1. Pengorganisasian

Pengorganisasian, yaitu tentang sejauh mana pimpinan PT mampu menerapkan berbagai prinsip pengorganisasian, seperti menetapkan tata hubungan kerja, rincian tugas pokok, fungsi/wewenang serta melakukan *directing* (pengarahan). Implikasi ketidaktepatan struktur adalah sulitnya pimpinan mengadakan pengawasan, kesulitan di dalam penyaluran tanggung jawab, kemungkinan timbulnya duplikasi secara profesional saat menghadapi persoalan untuk melakukan revitalisasi suatu perusahaan biasanya dihadapkan kepada pilihan, mengubah organisasi atau mengganti para personalia atau pejabatnya. Apabila diprioritaskan mengganti organisasi maka sebaiknya pejabatnya jangan diganti terlebih dahulu.

### 2. Partisipasi

Partisipasi yaitu tentang sejauh mana proses pengambilan keputusan strategis PT melibatkan secara partisipatif stakeholders eksternal dan internal, sehingga stakeholders dapat mendukungnya secara aktif. Partisipasi dalam hal ini juga melibatkan mental, pikiran, emosi, dan perasaan yang mendorong seseorang untuk memberikan kontribusi dalam upaya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dan bertanggung jawab atas kegiatan yang dilakukan untuk mencapainya.

### 3. Kepemimpinan

Kepemimpinan: seberapa baik kepemimpinan PT dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik dan memotivasi dosen dan karyawan untuk bekerja secara efektif untuk mencapai visi dan misi PT. Perlu diingat bahwa komponen penting ini harus dipenuhi secara integratif. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai seorang pemimpin untuk mengontrol, memimpin, dan mempengaruhi pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu.

### 4. Komitmen

Sangat penting untuk menerapkan tata kelola di perguruan tinggi untuk membangun komitmen. Organ utama perguruan tinggi dan jajaran di bawahnya harus berkomitmen kuat untuk menerapkan tata kelola secara konsisten dan berkelanjutan. Dengan visi dan misi yang jelas dan sumber daya manusia yang profesional, komitmen perguruan tinggi tertuang dalam praktik GUG yang memberikan manfaat maksimal dan nilai tambah bagi stakeholder.

### 5. Kebijakan

Beberapa indikator penerapan GUG dari aspek kebijakan adalah sebagai berikut: 1) Ketersediaan pedoman dan pedoman GUG serta pedoman perilaku; 2) Ketersediaan kebijakan pengelolaan dan administrasi Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN); 3) Ketersediaan kebijakan pengendalian gratifikasi yang sesuai dengan peraturan; dan 4) Ketersediaan sistem pelaporan dugaan penyimpangan pada PT tersebut.

Perguruan tinggi yang mampu bersaing dan bertahan lama atau berkelanjutan harus memiliki daya saing terhadap lulusan yang berkualitas tinggi berfokus pada kepuasan stakeholder, kualitas proses untuk menghasilkan kepuasan pemakai, dan kinerja sumber daya.

#### **D. Cara Pengukuran yakni Dimensi dan Indikator**

Pemikiran (Quyên, 2014), *Good Governance* dapat dilaksanakan di berbagai jenis organisasi, publik atau privat, *non-profit* atau *for-profit*, sektor industri tergantung pada karakteristik masing-masing organisasi. Berdasarkan uraian tinjauan pustaka dan penelitian empiris terdahulu maka untuk mengukur Tata kelola di lembaga pendidikan tinggi dapat diadopsi dari pendapat Quyên tersebut dengan pendekatan beberapa dimensi yang relevan sehingga dapat digunakan untuk pengukuran variabel tersebut adalah:

1. Prinsip akuntabilitas; Akuntabilitas diukur melalui empat indikator yaitu Indikator akuntabilitas: Pengelola pimpinan Perguruan Tinggi memiliki tanggung jawab, dan bersedia mempertanggungjawabkan kegiatan non akademik maupun kegiatan secara rutin kepada Yayasan.
2. Transparansi; Transparansi diukur melalui kemudahan publik mengakses informasi yang relevan secara tepat dan akurat melalui indikator transparansi: prinsip transparansi bersedia memberikan informasi yang akurat, kemudahan mengakses, dan jaminan kepercayaan penyedia informasi.
3. Independensi; diukur menggunakan segala bentuk benturan kepentingan yang berpotensi muncul konflik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta bertujuan memastikan bahwa setiap keputusan adalah independen dan mutlak untuk kepentingan PT dengan tanpa tekanan dan intimidasi dari pihak lain.
4. Penjaminan Mutu; Penjaminan mutu diukur melalui sistemik untuk memberikan layanan pendidikan tinggi yang memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN-DIKTI), Nomor 62 tahun 2016, indikator penjaminan mutu terdiri dari: Indikator penjaminan mutu adalah: prinsip pengelola PT menjamin kegiatan akademik sesuai standar yang ditetapkan, menjamin layanan tridarma yang berkelanjutan, dan menjamin perbaikan mutu secara terus-menerus melalui perencanaan berkelanjutan.

Efektivitas dan Efisiensi; Pengukuran melalui indikator efektivitas dan efisiensi adalah: prinsip pengelola PT mampu menggunakan sarana prasarana secara tepat, penggunaan lintas fakultas untuk efisiensi, dan penggunaan secara cermat kemanfaatan sarpras untuk pelaksanaan tridarma PT.

### **E. Good University Governance**

Semakin ketatnya persaingan dalam mencari lapangan kerja menuntut lembaga pendidikan termasuk perguruan tinggi untuk mencetak lulusan yang berkualitas dan juga dibutuhkan lulusan yang siap kerja sesuai dengan kompetensi masing-masing (Rajagukguk, 2019). Kualitas lulusan yang siap kerja harus didukung dengan standar mutu pendidikan yang ditetapkan di masing-masing negara (Logli, 2016). Dengan kualitas pendidikan yang bermutu, maka sumber daya manusia negara tersebut siap bersaing dalam pasar tenaga kerja. Begitu pula sebaliknya jika kualitas pendidikan rendah maka sumber daya manusia yang dihasilkan akan sulit bersaing dalam pasar tenaga kerja (Handayani, 2015) (Suti, 2011).

Di antara implikasi dari globalisasi persaingan dunia pendidikan yaitu terdapat peluang terbukanya lapangan kerja bagi tenaga kerja asing (Sari, 2019), dan adanya regulasi yang membuka kesempatan lembaga pendidikan asing di Indonesia (Abidin, 2016) (Nasucha, 2016). Sehingga, persaingan di pasar kerja akan semakin berat dan sangat mengkhawatirkan, bahkan bisa mereduksi keberadaan perguruan dalam negeri. Mengantisipasi dinamika perubahan yang begitu cepat dan tantangan yang semakin kompleks, pendidikan tinggi harus mengupayakan segala macam cara dalam meningkatkan daya saing lulusan yang memiliki *softskill* dan kompetensi sebagai nilai tambah saat diterima di dunia kerja.

Perguruan tinggi juga harus terus meningkatkan mutu pendidikan dengan tata kelola perguruan tinggi yang baik atau *Good University Governance* (GUG) yang baik sesuai dengan tujuan yang diharapkan dan sesuai dengan aturan yang berlaku (Wahyudin dkk, 2017). Dengan

menerapkan GUG maka perguruan tinggi akan mampu bersaing dan akan tetap terjaga eksistensinya. Perguruan tinggi merupakan bagian dari organisasi dengan entitas dibentuk sesuai dengan hukum yang berlaku sesuai dengan visi-misi dan tujuan pembentukannya dalam meningkatkan mutu pendidikan (Logli, 2016).

Perguruan tinggi yang berkualitas harus secara terus-menerus meningkatkan kualitas kinerja dalam pengembangan tridarma perguruan tinggi. Sebagai suatu entitas yang spesifik dalam dunia pendidikan, perguruan tinggi tentunya memiliki tujuan yang spesifik pula sesuai dengan karakteristik lingkungan internal maupun eksternal. Setiap perguruan tinggi memiliki tujuan dan cita-cita masing-masing yang dinyatakan dalam visi dan misi yang disusun bersama stakeholders yang ikut berpartisipasi dalam merumuskannya (Sayidah dkk, 2019). Banyak unsur-unsur strategis yang harus diperbaiki dan ditingkatkan dalam pengembangan perguruan tinggi di antaranya kualitas program akademik, kualitas sumber daya manusia, kualitas sarana prasarana, dan suasana akademik yang mendukung.

Agar unsur-unsur strategis tersebut bisa ditingkatkan, maka perlu didukung dengan metode untuk merealisasikannya yaitu dengan tata kelola yang baik atau berkualitas. Karena itu, untuk menghadapi tingkat persaingan yang semakin tinggi di antara perguruan tinggi di Indonesia, maka setiap perguruan tinggi membutuhkan perubahan yang fundamental untuk bisa bersaing di era kemajuan teknologi informasi, apalagi menargetkan untuk bisa berkiprah dalam kompetisi global. Tata kelola merupakan suatu metode yang digunakan perguruan tinggi dalam memanfaatkan seluruh potensi secara optimal dan sebagai upaya pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan. Secara teknisnya, tata kelola dipahami sebagai upaya sistematis dalam proses pencapaian tujuan yang diharapkan, melalui fungsi-fungsi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, monitoring, serta evaluasi.

Oleh karena itu, tata kelola melingkupi seluruh proses, unsur-unsur tata kelola, serta memiliki tujuan utama dalam peningkatan kualitas perguruan tinggi yang berkelanjutan dalam mencapai visi dan

misi yang diharapkan sebagaimana dalam rencana strategi perguruan tinggi (Kadir, 2013). Tata kelola bermutu bila dibarengi dengan suasana akademik dan budaya organisasi yang kondusif yang dibentuk dengan menumbuhkan dan menghadirkan kepedulian, rasa memiliki, dan komitmen kebersamaan yang tinggi bagi semua civitas akademika. Isu penerapan prinsip *good governance* pada perguruan tinggi semakin menarik perhatian diberbagai kalangan termasuk peneliti (Sayidah dkk, 2019) (Risanty & Kesuma, 2019).

Konsep *good governance* dianggap dapat menjadi obat mujarab ataupun upaya preventif dalam meningkatkan kualitas tata kelola perguruan tinggi (Wahyuddin dkk, 2017). Paradigma tata kelola perguruan tinggi yang baik (GUG), pada saat ini menjadi pilihan handal untuk mencapai kesuksesan dalam suatu organisasi. Secara umum tata kelola terkait dengan aspek transparansi, akuntabilitas, kepemimpinan, komitmen, tanggung jawab, dan unsur lainnya. Tidak hanya itu, tata kelola yang baik mampu mengharuskan adanya perubahan dan inovasi dari sistem yang ada dalam mencapai visi dan misi perguruan tinggi. Sistem tata kelola yang baik, dapat menjamin adanya proses kesejajaran, kesamaan, kohesi, dan keseimbangan peran, serta adanya saling mengontrol yang dilakukan oleh komponen atau pihak yang terkait.

Menurut Syakhroza (2003), GUG didefinisikan sebagai suatu mekanisme tata kelola organisasi secara baik dalam melakukan pengelolaan sumber daya organisasi secara efisien, efektif, ekonomis ataupun produktif dengan prinsip-prinsip terbuka, akuntabilitas, pertanggung jawaban, independen, dan adil dalam rangka mencapai tujuan organisasi. GUG merupakan suatu konsep yang muncul karena kesadaran bahwa penyelenggaraan pendidikan tinggi, memang tidak dapat disamakan dengan pengelolaan sebuah negara atau korporasi. Perbedaannya adalah berkaitan dengan nilai-nilai luhur pendidikan yang harus dijaga dan diimplementasikan dalam proses pendidikan. Sehingga, sangat perlu ditentukan suatu indikator perguruan tinggi telah menerapkan GUG atau tidak, dan bisa diketahui sejauh mana

perguruan tinggi tersebut mampu menyikapi dinamika yang terjadi dalam penyelenggaraannya tanpa mencampakan nilai-nilai luhur bangsa dan amanat yang diembannya dari masyarakat, bangsa dan negara (Rahayu & Wahab, 2013).

Untuk mencapai GUG, diperlukan suatu gerakan perubahan budaya organisasi yang dilakukan secara simultan dengan memperhatikan produktivitas aspek pengembangan tri darma perguruan tinggi dan manajemen mutu perguruan tinggi. Sehingga, kadang-kadang diperlukan reorganisasi dan pemberdayaan di semua lini organisasi, hingga tercapainya kesuksesan organisasi sebagaimana tujuan yang dicita-citakan.

Tata kelola sebuah perguruan tinggi bergantung kepada faktor-faktor tersebut yang terintegrasi satu sama lain. Jika salah satu faktor kurang baik maka memiliki dampak yang kurang baik terhadap faktor lainnya dan tentunya menyebabkan tata kelola sebuah perguruan tinggi menjadi kurang baik. Dengan demikian, sistem tata kelola merupakan bagian integral dari tanggung jawab pimpinan perguruan tinggi, termasuk di dalamnya adalah fakultas/jurusan/program studi, dosen, dan karyawan. Oleh karena itu, sistem tata kelola perguruan tinggi harus menyentuh seluruh arah JEMMA, Volume 3 Nomor 2, September 2020 | 206 dan capaian sebagaimana yang telah dideskripsikan dalam Rencana Strategis (Renstra) perguruan tinggi.

Peran perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan tinggi dituntut untuk dapat menciptakan potensi sumber daya manusia yang andal dan mampu berkompetensi dalam pembangunan di segala sektor, memerlukan tangan-tangan terampil dan inovatif, serta pemikiran yang cerdas. Selain daripada itu, kehadiran perguruan tinggi, menurut Chambers yang dikutip Alhumami, antara lain juga memiliki peranan khusus, yaitu: (1) fungsi riset, terkait perkembangan ilmu pengetahuan dan penemuan ilmiah (scientific innovation); (2) fungsi pengajaran, terkait pelatihan tenaga terampil dan berkualitas tinggi; (3) fungsi pengabdian, terkait layanan jasa bagi masyarakat; (4) fungsi penyiapan individu sebagai warga negara yang baik guna membangun masyarakat

beradab dan demokratis; dan (5) fungsi kontrol sosial, kritik publik, dan menjaga moral agar perilaku masyarakat tetap merujuk nilai-nilai etika sosial yang berlaku umum.

Untuk menciptakan sumber daya manusia yang sesuai dengan tuntutan jaman, maka diperlukan perangkat sivitas akademika yang memadai. Salah satu sivitas akademika yang turut mendorong terwujudnya visi dan misi perguruan tinggi adalah tersedianya tenaga pengajar yang andal dan mempunyai dedikasi tinggi. Suatu Perguruan Tinggi harus mempunyai Tata Kelola yang baik (*good governance*, karena tata kelola ini berfokus pada pengendalian dan pengontrolan baik struktur organisasi, tugas fungsi personil, mekanisme tata kelola dan kepemimpinan. Tata kelola ini apabila dilaksanakan dengan benar, sesuai dengan kaidah yang telah ditetapkan, maka akan mendorong dosen untuk bekerja secara profesional, karena struktur organisasi jelas, tugas-tugas, fungsi personil dan mekanismenya jelas dan diterapkan. Serta kepemimpinan manajemen memihak kepada staf pengajar.

Tata kelola yang berlangsung dengan baik dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga akan mendorong dosen lebih giat lagi dalam bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif, selanjutnya akan mendorong dosen rela dan bersedia melakukan aktivitas yang mengembangkan, mengerahkan dan memelihara perilaku tertentu yang memberikan kontribusi konkret bagi penyelesaian pekerjaan. Namun demikian apabila pengendalian dan pengontrolan menyimpang dari aturan-aturan yang telah ditetapkan semula, maka akan mempengaruhi kinerja dosen menjadi tidak profesional.

Seorang dosen dalam melaksanakan tugasnya dapat menjadi narasumber ilmu pengetahuan, dan juga sebagai agen pembelajaran, akan membentuk kepribadian dan dapat mencerdaskan mahasiswanya secara berkesinambungan. Sesuai yang tertera di dalam UURI No. 14 tahun 2005 (pasal 1 ayat 2), dan PPRI No. 37 tahun 2009 (pasal 1, ayat 1) Dosen adalah pendidik profesional dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan

pengabdian kepada masyarakat, maka di pundak dosen tujuan-tujuan pendidikan diharapkan dapat dicapai. Melalui tri dhama perguruan tinggi (pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat) dapat dicapai sumber daya manusia yang berkualitas sesuai tuntutan zaman. Seorang dosen yang berhasil melaksanakan tugas pokoknya dengan baik, perlu memiliki kompetensi akademik yang tinggi.

Hal ini menuntut keahlian yang tinggi karena dosen harus menyampaikan ilmu pengetahuan, teknologi, keterampilan, dan pengalamannya kepada mahasiswa yang butuh respons positif dari mahasiswa. Sehingga persyaratan akademik seorang dosen pada dasarnya menjadi tuntutan profesi yang harus dipenuhi jika yang bersangkutan ingin berhasil dalam melaksanakan tugas profesionalitasnya.

Tingkat kinerja dan kualitas dosen di Indonesia pernah menjadi sorotan dunia, sebagaimana studi yang dilakukan oleh Asia Week dalam *Asia's Best Universities (2000)* membuktikan bahwa kualitas dosen di Indonesia masih sangat rendah dan belum memadai. Dari 77 perguruan tinggi terbaik di kawasan Asia dan Australia, ternyata kualitas dosen Universitas Indonesia (UI) Jakarta, hanya menempati posisi urutan ke-62, sedangkan Universitas Diponegoro (Undip) Semarang di peringkat ke-76, dan urutan yang paling bawah adalah Universitas Gajah Mada Yogyakarta (UGM) dengan peringkat ke-77.

Rendahnya profesionalitas dosen, akan berdampak terhadap mutu layanan pendidikan yang diberikan institusi. Mutu layanan pendidikan yang diberikan lembaga perguruan tinggi sangat mempengaruhi penilaian yang diberikan pelanggan. Fakta yang terjadi dewasa ini, mutu layanan pendidikan kurang mendapat dukungan profesionalitas dosen, dan belum sepenuhnya menggunakan standar pelayanan yang bermutu tinggi, yang memenuhi unsur Keberwujudan (*Tangible*), Empati (*Empaty*), Daya Tanggap (*Responsiveness*), Keandalan (*Reliability*), dan Jaminan (*Assurance*), selain dari pada itu tata kelola universitas juga mempengaruhi mutu layanan pendidikan.

## 1. Definisi *Good University Governance*

*Good University Governance* merupakan suatu mekanisme yang diadopsi dari *Good Corporate Governance*. Istilah *Good Corporate Governance* pertama kali diperkenalkan di Inggris tahun 1992. Menurut Sukrisno dan Ardana (2014) *Good Corporate Governance* adalah serangkaian peraturan yang menjelaskan dan memberikan gambaran jelas mengenai hubungan antara pemegang saham, manajer, kreditur, pemerintah karyawan dan semua pihak yang terkait baik dari dalam maupun dari luar perusahaan mengenai hak dan kewajiban mereka yang dapat mengontrol arah dari suatu perusahaan.

Menurut Effendi (2016) *Good Corporate Governance* adalah sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah bagi setiap pihak yang terkait dengan perusahaan.

Selanjutnya menurut *The Indonesian Institute for Corporate Governance* (IICG), *Good Corporate Governance* adalah sistem dan proses yang digunakan perusahaan sebagai upaya memberikan nilai tambahan perusahaan secara berkesinambungan dalam jangka panjang. Melalui definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *Good Corporate Governance* adalah suatu sistem yang digunakan oleh perusahaan untuk mengarahkan dan mengendalikan perusahaan. Selanjutnya sistem ini dapat mengatur pembagian tugas, hak dan kewajiban pihak-pihak yang terkait dengan perusahaan baik internal maupun eksternal perusahaan sehingga dapat memberikan nilai tambah bagi setiap stakeholder atau pihak-pihak yang terkait dengan perusahaan baik internal maupun eksternal.

*Governance of Irish Universities* (2007) menjelaskan *Good University Governance* adalah sistem pemerintah yang kuat sangat penting untuk memungkinkan organisasi untuk beroperasi secara efektif dan untuk melaksanakan tanggung jawab mereka, transparansi dan akuntabilitas kepada mereka yang mereka layani.

Mengingat sangat penting peran mereka dalam masyarakat dan dalam pembangunan ekonomi dan sosial nasional, juga karena ketergantungan mereka pada pendanaan publik dan swasta, *good governance* sangat penting bagi perguruan tinggi. (HEA-IUA, 2007; Page.3). *Good University Governance* (GUG) adalah sebuah konsep yang muncul karena adanya kesadaran bahwa penyelenggaraan sebuah lembaga pendidikan tinggi tidak dapat disamakan dengan perusahaan ataupun pemerintahan.

Menurut Wijatno (2009) *good university governance* dapat diartikan sebagai penerapan prinsip-prinsip dasar konsep *Good Governance* dalam sistem dan proses *Governance* pada institusi perguruan tinggi dengan berbagai penyesuaian yang dilakukan berdasarkan nilai yang harus dijunjung tinggi dalam penyelenggaraan perguruan tinggi. *Good University Governance* dapat dijadikan salah satu alat yang dapat menunjang pencapaian tujuan dan kualitas perguruan tinggi.

## **2. Prinsip Dasar *Good University Governance***

Menurut Margono (2005) prinsip-prinsip *good university governance* merupakan suatu landasan yang harus dijunjung tinggi sebagai pedoman dalam pengelolaan perguruan tinggi agar mampu mengembangkan kapabilitasnya.

Menurut Sudarmanto (2016) prinsip-prinsip dasar *Good University Governance* adalah turunan dari prinsip-prinsip dasar *Good Governance*, karena masih dianggap relevan dan dapat diterapkan dalam konsep *Good University Governance*. Dalam penyelenggaraanya sebuah instutis pendidikan tinggi harus memenuhi prinsip partisipasi, orientasi pada consensus, akuntabilitas, transparansi, responsif, efektif, efisien, ekuiti (persamaan derajat), inklusifitas dan penegakan supremasi hukum. Menurut Liou (2007) pada dasarnya prinsip-prinsip *good university governance* diterapkan dengan tujuan untuk menciptakan keselarasan dalam tata kelola suatu organisasi.

Adapun menurut OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development*) inti pokok dari prinsip-prinsip *good governance* antara lain dikelompokkan sebagai berikut, peraturan dan kualitas peraturan, akuntabilitas, kompetensi teknis dan manajerial pegawai, kapasitas organisasi, teknologi informasi. Pada penelitian ini peneliti memilih beberapa prinsip penting yang akan dibahas lebih mendalam yaitu:

a. *Transparency* (Transparansi)

Transparansi adalah topik yang meresapi banyak wacana sosial politik kontemporer. Mengingat skandal perusahaan seperti jatuhnya Enron dan manipulasi tes emisi Volkswagen, serta kebocoran dan insiden peluit seperti kasus Snowden dan WikiLeaks, para pemangku kepentingan yang kritis semakin menuntut keterbukaan dalam urusan perusahaan dan pemerintahan. Di sini dan di tempat lain, transparansi dianggap sebagai kekuakatan yang “secara fundamental mengganggu keseimbangan politik kekuasaan yang lama” (Sifry, 2011). Transparansi dinilai dalam bidang-bidang seperti manajemen, hubungan masyarakat, kebijakan, dan keuangan, dan dipandang sebagai fitur hubungan positif yang fundamental karena pengungkapan informasi memfasilitasi kepercayaan (Best, 2007; Hultman & Alvesson, 2014; Schnackenberg & Tomlinson, 2016).

Transparansi dipelajari dalam disiplin ilmu seperti antropologi dan sosiologi (Garsten & de Montoya, 2008), hokum (Fenster, 2006), ilmu politik (Meijer, 2013), dan studi budaya (Birchall, 2011). Terlepas dari kehadirannya yang meluas dalam pekerjaan ilmiah dan praktik organisasi, transparansi jarang diperiksa secara kritis. Berbagai perspektif juga memberi kesan bahwa transparansi adalah konsep yang berantakan, “mudah berubah dan tidak tepat” (Williams, 2005).

Transparansi berarti setiap pengambilan dan pengimplementasikan keputusan dilakukan dalam tata cara yang mengikuti hukum dan ketentuan. Transparansi juga berarti bahwa

semua informasi tersedia secara bebas sehingga siapa saja dapat mengakses informasi tersebut tanpa adanya batasan. Informasi tersebut tersedia dalam bentuk media yang dapat menampilkan informasi secara akurat mudah dipahami dan diakses oleh setiap orang yang membutuhkan informasi tersebut. Karena informasi tersebut akan digunakan oleh pihak-pihak terkait untuk mengambil keputusan yang tepat (Muktiyanto, 2016).

Prinsip transparansi memiliki peranan penting pada suatu organisasi karena transparansi dapat mencegah terjadinya skandal, penyelewengan dan penyimpangan yang dapat menimbulkan perselisihan yang dapat menimbulkan kebangkrutan. Pada dasarnya para pemegang saham memiliki keterbatasan dalam menjalankan organisasi, sehingga harus menerapkan prinsip-prinsip transparansi untuk mempermudah stakeholders dalam mengawasi dan menilai organisasi. Transparansi sebagian besar dipahami sebagai didasarkan pada berbagai informasi dan semata-mata tergantung pada peningkatan pengungkapan informasi (Bushman, Chen, Engel, & Smith, 2004; Eijffinger & Geraats, 2006).

Studi biasanya mengukur “transparansi sebagai frekuensi pengungkapan informasi” (Berglund, 2014) dan menyimpulkan bahwa “transparansi akan memerlukan pengungkapan penuh semua informasi yang relevan pada waktu yang tepat” (Berglund, 2014). Demikian pula, ditekankan bahwa “informasi harus dibagikan secara terbuka agar dapat dianggap transparan” (Schnackenberg & Tomlinson, 2016).

*Good University Governance* menjamin adanya pengungkapan yang tepat waktu dan akurat untuk setiap permasalahan yang berkaitan dengan organisasi. Pengungkapan tersebut meliputi keadaan keuangan, kinerja organisasi, kepemilikan dan pengelolaan. Di samping itu setiap pengungkapan harus disusun dan diperiksa kemudian disajikan sesuai standar yang telah ditetapkan (Muktiyanto, 2016). Transparansi dapat mengurangi

ketidakpastian yang terjadi dalam pengambilan keputusan oleh para pemegang saham atau stakeholder lainnya.

Selain itu transparansi juga dapat mengurangi risiko tindakan korupsi dan tindakan curang lainnya karena setiap pihak terkait dapat dengan mudah mengakses informasi. Kristianten (2006) menjelaskan bahwa transparansi dapat diukur melalui beberapa indikator berikut:

- 1) Ketersediaan dan aksesibilitas dokumen.
- 2) Kejelasan dan kelengkapan informasi.
- 3) Keterbukaan proses.
- 4) Adanya proses pengaduan jika terjadi pelanggaran.

Indikator yang digunakan untuk mengukur transparansi juga diungkapkan Solihin (2007) sebagai berikut:

- 1) Disampaikan secara up-to-date.
- 2) Disampaikan melalui website.
- 3) Navigasi pencarian informasi mudah dan lengkap.
- 4) Adanya peraturan dan pedoman pemahaman semua stakeholder.
- 5) SOP layanan pendidikan dan administrasi disampaikan dan dipahami kepada semua stakeholder internal.
- 6) Adanya ketersediaan dan aksesibilitas dokumen.
- 7) SOP pengelolaan keuangan disampaikan dan dipahami oleh publik.

Berdasarkan indikator-indikator yang telah dikemukakan di atas, indikator transparansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Ketersediaan dan aksesibilitas dokumen.
- 2) Kejelasan informasi dan adanya proses pengaduan.

Hubungan transparansi dengan pengelolaan sumber daya manusia adalah: Lodge (2014) menyatakan transparansi dikaitkan dengan yang ditentukan dalam standar membuat kegiatan pengaturan yang dapat diakses dan dinilai dalam pengelolaan sumber daya manusia. Abidin (2004) dalam penelitiannya menyatakan bahwa transparansi juga dapat diartikan bahwa informasi yang berkaitan dengan organisasi tersedia secara mudah dan bebas serta bias diakses oleh mereka yang terkena dampak kebijakan yang dilakukan oleh organisasi tersebut dalam pengelolaan sumber daya manusianya. Selain itu, informasi yang cukup berkaitan dengan kinerja lembaga tersedia dan disajikan dalam bentuk atau media yang mudah dipahami.

Penelitian yang dilakukan oleh Hermawan (2004) menjelaskan bahwa transparansi berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang terbuka dan dapat diakses oleh siapapun. Informasi yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia mudah diakses oleh pihak-pihak yang berkepentingan, mudah dipahami, jelas, dan benar, baik informasi penerimaan sumber daya manusia, pemberhentian sumber daya manusia, keuangan, program, kinerja dan lain-lain.

*b. Accountability (Akuntabilitas)*

Akuntabilitas merupakan hubungan antara penguasa dan yang dikuasai, diasumsikan menjadi penting untuk kualitas demokrasi suatu negara. Visi yang demokratis adalah visi di mana warga negara memutuskan bagaimana mereka akan diatur secara politis. Dalam situasi di mana beberapa membuat keputusan yang mengikat atas nama komunitas, norma-norma demokratis menetapkan bahwa mereka harus bertanggung jawab kepada warga. Semakin besar kekuatan pengambil keputusan, semakin besar kekuatan pengambil keputusan, semakin penting membangun akuntabilitas yang efektif (March dan Olsen, 1995). Lalu mengapa memiliki akuntabilitas publik menjadi kata kunci dan obsesi? (Borowiak, 2011; Dubnick, 2011; Pollitt dan Hupe, 2011; Bovens et al., 2014).

Akuntabilitas dipahami sebagai politik dalam tatanan politik yang ada juga menganggap bahwa kebanyakan orang menerima pesanan sebagai yang sah. Mungkin ada sebab akibat ketidakpastian atau ketidaksepakatan tentang apa yang benar dan dapat dibenarkan. Akuntabilitas proses, bagaimanapun, terjadi dalam kerangka kelembagaan dan tertib transfer kekuasaan.

Misalnya, pendekatan utama-agen berasumsi hubungan yang telah ditentukan dari pimpinan dan agen, kebijakan yang bersaing preferensi, dan permainan strategis non-kooperatif. Pimpinan memiliki kekuatan untuk menentukan kriteria keberhasilan dan insentif dan ada informasi asimetris yang mendukung agen (Gaimard, 2014). Tantangannya terkait dengan kontrol dan kepatuhan, membuat agen mematuhi aturan dan tujuan kepala sekolah, dan mencegahnya dari menyalahgunakan kekuatan mereka.

Akuntabilitas adalah sebuah konsep etika yang dekat dengan administrasi publik pemerintahan atau suatu organisasi. Sinonim dari akuntabilitas adalah konsep-konsep yang dapat dipertanggungjawabkan, yang dapat dipertanyakan, dan mempunyai keterkaitan dengan salah satu aspek yang dapat menerangkan aspek lainnya (Djalil, 2014). Salah satu bentuk perwujudan akuntabilitas perguruan tinggi adalah melaksanakan penjaminan mutu terhadap hak-hak masyarakat dan stakeholders lainnya yang memberikan kontribusi masukan dan sumber daya terhadap kelangsungan hidup suatu perguruan tinggi. Penjaminan mutu suatu perguruan tinggi sudah diatur dalam UU Sisdiknas No.20 tahun 2003.

Di dalamnya dijelaskan bahwa penjaminan mutu perguruan tinggi dapat dilakukan dengan 4 tahapan berikut:

- 1) Memperbaiki perencanaan mutu.
- 2) Mempertegas komitmen kebijakan mutu yang implementatif.
- 3) Melakukan pengorganisasian mutu dan tata kelola yang baik.
- 4) Melakukan evaluasi dan pemantauan.

Perguruan tinggi harus mampu mempertanggungjawabkan seluruh rangkaian proses penyelenggaraan perguruan tinggi kepada seluruh stakeholders baik internal maupun eksternal. Pertanggungjawaban ini dapat dilakukan secara rutin dengan jangka waktu tertentu.

*The Arabic World Initiative/The Merseille Center for Mediterranean Integration (AWI/MCI) program (2010) mengemukakan yang termasuk ke dalam dimensi akuntabilitas *good university governance* meliputi:*

- 1) Kejelasan definisi jalur akuntabilitas.
- 2) Proses untuk penyelesaian tujuan institusi.
- 3) Diseminasi informasi.
- 4) Metode yang digunakan untuk menilai kinerja mahasiswa.
- 5) Pemeriksaan keuangan.
- 6) Pencegahan risiko.
- 7) Mekanisme penanganan *misconduct*.

Solihin (2007) menjelaskan bahwa akuntabilitas dapat diukur melalui beberapa indikator berikut:

- 1) Ketersediaan dokumen analisis jabatan.
- 2) Kejelasan definisi jalur akuntabilitas dan dimensi informasi.
- 3) Uraian tugas sesuai pekerjaan yang dilakukan.
- 4) Adanya metode yang digunakan untuk menilai kinerja siswa.
- 5) SOP dilaksanakan secara konsisten.
- 6) SOP disosialisasikan kepada seluruh stakeholder.
- 7) SOP dijadikan pedoman dalam melaksanakan tugas.
- 8) Adanya laporan pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan.
- 9) Adanya laporan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan.

Berdasarkan indikator-indikator yang telah dikemukakan di atas, indikator akuntabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah;

- 1) Kejelasan definisi jalur akuntabilitas dan diseminasi informasi.
- 2) Adanya metode yang digunakan untuk menilai kinerja siswa.

Hubungan akuntabilitas dengan pengelolaan sumber daya manusia adalah: Patria De (2006) menyatakan akuntabilitas merupakan pemberian wewenang untuk tindakan yang diambil dan bertanggung jawab atas tindakan tersebut dapat memiliki efek pada perilaku pada pengelolaan sumber daya manusia. Sedarmayanti (2013) menyatakan akuntabilitas adalah suatu perwujudan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui media pertanggungjawaban yang dilakukan secara periodik dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Penelitian yang dilakukan Mardiasno (2010) menyatakan bahwa akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah kewajiban pihak pemegang aman untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia. Penelitian yang dilakukan Andrianto (2017) akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya manusia merupakan ciri pengelolaan sumber daya manusia yang akuntabel yang mampu menyajikan informasi penyelenggaraan pengelolaan sumber daya manusia secara terbuka, cepat, dan tepat kepada masyarakat, mampu menjelaskan dan mempertanggungjawabkan setiap kebijakan pengelolaan sumber daya manusia secara proporsional.

### c. *Responsibility* (Tanggung Jawab)

Responsibilitas berasal dari kata *response* yang berarti tanggapan. Jika seseorang bertanya dan orang bertanya dan orang yang

ditanya dapat memberikan tanggapan dengan cepat dan tepat, maka orang yang ditanya tersebut disebut responsif (*responsive*). *Responsive* dengan demikian membutuhkan kemampuan beraksi dengan tata cara yang proposional dan dalam waktu yang segera. Sekalipun demikian, tidak semua yang segera itu baik.

Ada juga reaksi yang cepat tetapi tidak terkontrol dan dengan cara yang tidak proposional, yang lazim disebut dengan implusi (*impulse* atau *impulsion*). Sifat dari impuls ini disebut impulsif (*impulsive*). *Responsive* bermakna positif, sementara *impulsive* bermakna negatif. Responsibilitas merupakan pemaknaan umum tentang tanggung jawab.

Ia bisa berarti tanggung jawab secara moral dan bukan moral. Pemaknaan yang lebih khusus adalah liabilitas. Istilah “liabilitas” sering kali dialih bahasakan menjadi “tanggung gugat” yaitu tanggung jawab secara hukum. Kata-kata dalam bahasa hukum, seperti *corporate liability*, *liability based on fault*, atau *strict liability*. Semua kata *liability* tersebut mengacu pada pertanggungjawaban dari aspek hukum. Setiap individu dalam perusahaan harus bertanggung jawab atas segala tindakannya, terutama yang berkenaan dengan peranan dan tanggung jawab yang telah ditetapkan.

Prinsip ini erat kaitannya dengan manajemen atas risiko-risiko yang dihadapi perusahaan dengan tujuan untuk melindungi bahkan meningkatkan nilai/kepentingan *stakeholders* dan pemegang saham. Responsibilitas menurut kamus administrasi adalah keharusan seseorang untuk melaksanakan secara selayaknya apa yang telah diwajibkan kepadanya. Selain itu pertanggung jawaban mengandung makna bahwa meskipun seseorang mempunyai kebebasan dalam melaksanakan sesuatu tugas yang diberikan kepadanya, namun ia tidak dapat membebaskan diri dari hasil atau akibat kebebasan perbuatannya, dan ia dapat dituntut untuk melaksanakan secara apa yang diwajibkan.

Menurut Azheri (2012), tanggung jawab adalah hal yang dipertanggung jawabkan atas suatu kewajiban dan termasuk putusan, keahlian, kemampuan, dan kecakapan. Tanggung jawab merupakan pemaknaan umum tentang tanggung jawab. Ia bisa berarti tanggung jawab secara moral dan bukan moral. Pemaknaan yang lebih khusus adalah liabilitas. Istilah “liabilitas” sering kali dialih bahasakan menjadi “tanggung gugat” yaitu tanggung jawab secara hukum. Kata-kata dalam bahasa hukum, seperti *corporate liability*, *liability based on fault*, atau *strict liability*. Semua kata *liability* tersebut mengacu pada pertanggungjawaban dari aspek hukum.

Kata tanggung jawab dalam makna tanggung jawab dilihat secara filosofis terdapat 3 unsur antara lain:

- 1) Kesadaran (*awareness*) Artinya tahu, kenal, mengerti, dapat memperhitungkan arti, guna sampai kepada soal akibat perbuatan atau pekerjaan yang dihadapi, dengan kata lain seseorang baru dapat diminta pertanggungjawaban bila yang bersangkutan sadar tentang apa yang dilakukannya.
- 2) Kecintaan/kesukaan (*affection*) Artinya suka, menimbulkan rasa kepatuhan, kerelaan, dan kesediaan berkorban. Rasa cinta timbul atas dasar kesadaran, apabila tidak ada kesadaran berarti rasa cinta tidak akan muncul. Jadi, cinta timbul atas dasar kesadaran dan atas dasar kesadaran inilah lahirnya tanggung jawab.
- 3) Keberanian (*bravery*) Adalah suatu rasa yang didorong keikhlasan, tidak ragu-ragu dan tidak takut atas segala rintangan. Suatu keberanian mesti disertai dengan perhitungan, pertimbangan dan kewaspadaan atas segala kemungkinan.

Dengan demikian itu timbul atas dasar tanggung jawab. Sembiring (2012) menjelaskan bahwa tanggung jawab adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa proses pemberian pelayanan publik

itu dilakukan dengan tidak melanggar ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan. Dalam artian responsibilitas menjelaskan apakah birokrasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi, baik yang eksplisit maupun implisit.

Kesimpulan dari uraian di atas adalah responsibilitas merupakan suatu ukuran untuk melihat penyelenggara pemerintahan melaksanakan wewenang yang diberikannya dan melakukannya sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang ada. Birokrasi publik dikatakan responsibel jika mereka melaksanakan tugas dengan sebaik mungkin dan tidak sekedar asal-asalan, baik ada yang mengawasi ataupun tidak, dengan mengerahkan segala kemampuan yang dimilikinya secara efektif dan efisien.

## **BAB 4 BUDAYA MUTU**

### **A. Definisi Konsep Budaya Mutu**

Pemikiran (Schein, 2004), model budaya organisasi di mana asumsi dasar membentuk nilai dan nilai membentuk praktik dan perilaku, yang merupakan bagian yang terlihat dari budaya. Pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara berpikir, berpersepsi dan mengungkapkannya persoalan dalam organisasi. Menurut (Soria-García & Martínez-Lorente, 2020) whereas one represents PSQ, menyatakan budaya mutu bukan sesuatu hal yang statis, namun memosisikan mutu menjadi keunggulan yang dinamis dan selalu berubah sesuai dengan permintaan dan kondisi lingkungan yang semakin global seperti dunia pendidikan saat ini.

Menurut UU No.12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi dan Peraturan Menteri Riset Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Permenristekdikti) Nomor 62 Tahun 2016 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi, siklus kegiatan SPMI terdiri dari Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan Standar Pendidikan Tinggi. Siklus ini disingkat dengan siklus mutu PPEPP. Menurut Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN DIKTI), standar proses pembelajaran mencakup perencanaan pembelajaran, yang terdiri dari: 1. Dosen membuat silabus, materi perkuliahan, dan alat bantu pembelajaran; 2. Dosen menyampaikan silabus, Rencana Pembelajaran Semester (RPS), materi perkuliahan, dan menandatangani kontrak perkuliahan;

3. Kehadiran dosen sesuai dengan jadwal perkuliahan; dan 4. Dosen melakukan penelitian dan pengabdian. Selama satu semester, ada 16 pertemuan tatap muka dengan dosen. Ujian Tengah Semester (UTS) dan Ujian Akhir Semester (UAS) diadakan dua kali pertemuan dan materi diberikan empat belas kali pertemuan. Menurut Pasal 51 UU Dikti, Pendidikan Tinggi yang bermutu merupakan pendidikan tinggi yang menghasilkan lulusan yang mampu secara aktif mengembangkan potensinya dan menghasilkan ilmu pengetahuan dan/atau teknologi yang berguna bagi masyarakat, bangsa, dan negara.

Menurut (Goetsch & Davis, 2014), budaya mutu adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan mutu secara terus menerus. Budaya mutu terdiri dari filosofi, keyakinan, sikap, norma, tradisi, prosedur, dan harapan yang meningkatkan kualitas. Menurut (Pandit *et al.*, 2022), budaya mutu adalah sistem nilai organisasi yang menciptakan lingkungan yang kondusif untuk keberlangsungan perbaikan mutu yang berkesinambungan. Budaya mutu terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur dan harapan tentang promosi mutu. Pendapat (Basri, 2011) process, output, and outcome. Input-grade education when it is ready to proceed otherwise. The process of quality education to create an atmosphere where learning is active, innovative, creative, effective, dan fun. Output otherwise qualified if the learning outcomes of academic and non academic students achieving at least equal to the minimum completeness criteria specified. Outcome graduates expressed significantly faster when absorbed in the world of work, fair wages, all parties acknowledge and satisfied with the intelligence, skill, personality. Government's efforts to service and quality of education is the use of School-Based Management (SBM, kualitas dalam pendidikan meliputi kualitas input, proses, output, dan outcome. Mengutip pemikiran tokoh pahlawan nasional Ki Hajar Dewantoro mengajarkan: "*Ing ngarso sung tulodo, ing madyo mbangun karso, tut wuri handayani*". Makna kalimat tersebut bahwa peran utama seorang figur pemimpin menjadi motor penggerak dalam membangun budaya mutu. Diawali dari seorang

pemimpin maka kecenderungan bawahan meniru perilaku pemimpin sebagai *“role model”*.

Berdasarkan beberapa definisi dari para ahli dan hasil penelitian empiris terdahulu yang dimaksud budaya mutu adalah keunggulan yang dinamis untuk meningkatkan daya saing lembaga pendidikan melalui pengembangan nilai-nilai organisasi, menjalankan etika secara baik, menumbuhkan keyakinan dan berpedoman pada norma perilaku untuk mencapai budaya mutu yang kuat.

## **B. Tata Kelola Penjaminan Mutu**

Tata kelola penjaminan mutu perguruan tinggi dimulai dengan memperkuat kelembagaan sistem penjaminan mutu internal (SPMI), penyusunan dan penerapan standar kebijakan mutu (*quality policy*), audit mutu, hingga peningkatan mutu yang berkelanjutan. Hal ini didukung penjelasan Rahayu & Wahab (2013), bahwa tata kelola organisasi secara baik apakah dilihat dalam konteks mekanisme penilaian internal organisasi ataupun mekanisme penilaian eksternal organisasi. Sistem penjaminan mutu perguruan tinggi (SPMPT) dilaksanakan dengan dasar penjaminan mutu internal, penjaminan mutu eksternal, dan proses perizinan penyelenggaraan program (Kadir, 2013). Adapun penjelasannya yaitu sebagai berikut:

### **1. Penjaminan Mutu Internal**

Penjaminan mutu internal merupakan suatu proses perbaikan mutu yang dilakukan oleh institusi perguruan tinggi sesuatu dengan rencana strategis perguruan tinggi. Parameter dan metoda mengukur hasil ditetapkan oleh perguruan tinggi sesuai visi dan misinya, serta mengacu pada standar akreditasi nasional. Dengan menjalankan penjaminan mutu internal, maka institusi pendidikan tinggi sebaiknya melakukan evaluasi internal disebut evaluasi diri secara berkala. Evaluasi diri dimaksudkan untuk mengupayakan peningkatan kualitas yang berkelanjutan.

## 2. Penjaminan Mutu Eksternal

Penjaminan mutu eksternal merupakan upaya perbaikan mutu perguruan tinggi yang dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) atau lembaga lain yang diakui oleh BAN-PT. Parameter dan metode mengukur hasil ditetapkan oleh lembaga akreditasi yang melakukan sesuai dengan 9 (sembilan) standar yang ditetapkan di antaranya (1) visi, misi, tujuan, dan strategi; (2) tata pamong, tata kelola, dan kerja sama; (3) mahasiswa; (4) sumber daya manusia; (5) keuangan, sarana, dan prasarana; (6) pendidikan; (7) penelitian; (8) pengabdian kepada masyarakat; dan (9) luaran dan capaian tridharma (BAN-PT, 2019). Akreditasi oleh lembaga akreditasi dimaksudkan untuk melakukan evaluasi eksternal untuk menilai kelayakan program institusi pendidikan tinggi. Selain menilai kelayakan program, akreditasi juga dimaksudkan untuk pemberian saran peningkatan dalam mengupayakan peningkatan kualitas berkelanjutan.

## 3. Perizinan Penyelenggaraan Program

Perizinan penyelenggaraan program diberikan oleh Ditjen-Dikti untuk satuan pendidikan yang memenuhi syarat penyelenggaraan program pendidikan. Tata cara dan parameter yang digunakan ditetapkan oleh Ditjen-Dikti sesuai ketentuan yang ada. Perizinan selain dimaksudkan sebagai evaluasi eksternal juga untuk menilai kelayakan kepatuhan penyelenggaraan program. Dengan demikian, penjaminan mutu perguruan tinggi secara keseluruhan dimaksudkan untuk melakukan peningkatan kualitas institusi pendidikan tinggi secara berkelanjutan.

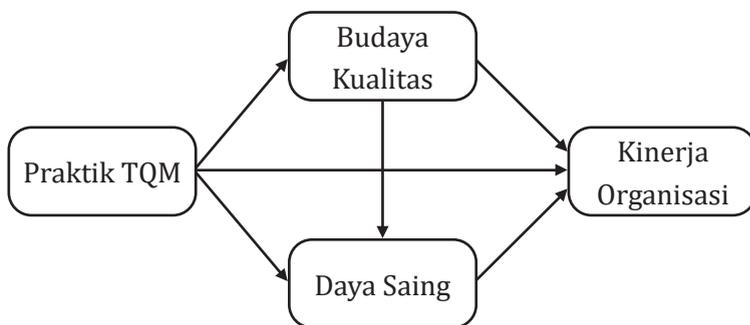
## 4. Faktor-Faktor dan Pengaruhnya

Hasil penelitian (Pinandhita & Latief, 2020) the construction industry is being a concern because of their poor quality produced. For this reason, many contractor companies adopted and implemented management strategies to improve their product quality. One of management strategy approaches used is Total Quality Management

(TQM, mengatakan fokus mutu adalah pemenuhan standar yang ditetapkan dengan spesifikasi tertentu. Spesifikasi standar mutu tertuang dalam Permendikbud No 3 tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi pasal (4) ditetapkan yang terdiri dari: a. standar kompetensi lulusan; b. standar isi pembelajaran; c. standar proses pembelajaran; d. standar penilaian pendidikan pembelajaran; e. standar dosen dan tenaga kependidikan; f. standar sarana dan prasarana pembelajaran; g. standar pengelolaan pembelajaran; dan h. standar pembiayaan pembelajaran. Budaya mutu merupakan sistem nilai organisasi untuk menciptakan lingkungan yang baik serta berkesinambungan. Komponen budaya mutu terdiri dari nilai-nilai, tradisi dan prosedur.

Pemikiran (Pandit *et al.*, 2022), tentang budaya mutu di perguruan tinggi sejatinya merupakan sistem nilai organisasi yang menciptakan lingkungan yang kondusif untuk keberlangsungan perbaikan mutu yang berkesinambungan. Untuk menjadi universitas yang bermutu, tentunya praktik baik budaya mutu harus dijalankan di setiap unit pelaksana di lingkungan universitas. Menurut (Amir, 2019), mengatakan suatu organisasi yang memiliki budaya kerja berkualitas menjadi penting untuk memastikan karyawan mendapatkan layanan yang lebih baik dan mampu berkontribusi terhadap organisasi. Pemikiran (Pinandhita & Latief, 2020), budaya mutu merupakan bagian dari budaya organisasi yang berkaitan dengan kebiasaan, kepercayaan, nilai, moral, dan perilaku untuk meningkatkan kualitas produk/jasa. Pendapat (Mubin & Latief, 2019), budaya mutu adalah mampu meningkatkan pengetahuan organisasi dan mampu mendasari pelaksanaan manajemen organisasi. Merujuk (Mursidi, *et al.*, 2018), sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi seharusnya dapat mengembangkan budaya mutu yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan masing-masing perguruan tinggi. Sedangkan tujuan dari budaya mutu adalah untuk membentuk suatu lingkungan organisasi yang memiliki sistem nilai, tradisi, dan aturan-aturan yang mendukung untuk mencapai perbaikan mutu secara terus-menerus.

Keterkaitan definisi tersebut dengan beberapa hasil penelitian terdahulu mendukung penelitian (Soria-García & Martínez-Lorente, 2020) whereas one represents PSQ, bahwa budaya mutu mempengaruhi efektivitas *Quality Management* dalam praktiknya terdapat pengaruh kuat yang signifikan pada infrastruktur dan kualitas layanan inti. Hasil penelitian (Kontoghiorghes, 2016), Organisasi yang kaku dan ketat dalam menjalankan aturan maka akan menghambat inisiatif bakat karyawan yang ada. Organisasi yang adaptif dalam menyesuaikan kondisi lingkungan akan memberikan kesempatan belajar kepada karyawan yang memiliki bakat yang tinggi. Menurut (Akhmad Said, 2018), ada lima macam perspektif mutu yaitu: (1) *transcendental approach*, di mana kualitas dapat dirasakan, diketahui, tapi sulit didefinisikan, (2) *product based approach*, suatu kualitas merupakan atribut atau spesifikasi secara kuantitatif yang dapat diukur, (3) *use based approach*, sebuah kualitas tergantung pada orang yang memandangnya sehingga pelayanan yang paling memuaskan preferensi seseorang merupakan pelayanan yang paling tinggi sehingga pelanggan yang berbeda memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda pula sehingga kualitas bagi seseorang adalah sama dengan kepuasan maksimum yang dirasakan, (4) *manufacturing based approach*, ialah menentukan kualitas yang sudah distandarkan, (5) *value based approach*, ialah memandang kualitas dari segi nilai dan kemanfaatannya yang paling bermakna dari pelanggan, budaya kualitas berpengaruh langsung terhadap daya saing. Pemikiran (Munizu *et al.*, 2012), bahwa budaya kualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap daya saing. Berikut model penelitian yang dilakukan Munizu Gambar 2.3 di bawah ini:



**Gambar 2. 3 Model Penelitian terdahulu Munizu dkk.**

Penelitian (Fajri & Sukatin, 2021), hasil penelitian menunjukkan manifestasi budaya organisasi dalam menciptakan keunggulan bersaing perguruan tinggi. Hasil penelitian (Ntim, 2014), jika menganggap aktivitas pendidikan sebagai suatu proses, maka proses (aktivitas) membutuhkan input (informasi, bahan), sumber daya (orang, peralatan, ruang) dan kontrol untuk menghasilkan output (produk dan/atau layanan).

Merujuk pemikiran (Pujiyanto & Evendi, 2021), bahwa budaya mutu dan manajemen pengetahuan memiliki kontribusi signifikan pada *organization citizenship behavior*. Budaya mutu berpengaruh kuat yang signifikan pada pendidikan dan praktik manajemen pengetahuan, (Pinandhita & Latief, 2020). Menurut (Ode & Adam, 2019), budaya mutu organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan. Hasil penelitian (Honarpour *et al.*, 2018), menunjukkan bahwa ada hubungan timbal balik antara *total quality management dan knowledge manajement*. Kerangka konseptual penelitian setelah data di analisis menunjukkan hubungan dasar model bahwa *total quality management* berhubungan dengan manajemen pengetahuan. Pendapat lain (Kahre *et al.*, 2014), *Quality assurance* sebagai faktor-faktor pendorong manajemen pengetahuan yang kualitas dan secara efektif terhadap multi-stakeholder di pendidikan tinggi dan seterusnya. Sementara pemikiran (Aichouche *et al.*, 2022), budaya organisasi ada hubungan dengan manajemen pengetahuan

dan penting untuk pengembangan organisasi sektor pendidikan. Membangun budaya mutu memerlukan kesungguhan dan fokus kepada sumber daya manusia khususnya di Lembaga Pendidikan Tinggi dengan membudayakan dalam meningkatkan *research and development*, untuk kemajuan pengetahuan sesuai dengan kompetensinya.

Membangun budaya mutu pada lembaga pendidikan dimulai dari penerapan sistem penjaminan mutu internal yang baik. Pencapaian mutu didasarkan pada hasil sesuai standar yang telah ditetapkan. Hasil penelitian (Jardon & Martinez-Cobas, 2020), budaya dan keunggulan kompetitif meningkatkan pertumbuhan usaha, pada gilirannya, meningkatkan kinerja keuangan sehingga mampu berdaya saing. Menurut (Mondy dan Noe, 2015), menyatakan bahwa budaya mutu suatu perusahaan berakar dari rangkaian perilaku pemimpin dan karyawan perusahaan; apa yang mereka lakukan bukan apa yang mereka katakan. Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya mutu organisasi di antaranya ada 6 unsur sebagai berikut:

- a. **Komunikasi;** Dampak positif dari komunikasi adalah dapat terjalin komunikasi yang efektif dan efisien sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Komunikasi yang efektif, akan mudah dalam mencapai visi dan misi serta tujuan perusahaan. Bentuk komunikasi yang efektif seperti halnya menyampaikan peraturan perusahaan, dan memberitahukan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan.
- b. **Motivasi;** Memotivasi para karyawan secara terus-menerus akan membentuk budaya dalam perusahaan. Membentuk budaya kerja keras dengan motivasi yang tinggi maka akan berdampak terhadap pendapatan yang diterima oleh karyawan. Oleh karena itu perusahaan harus menghargai setiap karyawan yang bersedia bekerja keras dengan penuh semangat yang besar.
- c. **Karakteristik organisasi;** Karakter organisasi yang kompleks akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal, yang selanjutnya dapat mempengaruhi tingkat otoritas pada

masing-masing bagian dengan mengedepankan otonomi kebebasan yang bertanggung jawab. Selain itu, bidang kegiatan organisasi juga dapat mempengaruhi budaya yang berlaku di organisasi.

- d. **Proses Administrasi;** Proses administrasi merupakan proses dalam pemberian penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi, toleransi terhadap konflik dan kerja tim yang harus diutamakan. Proses administrasi ini akan mempengaruhi budaya organisasi karena akan menunjukkan individu yang dipandang berhasil dalam perusahaan. Oleh karena itu untuk menghindari konflik maka ditekankan kerja kelompok;
- e. **Struktur Organisasi;** Bentuk struktur organisasi pada umumnya dapat membentuk budaya organisasi baik sentralisasi maupun formalisasi. Dalam struktur organisasi yang kaku dan formalisasi yang tinggi, akan berlaku kebiasaan untuk menghindari sesuatu yang tidak pasti, dan segala sesuatu harus dibuat aturan tertulisnya secara jelas. Kemudian untuk struktur organisasi yang fleksibel dan formalisasi yang tidak tinggi, karyawan lebih dibiasakan untuk menghadapi ketidakpastian secara kreatif dan mandiri.

## 5. Cara Pengukurannya yakni Dimensi dan Indikator

Pendapat (Lapiņa *et al.*, 2015), bahwa bagi universitas budaya organisasi menjadi landasan bagi manajemen mutu dan secara langsung terhubung dengan pengembangan budaya mutu. Pendapat ahli yang lain (Aichouche *et al.*, 2022), bahwa keberhasilan manajemen pengetahuan ditentukan dengan mengembangkan portofolio yang seimbang dari ciri-ciri budaya dari klan, adhocracy dan budaya pasar. (Goetsch & Davis, 2014), adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan mutu secara terus-menerus. Budaya mutu terdiri dari filosofi, keyakinan, sikap, norma, tradisi, prosedur dan harapan untuk meningkatkan kualitas. Menurut (Sedarmayanti, 2017), budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap, dan nilai

yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu di sini. Dimensi budaya mutu di antaranya adalah nilai-nilai (*values*), keyakinan (*belief*), budaya etika (*culture*) dan norma perilaku sebagaimana dapat dijelaskan sebagai berikut ini:

- a. **Nilai-Nilai Organisasi;** Nilai-nilai di setiap lembaga pendidikan di kampus pada umumnya berbeda-beda dan sangat tergantung dari pengelola atau pemiliknya dengan menyesuaikan visi dan misinya. Indikator budaya mutu yang berkembang mengacu pada nilai-nilai budaya yang dianut itu sendiri untuk selalu dijalankan, cara berpakaian sesuai nilai-nilai budaya sebagai penciri perguruan tinggi masing-masing, motto perguruan tinggi yang dimaknai sebagai penciri semangat bekerja.
- b. **Etika;** Etika bagian dari kedisiplinan yang terkait dengan kebaikan dan keburukan dalam berbagai situasi dan kondisi. Indikator budaya mutu etika adalah: kode etik bekerja, kode etik komunikasi, kode etik kerja sama antar kelompok dan kode etik disiplin. Disiplin merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi budaya mutu.
- c. **Keyakinan;** Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Integritas adalah suatu mutu, sifat, atau keadaan yang menunjukkan satu kesatuan yang utuh, sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan serta kejujuran. Indikator keyakinan mengandung unsur-unsur di dalamnya seperti keyakinan moral, keyakinan kejujuran, nilai-nilai, keadilan, dan kesetiaan terhadap kebenaran dan keikhlasan yang dianut PT.
- d. **Norma Perilaku;** Norma sosial adalah kebiasaan umum atau aturan yang menjadi pedoman perilaku yang sudah ada dalam suatu kelompok masyarakat dan memiliki batasan wilayah tertentu. Indikator norma perilaku adalah batas norma perilaku yang pantas sebagai acuan standar berperilaku, menjamin suatu

kelompok bersosial masyarakat di PT, sehingga dapat disebut sebagai kaidah sosial atau peraturan sosial.

## 6. Budaya Mutu pada Perguruan Tinggi

Suatu keharusan yang harus dimiliki oleh perguruan tinggi (PT) yang ingin memiliki lulusan yang berkualitas, ialah mengimplementasikan budaya mutu. Dalam menjawab tantangan global. Oleh sebab itu dibutuhkan manajemen penjaminan mutu untuk mencapai standar pencapaian output yang berdaya saing tinggi. Menurut Nasution dalam (Madiarsa, 2017: 214) mengatakan bahwa karakteristik organisasi yang memiliki budaya mutu adalah:

- a. Komunikasi yang terbuka.
- b. Kemitraan internal yang saling mendukung.
- c. Pendekatan kerja sama tim dalam suatu proses dalam mengatasi sebuah masalah.
- d. Obsesi terhadap perbaikan terus-menerus.
- e. Pelibatan dan pemberdayaan karyawan secara luas.
- f. Mengiginkan masukan dan umpan balik.

Suatu pendidikan tinggi (PT) yang berkualitas ialah perguruan tinggi yang mampu menghasilkan lulusan yang aktif serta dapat mengembangkan potensi keilmuannya baik dalam dunia pendidikan maupun dunia kerja. Budaya mutu di perguruan tinggi dapat dikembangkan dengan melibatkan peserta didik (mahasiswa) dalam pembelajaran secara aktif secara teori maupun praktik (Anwar, 2014). Dengan model seperti ini peserta didik akan melihat secara langsung relevansi teori terhadap keadaan di lapangan secara langsung.

## 7. Karakteristik Budaya Mutu

Karakteristik organisasi yang memiliki budaya mutu menurut Goetsch D.L dan Davis D.L (2002:110) yaitu sebagai berikut;

Perilaku sesuai dengan slogan Masukkan dari pelanggan secara aktif diminta dan digunakan untuk meningkatkan kualitas secara berkesinambungan

- a. Para karyawan terlibat dan diberdayakan
- b. Pekerjaan masuk dalam sebuah tim
- c. Manajer tingkat eksekutif diikutsertakan dan dilibatkan; tanggung jawab kualitas tidak didelegasikan
- d. Sumber daya yang memadai disediakan di mana pun dan kapan pun dibutuhkan untuk menjamin perbaikan mutu secara berkesinambungan
- e. Pendidikan dan pelatihan diadakan agar para karyawan pada semua tingkat memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan mutu secara berkesinambungan
- f. Sistem penghargaan dan promosi didasarkan pada kontribusi terhadap perbaikan mutu secara berkesinambungan
- g. Rekan kerja dipandang sebagai pelanggan internal
- h. Pemasok atau suplier diperlakukan sebagai mitra kerja.

Menurut Nasution (2005:255) karakteristik organisasi yang memiliki budaya mutu yaitu sebagai berikut.

- a. Komunikasi yang terbuka dan kontinu.
- b. Kemitraan internal yang saling mendukung.
- c. Pendekatan kerja sama tim dalam suatu proses dan dalam mengatasi masalah.
- d. Obsesi terhadap perbaikan terus-menerus.
- e. Pelibatan dan pemberdayaan karyawan secara luas.
- f. Menginginkan masukan dan umpan balik/feed back dari pelanggan.

## 8. Penerapan Budaya Mutu

Penerapan budaya mutu dalam perguruan tinggi merupakan sebuah langkah yang harus diambil oleh pemangku kebijakan instansi. Mengingat pentingnya budaya mutu dalam membangun organisasi menjadi lebih efektif. Agar organisasi berhasil dalam menciptakan perubahan yang berorientasi pada mutu, Sukardi (2001) menyebutkan lima hal penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mewujudkan *Model Penyelenggaraan dengan Mutu Terpadu* (MPMT):

- a. Pemimpin harus mempunyai pandangan jauh ke depan mengenai kemana arah dan tujuan dari organisasi.
- b. Sivitas akademik harus mempunyai kapabilitas yang mencakup kemampuan individual dan kelompok.
- c. Adanya apresiasi seperti hadiah dan penghargaan.
- d. Mekanisme pembagian job yang sesuai dengan kemampuan.

Perguruan tinggi dituntut untuk memiliki sistem penjaminan mutu dalam pendidikan yang mempunyai relevansi tinggi pada dunia kerja. Dengan mengimplementasikan budaya mutu serta didukung dengan manajemen kualitas (*quality management*) yang baik akan menghasilkan output yang berkualitas.

### C. Mutu Pendidikan

Mutu berkenaan dengan penilaian bagaimana suatu produk memenuhi kriteria, standar atau rujukan tertentu. Dalam dunia pendidikan, standar ini menurut Depdiknas (2001:2) dapat dirumuskan melalui hasil belajar mata pelajaran skolastik yang dapat diukur secara kuantitatif, dan pengamatan secara kualitatif, khususnya bidang-bidang pengetahuan sosial.

Rumusan mutu pendidikan bersifat dinamis dan dapat ditelaah dari berbagai sudut pandang. Kesepakatan tentang konsep mutu dikembalikan pada rumusan acuan atau rujukan yang ada seperti

kebijakan pendidikan, proses belajar-mengajar, kurikulum, sarana dan prasarana, fasilitas pembelajaran dan tenaga kependidikan sesuai dengan kesepakatan pihak-pihak yang berkepentingan. Dalam kamus besar bahasa Indonesia “Mutu” berarti karat. Baik buruknya sesuatu, kualitas, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan) Poedarminta (1989, hal.788).

Secara umum ‘mutu’ dapat didefinisikan sebagai “karakteristik produk atau jasa yang ditentukan oleh customer dan diperoleh melalui pengukuran proses serta perbaikan yang berkelanjutan” (Soewarso, 1996: 7). Pendapat ini lebih menekankan kepada pelanggan yaitu, apabila suatu pelanggan mengatakan sesuatu itu bermutu baik, maka barang/jasa tersebut dapat dianggap bermutu. Pendidikan yang bermutu bukan sesuatu yang terjadi dengan sendirinya, dia merupakan hasil dari suatu proses pendidikan berjalan dengan baik, efektif dan efisien.

Menurut Joremo S. Arcaro (2005, hal. 85), mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses dan output pendidikan. Ace Suryadi dan H.A.R Tilaar (1995, hal. 108) menjelaskan bahwa mutu pendidikan adalah merupakan kemampuan sistem pendidikan yang diarahkan secara efektif untuk meningkatkan nilai tambah faktor input agar menghasilkan output yang setinggi-tingginya.

Dalam lingkungan sistem pendidikan, khususnya sekolah, penjaminan mutu merupakan tuntutan yang harus difokuskan oleh pihak sekolah demi kemajuan bersama. Hal ini didasarkan pada penyelenggaraan pendidikan yang bermutu merupakan hal yang menjadi sorotan utama oleh orang tua bahkan sampai ke tingkat satuan pendidikan pemerintah. Setiap komponen pemangku kepentingan pendidikan (orang tua, masyarakat, dunia kerja, pemerintah) dalam peranan dan kepentingannya masing-masing memiliki kepentingan terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.

Mutu disebut pula sebagai definisi kualitas menurut produsen. Kualitas ini dicapai bilamana produk atau jasa memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya dalam suatu prosedur yang konsisten. Kualitas didemonstrasikan oleh produsen dalam sebuah sistem yang dikenal sebagai sistem jaminan kualitas, yang memungkinkan produksi yang konsisten dari produk dan jasa untuk memenuhi standar atau spesifikasi tertentu. Bilamana produk atau jasa yang dihasilkan telah memenuhi spesifikasi atau standar/kriteria yang telah ditetapkan tadi, maka produk atau jasa itu berkualitas.

Pandangan lain menyebutkan bahwa mutu/kualitas memiliki dua konsep yang berbeda antara konsep absolut dan relatif. Dalam konsep absolut suatu barang disebut bermutu bila memenuhi standar tertinggi dan sempurna. Sedangkan dalam dunia pendidikan konsep kualitas absolut ini bersifat elitis karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang akan mampu menawarkan kualitas tinggi kepada peserta didik dan hanya sedikit siswa yang mampu mencapainya. Dalam konsep relatif, kualitas bukan merupakan atribut dari produk atau jasa.

Sesuatu dikatakan berkualitas jika barang atau jasa memenuhi spesifikasi yang ditetapkan. Oleh karena itu kualitas bukanlah merupakan tujuan akhir, melainkan sebagai tolok ukur atas produk akhir dari standar yang ditentukan.

Definisi kualitas dalam konsep relatif menurut Nurkolis (2006) memiliki dua konsep:

- a. Dilihat dari sudut pandang produsen maka kualitas adalah mengukur berdasarkan spesifikasi yang ditetapkan, dan
- b. Dari sudut pandang pelanggan maka kualitas memenuhi tuntutan pelanggan.

Kualitas juga memiliki banyak dimensi, yaitu:

- a. Karakteristik kinerja profesional pokok dari produk inti.
- b. Karakteristik tambahan.
- c. Keandalan, yaitu kecil kemungkinan untuk rusak atau gagal pakai.

- d. Kesesuaian dengan spesifik yang telah ditetapkan.
- e. Daya tahan, yaitu berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan.
- f. Keterlayanan meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, atau penanganan keluhan yang memuaskan.
- g. Estetika, yaitu daya tarik produk terhadap panca indra, dan
- h. Citra kualitas produk yang menyangkut antara lain tanggung jawab terhadap produk atau jasa yang diberikan (Nurkolis, 2006).

Dalam bidang pendidikan, hanya konsep relatif yang sering ditemukan. Dalam konsep ini, kualitas pendidikan biasanya diukur dari sisi pelanggannya baik pelanggan internal maupun eksternal. Pelanggan internal, yaitu kepala sekolah, guru dan staf pendidikan lainnya.

Pelanggan eksternal ada tiga kelompok yaitu:

- a. Peserta didik (pelanggan eksternal primer).
- b. Orang tua dan para pemimpin pemerintah (pelanggan eksternal sekunder), dan pasar kerja, pemerintah dan masyarakat luas (pelanggan eksternal tersier). Sallis (2006).

Mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh sekolah sebagai lembaga pengajaran, tetapi disesuaikan dengan apa yang menjadi pandangan dan harapan masyarakat yang cenderung selalu berkembang seiring dengan kemajuan zaman.

Menurut Sagala (2010) bahwa sekolah yang berhasil dalam meningkatkan mutu pendidikannya ditentukan oleh faktor-faktor antara lain:

- a. Perumusan visi, misi dan tujuan sekolah.
- b. Evaluasi diri sekolah.
- c. Peranan kepala sekolah.
- d. Peningkatan mutu guru.

Indikator keberhasilan dalam meningkatkan mutu pendidikan akan berdampak dari berbagai aspek, yaitu:

- 1) Efektivitas proses pembelajaran bukan sekedar transfer pengetahuan (*transfer knowledge*) atau peningat, melainkan lebih menekankan pada internalisasi mengembangkan aspek kognitif, afektif dan psikomotor dan kemandirian.
- 2) Kempimpinan kepala sekolah akan mendorong terwujudnya visi, misi, tujuan sasaran melalui program yang dilaksanakan secara berencana, bertahap, kreativitas, inovasi, efektif, mempunyai kemampuan manajerial.
- 3) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif.
- 4) Sekolah memiliki budaya mutu.
- 5) Sekolah memiliki *team work* yang kompak, cerdas dan dinamis. Karena output pendidikan merupakan hasil kolektif bukan hasil individu guna memperoleh mutu yang kompetitif.
- 6) Sekolah memiliki kemandirian, yaitu kemampuan untuk bekerja secara maksimal dengan tidak tergantung petunjuk dari atasan dan memiliki sumber daya manusia yang potensial.
- 7) Partisipasi warga sekolah dan masyarakat. Keterkaitan dan keterlibatan pada sekolah harus tinggi dilandasi oleh rasa tanggung jawab melalui loyalitas dan dedikasi sebagai *steakholders*.
- 8) Sekolah memiliki transparansi.
- 9) Sekolah memiliki kemauan perubahan (*management change*). Perubahan adalah peningkatan bermakna positif untuk lebih baik dalam peningkatan mutu pendidikan.
- 10) Sekolah melakukan evaluasi perbaikan yang berkelanjutan dan merupakan proses penyempurnaan dalam meningkatkan mutu keseluruhan, mencakup organisasi, tanggung jawab, prosedur dan sumber daya manusia.
- 11) Sekolah memiliki akuntabilitas sebagai tanggung jawab terhadap keberhasilan program sekolah yang telah dilaksanakan.
- 12) Output sekolah penekanannya kepada lulusan yang mandiri dan memenuhi syarat pekerjaan (*qualified*) (Sagala, 2010:172).

Mutu pendidikan harus diupayakan untuk mencapai kemajuan yang dilandasi oleh suatu perubahan terencana. Peningkatan mutu pendidikan diperoleh melalui dua strategi yaitu peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi akademis untuk memberi dasar minimal dalam perjalanan yang harus ditempuh mencapai mutu pendidikan yang dipersyaratkan oleh tuntutan zaman, dan peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada keterampilan hidup yang esensial yang dicakupi oleh pendidikan yang berlandaskan luas, nyata dan bermakna.

Dalam kaitan dengan strategi yang akan ditempuh, peningkatan mutu pendidikan sangat terkait dengan relevansi pendidikan dan penilaian berdasarkan kondisi aktual mutu pendidikan tersebut. Telah terhadap situasi aktual merupakan titik berangkat dalam menempuh perjalanan ke situasi yang ideal yang didahului oleh suatu batas ambang sebagai landasan minimal, dan mencakup mutu pendidikan yang dipertanggungjawabkan serta yang ditandai oleh suatu tolok ukur sebagai norma ideal.

Mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh sekolah sebagai lembaga pengajaran, tetapi juga disesuaikan dengan apa yang menjadi pandangan dan harapan masyarakat yang cenderung selalu berkembang seiring kemajuan zaman. Bertitik tolak pada kecenderungan ini penilaian masyarakat tentang mutu lulusan sekolah pun terus-menerus berkembang.

Karena itu sekolah harus terus menerus meningkatkan mutu lulusannya dengan menyesuaikan dengan perkembangan tuntutan masyarakat menuju pada mutu pendidikan yang dilandasi tolok ukur norma ideal.

Fattah (2009) mengemukakan upaya peningkatan mutu dan perluasan pendidikan membutuhkan sekurang-kurangnya tiga faktor utama yaitu:

- 1) Kecukupan sumber-sumber pendidikan dalam arti kualitas tenaga kependidikan, biaya dan sarana belajar.

- 2) Mutu proses belajar mengajar yang mendorong siswa belajar efektif, dan
- 3) Mutu keluaran dalam bentuk pengetahuan, sikap, keterampilan dan nilai-nilai. Jadi kecukupan sumber, mutu proses belajar mengajar dan mutu keluaran akan dapat terpenuhi jika dukungan biaya yang dibutuhkan dan tenaga profesional kependidikan dapat disediakan di sekolah.



# BAB 5

## MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA HIJAU

### A. Manajemen Sumber Daya Manusia

#### 1. Pengertian

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia - bukan mesin - dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis.

Berikut ini adalah pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut para ahli:

a. Menurut Melayu SP. Hasibuan.

MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

b. Menurut Henry Simamora

MSDM adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja.

MSDM juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus.

c. Menurut Achmad S. Rucky

MSDM adalah penerapan secara tepat dan efektif dalam proses akuisis, pendayagunaan, pengembangan dan pemeliharaan personil yang dimiliki sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.

d. Menurut Mutiara S. Panggabean

MSDM adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan

e. Menurut Mutiara S. Panggabean

MSDM adalah kegiatan di bidang sumber daya manusia dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu dari sisi pekerjaan dan dari sisi pekerja. Dari sisi pekerjaan terdiri dari analisis dan evaluasi pekerjaan. Sedangkan dari sisi pekerja meliputi kegiatan-kegiatan pengadaan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja.

## **2. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam setiap kegiatan atau aktivitas organisasi dari waktu ke waktu selalu timbul masalah-masalah. Untuk mengatasi masalah-masalah yang timbul ada beberapa pendekatan sesuai dengan periodenya. Maksudnya pendekatan yang lebih akhir menunjukkan lebih baru

ditinjau dari segi waktunya. Namun sampai sekarang pun masih ada pimpinan perusahaan yang menggunakan pendekatan lama dalam mengatasi permasalahan. Di bawah ini dikemukakan tiga pendekatan: Pendekatan Mekanis, Pendekatan Paternalisme, dan, Pendekatan Sistem Sosial.

a. Pendekatan Mekanis (klasik)

Perkembangan di bidang Industri dengan penggunaan mesin-mesin dan alat-alat elektronika membawa kemajuan yang sangat pesat dalam efisiensi kerja. Dalam pendekatan mekanis, apabila ada permasalahan yang berhubungan dengan tenaga kerja, maka unsur manusia dalam organisasi disamakan dengan faktor produksi lain, sehingga pimpinan perusahaan cenderung menekan pekerja dengan upah yang minim sehingga biaya produksi rendah. Pandangan pendekatan ini menunjukkan sikap bahwa tenaga kerja harus dikelompokkan sebagai modal yang merupakan faktor produksi. Dengan hal ini maka diusahakan untuk memperoleh tenaga kerja yang murah namun bisa dimanfaatkan semaksimal mungkin dan memperoleh hasil yang lebih besar untuk kepentingan pemberi kerja. Pendekatan ini cukup dominan di negara-negara industri barat sampai dengan tahun 1920 – an.

b. Pendekatan Paternalisme (Paternalistik)

Dengan adanya perkembangan pemikiran dari para pekerja yang semakin maju dari para pekerja, yang menunjukkan mereka dapat melepaskan diri dari ketergantungan manajemen atau pimpinan perusahaan mengimbangkan dengan kebaikan untuk para pekerja. Paternalisme merupakan suatu konsep yang menganggap manajemen sebagai pelindung terhadap karyawan, berbagai usaha telah dilakukan oleh pimpinan perusahaan supaya para pekerja tidak mencari bantuan dari pihak lain. Pendekatan ini mulai hilang pada waktu periode tahun 1930-an.

c. Pendekatan Sistem Sosial (*Human Relation*)

Manajemen Sumber Daya Manusia atau personalia merupakan proses yang kompleks. Dengan kekomplekan kegiatan manajemen Sumber Daya Manusia, maka pimpinan perusahaan mulai mengarah pada pendekatan yang lain yaitu pendidikan sistem sosial yang merupakan suatu pendekatan yang dalam pemecahan masalah selalu memperhitungkan faktor-faktor lingkungan. Setiap ada permasalahan, maka diusahakan dipecahkan dengan sebaik mungkin dengan resiko yang paling kecil, baik bagi pihak tenaga kerja maupun pemberi kerja.

### 3. Proses Tahapan Manajemen Sumber Daya Manusia

a. *Recruitment* (Pengadaan)

Pengadaan Manajemen Sumber Daya Manusia *Recruitment* di sini diartikan pengadaan, yaitu suatu proses kegiatan mengisi formasi yang lowong, mulai dari perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyaringan sampai dengan pengangkatan dan penempatan. Pengadaan yang dimaksud di sini lebih luas maknanya, karena pengadaan dapat merupakan salah satu upaya dari pemanfaatan. Jadi pengadaan di sini adalah upaya penemuan calon dari dalam organisasi maupun dari luar untuk mengisi jabatan yang memerlukan SDM yang berkualitas.

Jadi bisa berupa *recruitment from outside* dan *recruitment from within*. *Recruitment from within* merupakan bagian dari upaya pemanfaatan SDM yang sudah ada, antara lain melalui pemindahan dengan promosi atau tanpa promosi. Untuk pengadaan pekerja dari luar tahapan seleksi memegang peran penting.

b. *Maintenance* (Pemeliharaan)

Pemeliharaan atau *maintenance* merupakan tanggung jawab setiap pimpinan. Pemeliharaan SDM yang disertai dengan ganjaran (*reward system*) akan berpengaruh terhadap jalannya organisasi. Tujuan utama dari pemeliharaan adalah untuk

membuat orang yang ada dalam organisasi betah dan bertahan, serta dapat berperan secara optimal. Sumber daya manusia yang tidak terpelihara dan merasa tidak memperoleh ganjaran atau imbalan yang wajar, dapat mendorong pekerja tersebut keluar dari organisasi atau bekerja tidak optimal. Pemeliharaan SDM pada dasarnya untuk memperhatikan dan mempertimbangkan secara seksama hakikat manusianya. Manusia memiliki persamaan di samping perbedaan, manusia mempunyai kepribadian, mempunyai rasa, karya, karsa dan cipta. Manusia mempunyai kepentingan, kebutuhan, keinginan, kehendak dan kemampuan, dan manusia juga mempunyai harga diri. Hal-hal tersebut di atas harus menjadi perhatian pimpinan dalam manajemen SDM.

c. *Development* (Pengembangan).

Pengembangan Sumber Daya Manusia, Sumber daya manusia yang ada di dalam suatu organisasi perlu pengembangan sampai pada taraf tertentu sesuai dengan perkembangan organisasi. Apabila organisasi ingin berkembang yang diikuti oleh pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia ini dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan. Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk pengembangan SDM, terutama untuk pengembangan kemampuan intelektual dan kepribadian. Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang digunakan oleh suatu organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan pekerja yang sudah menduduki suatu jabatan atau tugas tertentu.

Untuk pendidikan dan pelatihan ini, langkah awalnya perlu dilakukan analisis kebutuhan atau need assessment, yang menyangkut tiga aspek, yaitu:

- a. Analisis organisasi, untuk menjawab pertanyaan: “Bagaimana organisasi melakukan pelatihan bagi pekerjanya.”

- b. Analisis pekerjaan, dengan pertanyaan: “Apa yang harus diajarkan atau dilatihkan agar pekerja mampu melaksanakan tugas atau pekerjaannya” dan,
- c. Analisis pribadi, menekankan “Siapa membutuhkan pendidikan dan pelatihan apa”. Hasil analisis ketiga aspek tersebut dapat memberikan gambaran tingkat kemampuan atau kinerja pegawai yang ada di organisasi tersebut.

#### 4. Peran dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan karyawan bagi sebuah perusahaan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Berbicara mengenai peranan tenaga kerja, harus dibedakan antara mereka yang memiliki pekerjaan dan mereka yang bekerja. R.Kyosaki menyebutnya dalam empat tingkatan (*quadrant*) yaitu *self employed*, *employe*, pebisnis dan investor. Karyawan adalah mereka yang bekerja pada orang lain dengan menjual jasa mereka; waktu, tenaga dan pikiran untuk perusahaan dan mendapat kompensasi dari perusahaan tersebut. Namun berbicara mengenai tenaga kerja ini masih umum.

Dalam MSDM yang ingin diteliti adalah karyawan (mereka yang menjual jasa (pikiran, tenaga dan waktu) kepada orang lain atau perusahaan). Di sini terjadi sebuah ikatan atau kontrak mengenai hak dan kewajiban masing-masing.

##### a. Perencanaan

Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja (*Preparation and selection*). Persiapan. Dalam proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan/*forecast* akan pekerjaan yang lowong, jumlahnya, waktu, dan lain sebagainya. Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan, yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, struktur organisasi, departemen yang ada, dan

lain-lain. Faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi pasar tenaga kerja, dan lain sebagainya.

#### b. Rekrutmen & Seleksi

Rekrutmen tenaga kerja/*recruitment*. Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan SDM organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan/*job description* dan juga spesifikasi pekerjaan/*job specification*.

Seleksi tenaga kerja/*selection*. Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup/*cv/curriculum vitae* milik pelamar. Kemudian dari *cv* pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja/*interview* dan proses seleksi lainnya.

#### c. Pelatihan, Pengembangan & Penilaian Prestasi

1) Pengembangan dan evaluasi karyawan (*Development and evaluation*). Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi.

2) Memberikan kompensasi dan proteksi pada pegawai (*Compensation and protection*). Kompensasi adalah imbalan

atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal.

d. Promosi, Peminangan, dan Pemisahan

- 1) Promosi adalah sebuah jenis transfer yang meliputi penugasan kembali seorang pegawai pada sebuah posisi yang kemungkinan besar diberikan pembayaran yang lebih tinggi dan tanggung jawab, hak dan kesempatan yang lebih besar. Demosi, kadang-kadang disebut transfer ke bawah, adalah sebuah jenis transfer meliputi pemotongan pembayaran, hak dan kesempatan.
- 2) Pemisahan, disebut juga pemberhentian, bahkan sering disebut *downsizing*, adalah perpindahan sementara atau tidak definitif seorang pegawai dari daftar gaji. Umumnya adalah untuk mengurangi kelebihan beban biaya tenaga kerja dan permasalahan keuangan perusahaan semakin serius.
- 3) Terminasi adalah tindakan manajemen berupa pemisahan pegawai dari organisasi karena melanggar aturan organisasi atau karena tidak menunjukkan kinerja yang cukup.
- 4) Pemberhentian sukarela adalah pemisahan pegawai dari organisasi atas inisiatif organisasi atau kemauan pegawai sendiri.
- 5) Pengunduran diri adalah pemisahan pegawai yang telah menyelesaikan masa kerja maksimalnya dari organisasi atau umumnya dikenal dengan istilah pensiun.

## 5. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Implementasi manajemen sumber daya manusia tergantung kepada fungsi operasional MSDM itu sendiri. Beberapa pakar memberikan fungsi yang bervariasi tentang MSDM seperti yang dikemukakan oleh Flippo (1984), terdiri dari:

- a. *Procurement.*
- b. *Development.*
- c. *Compensation.*
- d. *Integration.*
- e. *Maintenance.*
- f. *Separation.*

De Cenzo and Robbins (1996), menyatakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari

- a. *Staffing: strategic human resources, recruiting, and selection.*
- b. *Training and development: orientation, employee training, employee development and career development.*
- c. *Motivation: Motivation theories and the job design, performance appraisal, rewards and compensation, employee benefit.*
- d. *Maintenance: safety and health, communication, employee relation.*

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa fungsi operasional Manajemen sumber daya manusia meliputi:

a. Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan tenaga kerja merupakan operasi dari manajemen sumber daya manusia. Dengan perencanaan tenaga kerja dimaksudkan ada upaya untuk merencanakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan organisasi ini.

b. Pengembangan Tenaga Kerja

Pengembangan tenaga kerja merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan kualitas tenaga kerja sehingga dapat mengurangi ketergantungan organisasi untuk menarik karyawan baru. Adapun tujuan pengembangan Sumber Daya Manusia diarahkan untuk merubah Sumber Daya

Manusia yang potensial tersebut menjadi tenaga kerja yang produktif, serta mampu dan terampil sehingga menjadi efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

c. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu aspek yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan adanya penilaian prestasi kerja, maka dapat diketahui karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang baik maupun yang kurang. Hal ini akan berdampak pada pemberian kompensasi.

d. Pemberian Kompensasi

Fungsi pemberian kompensasi meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada para karyawan. Kompensasi ini dapat berupa finansial maupun non finansial.

e. Pemeliharaan Tenaga Kerja

Di dalam pemeliharaan tenaga kerja ada pelaksanaan aspek ekonomis dan non ekonomis yang diharapkan dapat memberikan ketenangan kerja dan konsentrasi penuh bagi pekerja guna menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan oleh organisasi. Aspek ekonomis berhubungan dengan pemberian kompensasi yang berupa gaji dan bonus yang sebanding dengan hasil kerjanya. Aspek nonekonomis berupa adanya jaminan kesehatan, kesejahteraan dan keamanan serta kenyamanan dalam bekerja. Adanya kegiatan pemeliharaan tenaga kerja yang memadai akan memperkecil adanya konflik antara tenaga kerja dengan pemberi kerja.

f. Pemberhentian

Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen sumber daya manusia. Fungsi pemberhentian harus mendapat perhatian yang serius dari manajer SDM karena telah diatur oleh undang-undang dan mengikat bagi perusahaan maupun karyawan. Istilah pemberhentian atau separation, pemisahan

adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari organisasi (perusahaan) yang disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, pensiun, atau sebab-sebab lain yang diatur oleh undang-undang.

## **B. Definisi Konsep Sumber Daya Manusia Hijau**

Pelestarian lingkungan alam sudah menjadi isu penting selama beberapa dekade terakhir. Hampir setiap industri sudah memberlakukan praktik menjaga lingkungan. Sebagian besar perusahaan *Green Human Resource Management* (GHRM) akan mencapai penghematan finansial yang lebih besar yang menghasilkan keuntungan. bisnis hijau seperti GHRM dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan terutama kinerja lingkungan dan mencapai budaya perusahaan hijau.

*Green Human Resource Management* (GHRM) merupakan suatu kebijakan perusahaan dalam pengelolaan sumber daya manusia secara berkelanjutan dengan melibatkan aspek lingkungan untuk menjaga kelestarian alam dalam pengelolaan perusahaan. Di tengah isu meningkatnya kerusakan lingkungan hidup karena proses produksi, maka GHRM diperlukan untuk meminimalisir kondisi tersebut.

Manajemen sumber daya manusia *Human Resources Management* (HRM) bertujuan untuk pendayagunaan, pengembangan, penelitian sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya alam (SDA) yang ada agar dapat dikelola secara efektif dan efisien. Pada dasarnya *Green Human Resource Management* (GHRM) merupakan suatu kebijakan perusahaan dalam pengelolaan sumber daya manusia secara berkelanjutan dengan melibatkan aspek lingkungan untuk menjaga kelestarian alam dalam pengelolaan perusahaan. Di tengah isu meningkatnya kerusakan lingkungan hidup karena proses produksi, maka GHRM diperlukan untuk meminimalisir kondisi tersebut. Manajemen sumber daya manusia *Human Resources Management* (HRM) bertujuan untuk pendayagunaan, pengembangan, penelitian sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya alam (SDA) yang ada agar dapat dikelola secara efektif dan efisien.

Pada dasarnya manajemen adalah upaya mengatur sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sebagai proses untuk mencapainya diperlukan perencanaan yang matang, Menurut teori GHRM, pengelolaan hijau (*green management*) sangat penting bagi banyak organisasi karena memastikan kinerja lingkungan yang berkelanjutan dan signifikan melalui berbagai kebijakan dan praktik positif yang mendorong perilaku hijau (Guerci & Carollo, 2016).

Teori ini banyak digunakan dalam penelitian untuk merujuk pada kontribusi peraturan dan kebijakan SDM terhadap tujuan lingkungan perusahaan yang selanjutnya meningkatkan *environmental sustainable performance* (ESP). *Green Human Resources Management* (GHRM), didefinisikan sebagai 'kegiatan *Human Resources Department* (HRD) dalam meningkatkan hasil lingkungan yang positif'(Kramar, 2014 dalam Shen et al., 2016) dan berkembang sebagai salah satu cara untuk membantu mengatasi prioritas ekologis ini (Jackson et al., 2011).

Dengan demikian, tujuan praktik GHRM di tempat kerja (Renwick et al., 2013) dan staf organisasi yang memberlakukan Perilaku Ramah Lingkungan Kerja dengan sukarela (Kim et al., 2017) adalah untuk membantu organisasi mengurangi emisi pabrik dan kantor serta meningkatkan daur ulang, sehingga organisasi dapat membantu mengurangi dampak perubahan iklim global melalui pengurangan polusi dan limbah yang didorong oleh tempat kerja serta penggunaan energi yang lebih baik (Saifulina dan Carballo-Penela, 2016).

Pendekatan pengelolaan sumber daya manusia hijau menurut teori (Dyer, 2018) memberikan pemikiran bahwa teori lingkungan/ ekologi merupakan pemikiran ekologis dengan mempertimbangkan aspek kelestarian lingkungan untuk kepentingan lingkungan alam itu sendiri daripada kepentingan kemanusiaan di alam. Lahirnya teori ini untuk menyelesaikan masalah perubahan iklim global yang berdampak terhadap keamanan dan keselamatan manusia di lingkungannya.

Menurut Yong, Yusliza, Ramayah, dan Fawehinmi (2019), teori ini juga merujuk pada upaya melibatkan setiap individu dalam suatu sektor untuk mendukung proses berkelanjutan dan meningkatkan

kesadaran serta komitmen individu terhadap tantangan kelestarian lingkungan. Anjana Nath Green berpendapat, praktik HR yang ramah lingkungan (ekoferen) memiliki dampak positif berupa peningkatan efisiensi, efektivitas, dan kinerja berkelanjutan dalam aspek lingkungan (Yu, Chavez, Feng, Wong, & Fynes, 2020).

Merujuk teori *Resource Base View (RBV)*, yang dipelopori pertama kali (Wernerfelt, 1984), memberikan asumsi konseptual untuk bidang *Green Human Resources Management (GHRM)*. Pendekatan teori ini bahwa perusahaan dapat meningkatkan daya saing mereka dengan mengembangkan sumber daya kritis (yaitu, kegiatan sumber daya manusia). Menurut (Mwita, 2019), manajemen sumber daya manusia hijau adalah sebagai proses pemanfaatan sumber daya manusia di tempat kerja untuk mencapai tujuan organisasi dengan upaya yang disengaja untuk memastikan proses tersebut berkontribusi terhadap kelestarian lingkungan. Pendapat (Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2018), menjelaskan GHRM adalah praktik kebijakan SDM untuk mempromosikan penggunaan sumber daya perusahaan yang berkelanjutan dan untuk mendukung ekologi; dan tujuan utamanya adalah untuk mengembangkan kepekaan ekologis pada karyawan dan membuat mereka sadar tentang bagaimana perilaku mereka sendiri dapat mempengaruhi lingkungan. Menurut (Opatha & Athula Hewapathirana, 2019), menyatakan bahwa definisi dari *Green Human Resource Management Practice* yang merupakan kegiatan seperti adanya penyuluhan bagi karyawan yang diadakan oleh perusahaan dalam menjaga lingkungan sekitar perusahaan dapat membantu mempraktikkan ramah lingkungan di tempat kerja dalam menyelamatkan bumi dalam implementasi berkelanjutan yang bertujuan dalam pendekatan ramah lingkungan. Definisi lain menurut (Tang *et al.*, 2018), menjelaskan *Green Human Resource Management* adalah suatu kegiatan seperti seleksi, perekrutan, pengembangan, pelatihan dari manajer yang menerapkan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang diberikan untuk karyawan dalam aspek ramah lingkungan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut dan hasil penelitian empiris secara umum GHRM dapat diambil sintesis yaitu *Green Human Resource management* adalah kegiatan yang mendukung aspek kelestarian lingkungan melalui pengelolaan fungsi Sumber Daya Manusia seperti *Green Performance Management*, *Green Compensation*, *Green Training*, *Green Involvement*, *Green Hiring* dalam membantu mempraktikkan aspek kelestarian lingkungan di perguruan tinggi.

### **C. *Green Human Resource Management***

*Green Human Resource Management* (GHRM) adalah pendekatan inovatif terhadap kinerja dan fungsi SDM dalam suatu organisasi, di mana konteks lingkungan merupakan dasar dari semua *inisiatif* yang dilakukan. *Green Human Resource Management* (GRHM) dinyatakan sebagai keterlibatan semua kegiatan dalam pengembangan, implementasi dan pemeliharaan sistem yang berkelanjutan yang bertujuan membuat karyawan organisasi menjadi ramah lingkungan (Owino & Kwasira, 2016). Definisi lain juga disampaikan oleh (Opatha & Arulrajah, 2014) *Green Human Resource Management* mengacu pada kebijakan, praktik, dan sistem yang menjadikan karyawan organisasi menjadi hijau untuk kepentingan individu, masyarakat, lingkungan alam, dan bisnis. Ridhi Sharma (2015) mendefinisikan GHRM adalah penerapan praktik HRM dengan tujuan mempromosikan penggunaan sumber daya yang berkelanjutan, yang mengutamakan pelestarian lingkungan secara umum yang akan meningkatkan kesadaran karyawan dan komitmen pada isu-isu manajemen lingkungan pada khususnya (Deshwal, 2015) memandang *Green Human Resource Management* sebagai strategi organisasi untuk meningkatkan kesadaran lingkungan karyawan.

Gagasan *Green Human Resource Management* terkait dengan fungsi *Human Resource Management* sebagai pendorong utama dalam suatu organisasi untuk mengambil inisiatif hijau (Bhutto & Auranzeb, 2016; Charbel José Chiappetta Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016; Mandip, 2012). Hal ini juga berkaitan dengan menciptakan usaha

sumber daya manusia ramah lingkungan yang menghasilkan efisiensi yang lebih besar, biaya lebih rendah, keterlibatan dan retensi karyawan yang lebih baik yang pada gilirannya, membantu organisasi untuk mengurangi dampak karbon karyawan oleh orang-orang seperti penyimpanan dokumen elektronik, berbagi kendaraan, pembagian kerja, wawancara telekonferensi dan virtual, daur ulang, telecommunity, pelatihan online, ruang kantor hemat energi (Deepika & Karpagam, 2016; Pandey, Viswanathan, & Kamboj, 2016; Sheopuri & Sheopuri, 2015). Ini berarti penerapan kebijakan Sumber Daya Manusia untuk mempromosikan penggunaan sumber daya dan ekologi perusahaan secara berkelanjutan (Mampra, 2013; Zoogah, 2011). GHRM adalah alat utama untuk implementasi pembangunan berkelanjutan (Bangwal & Tiwari, 2015; Gholami, Rezaei, Saman, Sharif, & Zakuan, 2016; Renwick, Redman, & Maguire, 2013; Urbaniak, 2017).

GHRM sebenarnya telah mendukung pemahaman paradigmatik dari konsep *'triple bottom-line'*; artinya, GHRM melibatkan praktik yang selaras dengan tiga pilar keberlanjutan lingkungan, sosial, dan keseimbangan ekonomi (Yusoff, Ramayah, & Othman, 2015) dan membawa manfaat bagi organisasi dalam jangka panjang (Wagner, 2013). GHRM membentuk bagian dari program tanggung jawab sosial perusahaan yang lebih luas (Sathyapriya, Kanimozhi, & Adhilakshmi, 2013). Dalam hal ini, manajer SDM diharapkan mampu menciptakan kesadaran karyawan yang bekerja untuk organisasi tentang bagaimana meningkatkan kinerja lingkungan organisasi melalui perilaku manusia (Shaikh, 2010). *Green Human Resource Management* terbagi menjadi beberapa faktor (Arulrajah, Opatha, & Nawaratne, 2015; Bangwal & Tiwari, 2015; Berber & Aleksić, 2016; Kaithal, 2017; Ullah, 2017).

### ***Green Recruitment and Selection***

Organisasi harus fokus pada pemilihan dan perekrutan karyawan yang mendukung serta tertarik pada lingkungan (Renwick et al., 2013). Oleh karena itu, untuk meningkatkan daya tarik seleksi karyawan dari bakat yang semakin sadar lingkungan organisasi harus membangun reputasi dan ilustrasi lingkungan yang terinspirasi dari

pemikiran bahwa organisasi responsif terhadap lingkungan (Guerci, Montanari, Scapolan, & Epifanio, 2016; Kapil, 2015). Organisasi harus mencerminkan agenda pelestarian lingkungan kerja melalui situs, web organisasi dan saluran publik lainnya yang tersedia sehingga kandidat dapat dengan jelas melihat fokus penghijauan organisasi (Arulrajah et al., 2015; Kapil, 2015). Ini ditegaskan oleh karya (Guerci, Longoni, et al., 2016) yang menemukan bahwa tujuan terkait pelestarian lingkungan dapat memainkan peran utama dalam menarik calon pelamar. Rekrutmen hijau memastikan bahwa rekrutmen baru memahami budaya hijau organisasi dan membagikan nilai-nilai lingkungannya (Susan E Jackson & Seo, 2010) melalui transfer pengetahuan, nilai, dan kepercayaan lingkungan peserta (Renwick et al., 2013). Rekrutmen harus mencakup kriteria lingkungan (Arulrajah et al., 2015). Dalam fase analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan, dan spesifikasi individu harus menjelaskan serta menekankan pada aspek lingkungan, pencapaian hijau dan menjelaskan apa yang diharapkan dari karyawan hijau di masa depan (Mandip, 2012; Renwick et al., 2013).

### ***Green Training and Development***

Pelatihan dan pengembangan lingkungan sebagai salah satu metode utama di mana *Human Resource Management* mengembangkan dukungan dan inisiatif manajemen lingkungan (Daily, Bishop, & Steiner, 2007; Charbel José Chiappetta Jabbour, 2013). (Opatha & Arulrajah, 2014) menyatakan bahwa dampak paling signifikan terhadap kesadaran lingkungan di antara karyawan adalah melalui pelatihan lingkungan. Arulrajah, Opatha and Nawaratne (2015) membahas nilai pendidikan hijau dan pelatihan karyawan dalam memberikan pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan untuk kinerja lingkungan yang baik. Pelatihan dan program pengembangan karyawan meliputi masalah sosial dan lingkungan di segala tingkatan (Mandip, 2012; Mehta & Chugan, 2015). Oleh karena itu, rencana pelatihan, pengembangan dan pembelajaran harus mencakup program, lokakarya, dan sesi untuk memungkinkan karyawan mengembangkan serta memperoleh pengetahuan dalam manajemen lingkungan (Liebowitz, 2010; Prasad,

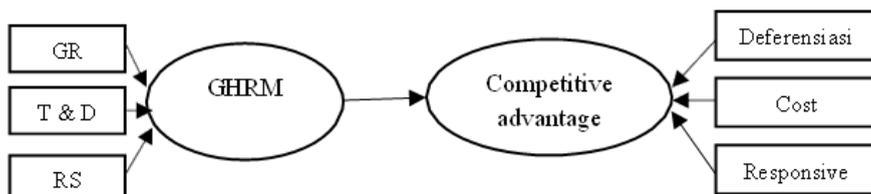
2013). Untuk mencapai tujuan ini, prinsip rotasi pekerjaan harus digunakan dalam penugasan ramah lingkungan sebagai bagian penting dari rencana pelatihan dan pengembangan karir para manajer hijau berbakat di masa depan (Prasad, 2013; Wehrmeyer, 2017).

#### **D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi GHRM**

Pengelolaan sumber daya manusia hijau adalah pengelolaan sumber daya manusia secara berkelanjutan dengan mempertimbangkan aspek kelestarian lingkungan. Tujuan pengelolaan sumber daya manusia berbasis ramah lingkungan untuk mengurangi kerusakan lingkungan. Manfaat pelaksanaan praktik GHRM memiliki umpan balik positif untuk keberlanjutan dalam melestarikan lingkungan. Peneliti lain (Arulrajah *et al.*, 2015), menyatakan bahwa *green HRM* adalah orientasi lingkungan dari semua fungsi atau praktik sumber daya manusia suatu organisasi di semua tingkatan; dengan mempertimbangkan konsep dasar MSDM, tujuan, fungsi, proses, kegiatan, dan strateginya secara ramah lingkungan untuk mengakomodasi kebutuhan keberlanjutan ekologis. Pemikiran (Sukardi *et al.*, 2021), pemimpin perlu mempertimbangkan dalam mempekerjakan calon pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki pengetahuan lingkungan berwawasan manajemen sumber daya manusia hijau agar dapat menjamin keberlanjutan pengelolaan SDM hijau agar mampu meningkatkan daya saing.

Pendapat peneliti lain (Hiba A. Masri & Jaaron, 2017), menyatakan manfaat wawasan tentang lingkungan hijau suatu organisasi harus secara strategis menghubungkan fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk mendukung *Environment Performance* yang diperlukan untuk keunggulan kompetitif. Penelitian empiris (Purnama & Nawangsari, 2019), praktik GHRM dapat mempengaruhi secara positif terhadap keberlanjutan organisasi. Hasil penelitian (Nawafleh, 2020), meneliti pengaruh penerapan *Green Human Resource Management* dengan keunggulan kompetitif pada institusi pendidikan di Jordania, menunjukkan bahwa penerapan *Green HRM* yaitu *green recruitment & selection, green training & development, dan green rewards &*

*compensation* mempengaruhi keunggulan kompetitif (diferensiasi, biaya, dan kecepatan respon). Berikut ini Gambar 2.4 model penelitian Nawafleh.



Sumber: Nawafleh 2020

**Gambar 2. 4 Model Penelitian Nawafleh 2020)**

Hasil penelitian (Zhao *et al.*, 2020), menyatakan GHRM menunjukkan bahwa perusahaan dapat mengembangkan strategi dan praktik lingkungan hidup untuk memperoleh keuntungan dengan menggunakan pendekatan praktik sumber daya manusia. Pendapat (Yusliza *et al.*, 2019), menjelaskan praktik GHRM antara lain *green recruitment*, *green training*, dan *green reward*. *Green recruitment* yang terkait menarik calon tenaga kerja yang memiliki nilai dan pengetahuan terhadap lingkungan. Hasil penelitian (Cheng *et al.*, 2018), mengatakan pengelolaan lingkungan hijau suatu wilayah di Cina terbukti berdampak terhadap daya saing yang berkelanjutan. Penelitian empiris di Palestina oleh (Zaid *et al.*, 2018), bahwa praktik manajemen sumber daya manusia hijau dan rantai pasokan hijau memiliki efek positif terhadap kinerja berkelanjutan di Palestina. Menurut peneliti sebelumnya (El-Kassar & Singh, 2019), mengukur pengaruh implementasi inovasi hijau dan pendorongnya terhadap kinerja untuk keunggulan kompetitif serta komitmen manajemen dan praktik SDM. Berikut ini faktor-faktor yang mempengaruhi praktik pengelolaan manajemen sumber daya manusia hijau.

## 1. Sistem Penghargaan dan Motivasi

Menghargai prestasi kerja anggota adalah sangat penting bagi suatu organisasi karena dapat meningkatkan motivasi dan membantu

mencapai tujuan dan objektif organisasi sebagaimana yang disampaikan (Tarmidia *et al.*, 2019), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari kualitas maupun kuantitas yang dicapai anggota dalam melaksanakan tanggung jawab atau kewajibannya. Penelitian (Pang & Lu, 2018), menyatakan bahwa sistem motivasi yang tepat akan meningkatkan efisiensi dan kualitas kinerja. Tujuan dari motivasi itu sendiri adalah untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan keseluruhan kinerja organisasi. Penelitian (Masri & Jaaron, 2017), sistem penghargaan dianggap dapat memberikan dorongan kepada anggota untuk melakukan pekerjaan yang terkait implementasi praktik (GHRM) sehingga dapat menyelaraskan antara kinerja anggota dan tujuan organisasi dalam menerapkan perilaku ramah lingkungan.

## **2. Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja**

Penelitian (Tarmidia *et al.*, 2019), yang menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota organisasi dalam praktik penerapan GHRM. Sedangkan menurut pendapatnya (Pang & Lu, 2018), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hal yang positif yang dirasakan oleh setiap anggota organisasi dari pengalaman kerja yang memuat aspek motivasi, kinerja, kepemimpinan, tingkah laku, konflik, dan sebagainya. Praktik GHRM yang telah membentuk budaya organisasi dapat memberikan kepuasan kerja sehingga pada akhirnya kinerja dan daya saing organisasi menjadi lebih kuat.

## **3. Regulasi dan Komitmen Organisasi**

Hasil penelitian (Singh *et al.*, 2020), menunjukkan bahwa praktik HRM hijau memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional hijau pada inovasi hijau. Penelitian (Yusoff *et al.*, 2020), mengungkapkan bahwa rekrutmen dan seleksi hijau, pelatihan dan pengembangan hijau, dan kompensasi hijau memiliki hubungan yang bermakna dengan kinerja lingkungan. Menurut (Chaudhary, 2018), menjelaskan bahwa regulasi merupakan konsep yang berhubungan

dengan pelaksanaan praktik GHRM. Selain regulasi, komitmen organisasi juga dinilai penting dalam implementasi praktik GHRM.

#### **4. Kesadaran Etika Lingkungan dan Perilaku Pemimpin**

Menurut (Rahmi, 2019), menyebutkan bahwa masalah lingkungan adalah masalah moral setiap anggota organisasi dan bukan semata-mata persoalan teknis saja. Etika lingkungan hidup merupakan disiplin ilmu yang mengatur perilaku manusia dengan lingkungan sekitarnya serta diatur dalam regulasi yang sah dengan mengatur tindakan masyarakat. Hasil penelitian (Jabbar & Abid, 2014), dukungan pemimpin sangatlah penting untuk memotivasi anggota organisasi terhadap praktik ramah lingkungan melalui *eco-initiative*.

#### **5. Pelatihan Lingkungan**

Penjelasan hasil penelitian (Purnama & Nawangsari, 2019), bahwa pelatihan dapat membantu anggota organisasi dalam memahami pentingnya perlindungan lingkungan lebih lanjut. Selanjutnya pendapat (Jabbar and Abid, 2014), pelatihan memiliki dampak positif terhadap kinerja lingkungan organisasi.

### **E. Cara Pengukuran yakni Dimensi dan Indikator GHRM**

Pendapat (Opatha & Hewapathirana, 2019), perhatian terhadap hal-hal yang berhubungan dengan peran karyawan dengan ramah lingkungan hijau, fungsi HRM hijau, sikap dan perilaku ramah lingkungan, dan kinerja pekerjaan hijau. Dimensi GHRM menurut (Opatha and Arulrajah, 2014), dan penelitian terdahulu terdapat 5 dimensi praktik GHRM untuk mencapai lingkungan organisasi yang hijau, yaitu:

#### **1. Desain dan Analisis Jabatan (*Green Job Design and Analysis*)**

Mempertimbangkan kandidat yang mempunyai pengetahuan yang berwawasan kelestarian lingkungan. Aktivitas ini perlu memasukkan unsur kelestarian lingkungan dalam deskripsi pekerjaan, memasukkan unsur lingkungan dalam spesifikasi pekerjaan. Setiap level jabatan sebaiknya dimasukkan unsur yang terkait *green*.

## **2. Perencanaan SDM (*Green Planning*)**

Memasukkan perkiraan jumlah dan karakteristik karyawan yang memahami lingkungan untuk diimplementasikan di perusahaan, Memasukkan aktivitas/program/insiatif manajemen lingkungan (ISO 14001, produksi bersih) Memasukkan strategi yang dapat mempertemukan permintaan dan pekerjaan yang berbasis lingkungan (misal ada audit lingkungan).

## **3. Rekrutmen (*Green Recruitment*)**

Memasukkan unsur lingkungan pada strategi rekrutmen perusahaan, memasukkan unsur lingkungan sebagai salah satu kriteria rekrutmen, mengomunikasikan kebijakan/komitmen perusahaan terhadap kelestarian lingkungan pada saat proses rekrutmen, memasukkan unsur pengetahuan tentang lingkungan pada iklan pekerjaan, menginformasikan bahwa perusahaan akan merekrut calon karyawan yang memiliki kompetensi pengelolaan lingkungan.

## **4. Seleksi (*Green Selection*)**

Mempertimbangkan kandidat yang mempunyai minat dan kepedulian pada lingkungan, mengajukan pertanyaan terkait pengelolaan lingkungan pada saat wawancara dengan calon karyawan, memilih calon karyawan yang sadar terhadap pengelolaan lingkungan, memilih calon karyawan yang secara pribadi telah melakukan pengelolaan lingkungan.

## **5. Pelatihan dan Pengembangan (*Green Training and Development*)**

Mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawan tentang pengelolaan lingkungan melalui pelatihan, memberikan *best practice* tentang kegiatan yang ramah lingkungan, memberikan pelatihan untuk meningkatkan kesadaran lingkungan di setiap angkatan kerja (departemen kerja), menyediakan program pendidikan tentang lingkungan untuk karyawan, memberikan pelatihan kepada karyawan agar dapat menjadikan ruang kerja sebagai

ruang hijau, menerapkan rotasi pekerjaan untuk melatih manajer dalam memahami lingkungan, memberikan pelatihan khusus untuk kegiatan penghijauan bagi karyawan.

## **6. Dimensi Evaluasi Kinerja (*Green Performance Evaluation*)**

Dimensi evaluasi kerja meliputi (*green performance evaluation*): 1. Menetapkan sistem informasi pengelolaan *Performance Evaluation* (PE) lingkungan (EMIS) dan audit lingkungan. 2. Mengintegrasikan tujuan dan target pengelolaan lingkungan pada sistem evaluasi kinerja perusahaan 3. Menguasi standar kinerja lingkungan secara keseluruhan 4. Mengintegrasikan unsur kinerja lingkungan pada penilaian kinerja karyawan. 5. Menetapkan sasaran, target dan tanggung jawab lingkungan 6. Memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja lingkungan untuk memperbaiki kinerja karyawan 7. Melakukan evaluasi/pengukuran tentang kinerja lingkungan untuk setiap karyawan

Sedangkan dimensi GHRM menurut (Arqawi *et al.*, 2019), terdiri dari *Green Performance Management*, *Green Compensation*, *Green Training*, *Green Involvement*, *Green Hiring*.

### **a. *Green performance management***

Eksekutif dan manajer puncak mengetahui dan memahami yang terkait tujuan yang lebih spesifik terhadap lingkungan hijau. Indikator kinerja lingkungan mencakup: pimpinan melakukan evaluasi kebijakan pengelolaan lingkungan, pimpinan mendorong program perencanaan praktik pengelolaan lingkungan dan pimpinan melakukan evaluasi praktik lingkungan hijau pada setiap lini.

### **b. *Green compensation***

Memberikan imbalan insentif untuk mencapai kinerja lingkungan yang ditargetkan dan membayar imbalan yang disesuaikan dengan kinerja setiap unit atau variabel. Indikator *green compensation* terdiri dari: pemberian penghargaan pimpinan,

pemberian insentif, dan memberikan sanksi bagi yang tidak melaksanakan kebijakan terhadap kelestarian lingkungan, untuk menjalankan kebijakan pengelolaan kelestarian lingkungan yang telah disepakati.

**c. *Green training***

Manajemen memberikan pelatihan yang berhubungan dengan pengelolaan lingkungan kepada karyawan untuk meningkatkan kesadaran bahwa ekologis di sekitar tempat kerja memberikan implikasi terhadap kinerja perusahaan. Indikator *green training* mencakup: pimpinan PT memberikan pelatihan kepada karyawan, memberikan pemahaman dampaknya pengelolaan kelestarian lingkungan jangka panjang, dan memberikan dorongan kompetisi dengan organisasi di luar PT sebagai dasar keberlanjutan pengelolaan lingkungan.

**d. *Green involvement***

Tanggung jawab lingkungan adalah bagian dari deskripsi pekerjaan. Keterlibatan seluruh karyawan dalam masalah lingkungan menjadi tanggung jawab bersama. Indikator yang terkait *green involvement* adalah: pimpinan ikut bertanggung jawab terciptakan kelestarian lingkungan, mengajak seluruh karyawan mengambil tanggung jawab dan sebagai tanggung jawab diperlukan tim audit independen terhadap pelaksanaan kelestarian lingkungan sebagai keberlanjutan terhadap penyelamatan lingkungan.

**e. *Green hiring***

Mempertimbangkan kandidat yang mempunyai minat dan kepedulian pada Lingkungan. Indikator *green hiring* di antaranya adalah: memilih pelamar yang cukup sadar akan kelestarian lingkungan hijau, memasukan dalam perekrutan calon karyawan yang memahami pengetahuan pengelolaan kelestarian lingkungan, dan memastikan memiliki komitmen terhadap pengelolaan keberlanjutan kelestarian lingkungan.

## **F. Kebutuhan akan GHRM**

Dua dekade terakhir abad ini telah menyaksikan konsensus bulat mengenai perlunya upaya pengelolaan lingkungan hidup yang realistis di seluruh dunia. Upaya ini dilakukan karena dampak buruk dari berbagai polutan, salah satunya adalah limbah industri yang menjadi penyebab utama kerusakan dan pengurasan sumber daya alam dengan sangat cepat. “Magna Carta” tentang Lingkungan Hidup Manusia yang dideklarasikan dalam Konferensi Perserikatan Bangsa-Bangsa (Internasional) pertama tentang Lingkungan Hidup Manusia yang diadakan pada bulan Juni 1972 di Stockholm menyatakan bahwa mempertahankan dan memperbaiki lingkungan hidup manusia untuk generasi sekarang dan masa depan telah menjadi tujuan yang sangat penting bagi umat manusia.

*Literatur Green HRM* sebagian besar berasal dari barat dan, mengingat pentingnya pembangunan ekonomi Asia bagi pengelolaan lingkungan hidup, hal ini merupakan kesenjangan yang penting untuk dikurangi oleh penelitian-penelitian di masa depan. Para sarjana manajemen di seluruh dunia kini menganalisis berbagai praktik manajerial yang dapat memfasilitasi pencapaian tujuan GHRM dan juga memiliki dampak signifikan terhadap daya saing lingkungan organisasi.

## **G. Fungsi GHRM Mengarah ke Masa Depan**

GHRM merupakan sebuah manifesto yang membantu menciptakan tenaga kerja ramah lingkungan yang dapat memahami dan mengapresiasi budaya ramah lingkungan dalam suatu organisasi. Inisiatif ramah lingkungan tersebut dapat mempertahankan tujuan ramah lingkungannya sepanjang proses perekrutan, perekrutan dan pelatihan sumber daya manusia, pemberian kompensasi, pengembangan, dan peningkatan sumber daya manusia perusahaan. Departemen Sumber Daya Manusia suatu perusahaan mampu berperan penting dalam terciptanya budaya keberlanjutan dalam perusahaan. Proses SDM memainkan peran penting dalam menerjemahkan kebijakan SDM Ramah Lingkungan ke dalam praktik; oleh karena itu,

sumber daya manusia dan pengelolaannya berperan penting dalam pemenuhan tujuan EM.

Perlu diakui bahwa titik temu antara keberlanjutan, lingkungan alam, dan manajemen SDM adalah bidang baru yang berkembang pesat dan oleh karena itu, tidak ditandai dengan tulisan yang dikembangkan secara utuh, kami menunjukkan bahwa banyak sistem SDM yang perlu diselaraskan satu sama lain dalam upaya untuk mencapai tujuan tersebut. untuk meningkatkan kemungkinan bahwa organisasi akan mencapai strateginya.

## **H. Manajemen Kinerja Ramah Lingkungan**

Manajemen kinerja (PM) adalah proses di mana karyawan didorong untuk meningkatkan keterampilan profesional mereka yang membantu mencapai tujuan dan sasaran organisasi dengan cara yang lebih baik. Pengakuan atas strategi perusahaan berujung pada PM. Karena negara berkembang mempengaruhi strategi bisnis global, PM juga kemungkinan dipengaruhi oleh gelombang hijau (*green wave*) dengan cara yang positif. Manajemen kinerja ramah lingkungan terdiri dari isu-isu yang berkaitan dengan masalah lingkungan dan kebijakan perusahaan. Hal ini juga berkonsentrasi pada penggunaan tanggung jawab lingkungan. Saat ini beberapa perusahaan menangani masalah PM dengan menerapkan standar kinerja lingkungan di seluruh perusahaan, dan sistem informasi/audit ramah lingkungan untuk mendapatkan data yang berguna mengenai kinerja lingkungan.

Aspek terpenting dari PM adalah penilaian kinerja. Selain memenuhi kriteria reliabilitas, validitas, dan keadilan, penilaian kinerja yang efektif memberikan umpan balik yang berguna bagi karyawan dan mendukung perbaikan berkelanjutan pada hasil lingkungan perusahaan. Isu-isu yang terlibat dalam PA lingkungan menyangkut perlunya manajer bertanggung jawab atas kinerja EM selain tujuan kinerja yang lebih luas. Kami menyarankan agar penelitian di masa depan mengenai penilaian kinerja ramah lingkungan harus fokus pada isu-isu seperti insiden lingkungan hidup, tanggung jawab lingkungan

hidup, komunikasi kebijakan lingkungan hidup, serta sistem informasi dan audit ramah lingkungan. Uraian tugas harus selaras dengan tugas dan tujuan ramah lingkungan yang ingin dicapai. Staf SDM harus memodifikasi sistem penilaian kinerja untuk memasukkan dimensi penilaian orang berdasarkan kompetensi perilaku dan teknis berikut: kerja tim, kolaborasi, keragaman, inovasi, dan pengelolaan lingkungan. Kompetensi seperti itu akan memperkuat nilai-nilai inti perusahaan. Manajer harus mendiskusikan kinerja karyawan dan memberikan umpan balik yang diperlukan tidak hanya selama waktu penilaian yang dijadwalkan, namun juga sepanjang tahun. Praktik ini akan membantu karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan mereka.

### **I. Pelatihan dan Pengembangan Ramah Lingkungan**

Pelatihan dan pengembangan adalah praktik yang berfokus pada pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan, mencegah kemerosotan pengetahuan, keterampilan, dan sikap terkait EM. Pelatihan dan pengembangan ramah lingkungan mendidik karyawan tentang nilai EM, melatih mereka dalam metode kerja yang menghemat energi, mengurangi limbah, menyebarkan kesadaran lingkungan dalam organisasi, dan memberikan kesempatan untuk melibatkan karyawan dalam pemecahan masalah lingkungan. Kegiatan T&D ramah lingkungan menyadarkan karyawan akan berbagai aspek dan nilai pengelolaan lingkungan. Hal ini membantu mereka untuk menerapkan berbagai metode konservasi termasuk pengelolaan limbah dalam suatu organisasi. Lebih lanjut, hal ini mempertajam keterampilan karyawan dalam menghadapi berbagai permasalahan lingkungan.

Dalam sebuah survei terhadap para manajer, mengenai praktik manajemen terbaik, disimpulkan bahwa pelatihan dan pendidikan lingkungan, serta membangun budaya lingkungan yang baik bagi karyawan di mana mereka merasa bahwa mereka adalah bagian dari hasil lingkungan, merupakan proses MSDM terpenting yang

memfasilitasi pencapaian tujuan. tujuan lingkungan. Dalam studinya tentang peran SDM dalam mencapai budaya keberlanjutan, ia menyarankan agar Departemen SDM dapat menawarkan lokakarya pengembangan kepemimpinan untuk membantu para manajer mengembangkan soft “roda depan”, keterampilan manusia, atau kompetensi perilaku, dalam kerja tim, keberagaman, mengelola perubahan, dan kolaborasi. Penelitian di masa depan yang memfasilitasi pelatihan ramah lingkungan di satu sisi dan membantu organisasi di sisi lain untuk mengembangkan manajer ramah lingkungan yang tanpa ragu-ragu dapat melakukan serta mempromosikan keberlanjutan di seluruh proses akan sangat berguna.

## **J. Kompensasi Hijau**

Penghargaan dan kompensasi merupakan proses utama manajemen sumber daya manusia yang melaluinya karyawan diberi penghargaan atas kinerja mereka. Praktik SDM ini adalah metode paling ampuh yang menghubungkan kepentingan individu dengan kepentingan organisasi. Kami juga menegaskan bahwa insentif dan penghargaan dapat mempengaruhi perhatian karyawan secara maksimal dalam bekerja dan memotivasi mereka untuk mengerahkan upaya maksimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Meskipun kompensasi dan penghargaan meningkatkan inisiatif ramah lingkungan dalam organisasi, hal ini tidak akan pernah bisa sepenuhnya bebas dari beberapa malpraktik. Mengembangkan insentif moneter yang efektif dapat menjadi tantangan karena sulitnya mengevaluasi perilaku dan kinerja lingkungan secara akurat dan adil. Dengan memasukkan elemen manajemen ramah lingkungan dalam program kompensasi, manajer dapat mempromosikan perilaku ramah lingkungan di kalangan karyawan. Selanjutnya, manajer dapat meminta karyawan untuk membawa ide-ide ramah lingkungan spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan masing-masing yang dapat melalui keputusan bersama yang dimasukkan ke dalam tujuan yang ingin dicapai di tahun mendatang. Pencapaian tujuan-tujuan ini akan

menjadi dasar penerimaan insentif. Program kompensasi karyawan dapat dimodifikasi untuk memberikan bonus yang sebagian didasarkan pada penilaian karyawan terhadap kompetensi perilaku dan teknis. Selain itu, karyawan dapat diberikan bonus atas kerja luar biasa mereka pada proyek-proyek khusus.

Penghargaan ramah lingkungan dapat mencakup manfaat tempat kerja dan gaya hidup, mulai dari penggantian kerugian kredit karbon hingga sepeda gratis, untuk melibatkan masyarakat dalam agenda ramah lingkungan sambil terus mengakui kontribusi mereka. Yang terakhir, namun tidak kalah pentingnya, penekanan lebih besar harus diberikan pada penelitian yang menentukan pendekatan efektif yang akan membantu merancang dan menerapkan praktik kompensasi ramah lingkungan dan dapat mengarah pada pencapaian tujuan lingkungan perusahaan.

### **Konservasi energi**

Konservasi energi di kantor mempunyai potensi dampak lingkungan yang besar. Dalam upaya memberikan layanan yang lebih efisien dan ramah lingkungan, kantor-kantor di seluruh dunia telah menerapkan beberapa inisiatif konservasi energi untuk mengurangi dampak lingkungan.

Departemen SDM di cabang Sky Inggris telah memulai kampanye di mana karyawan diminta untuk mematikan PC, TV, dan lampu ketika berangkat, menggunakan 100% energi terbarukan, dan memperkenalkan penerangan tenaga surya (Davies & Smith, 2007 ). Sedangkan departemen SDM di organisasi Inggris lainnya menekankan pada kebijakan perjalanan mereka yang mempromosikan berbagai mobil dan peningkatan penggunaan transportasi umum (Simms, 2007). Selain itu, sistem SDM seperti e-HR dipandang mampu membantu manajemen dan karyawan melacak emisi karbon mereka sendiri (Beechinor, 2007 ). Organisasi-organisasi juga mendorong penggunaan bola lampu dan peralatan listrik berbintang secara ekstensif, yang pastinya mengonsumsi setidaknya dua pertiga lebih sedikit energi dibandingkan lampu biasa.

## **Daur ulang dan pembuangan limbah**

Daur ulang adalah metodologi pengolahan bahan bekas (sampah) menjadi produk baru dan berguna. Daur ulang mengurangi penggunaan bahan mentah yang seharusnya digunakan untuk menghasilkan produk baru. Oleh karena itu, praktik ini menghemat energi dan mengurangi jumlah sampah yang dibuang ke tempat sampah, sehingga menjadikan lingkungan lebih bersih dan udara lebih segar. Sebagai bagian dari inisiatif ramah lingkungan, beberapa organisasi menerapkan program daur ulang untuk meningkatkan jumlah produk daur ulang dan mengurangi jumlah limbah. Sejak organisasi-organisasi tersebut menganut konsep menghemat uang, dengan fokus secara bersamaan pada lingkungan dan keberlanjutan, beberapa profesional sumber daya manusia diberi tugas untuk membuat program daur ulang perusahaan dan memantau termostat kantor. Dalam prosesnya, banyak profesional HR yang memastikan bahwa inisiatif ramah lingkungan merupakan aspek penting dari tanggung jawab sosial perusahaan secara keseluruhan. Saat ini, seluruh dunia usaha sedang melafalkan mantra lama tiga R—*Reduce*, *Reuse*, dan *Recycle* untuk menyelamatkan lingkungan.



## BAB 6 KEJUJURAN

### A. Definisi Konsep Kejujuran

Kerangka teori kejujuran dikutip dari teori pragmatis (*the pragmatic theory of truth*) menurut (Sperber dan Wilson, 2009), kebenaran/kejujuran suatu pernyataan diukur benar jika pernyataan itu mempunyai kegunaan praktis dalam kehidupan manusia. Pendapat (Lu, 2022), kepercayaan tidak selalu mengandaikan kejujuran orang lain sebelumnya, tetapi karena ketidakjujuran adalah pendorong utama ketidakpercayaan, Konfusianisme menganggap kejujuran lebih penting. Kesetiaan dan kepercayaan sangat penting dalam persahabatan dan pemerintahan.

Menurut (Dharma *et al.*, 2012), Jujur sebagai sebuah nilai yang merupakan keputusan seseorang untuk mengungkapkan (dalam bentuk perasaan, kata-kata dan/atau perbuatan) bahwa realitas yang ada tidak dimanipulasi dengan cara berbohong atau menipu orang lain untuk keuntungan dirinya. Menurut (Sudarma *et al.*, 2019), mengatakan bahwa jujur merupakan perilaku yang patuh dalam perkataan, tindakan, dan pekerjaan. Menurut (M.Suud *et al.*, 2019), pengertian jujur adalah suatu perilaku manusia yang berdasarkan pada upaya menjadikan diri sendiri sebagai orang yang dapat kita percaya dalam perkataan, tindakan, dan pekerjaan, baik terhadap diri sendiri maupun pihak lain. Penelitian (Chung & Hsu, 2017), menemukan bahwa hubungan antara pelaporan yang jujur dan perkembangan moral kognitif menjadi positif dan linier. Pemikiran (Zulkhairi, n.d.), menjelaskan bahwa jujur

adalah menyatakan apa adanya, terbuka, konsisten antara apa yang dikatakan dan dilakukan (berintegritas), berani karena benar, dapat dipercaya (amanah, *trustworthiness*), dan tidak curang (*no cheating*). Kemaslahatan memiliki arti bahwa mementingkan kepentingan orang banyak dari pada mementingkan diri sendiri maupun kelompoknya. Kejujuran menurut perspektif agama Islam dalam Al-Qur'an sangat menganjurkan untuk berbuat jujur, di antara firman Allah Swt. dalam QS. At-Taubah (9):119 tentang kejujuran:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan bersamalah kamu dengan orang-orang yang benar (jujur)” Maksud dari ayat di atas adalah menjadikan semua orang untuk jujur dalam ucapan mereka (tidak berbohong dengan alasan apapun), dalam perbuatan dan segala keadaan (tidak berbohong dalam kondisi apapun). Pemikiran (Neumann, 2017), secara khusus, kejujuran dan kejujuran biasanya dianggap sebagai atribut orang yang dapat dipercaya. Menurut (Saeful, 2021), praktik kejujuran di sekolah dapat dilakukan melalui tiga cara, yaitu melalui keteladanan guru, kegiatan rutin di dalam kelas atau sekolah dan pembuatan berbagai jenis program sekolah yang berkaitan dengan nilai kejujuran, misalkan pelajaran anti korupsi.

Merujuk penelitian (Fitriani, 2019), bahwa tingkat kejujuran dalam pelaporan manajerial didorong oleh banyak hal yaitu preferensi individu yang telah melakukan *trade-off* untuk kejujuran, adanya rencana pembagian keuntungan, sistem informasi dan komunikasi yang dipilih perusahaan, moral individu serta peran rekan sejawat. Membaca pemikiran (Muhasim, 2017), kejujuran memiliki nilai moral karena berpengaruh untuk membentuk mentalitas yang kuat dalam meningkatkan kompetensi dan pekerja keras, menghadapi tantangan globalisasi di semua sektor pekerjaan. Pemikiran (Saeful, 2021), kejujuran merupakan modal penting bagi peserta didik untuk menjadi generasi penerus bangsa di masa yang akan datang. Kejujuran adalah salah satu nilai berharga dalam aspek kehidupan.

Berdasarkan definisi para ahli tersebut di atas maka dapat di ambil sintesis bahwa kejujuran adalah setiap orang bertanggung jawab sesuai aspek kompetensi profesional, memiliki keyakinan kejujuran sebagai kebenaran hakiki, dan memiliki niat baik untuk melakukan setiap kegiatan yang bermanfaat bagi orang lain dengan didukung antara ucapan dengan tindakan sesuai.

## **B. Faktor-Faktor dan Pengaruhnya**

Ketulusan seseorang untuk menjadi jujur jika berurusan dengan orang lain untuk mencapai hasil yang diinginkan. Ketulusan mampu mencapai keadilan yang diinginkan untuk memperlakukan semua pihak secara adil dan merata. Banyak hal dapat mempengaruhi kejujuran, seperti menjadi jujur, mengatakan yang sebenarnya tidak berbohong, atau mengatakan hal-hal yang menyalahi fakta. Jujur juga dapat berarti tidak curang, bertindak sesuai dengan peraturan, dan sebagainya. Menurut (Sudarma *et al.*, 2019), ada enam faktor yang mempengaruhi pembentukan sikap jujur adalah:

- 1. Faktor Pribadi;** Apa yang telah dan sedang kita alami akan ikut membentuk dan mempengaruhi penghayatan kita terhadap stimulus sosial. Jujur, menurut pernyataan itu, adalah sikap yang benar-benar jujur, yang tidak berbohong atau mengatakan sesuatu yang bertentangan dengan fakta atau peristiwa.
- 2. Pengaruh Orang Lain;** Orang lain merupakan komponen sosial yang berada di lingkungan seseorang berada. Pada umumnya orang-orang yang mampu mempengaruhi adalah orang penting seperti pemimpin di sekitar kita dan merupakan salah satu di antara komponen sosial yang ikut mempengaruhi sikap seseorang.
- 3. Faktor Kebudayaan;** Lingkungan kebudayaan yang terbentuk dari hasil kreasi manusia yang tampak nyata maupun abstrak dalam bentuk ilmu pengetahuan maupun aturan-aturan serta kebiasaan. Hal ini mempunyai pengaruh besar terhadap pembentukan sikap kehidupan dengan menyesuaikan lingkungan sehingga melahirkan budaya-budaya yang baru.

4. **Faktor Media Massa;** Sebagai sarana komunikasi, berbagai bentuk media massa seperti televisi, radio, surat kabar, majalah dan lain-lain mempunyai pengaruh besar dalam pembentukan opini dan kepercayaan.
5. **Faktor Pendidikan;** Lembaga pendidikan serta lembaga agama sebagai suatu sistem mempunyai pengaruh dalam pembentukan sikap dikarenakan keduanya meletakkan dasar pengertian dan konsep moral dalam arti individu.
6. **Pengaruh Faktor Emosional;** Tidak semua bentuk sikap dipengaruhi oleh situasi lingkungan dan pengalaman pribadi seseorang, kadangkala kadang sesuatu bentuk sikap merupakan pernyataan yang didasari oleh emosi yang berfungsi sebagai penyaluran frustrasi atau pengalihan bentuk mekanisme pertahanan ego.

### C. Cara Pengukuran yakni Dimensi Kejujuran

Merujuk (Bedoui & Mansour, 2015) tentang etika kejujuran bahwa setiap perusahaan atau organisasi dapat berkontribusi secara etis untuk meningkatkan kesejahteraan manusia, mencegah korupsi, dan meningkatkan stabilitas sosial dan ekonomi dan tidak hanya memaksimalkan kinerjanya sendiri dalam hal pengembalian keuangannya. Dimensi kejujuran menurut (Andini *et al.*, 2014) terdiri dari *Competence*, *Honesty*, dan *Benevolence*.

1. **Kompetensi (*Competence*);** Kompetensi dihubungkan dengan persepsi orang terhadap pengetahuan dan keahlian pihak lainnya untuk saling melengkapi kebutuhan mereka. Indikator kompetensi yaitu: sebagai profesional memiliki komitmen tinggi terhadap kejujuran, keahlian dosen sebagai landasan kejujuran dalam membangun pengetahuan, dan kompetensi semakin tinggi maka mendukung kebenaran yang hakiki dalam setiap tindakan.
2. **Kejujuran (*Honesty*);** Kejujuran sebagai keyakinan bahwa kelompok orang yang menjadi pihak akan menjaga ucapan mereka dalam memenuhi janji mereka dan tulus. Elemen kepercayaan merupakan

komponen yang sangat dibutuhkan untuk kebaikan, perkembangan dan hubungan antara perusahaan dan masyarakat. Indikator kejujuran memiliki sifat keyakinan kejujuran suatu hal yang baik yang perlu dijunjung tinggi, selalu berkomitmen memegang teguh kejujuran, dan kejujuran sebagai upaya mempertahankan reputasi nama baik pribadi atau atas nama institusi untuk keberlanjutan mempertahankan reputasi nama baik.

3. **Niat Baik (*Benevolence*)**; Kebijakan sebagai refleksi dari keyakinan bahwa sekelompok orang tertarik untuk menjadi seseorang yang bermanfaat atau berguna bagi orang lain. Khususnya, kebajikan berkenaan dengan keinginan seseorang lainnya untuk berusaha menemukan tujuan yang sama. Indikator kebijakan sebagai refleksi berniat baik yang terdiri dari: niat baik dari perilaku seluruh anggota, berniat baik dalam mencapai tujuan dengan dukungan seluruh anggota, dan berniat baik untuk kegunaan bagi orang lain.

#### **D. Manfaat dan Perilaku Jujur dalam Kehidupan Sehari-hari**

Sikap jujur merupakan sikap terpuji yang tentunya banyak sekali manfaatnya apabila kita bisa membiasakan diri dengan sikap jujur dalam kehidupan sehari-hari. Memang sulit tetapi dengan sikap jujur kita mudah dalam menjalani kehidupan sehari-hari. Berikut ini beberapa manfaat, apabila kita bisa bersikap jujur:

1. Dalam menjalani kehidupan sehari-hari tak merasa dibebani. Maksudnya bila kita jujur tentunya tidak ada kebohongan yang harus ditutup-tutupi. Dalam hal lisan secara otomatis dapat berbicara tanpa ada larangan atau pantangan yang harus dibicarakan dan bisa mengungkapkan kata-kata secara leluasa dan menceritakan segala yang terjadi. Sedangkan dalam hal perbuatan tidak ada yang harus disembunyi-semunyikan. Secara leluasa dapat bebas melakukan sesuatu tanpa takut ketahuan oleh siapapun.
2. Timbul rasa percaya diri pada diri sendiri. Merasa optimis mampu melakukan sesuatunya tanpa ada rasa ragu dalam benak dengan dasar-dasar yang kuat walaupun hasil yang tidak memuaskan. Segala

apapun, apabila dilakukan dengan rasa percaya diri akan terasa senang karena dapat sebagai ukuran kemampuannya. Tentunya di masa yang akan datang akan sangat mempengaruhi dalam kehidupan di dalam banyak hal, mulai dari pekerjaan, hubungan keluarga, hubungan masyarakat, hubungan pertemanan dan banyak lagi.

3. Bersikap jujur dalam kehidupan masyarakat tentunya akan banyak membawa dampak positif. Misal saja jika kita jujur dalam hal pemilu pasti akan tidak ada lagi yang suap menyuap. Fakta dalam masyarakat kalau ada pemilihan pemimpin baru, entah itu Presiden atau Gubernur atau Bupati hingga sampai pemilihan ketua RT pun banyak yang melakukan suap agar memenangkan dalam pemilihan. Bahkan yang menerima itu termasuk sama dengan yang menyuap. Karena dengan menerima suap tadi, maka dengan terpaksa harus memilih yang sudah diperintahkan orang yang menyuap, dan bukan dari hati nurani sendiri.
4. Dampak sikap jujur dalam keluarga tentunya membuat anggota keluarga tersebut menjadi nyaman, karena antar keluarga dapat berinteraksi tanpa beban dan saling membantu apabila ada masalah dalam satu pihak keluarga.
5. Bagi seorang pelajar tentunya mempunyai angan-angan untuk mendapatkan sebuah pekerjaan yang enak tetapi dapat menghasilkan uang banyak. Nah, dengan mempunyai perilaku yang jujur tentunya akan mempermudah untuk mendapatkan dan lebih-lebih menciptakan sebuah pekerjaan yang diinginkan. Hal ini dikarenakan seseorang yang mempunyai sikap jujur maka ia akan mudah mengerti jika diberikan sebuah persoalan-persolan yang ditugaskannya kepada seseorang tersebut. Kemungkinan besar akan mempermudah menyelesaikan tugas-tugasnya dan cepat tanggap dengan segala masalah-masalah yang menghadang.
6. Pada diri pribadi akan timbul sikap yang tidak selalu bergantung pada orang lain. Akan hidup mandiri.

7. “Melaksanakan ajaran yang mulia dari agama dan budaya luhur yang dianut oleh bangsa manapun. Akan dihormati oleh sesama manusia, karena semua orang menghargai kejujuran yang sejati. Sang generasi akan berani melawan kemungkaran, karena merasa benar atau tidak bersalah, dengan batinnya yang bening.”<sup>(1)</sup>
8. “Kejujuran membawa pelakunya bersikap berani, karena ia kokoh tidak lentur, dan karena ia berpegang teguh tidak ragu-ragu. Karena itu disebutkan dalam salah satu definisi jujur adalah: berkata benar di tempat yang membinasakan.”<sup>(2)</sup>
9. Dengan berkikap meupun bersifat jujur tentunya Allah Swt. akan memberi balasan yang tak terkira oleh kita.



## BAB 7 MANAJEMEN PENGETAHUAN

### A. Definisi Konsep Manajemen Pengetahuan

Teori *Resource Based View (RBV)* pertama kali oleh Wernerfelt (1984). Teori *RBV* memandang bahwa sumber daya dan kemampuan perusahaan penting bagi perusahaan, karena merupakan pokok atau dasar dari kemampuan daya saing serta kinerja perusahaan. Teori ini diadopsi (Grant, 1996): menjadi Teori *Knowledge Base View (KBV)* Pengetahuan dianggap sebagai faktor penting yang harus dimiliki seseorang dalam penciptaan nilai bagi perusahaan.

Definisi mengenai KM (*Knowledge Management*) tergantung dari cara organisasi menggunakan dan memanfaatkan pengetahuan. Salah satu definisi KM adalah proses sistematis untuk menemukan, memilih, mengorganisasikan, menyaring dan menyajikan informasi dengan cara tertentu yang dapat meningkatkan penguasaan pengetahuan dalam suatu bidang kajian yang spesifik. Atau secara umum KM adalah teknik untuk mengelola pengetahuan dalam organisasi untuk menciptakan nilai dan meningkatkan keunggulan kompetitif.

Menurut Davenport manajemen pengetahuan adalah proses menerjemahkan pelajaran yang dipelajari, yang ada dalam diri/pikiran seseorang menjadi informasi yang dapat digunakan setiap orang. Manajemen pengetahuan adalah suatu disiplin yang memperlakukan modal intelektual aset yang dikelola (Jerry Honeycutt, 2000). Sebab menurutnya konsep manajemen pengetahuan (*knowledge management*) pada dasarnya adalah berkembang dari kenyataan bahwa

di masa sekarang dan di masa depan, aset utama sebuah organisasi agar mampu berkompetisi adalah aset intelektual atau pengetahuan bukan aset kapital.

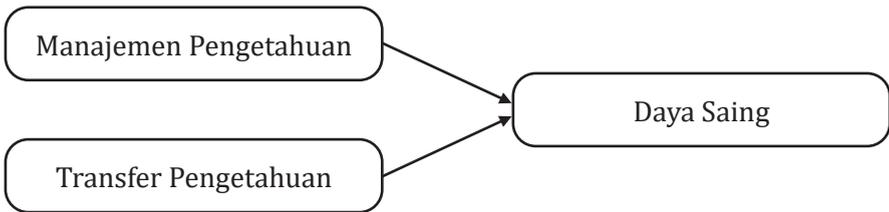
KM terdiri dari 3 komponen utama yaitu *people*, *place*, dan *content*. KM membutuhkan orang yang kompeten sebagai sumber pengetahuan, tempat untuk melakukan diskusi, dan isi dari diskusi itu sendiri. Dari ketiga komponen tersebut peran teknologi informasi adalah mampu menghilangkan kendala mengenai tempat melakukan diskusi. TI memungkinkan terjadinya diskusi tanpa kehadiran seseorang secara fisik.

Dengan demikian kapitalisasi pengetahuan dapat terus diadakan walaupun tidak bertatap muka. Dalam konteks secara umum, pelaksanaan KM menghadapi masalah utama yaitu masalah perilaku. Pertama, berkaitan dengan ketidakmauan orang untuk berbagi. Kedua berkaitan dengan ketidakdisiplinan untuk selalu menuliskan apa yang didapatkan. Ini merupakan suatu kendala karena budaya Indonesia lebih cenderung pada budaya lisan. Orang Indonesia belum bisa mendisiplinkan diri untuk selalu menuliskan pengetahuan dan pengalaman yang dialami dalam suatu sistem sebagai suatu aset organisasi.

Pengetahuan memiliki sifat yang tidak berwujud dan berhubungan langsung dengan sifat pikiran manusia, sulit untuk didefinisikan secara tepat. Menurut (Junandi & Haryanto, 2021), istilah pengetahuan dengan informasi merupakan kesatuan kata yang digunakan secara bergantian serta berguna untuk membedakan makna kalimat. Menurut (Kizmis Dalkir, 2017), manajemen pengetahuan adalah koordinasi organisasi yang disengaja dan sistematis orang, teknologi, proses, dan struktur organisasi untuk menambah nilai melalui penggunaan kembali dan inovasi.

Berdasarkan hasil penelitian (Poór *et al.*, 2018), menjelaskan bahwa manajemen pengetahuan sebagai proses mengelola pengetahuan melalui koordinasi terstruktur secara efektif sebagai dasar dalam

mengelola organisasi dan sekaligus sebagai pembelajaran mengelola kecerdasan profesional. Model penelitian menurut Poor dapat dilihat pada Gambar 2.5 sebagai berikut:

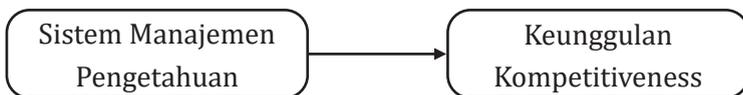


Sumber : Poor, 2018

**Gambar 2. 5 Model Penelitian Poor 2018**

Berdasarkan Gambar 2.5 di atas pemikiran Poor bahwa manajemen pengetahuan dan transfer pengetahuan memainkan peran penting dalam pengelolaan *human resources management* di tingkat lokal maupun pusat. Merujuk pemikiran (Antunes & Pinheiro, 2020), kemampuan suatu organisasi untuk menggunakan dan memanfaatkan pengetahuan sangat bergantung pada Sumber Daya Manusianya, yang secara efektif menciptakan, berbagi, dan menggunakan pengetahuan tersebut. Manajemen pengetahuan dapat membantu meningkatkan efisiensi aktivitas perusahaan, dengan cara ini perusahaan dapat mencapai keberhasilan keunggulan kompetitif.

Pengetahuan adalah informasi tertentu yang dikumpulkan, digunakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Pengetahuan adalah generasi baru dari sumber daya tak berwujud, sehingga berbeda dari sumber daya tradisional, seperti fasilitas manufaktur atau teknologi industri. Berikut model penelitian Dromantaité-Stancikiené dapat dilihat pada Gambar 2.6 sebagai berikut:



Sumber: Dromantaité-Stancikiené 2014

**Gambar 2. 6 Model Penelitian dari Dromantaité-Stancikiené 2014.**

Penelitian empiris (Abbas, 2020) the present study aims to investigate the structural relationship between total quality management (TQM, memberikan wawasan berharga bagi manajemen manufaktur dan layanan industri dan bagaimana mereka dapat memastikan keberlanjutan dalam organisasi mereka melalui *Total Quality Management dan Manajemen pengetahuan*. Peneliti lain (Afnan, 2018), mengatakan bahwa manajemen pengetahuan proses karyawan tumbuh dan mampu mengaplikasikan dalam praktik organisasi maka dapat menumbuhkan pembeda dengan organisasi lain, sehingga organisasi memiliki keunggulan kompetitif. Kemudian pemikiran (Khaliq, 2016), mengatakan manajemen pengetahuan adalah salah satu cabang ilmu yang menyajikan pendekatan terintegrasi dalam mengidentifikasi, menangkap, mengevaluasi, mengambil dan membagikan semua aset informasi sebuah perusahaan. Melalui pendekatan inilah perusahaan berupaya memanfaatkan pengetahuannya untuk membangun strategi sebagai landasan kemampuan bersaing perusahaan. Pendapat (Simarmata, 2020), kapasitas dan keefektifan perusahaan dalam menghasilkan, berbagi, dan menyampaikan pengetahuan dan informasi menentukan nilai yang dihasilkan perusahaan sebagai dasar keunggulan kompetitif perusahaan berkelanjutan dalam jangka panjang. Penelitian (Sukardi et al., 2021), menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia secara simultan memberikan pengaruh terhadap kematangan manajemen pengetahuan.

Berdasarkan pendapat para ahli dan peneliti terdahulu maka manajemen pengetahuan dapat disintesis sebagai berikut, manajemen pengetahuan adalah proses pengelolaan pengetahuan melalui pemerolehan pengetahuan, penyimpanan pengetahuan dan pendistribusian sampai penggunaan melalui koordinasi orang, teknologi yang terstruktur dengan mengintegrasikan kepada seluruh unit sebagai dasar pengambilan keputusan pimpinan.

## **B. Gambaran Lingkup Kegiatan Manajemen Pengetahuan**

Gambaran lingkup kegiatan manajemen pengetahuan bagi pembelajaran organisasi secara ringkas dapat dijelaskan dalam kegiatan berikut ini:

1. Membangun ruang penyimpanan pengetahuan (*knowledge repository*).
2. Menyempurnakan akses ke pengetahuan.
3. Memperbaiki lingkungan pengetahuan, dan
4. Mengelola pengetahuan sebagai kekayaan organisasi (aset).

### **C. Tipe Kegiatan Manajemen Pengetahuan**

Kegiatan manajemen pengetahuan dapat diklasifikasikan dalam beberapa tipe yaitu:

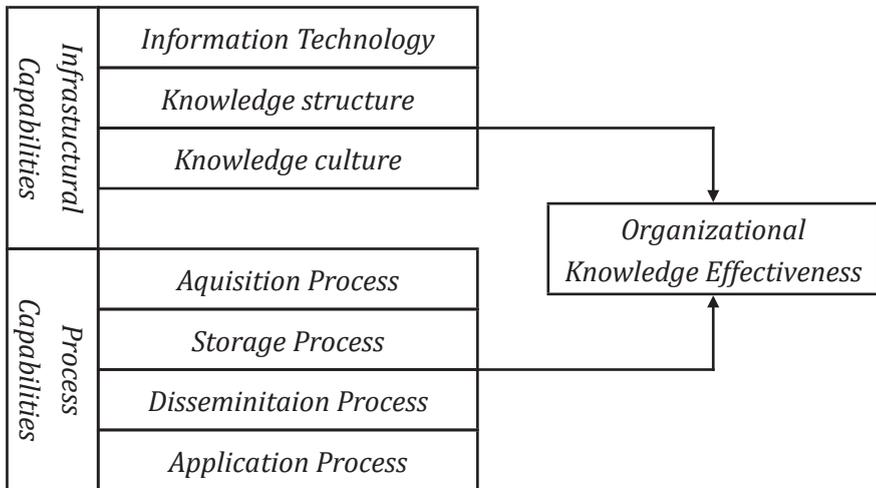
1. Mengumpulkan dan menggunakan ulang pengetahuan terstruktur. Pengetahuan sering tersimpan dalam beberapa bagian dari output yang dihasilkan organisasi, seperti desain produk, proposal dan laporan kegiatan, prosedur-prosedur yang sudah dimplementasikan dan terdokumentasikan dan kode-kode software yang semuanya dapat dipergunakan ulang untuk mengurangi waktu dan sumber yang diperlukan untuk membuatnya kembali.
2. Mengumpulkan dan berbagi pelajaran yang sudah dipelajari (*lessons learned*) dari praktik-praktik. Tipe kegiatan ini mengumpulkan pengetahuan yang berasal dari pengalaman, yang harus diinterpretasikan dan diadopsi oleh user dalam konteks yang baru.
3. Mengidentifikasi sumber dan jaringan kepakaran. Kegiatan ini bermaksud untuk menjadikan kepakaran lebih mudah terlihat dan mudah diakses bagi setiap karyawan. Dalam hal ini adalah untuk membuat fasilitas koneksi antara orang yang mengetahui pengetahuan dan orang yang membutuhkan pengetahuan.
4. Membuat struktur dan memetakan pengetahuan yang diperlukan untuk meningkatkan performansi. Kegiatan ini memberikan pengaruh seperti pada proses pengembangan produk baru atau desain ulang proses bisnis dengan menjadikan lebih eksplisit atau terbuka dari pengetahuan yang diperlukan pada tahap-tahap tertentu.

5. Mengukur dan mengelola nilai ekonomis dari pengetahuan. Banyak organisasi mempunyai aset intelektual yang terstruktur, seperti hak paten, copyright, *software licenses* dan database pelanggan. Dengan mengetahui semua aset-aset ini memungkinkan organisasi untuk membuat revenue dan biaya untuk organisasi.
6. Menyusun dan menyebarkan pengetahuan dari sumber-sumber eksternal. Perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan tidak menentu telah meningkatkan kepentingan dan kesungguhan pada *business intelligence system*.

Dalam kegiatan ini organisasi berusaha mengumpulkan semua laporan dari luar yang berhubungan dengan bisnis.

#### **D. Faktor-Faktor dan Pengaruhnya**

Untuk mendukung pengelolaan organisasi agar memiliki kemampuan bersaing dengan organisasi yang lain maka diperlukan pengelolaan pengetahuan yang baik. Pada dasarnya pengelolaan pengetahuan di dalam organisasi belum optimal dalam memperoleh sampai kepada penggunaan. Pemikiran (Bharadwaj *et al.*, 2015), beberapa organisasi lebih mengandalkan penciptaan kapabilitas infrastruktur pengetahuan melalui budaya dan struktur sementara yang lain sama-sama menekankan perlunya pendekatan proses untuk mengelola pengetahuan tacit dan eksplisit di dalam organisasi. Manajemen pengetahuan merupakan proses yang terdiri dari penciptaan/akuisisi, penyimpanan, diseminasi, dan aplikasi. Berikut dapat dijelaskan pada Gambar 2.7 di bawah ini:



Sumber: Bharadwaj, 2015

**Gambar 2. 7 Knowledge Management Capabilities and Organizational Effectiveness**

Hasil penelitian tersebut dapat dijelaskan bahwa manajemen pengetahuan infrastruktur kemampuan mendukung terhadap efektivitas manajemen pengetahuan. Sedangkan *knowledge management process capabilities* mendukung dan berpengaruh terhadap *effectiveness knowledge management*. Hasil pemikiran (Omanyo, & Ndiege, 2023), bahwa keterkaitan antara manajemen pengetahuan dan sistem manajemen pembelajaran di PT masih kurang dieksplorasi dan memiliki banyak kemungkinan untuk penelitian di masa depan dengan manfaat potensial bagi industri pendidikan tinggi. Hasil penelitian (Ugwu & Ekere, 2019), bahwa pustakawan di perpustakaan universitas di Nigeria sangat terlibat dalam identifikasi, perolehan, penciptaan, dan penyebaran pengetahuan. Jadi sebuah kampus untuk mencapai daya saing yang didukung manajemen pengetahuan seluruh karyawan dan dosen terlibat dalam penciptaan, penyimpanan, pendistribusian dan penggunaan pengetahuan. Pendapat (Kianto *et al.*, 2016), praktik manajemen pengetahuan harus diterapkan untuk meningkatkan produktivitas pekerja melalui pengembangan pengetahuan dan keterlibatan pekerja dalam proses manajemen pengetahuan.

Menurut (Kizmis Dalkir, 2017), menjelaskan penggerak bisnis utama di balik meningkatnya minat dan penerapan manajemen pengetahuan saat ini terletak pada empat bidang utama yang mempengaruhi yaitu:

- 1. Globalisasi bisnis;** Organisasi saat ini lebih bersifat global multisitius, multibahasa, dan multikultural. Globalisasi telah memicu persaingan antar organisasi, sehingga sangat bergantung pada pengetahuan untuk melakukan strategi dalam memenangkan persaingan tersebut. Penelitian (Weightman, 2019), pola pikir menyembunyikan praktik manajemen pengetahuan di depan mata disajikan sebagai strategi intervensi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dalam manajemen pengetahuan.
- 2. Organisasi yang ramping;** Melakukan lebih banyak dan lebih cepat, tetapi kami juga perlu bekerja lebih cerdas sebagai pekerja berpengetahuan meningkatkan kecepatan dan beban kerja. Restrukturisasi tanpa sistem mekanisme yang efektif dalam menggunakan pengetahuan karyawan yang telah berpengalaman dalam organisasi akan mengalami kerugian atau harus membayar lagi untuk pengetahuan yang sebenarnya telah dimiliki.
- 3. Amnesia perusahaan;** Pemanfaatan pengetahuan karyawan lebih mobile sebagai tenaga kerja, yang menciptakan masalah kesinambungan pengetahuan bagi organisasi dan menempatkan tuntutan pembelajaran berkelanjutan pada pekerja pengetahuan kami tidak lagi berharap bekerja untuk organisasi yang sama sepanjang karier.
- 4. Kemajuan teknologi;** Inovasi pengetahuan lebih terhubung kemajuan teknologi informasi telah membuat konektivitas tidak hanya ada di mana-mana tetapi telah mengubah harapan secara radikal: kita diharapkan untuk selalu aktif dan waktu penyelesaian dalam merespons sekarang diukur dalam hitungan menit, bukan minggu. Keberhasilan organisasi yang menerapkan manajemen pengetahuan telah menemukan bahwa melalui jaringan pengetahuan, organisasi

dapat menciptakan produk dan layanan baru yang lebih baik serta lebih cepat.

### **E. Tujuan Penerapan *Knowledge Management* (KM)**

Penerapan KM akan memberikan pengaruh terhadap proses bisnis organisasi:

1. Penghematan waktu dan biaya. Dengan adanya sumber pengetahuan yang terstruktur dengan baik, maka organisasi akan mudah untuk menggunakan pengetahuan tersebut untuk konteks yang lainnya, sehingga organisasi akan dapat menghemat waktu dan biaya.
2. Peningkatan aset pengetahuan. Sumber pengetahuan akan memberikan kemudahan kepada setiap karyawan untuk memanfaatkannya, sehingga proses pemanfaatan pengetahuan di lingkungan organisasi akan meningkat, yang akhirnya proses kreativitas dan inovasi akan terdorong lebih luas dan setiap karyawan dapat meningkatkan kompetensinya.
3. Kemampuan beradaptasi. Organisasi akan dapat dengan mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang terjadi.
4. Peningkatan produktivitas. Pengetahuan yang sudah ada dapat digunakan ulang untuk proses atau produk yang akan dikembangkan, sehingga produktivitas dari organisasi akan meningkat.

### **F. Tahapan Perkembangan Manajemen Pengetahuan dalam Organisasi**

1. *Knowledge-chaotic* (tak sadar konsep, tak ada proses informasi, dan tak ada *sharing* informasi).
2. *Knowledge-aware* (sadar akan kebutuhan manajemen pengetahuan, ada beberapa proses manajemen pengetahuan, ada teknologi, ada isu tentang *sharing* informasi).
3. *Knowledge-enabled* (memanfaatkan manajemen pengetahuan, mengadopsi standar, isu-isu berkaitan dengan budaya dan teknologi).

4. *Knowledge-managed* (kerangka kerja yang terintegrasi, merealisasikan manfaat, isu-isu pada tahap sebelumnya teratasi).
5. *Knowledge-centric* (manajemen pengetahuan merupakan bagian dari misi, nilai pengetahuan diakui dalam kapitalisasi pasar, manajemen pengetahuan terintegrasi dalam budaya).

### **G. Pentingnya *Knowledge Management***

KM dipandang penting, karena implementasinya memberi manfaat pada bidang operasi dan pelayanan, dapat meningkatkan kompetensi personal, memelihara ketersediaan *knowledge* dan inovasi serta pengembangan produk. Sebuah contoh betapa pentingnya peran KM adalah apabila perusahaan menghadapi kasus pengunduran diri dari karyawan yang memiliki *knowledge* menonjol, sementara pada saat itu belum ada *transfer knowledge* bagi penggantinya. Bisa terjadi kepindahan karyawan itu diikuti dengan kepindahan pelanggan.

Bagi organisasi yang ingin menerapkan manajemen pengetahuan dalam organisasinya perlu menyadari pertama, bahwa pengetahuan ada pada orang dan bukan pada sistem, meskipun sistem punya data dan informasi yang dapat membantu proses pengetahuan. Kedua, penciptaan pengetahuan merupakan proses sosial, tercipta melalui interaksi antara individu-individu dalam kehidupan sehari-hari mereka. Manajemen pengetahuan berhubungan erat dengan memori organisasi sebagai gudang pengetahuan. Berdasarkan kepentingan tersebut maka pemanfaatan media secara inovatif akan menjadi jembatan komunikasi yang sanggup mengajak masyarakat menyampaikan aspirasinya dan merasakan nikmatnya berdemokrasi.

*E-Government* diharapkan tidak menjadi produk pemerintah dengan pemerintah dengan persepsi minus di mata masyarakat, untuk itu maka dibutuhkan pembentukan media pendukung lainnya agar tercipta rangkaian media yang dapat membangun iklim keterbukaan yang sebenarnya. Untuk itu maka departemen-departemen yang ada di pemerintahan perlu menerapkan Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) dalam Upaya Implementasi Konsep *E-Government*,

sehingga dapat terwujud transparansi terhadap masyarakat, layanan yang cepat, (*faster*), baik (*better*), dan murah (*cheaper*).

## **H. Beberapa Hal dalam Manajemen Pengetahuan**

Birkinshaw (2001) mengidentifikasi 3 hal dalam manajemen pengetahuan yang merupakan “kegiatan lama dalam bungkus baru” yaitu:

1. Pengelolaan pengetahuan sudah berlangsung sejak awal berdirinya sebuah organisasi. Cara sebuah organisasi menentukan struktur dan hierarki anggota sudah merupakan upaya mengelola pengetahuan dan menempatkan orang-orang yang berpengetahuan sama di satu tempat. Kelompok-kelompok informal sudah sejak lama ada di berbagai organisasi, dan menjadi tempat bagi petukaran informasi dan pengetahuan yang efektif, persoalannya sekarang adalah mengidentifikasi hal-hal tersebut dan membuatnya lebih efektif lagi.
2. Manajemen pengetahuan merupakan proses panjang dan lama, yang mencakup perubahan perilaku semua anggota sebuah organisasi. Upaya mengubah perilaku ini bukanlah kegiatan masa kini saja, persoalannya sekarang adalah mensinkronkan upaya perubahan ini dengan keseluruhan strategi pelaksanaan organisasi.
3. Beberapa teknik manajemen pengetahuan sudah dilakukan sejak dulu, misalnya pengaktifan komunitas praktisi sudah sejak lama menjadi perhatian dari hubungan masyarakat internal (*internal public relations*), dan pangkalan data pengetahuan memperlihatkan ciri-ciri yang sama dengan pangkalan data dalam sebuah sistem informasi, persoalannya sekarang adalah bagaimana teknik-teknik manajemen pengetahuan ini yang mirip dengan teknik-teknik “tradisional” terus relevan dengan perubahan organisasi.

## **I. Model Manajemen Pengetahuan**

Manajemen Pengetahuan dilaksanakan dalam sistem pengelolaan pengetahuan, atau *Knowledge Management System* (KMS). Sebagian besar organisasi yang menerapkan KMS, menggunakan pendekatan

tiga-cabang untuk mengelola pengetahuannya, yaitu – Manusia (*People*), Proses (*Process*), dan Teknologi (*Technology*). Penekanan terhadap tiap-tiap elemen bisa berbeda di setiap bagian organisasi. Nonaka dan Takeuchi (1995) menggambarkan 4 proses konversi pengetahuan: sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi. Masing-masing proses melibatkan perubahan satu bentuk pengetahuan (*tacit* atau *explicit*) ke bentuk pengetahuan lain (*tacit* atau *explicit*).

Model ini memfokuskan pada persoalan penting pada bagaimana pengetahuan dapat diciptakan melalui pembagian keorganisasian dan menjadi berguna untuk mengidentifikasi dan menilai aktivitas-aktivitas penting tertentu dalam manajemen pengetahuan. Model lain, yang dikemukakan oleh Oluic-Vukovic (2001) menguraikan 5 langkah dalam rantai pemrosesan pengetahuan: pengumpulan, penyusunan, penyaringan, penyampaian dan penyebaran. Model ini melingkupi lebih lengkap lagi cakupan aktivitas yang dilibatkan dalam aliran pengetahuan organisasi. Hampir menyerupai proses siklus hidup informasi yang menyarankan sekali lagi aspek yang saling berhubungan dari *Information Management* dan *Knowledge Management*.

## **J. Manajemen Pengetahuan Organisasi**

Manajemen Pengetahuan (MP) adalah pendekatan baru untuk mengidentifikasi dan memilih di antara alternatif pilihan (solusi) dalam sebuah organisasi bisnis, berupa keahlian pemodelan di bidang bisnis dan organisasi yang mengadopsi pendekatan MP. Dengan MP manajemen akan menghimpun dan mengelola semua sumber pengetahuan yang jelas dan berusaha untuk menerapkannya pada situasi yang membutuhkan solusi-solusi baru.

Pengetahuan adalah bagian penting dari sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Diasumsikan bahwa modal manusia dalam sebuah organisasi adalah unsur modal intelektual. Manajemen Pengetahuan didefinisikan sebagai “setiap proses atau praktik membuat, memperoleh, menangkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan, di mana pun berada, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja

dalam organisasi”. Manajemen pengetahuan fokus pada badan khusus organisasi pada pengetahuan dan keahlian yang dihasilkan dari proses pembelajaran organisasi dan berkaitan dengan baik aliran pengetahuan keuntungan ataupun membuat keuntungan. “Aliran Pengetahuan” mewakili cara-cara di mana pengetahuan ditransfer dari orang ke orang, atau dari orang-orang ke database pengetahuan.

Manajemen pengetahuan dimaksudkan untuk menangkap keunggulan kolektif organisasi dan mendistribusikannya ke “mana pun dapat mencapai hasil terbesar”. Manajemen Pengetahuan adalah tentang menyimpan dan berbagi pemahaman kolektif yang terkumpul dan keahlian dalam organisasi terkait dengan proses, teknik dan operasi. Karena memperlakukan pengetahuan sebagai sumber daya kunci Manajemen Pengetahuan adalah komponen kunci dari modal intelektual, yang memungkinkan praktisi HR untuk mempengaruhi orang-orang bidang manajemen. Satu syarat utama untuk Manajemen Pengetahuan adalah mengintegrasikan hubungan antara praktik manajemen orang-orang dan kinerja organisasi yang dikelola secara profesional.

Organisasi harus memantau bagaimana HR memberikan kontribusi dalam kreasi nilai nyata dalam bentuk output berbasis pengetahuan. Misalnya, dalam organisasi jasa profesional, pengetahuan yang dikuasai staf mereka merupakan kunci pengembangan modal intelektual. Sebuah sistem Manajemen Pengetahuan bertujuan tidak hanya pada saling berbagi informasi, tetapi juga menghubungkan asumsi dan kepercayaan peserta didik.

Keahlian pengetahuan yang tersembunyi yang tersimpan dalam kepala orang-dapat dijelaskan dan berbagi dengan orang lain, akhirnya menjadi pengetahuan baru yang dibuat yang dipahami dan diterima di seluruh organisasi. Tergantung pada posisi seseorang dalam organisasi, dan sudut pandangnya, mendorong pendekatan tim untuk berbagi pengetahuan dan keterampilan yang dapat menguntungkan semua karyawan, atau bahkan terbukti menjadi strategi oleh manajemen senior yang dapat mengekstrak pengetahuan kunci individu untuk

mengambil keuntungan dari kolam kreasi pengetahuan yang ada dalam organisasi.

Namun, dalam sebuah organisasi yang kompetitif secara agresif dan penghargaan prestasi individu ketimbang kerja sama tim, karyawan mungkin enggan untuk membagi ide mereka bagi layanan baru dengan manajer mereka, sederhananya menolak manajer menerima bonus kinerja untuk ide orang lain. Oleh karena itu, iklim organisasi pada kepercayaan dan penghargaan mutu tampaknya akan penting dalam mengembangkan Sistem Manajemen Pengetahuan yang efektif.

Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) adalah suatu rangkaian kegiatan yang digunakan oleh organisasi atau perusahaan untuk mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan untuk digunakan kembali, diketahui, dan dipelajari di dalam organisasi. Kegiatan ini biasanya terkait dengan objektif organisasi dan ditujukan untuk mencapai suatu hasil tertentu seperti pengetahuan bersama, peningkatan kinerja, keunggulan kompetitif, atau tingkat inovasi yang lebih tinggi. Transfer pengetahuan (salah satu aspek dari manajemen pengetahuan) dalam berbagai bentuk, telah sejak lama dilakukan. Contohnya adalah melalui diskusi sepadan dalam kerja, magang, perpustakaan perusahaan, pelatihan profesional, dan program mentoring. Walaupun demikian sejak akhir abad ke-20, teknologi tambahan telah diterapkan untuk melakukan tugas ini, seperti basis pengetahuan, sistem pakar, dan repositori pengetahuan.

## **K. Aplikasi Manajemen Pengetahuan**

### **1. Terhadap Perusahaan**

Pengetahuan-pengetahuan perusahaan dapat dikelola secara kontinu, produktif, dan efektif oleh aplikasi manajemen pengetahuan yang dibangun. Pengetahuan perusahaan dapat diperoleh dari dokumentasi, prosedur, proses, kebijakan, formulir, pekerja, perilaku, hubungan antar relasi, dan kultur organisasi. Pengetahuan dapat dikelola oleh sistem melalui setiap orang dan semua orang

dalam perusahaan seperti direktur, administratif, para pekerja, tim proyek.

Bentuk-bentuk pengetahuan perusahaan dapat ditangkap dari berbagai ragam dokumen seperti overview setiap departemen, posisi jabatan, tugas dan peranan utama, kemampuan/keterampilan, keahlian yang dibutuhkan, kontak internal dan eksternal, proses transaksi utama, material dan peralatan, dan sebagainya. Aplikasi manajemen pengetahuan telah banyak dikembangkan untuk perusahaan. Contoh keuntungan dari aplikasi manajemen pengetahuan seperti sistem manajemen dokumen, portal pekerja, sistem manajemen keterampilan dan komunikasi-komunitas praktis.

Bagi Pemakai Perpustakaan, sistem manajemen pengetahuan adalah sistem (lingkungan pembelajaran) di mana pemakai perpustakaan tidak hanya bisa menelusur katalog terpasang, tetapi juga secara interaktif dan aktif mencari informasi, terus termotivasi untuk belajar (membaca, berdiskusi, memberikan komentar), dan dimotivasi untuk mau berbagi pengetahuan.

Sistem Manajemen Pengetahuan yang bekerja dengan baik, akan membentuk komunitas para pembelajar yang dalam skala sosial besar, akan menjadi manusia-manusia produktif yang mampu melakukan perbaikan pada faktor-faktor sosial dan budaya masyarakat.

Pentingnya pendidikan dalam meningkatkan kualitas SDM makin diperkuat dengan kecenderungan yang terus berkembang tentang makin pentingnya posisi pengetahuan dalam konteks perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di era global. Berkembangnya manajemen pengetahuan dalam mengelola SDM menjadikan lembaga pendidikan perlu melakukan antisipasi terhadapnya, hal ini didasarkan pada:

- a. Pendidikan/lembaga pendidikan bergerak dalam membina peserta didik untuk meningkatkan pengetahuannya yang

dapat bermanfaat dan atau dimanfaatkan pemiliknya untuk menjalankan perannya di masyarakat.

- b. Lembaga pendidikan harus mengelola pengetahuan (*Management Knowledge*) guna mencapai tujuan yang ditetapkan yang meningkatkan kualitas SDM baik dalam pengetahuan, keterampilan, maupun sikap yang nantinya akan sangat bermanfaat bagi kehidupan dirinya maupun masyarakat.

Aplikasi sistem manajemen pengetahuan yang kompleks tidak akan berguna kalau tidak digunakan oleh komunitasnya. Karena itu perlu strategi yang tepat untuk memotivasi anggota komunitas agar menggunakan sistem pertama, sosialisasi. Sosialisasi bisa dilakukan dengan melakukan edukasi kepada komunitas pemakai tentang layanan baru (intranet sistem manajemen pengetahuan) di perpustakaan. Edukasi juga harus disertai dengan pelatihan cara menggunakan sistem intranet. Kedua, promosi. Promosi sebaiknya berisi manfaat intranet bagi komunitas pemakai perpustakaan.

Zaman sekarang, biasanya produk berbasis teknologi akan berhasil bisa dikaitkan dengan gaya hidup modern yang produktif. Karena itu perlu dirumuskan secara tepat bagaimana mempromosikan intranet ini sebagian dari gaya hidup modern di perpustakaan. Ketiga, *reward* (hadiah). Hadiah merupakan salah satu motivasi orang untuk berbuat sesuatu.

Pengelola perpustakaan sebaiknya perlu mengalokasikan dana untuk menyediakan hadiah bagi pemakai yang paling aktif dan banyak memberikan kontribusi penciptaan pengetahuan di intranet. Keempat, Evaluasi. Suatu pengembangan sistem dianggap baik, bila secara transparan melibatkan pemakai dalam pengembangannya. Karena itu perlu secara berkala komunitas pemakai diajak berdiskusi mengenai usability sistem manajemen pengetahuan yang digunakan. Dari sini, akan didapat masukan-masukan bagi pengembangan sistem lebih lanjut.

## **L. Peran Para Ahli dalam Manajemen Pengetahuan**

Dalam manajemen pengetahuan peran para ahli sangat dibutuhkan untuk mengambil keputusan. Para ahli bertugas untuk menentukan sistem pengetahuan mana yang sesuai dan cocok dengan karakteristik perusahaan. Dalam proses penentuan tersebut, informasi atau pengetahuan yang telah masuk ke perusahaan akan mengalami proses penyaringan. Penilaian proses penyaringan diukur dari kebutuhan perusahaan dan manfaat apa yang akan didapat perusahaan dari informasi tersebut. Setelah mengalami proses yang demikian dan informasi yang ada sudah sesuai maka informasi atau pengetahuan tersebut akan digunakan oleh perusahaan untuk mencapai suatu hasil tertentu seperti pengetahuan bersama, peningkatan kinerja, keunggulan kompetitif, atau tingkat inovasi yang lebih tinggi.

## **M. Pemikiran *Case-Based* untuk Menangkap Pengetahuan**

Kecerdasan buatan tidak memiliki fleksibilitas, keluasan dan keumuman dari kecerdasan manusia. Tapi dapat digunakan untuk menangkap, mengodekan, dan memperluas pengetahuan perusahaan. Perusahaan dapat menggunakan kecerdasan buatan untuk membantunya menangkap dan menyimpan pengetahuan tersirat untuk menemukan pengetahuan, untuk menghasilkan solusi bagi masalah tertentu yang terlalu besar dan kompleks untuk dianalisis oleh manusia, dan untuk membantu perusahaan mencari dan menyaring informasi.

1. Menangkap Pengetahuan: Sistem Ahli Sistem ahli (*Expert System*) adalah teknik cerdas untuk menangkap pengetahuan yang tersembunyi dalam keahlian manusia yang sangat specific dan terbatas cakupannya. Sistem ini menangkap pengetahuan dari pekerja pakar dalam bentuk serangkaian aturan dalam sistem peranti lunak yang dapat digunakan oleh orang lain dalam organisasi tersebut. Serangkaian aturan dalam sistem ahli ditambah ke dalam memori atau pembelajaran perusahaan.
2. Kecerdasan Organisasional: Penalaran Berbasis Kasus Pengetahuan organisasional ini dapat ditangkap dan disimpan dengan

menggunakan Penalaran Berbasis Kasus (*Case-Based Reasoning-CBR*). Dalam penalaran berbasis kasus, deskripsi dari pengalaman masa lalu seorang spesialis yang direpresentasikan sebagai contoh kasus disimpan dalam basis data untuk digunakan lagi di suatu waktu pada saat seorang pengguna dihadapkan dengan kasus baru dengan para meter yang serupa.

3. Sistem Logika Fuzzy (*Fuzzy Logic*) adalah teknologi berbasis aturan yang dapat merepresentasikan ketidakpresisian seperti yang telah disebutkan, dengan menciptakan aturan yang menggunakan nilai subjektif atau nilai yang mendekati. Logika Fuzzy dapat menjelaskan fenomena atau proses tertentu secara linguistik, kemudian mempresentasikannya dalam sejumlah kecil aturan yang fleksibel. Organisasi dapat menggunakan logika fuzzy untuk menciptakan sistem peranti lunak yang menangkap pengetahuan tersirat yang mengandung ambiguitas linguistik.
4. Algoritme Genetik (*Genetic Algorithm*) mengembangkan solusi untuk masalah tertentu menggunakan proses genetik seperti kecocokan, persilangan, dan mutasi. Algoritme genetik untuk masalah-masalah yang melibatkan optimalisasi, perancangan produk, dan pemantauan sistem industri, di mana terdapat banyak alternatif atau variabel yang harus dievaluasi untuk menghasilkan solusi yang optimal.
5. Sistem Al Hibrida Algoritme genetik, logika fuzzy, jaringan saraf tiruan, dan sistem ahli dapat diintegrasikan menjadi aplikasi tunggal untuk mengambil manfaat dari fitur-fitur terbaik teknologi tersebut. Sistem ini disebut Sistem Kecerdasan Buatan Hibrida (Hibrid Al System).
6. Agen Intelejen (*Intellegent Agent*) adalah program peranti lunak dengan basis pengetahuan bawaan atau dipelajari yang melaksanakan tugas tertentu, terulang, dan dapat diprediksi bagi penggunaan perorangan, proses bisnis atau aplikasi peranti lunak. Agen intelejen dapat deprogram untuk menelusuri dua data dalam

jumlah besar untuk menemukan informasi yang berguna dan, dalam beberapa kasus, menindaklanjuti informasi tersebut atas nama pengguna.

## **N. Neural Jaringan Meningkatkan Dasar Pengetahuan**

Neural network berawal dari model matematika dari neuron yang dicetuskan oleh McCulloch dan Walter Pitts pada tahun 1943. Kemudian pada tahun 1949, Hebb memperkenalkan teori yang menjelaskan mengenai pembelajaran yang dilakukan oleh neuron yang kini dikenal dengan konsep *hebbian learning*. Pada *hebbian learning*, efisiensi neuron dalam memicu neuron lain meningkatkan adanya firing. Istilah firing mengacu pada proses sebuah neuron memancarkan dorongan elektrokimia yang menstimulasi neuron lain yang terhubung dengannya.

Pada neural network, bobot koneksi antar neuron dapat diubah-ubah untuk mensimulasikan perubahan neuron aslinya. Pada tahun 1961, Rosenblatt mempublikasikan sebuah buku penting yang membahas tipe baru neural network yang dikenal sebagai perceptron. Perceptron merupakan salah satu tipe neural network yang paling sederhana yang terdiri dari dua layer neuron yang memiliki kemampuan belajar dan mengenali pola. Pada tahun 1969, Minsky dan Papert mengemukakan keterbatasan yang dimiliki perceptron, yaitu hanya mampu memproses 14 dari 16 fungsi logika, terutama mereka tidak dapat memproses fungsi eksklusif. Riset neural network kemudian berlanjut dalam skala kecil pada tahun 1970-an, dan pada tahun 1982 muncul kebangkitan dengan adanya karya Hopfield berupa two-layer Hopfield network yang merupakan dasar teori yang kuat dan mendemonstrasikan bagaimana neural network dapat memecahkan berbagai macam masalah.

Selanjutnya perkembangan neural network berkembang dengan pesat setelah ditemukannya metode *training neural network* yang mampu memecahkan masalah XOR dengan mudah adalah backpropagation yang juga dikenal dengan *generalized delta rule*. Backpropagation biasanya diimplementasikan sebagai sebuah jaringan

dengan tiga layer, yaitu input layer, hidden layer, dan output layer. Hidden layer merupakan layer antara input dan output.

## **O. Cara Pengukuran yakni Dimensi dan Indikator**

Menurut (Gonzalez & Martins, 2017), dimensi manajemen pengetahuan mencakup berbagai aspek pengetahuan dalam konteks organisasi, termasuk pemerolehan (*acquisition of knowledge*), penyimpanan (*storage of knowledge*), distribusi (*distribution of knowledge*), dan penggunaan (*use of knowledge*). Sebagai tambahan, berikut adalah penjelasan rinci tentang setiap langkah:

1. Pemerolehan pengetahuan; (*acquisition of knowledge*) berkaitan dengan proses memperoleh melalui pengalaman, pengamatan, penelitian, dan percobaan. Pengetahuan juga dapat diperoleh melalui pembelajaran dan pengajaran. Indikator pemerolehan pengetahuan yaitu: lembaga pendidikan bagian dari pembelajaran memperoleh pengetahuan, lembaga pendidikan sebagai sumber pengetahuan eksplisit, dan lembaga pendidikan juga sebagai transformasi pengetahuan terbaru yang mengintegrasikan dari tingkat organisasi sampai kepada individu.
2. Penyimpanan pengetahuan; (*storage of knowledge*) mengacu pada proses pembentukan memori organisasi, yaitu pengetahuan secara resmi disimpan dalam sistem memori fisik dan secara informal dipertahankan sebagai nilai, aturan, dan keyakinan yang terkait dengan budaya dan struktur organisasi. Indikator storage of knowledge yaitu: pengetahuan secara resmi disimpan dalam sistem memori fisik komputer, pengetahuan yang dimiliki individu diorganisasi untuk memberikan nilai tambah organisasi dan pengetahuan yang tersimpan dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah organisasi.
3. Distribusi dan penggunaan pengetahuan; (*distribution of knowledge*) mengacu pada proses penyebarluasan informasi baru dari sumber berbeda yang pada akhirnya dapat mendorong terciptanya pengetahuan, pemahaman, dan informasi baru. Penggunaan

pengetahuan; (use of knowledge) dikaitkan dengan kemampuan individu dalam organisasi untuk menemukan, mengakses, dan menggunakan informasi dan pengetahuan yang disimpan organisasi di dalam sistem memori formal dan informal. Indikator distribusi pengetahuan yaitu: organisasi dapat menyebarkan pengetahuan kepada unit untuk pengambilan keputusan, setiap unit mudah dalam dalam proses mengakses pengetahuan, dan pengetahuan didistribusikan secara interpersonal melalui transfer pengetahuan untuk mempercepat terciptanya pengetahuan, pemahaman, dan informasi baru.



## BAB 8

# DAYA SAING (*COMPETITIVENESS*)

### A. Definisi Konsep Daya Saing

Pengertian daya saing adalah kemampuan perusahaan, industri, daerah, negara, atau antar daerah menghasilkan faktor pendapatan dan faktor pekerjaan yang relatif lebih tinggi dan berkesinambungan untuk menghadapi persaingan internasional. Oleh karena itu dalam konteks kabupaten/kota sebagai sebuah organisasi, daya saing diartikan sebagai kemampuan kabupaten/kota untuk mengembangkan kemampuan ekonomi sosial wilayahnya guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat di wilayahnya.

Pada tahun 1966, *World Economic Forum* menyebutkan daya saing adalah kemampuan suatu negara untuk mencapai pertumbuhan PDB per kapita yang tinggi terus-menerus. Daya Saing nasional (Scott dan Odge, 1985) merupakan kemampuan suatu negara menciptakan, memproduksi dan melayani produk dalam perdagangan internasional. Pada saat yang sama tetap dapat memperoleh profit yang meningkat pada sumber dayanya. Daya saing (Clampi Group, 1955) berkaitan arti elemen produktivitas, efisiensi dan profitabilitas. Daya saing merupakan sebuah cara untuk mencapai peningkatan standar hidup dan kesejahteraan sosial. Secara global, dengan peningkatan produktivitas dan efisiensi dalam konteks spesialisasi internasional, daya saing memberikan dasar bagi peningkatan penghasilan masyarakat secara non inflasioner (Asmara,2016:21-22).

Menurut Porter dalam (Dian,2013:12) mendefinisikan daya saing sebagai kemampuan suatu negara untuk menciptakan nilai tambah

yang berkelanjutan melalui kegiatan perusahaan-perusahaannya dan untuk mempertahankan kualitas kehidupan yang tinggi bagi warga negaranya. Jadi, dapat dikatakan bahwa daya saing adalah kemampuan suatu komoditi untuk diterima di pasar internasional akibat adanya keunggulan komparatif maupun kompetitif. Selanjutnya menurut Cho dan Moon dalam bukunya *From Adam Smith to Michael Porter: Evolusi Daya Saing*, mengemukakan bahwa konsep daya saing suatu komoditas berawal dari teori keunggulan komparatif yang diutarakan oleh David Ricardo dalam Model Ricardian.

Konsep ini muncul untuk menjawab pertanyaan dari teori Adam Smith apabila suatu negara tidak memiliki keunggulan absolut pada dua barang atau lebih. Oleh karena itu, teori keunggulan komparatif menjelaskan bahwa suatu negara tetap akan memperoleh manfaat perdagangan internasional dengan konsentrasi pada komoditas yang memiliki usaha kecil. Ricardo menggunakan faktor produksi tenaga kerja sebagai suatu yang menentukan nilai dari komoditas yang diusahakan oleh suatu negara. Konsepsi daya saing sampai saat ini masih terus berkembang. Pengertiannya pun sangat tergantung kepada siapa dan dari aspek mana cara memandangnya.

Daya saing adalah konsep perbandingan kemampuan dan kinerja perusahaan, sub-sektor atau negara untuk menjual dan memasok barang dan atau jasa yang diberikan dalam pasar. Daya saing sebuah negara dapat dicapai dari akumulasi daya saing strategis setiap perusahaan. Proses penciptaan nilai tambah (*value added creation*) berada pada lingkup perusahaan.

Menteri Pendidikan Nasional mendefinisikan daya saing adalah kemampuan untuk menunjukkan hasil yang lebih baik, lebih cepat atau lebih bermakna. Kemampuan yang dimaksud adalah:

1. Kemampuan memperkokoh pangsa pasarnya.
2. Kemampuan menghubungkan dengan lingkungannya.
3. Kemampuan meningkatkan kinerja tanpa henti.
4. Kemampuan menegakkan posisi yang menguntungkan.

Daya saing adalah produktivitas yang didefinisikan sebagai output yang dihasilkan oleh tenaga kerja. Menurut World Economic Forum, daya saing nasional adalah kemampuan perekonomian nasional untuk mencapai pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan berkelanjutan.

Daya saing ditentukan oleh keunggulan bersaing suatu perusahaan dan sangat bergantung pada tingkat sumber daya relatif yang dimilikinya atau bisa kita sebut keunggulan kompetitif. Pentingnya daya saing karena tiga hal berikut: (1) Mendorong produktivitas dan meningkatkan kemampuan mandiri, (2) Dapat meningkatkan kapasitas ekonomi, baik dalam konteks regional ekonomi maupun kuantitas pelaku ekonomi sehingga pertumbuhan ekonomi meningkat, (3) Kepercayaan bahwa mekanisme pasar lebih menciptakan efisiensi.

Konsep teori untuk persaingan menurut perspektif berbasis sumber daya (RBV) yang dikembangkan oleh (Barney, 1986), sebuah bisnis dapat memperoleh keunggulan bersaing dengan bergantung pada sumber daya, yang akan memungkinkan perusahaan untuk mengarah pada kelangsungan hidup. Untuk memahami hubungan antara sumber daya, kemampuan, keunggulan bersaing, dan profitabilitas, pendekatan utama dari teori berbasis sumber daya adalah untuk memahami mekanisme dengan mempertahankan keunggulan bersaing secara bertahap. Sumber daya dapat berbentuk tangible maupun intangible. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh (Wernerfelt 1984) dalam karyanya yang berjudul "*A Resource-based view of the firm*" dan selanjutnya (Barney, 1991) "*Firm Resource and Sustained Competitive Advantage*" menjelaskan sumber daya perusahaan membantu perusahaan meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan.

Hasil penelitian (Vasil'ev, 2019), definisi daya saing organisasi pendidikan sebagai fitur yang mencerminkan keunggulan relatif atas pesaing pada tahap pra-aktif. Selanjutnya daya saing yang terkait bidang pendidikan berdasarkan Permendiknas No. 41 tahun 2007, tentang standar proses pendidikan dijelaskan bahwa daya saing lembaga pendidikan merupakan kemampuan lembaga pendidikan untuk menunjukkan kemampuan hasil yang lebih baik, lebih

cepat atau lebih hemat dan lebih bermakna. Kemampuan lembaga pendidikan dimaksud, antara lain; 1) kemampuan pengelola lembaga pendidikan dengan memperluas area layanan atau pangsa pasar, 2) kemampuan menghubungkan lingkungan lembaga pendidikan di sekitarnya dengan lingkungan global, 3) kemampuan warga civitas pendidikan meningkatkan inovasi kerja tanpa hentinya, 4) kapasitas memperbaiki posisi lembaga pendidikan pada peringkat yang terbaik dan menguntungkan.

Konsep keunggulan komparatif Ricardo (Arifin,dkk;2017:19) dibangun dengan sejumlah asumsi, yaitu : (i) dua negara masing-masing memproduksi dua jenis komoditi dengan hanya menggunakan satu faktor produksi tenaga kerja; (ii) kedua komoditi yang diproduksi bersifat identik (homogen); (iii) komoditi tersebut juga dapat dipindahkan dengan biaya transportasi nol; (iv) tenaga kerja bersifat homogen dalam suatu negara, tetapi heterogen antar negara; (v) tenaga kerja dapat bergerak antar industri dalam suatu negara; (vi) pasar barang dan pasar tenaga kerja di kedua negara diasumsikan dalam kondisi persaingan sempurna; (vii) perusahaan-perusahaan antar negara.

Teori Modern (Teori Heckscher-Ohlin) dikemukakan oleh Heckscher dan Ohlin menyatakan bahwa perbedaan dalam *opportunity cost* suatu negara dengan negara lain karena adanya perbedaan dalam jumlah faktor produksi yang dimilikinya. Teori H-O menekankan bahwa struktur perdagangan internasional suatu negara tergantung pada ketersediaan dan intensitas penggunaan faktor-faktor produksi yang dimiliki oleh negara tersebut. Suatu negara akan berspesialisasi dan mengeksport suatu barang ketika negara tersebut memiliki faktor produksi utama yang relatif banyak dan akan mengimpor ketika faktor produksi utama diperlukan untuk memproduksi barang hanya sedikit atau tidak dimiliki oleh negara tersebut.

Teori daya saing menurut Michael E. Porter (Asmara,2014:25), yang dikenal dengan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) adalah kemampuan sebuah perusahaan untuk menang secara konsisten dalam jangka panjang pada situasi persaingan. Cara-cara

yang dapat dilakukan untuk mencapai keunggulan kompetitif adalah menghasilkan produk yang unggul dibanding dengan pesaing pada kualitas, biaya, waktu dan fleksibilitas. Kualitas produk yang lebih baik dan biaya produksi yang lebih rendah dari pesaing merupakan sumber-sumber keunggulan kompetitif. Penghematan waktu dan ketepatan waktu juga merupakan sumber kompetitif karena akan berpengaruh pada efisiensi biaya produksi. Sedangkan fleksibilitas tinggi dalam jumlah dan rancangan produk akan menentukan respon perusahaan ataupun dalam skala besar yaitu negara terhadap permintaan pasar.

Pada skala makro (negara), fleksibilitas memiliki makna yang sama dengan daya saing, yaitu tingkat sejauh mana negara dapat memenuhi permintaan pasar dalam memproduksi barang dan jasa, sementara itu tetap mempertahankan atau meningkatkan pendapatan riil penduduknya, jadi kemakmuran suatu negara tidak tumbuh dari sumbangan alamiah sebuah negara, kumpulan tenaga kerjanya, tingkat biayanya atau nilai kursnya harus tetap diciptakan (Asmara,2014:26).

Pemikiran (Siudek & Zawojska, 2014), dalam tulisannya menyatakan bahwa daya saing dapat menentukan suatu organisasi mampu bertahan atau tidak di tengah-tengah kondisi yang semakin global dan persaingan yang semakin ketat, baik perusahaan penghasil barang maupun jasa. Menurut (Arwildayanto, et al., 2020), daya saing PT dimaknai sebagai penyelenggaraan layanan pendidikan tinggi untuk masyarakat (*Public*) yang berkualitas unggul, berdaya saing serta mampu memuaskan segenap stakeholdernya. Selanjutnya pendapat (Dolata, 2019), mengungkapkan bahwa kompetisi merupakan salah satu regulasi yang tidak bisa dihindari dalam aktivitas ekonomi saat ini dan organisasi menghadapinya dengan memberikan nilai lebih bagi konsumen dibandingkan kompetitor. Merujuk hasil pemikiran (Arwildayanto et al., 2020), syarat Perguruan Tinggi (PT) untuk menjadi unggul adalah: 1) semua SDM dosen, pegawai harus fokus pada kebutuhan pelanggannya. Selain itu juga keterlibatan stakeholder dalam merancang proses menghasilkan lulusan atau jasa pendidikan serta mendorong proses distribusi lulusan sesuai yang diinginkan

stakeholder. 2) syarat kedua adalah keunikan lulusan dari jasa pendidikan yang dihasilkan PT tidak mudah ditiru oleh pesaingnya.

Menurut (Arwildayanto et al., 2020), daya saing PT dimaknai sebagai penyelenggaraan layanan pendidikan tinggi untuk masyarakat (*Public*) yang berkualitas unggul, berdaya saing serta mampu memuaskan segenap stakeholdernya. Menurut (Chuang & Huang, 2018), bahwa keunggulan kompetitif merupakan kondisi di mana perusahaan atau organisasi beroperasi lebih efisien atau memberikan kualitas produk atau jasa lebih baik dibandingkan kompetitornya yang menghasilkan peningkatan performa. Pendapat lain menurut (Kotina et al., 2020) this process can positively and negatively affect the attractiveness and competitiveness of higher education in the home country. An idea of the article is to verify does the decline in demand for higher education in home countries could be driven by the level of competitive higher education system or the costs of education, including the role of government quote on higher education. Secondly, determine the cause-effect relationships between the factors affecting the demand for higher education in the country and abroad. The results of the research confirm the strong dependence of the competitiveness of higher education system on the existing form of its financing (the direction of using funds in favor of development costs and the ratio of funding sources in the studied country, menunjukkan bahwa strategi yang cocok untuk kondisi universitas adalah strategi intensif. Menurut (Hajar & Sukaatmadja, 2016), Keunggulan bersaing adalah strategi untuk menjadi lebih unggul dari pesaing. Keunggulan yang tidak dimiliki pesaing dalam hal ini PT lain merupakan keuntungan yang besar. Oleh karena itu PT harus memiliki inovasi-inovasi dan selalu mencari yang terbaru.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas yang dimaksud daya saing lembaga pendidikan adalah, sebagai penyelenggaraan manajemen layanan pendidikan tinggi untuk masyarakat (*Public*) yang berkualitas unggul melalui aspek: input, proses, output dan outcome dalam menghasilkan lulusan yang berdaya saing sangat tinggi dibandingkan pesaingnya.

## **B. Daya Saing dalam Pandangan Islam**

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, daya saing dapat disimpulkan memiliki pengertian, sebagai kemampuan suatu negara untuk menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan melalui kegiatan perusahaan-perusahaannya dan untuk mempertahankan kualitas kehidupan yang tinggi bagi warga negaranya.

Dalam kehidupan dunia kalian berselisih, tetapi ketahuilah bahwa kamu semua akan mati dan di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian pada hari kiamat untuk Dia beri putusan *Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu*. Ayat 148 ini dapat pula bermakna bahwa memang benar Allah pernah memerintahkan kepada Bani Isroil dan atau selain mereka melalui nabi-nabi yang diutus-Nya untuk mengarah ke arah-arah tertentu, tapi kali ini perintah Allah Swt. untuk mengarah ke Ka'bah adalah perintah-Nya untuk semua. Namun demikian, jika mereka enggan mengikuti tuntunan Allah Swt. ini, maka biarkan saja, dan berlomba-lombalah dengan mereka dalam kebaikan, atau berkegaslah kamu hai kaum muslimin mendahului mereka dalam melakukan kebajikan. Apapun dan di manapun posisi kalian, atau ke arah manapun manusia menuju dalam shalatnya. Pada akhirnya Allah akan mengumpulkan semua manusia yang beragam arahnya itu untuk memberi putusan yang hak, karena Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu (Al-Mishbah, 2002: 356).

## **C. Faktor-Faktor dan Pengaruhnya**

Hasil penelitian bahwa sebagian besar kriteria dicirikan oleh penerapan yang berbeda antara universitas yang menyelenggarakan pendidikan tradisional dan universitas yang menyelenggarakan pendidikan jarak jauh. Hasil Penelitian (Wahyudin, 2015), bahwa adaptabilitas lingkungan merupakan faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian (Dachyar *et al.*, 2015), bahwa variabel laten reputasi akademik dan sitasi per paper memiliki hubungan yang signifikan terhadap daya saing perguruan tinggi. Pemikiran lain menurut (Arwildayanto, *et al.*, 2020), mengidentifikasi

berbagai faktor yang mempengaruhi setiap unit usaha baik pemerintah maupun swasta faktor yang mempengaruhi daya saing bangsa adalah kualitas sektor pendidikan tinggi. Faktor-faktor yang mempengaruhi Daya Saing Perguruan Tinggi adalah:

### **1. Mutu Program Pendidikan**

Penelitian (Kotina *et al.*, 2020) this process can positively and negatively affect the attractiveness and competitiveness of higher education in the home country. An idea of the article is to verify does the decline in demand for higher education in home countries could be driven by the level of competitive higher education system or the costs of education, including the role of government quote on higher education. Secondly, determine the cause-effect relationships between the factors affecting the demand for higher education in the country and abroad. The results of the research confirm the strong dependence of the competitiveness of higher education system on the existing form of its financing (the direction of using funds in favor of development costs and the ratio of funding sources in the studied country, ketergantungan yang kuat dari daya saing sistem pendidikan tinggi pada bentuk pembiayaan yang ada (arah penggunaan dana untuk pembangunan), biaya dan rasio sumber pendanaan di negara yang diteliti dan daya tarik akademik, Faktor kualitas program pendidikan menjadi penentu keunggulan bersaing PT melalui program yang unik dan memberikan nilai tambah dan keunggulan dalam pelayanan dan memiliki perbedaan dengan pesaing. Mutu program pendidikan bisa dilihat dari kesesuaian atau spesifikasi keilmuan yang diberikan betul-betul unggul relevan dengan kebutuhan dunia kerja atau kebutuhan stakeholder yang menekuninya.

### **2. Diferensiasi Program Pendidikan**

Produk atau jasa yang disediakan berbeda, tentu memberikan peminatan dan perhatian bagi segenap stakeholders PT. Pembeda tergantung Perguruan Tinggi mampu menghadirkan berbagai

program yang berbeda dengan PT lain yang menjadi pesaingnya. Perguruan Tinggi dapat memiliki nilai lebih atau keunggulan yang disebabkan program layanan akademik, spesifikasi pendidikan yang diberikan memang memiliki perbedaan yang kontras antara perguruan tinggi sebagai kompetitor dan sejenisnya. Pada umumnya perbedaan yang dianggap sebagai keunggulan kompetitives secara konvensional perguruan tinggi dapat dibedakan seperti:

**a. Biaya Pendidikan (*Unit Cost*)**

Faktor harga atau biaya diidentifikasi menjadi faktor yang turut mempengaruhi daya saing perguruan tinggi tersebut. Biaya pendidikan yang layak dengan program layanan pendidikan yang diberikan menjadi dasar acuan orang tua maupun calon untuk menentukan pilihan perguruan tinggi. Namun di sisi lain terdapat sebuah lembaga pendidikan yang biayanya jauh lebih besar tetapi tetap dicari calon mahasiswa. Sehingga hal ini biaya bukan lagi menjadi keunggulan untuk bersaing.

**b. Reputasi Kampus**

Faktor reputasi perguruan tinggi menentukan tingkat daya saing, karena memiliki citra positif atas kinerja yang melebihi harapan publik atau stakeholders, maka memiliki tempat tersendiri di hati masyarakat. Reputasi perguruan tinggi ini juga beririsan dengan peningkatan animo masuk calon mahasiswa baru dan kepercayaan publik untuk mengantarkan anaknya kuliah di perguruan tinggi tersebut. Hasil penelitian (Maulani & Hamdani, 2019), diperlukan lingkungan internal organisasi yang baik dan proses bisnis berbasis teknologi informasi untuk meningkatkan daya saing perguruan tinggi swasta Indonesia. Membangun reputasi perguruan tinggi tidaklah mudah karena membangun citra dan image positif merupakan akumulasi dari penilaian, persepsi publik yang diraih dengan membutuhkan waktu yang panjang. Reputasi lembaga menjadi acuan bagi calon mahasiswa ketika memilih tempat untuk pendidikan. Di sisi lain

reputasi perguruan tinggi tidak lagi menjadi pertimbangan calon mahasiswa ketika ada program studi yang dianggap menarik sesuai dengan bakat dan minatnya serta prospek ke depan lebih menarik, sehingga reputasi tidak lagi menjadi acuan.

### **c. Sumber Daya Manusia**

Faktor sumber daya manusia merupakan salah satu yang menentukan daya saing perguruan tinggi. Sumber daya manusia khususnya dosen untuk mendukung kegiatan tridharma perguruan tinggi yaitu Pendidikan, Penelitian dan Abdimas. Indikator sumber daya manusia yang baik adalah jumlah dosen yang berpendidikan doktor (S3), jabatan akademik Guru Besar, Lektor Kepala serta keunggulan lain dengan prestasi dosen yang dimiliki. Di sisi lain secara kuantitas lembaga pendidikan tercukupi dosen yang berkualifikasi, namun tidak sedikit lembaga yang memiliki dosen-dosen dengan produktivitas sangat rendah seperti hasil karya penelitian dan pengabdian serta aplikasinya di lingkungan masyarakat yang masih rendah.

### **d. Lokasi PT**

Faktor yang mempengaruhi daya saing PT dapat dilihat dari lokasi yang mudah untuk dapat diakses calon mahasiswa karena letaknya yang strategis. Hasil penelitian (Mas-Verdu *et al.*, 2020), bahwa kedekatan universitas peringkat teratas tidak dengan sendirinya menjamin daya saing regional; sebaliknya, memiliki universitas riset yang unggul di negara anggota yang sama hanyalah salah satu dari banyak konfigurasi yang dapat membawa keberhasilan suatu kawasan. Lokasi yang menarik bagi calon mahasiswa adalah karena kedekatan dengan tempat tinggal kemudahan stakeholders berkunjung di lokasi tersebut. Lokasi menjadi daya tarik sehingga berdampak terhadap jumlah mahasiswa meningkat. Jika dilihat secara kasat mata perguruan tinggi dengan lingkungan yang jauh tetap akan dicari jika ada daya tariknya seperti program studi unggulan yang tidak dimiliki oleh perguruan tinggi lain.

## e. Promosi

Faktor lain yang mempengaruhi daya saing PT adalah faktor promosi. Promosi menjadi strategi yang mampu mendorong orang mengenali dan mengetahui lebih luas tentang layanan PT dan daya saingnya. Membangun daya saing diperlukan kekuatan dalam bidang marketing di antaranya: 1) daya saing tarif, jasa layanan, produk luaran yang dihasilkan PT, sulit memenangkan kompetisi jika ditawarkan atau ditetapkan dengan biaya tidak dapat dijangkau. 2) daya saing juga didukung kualitas produk luaran yang akan disosialisasikan harus memiliki keunikan dengan karakteristik penciri dan lebih unggul dari pesaing. 3) daya saing pemasaran PT juga dapat dikemas yang lebih menarik perhatian dan minat calon mahasiswa. Stakeholders dapat menerima luaran produk yang dihasilkan dengan tingkat kepuasan yang tinggi. 4) daya saing PT juga dapat dilihat dari aspek jaringan kerja sama yang diikuti dengan koordinasi.

## 3. Cara Pengukuran yakni Dimensi dan Indikator

Menurut (Porter, 2007:65), mengintrodusir tiga jenis strategi menuju daya saing (*Competitiveness*) yaitu: Keunggulan Biaya (*Cost Leadership*), Pembedaan Produk (*Differentiation*), dan *Focus*. Hal tersebut dapat dijelaskan sebagaimana diuraikan di bawah ini:

### a. Strategi Biaya Rendah (*Cost Leadership*)

Strategi Biaya Rendah (*cost leadership*) menekankan pada upaya dengan biaya yang sangat rendah. Produk/jasa ini biasanya ditujukan kepada konsumen ketika memilih produk/jasa harga menjadi pertimbangan utama dalam mengambil keputusan. Kelompok konsumen ini biasanya mengabaikan soal merk dan tidak membutuhkan pembedaan produk. Strategi dengan biaya rendah maka perlu sumber daya (*resources*) dan organisasi dengan keunggulan di bidang sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien. Sedangkan dari bidang organisasi, perusahaan harus kuat dan mampu untuk melakukan koordinasi antar fungsi

manajemen yang terkait, merekrut tenaga yang berkemampuan tinggi, insentif berdasarkan target.

### **b. Strategi Pembedaan Produk**

Strategi Pembedaan Produk (*differentiation*), sebuah perguruan tinggi perlu melakukan inovatif dan kreatif dalam menyediakan pilihan program studi maupun memberikan layanan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dengan keunikan tersendiri sesuai dengan budaya organisasi masing-masing. Keunikan tersebut yang dapat menarik mahasiswa maupun dosen serta masyarakat. Membedakan produk dapat berbentuk atribut fisik suatu produk atau pengalaman kepuasan yang didapat oleh konsumen dari produk tersebut, kemudahan pemeliharaan, fitur tambahan, fleksibilitas, kenyamanan dan berbagai hal lainnya yang sulit ditiru pesaingnya. Strategi jenis ini biasa ditujukan kepada para konsumen potensial yang relatif tidak mengutamakan harga namun lebih kepada model dan bentuk produk dengan pertimbangan keunikannya dalam pengambilan keputusannya.

### **c. Strategi Fokus (*Focus*)**

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Pertimbangan konsumen ketika mengambil keputusan pembelian didasarkan kepada tidak dipengaruhi oleh harga. Untuk menjalankan strategi ini melalui pasar yang cukup berpotensi dan tidak terlalu diperhatikan oleh pesaing dengan istilah lain menggarap ceruk pasar dalam rangka mencapai keberhasilannya. Keberhasilan strategi ini jika konsumen membutuhkan produk dengan ciri tertentu dan kekhasan dan produk tersebut tidak ada di perusahaan pesaing.

Untuk mengukur daya saing lembaga pendidikan tinggi sangat berbeda dengan mengukur daya saing perusahaan. Untuk mengukur daya saing lembaga pendidikan tinggi lebih relevan

dengan mengacu kepada ketentuan perundang-undangan sebagai pengukuran menurut Undang-undang No. 12 tahun 2012 pasal 7 menteri bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan tinggi yang meliputi: pengaturan, pengawasan, perencanaan, pembinaan dan monev. Keseluruhan tersebut didasarkan kepada data yang tersedia di perguruan tinggi masing-masing. Pasal 56 menyatakan bahwa tata kelola pangkalan data dikti bersumber dari perguruan tinggi yang mewajibkan melengkapai data-data yang dapat digunakan sebagai tolok ukur evaluasi dan selalu berkembang ke arah yang lebih baik. Tolok ukur informasi yang dikelola Kemenristek dikti sebagai dasar menentukan kelompok perguruan tinggi yang memiliki daya saing yang telah ditetapkan berupa klasterisasi perguruan tinggi melalui data yang berdasarkan indikator sebagai penciri kualitas perguruan tinggi.

Tujuan klasterisasi PT tersebut adalah untuk merumuskan penciri kualitas kinerja PT melalui kelengkapan data yang telah ditetapkan di pangkalan data dikti. Tujuan kedua adalah untuk melakukan telaah data dan informasi sebagai dasar untuk melakukan pembinaan PT. Tujuan ketiga adalah sebagai landasan bagi Kemendikbud PT untuk melakukan perbaikan secara terus menerus dalam rangka meningkatkan kesehatan organisasi. Kriteria dan indikator PT yang masuk klaster 1 (satu) adalah memiliki sumber daya manusia dan infrastruktur yang kuat yang diberdayakan untuk mencapai prestasi nasional yang tinggi menuju internasional. Kriteria dan indikator PT dengan klaster 2 (dua) adalah memiliki sumber daya manusia dan infrastruktur yang kuat belum maksimal didayagunakan untuk mencapai prestasi secara nasional. Sedangkan PT kategori klaster 3 (tiga) adalah memiliki sumber daya manusia dan manajemen sedang dan belum mampu didayagunakan untuk mencapai prestasi nasional. Perguruan tinggi kategori klaster 4 (empat) adalah memiliki sumber daya manusia dan kualitas manajemen rendah serta belum menunjukkan prestasi nasional. Selanjutnya untuk

PT dengan klaster 5 (Lima) adalah memiliki kualitas SDM dan manajemen sangat rendah tidak ada indikasi prestasi sampai tingkat nasional. Berikut sebagai acuan penilaian daya saing perguruan tinggi sebagai berikut:

a) Dimensi Input

Input adalah sarana prasarana penunjang yang digunakan dalam proses pembelajaran untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan peserta didik seperti, tenaga pengajar (dosen) ruang kuliah, dan perlengkapan lain yang ada di laboratorium. Indikator yang terkait input adalah: Seluruh sumber daya yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses belajar-mengajar seperti: rasio kecukupan dosen tetap, kualifikasi dosen yang memiliki Jafung Lektor Kepala dan Guru Besar, rasio kecukupan mahasiswa dan dosen tetap, rasio dosen yang berasal dari praktisi.

b) Dimensi Proses

Menurut pendapat (Devenport dan Volpel, 2001), proses adalah aktivitas yang terukur dan terstruktur untuk menghasilkan output tertentu untuk pelanggan tertentu dalam hal ini pelanggan adalah mahasiswa. Perguruan Tinggi merupakan organisasi dengan kumpulan aktivitas atau pekerjaan terstruktur yang saling terkait untuk menghasilkan lulusan, karya akademik dosen, penelitian dan pengabdian. Indikator yang terkait dengan proses ini adalah: Proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan melalui akreditasi institusi, akreditasi program studi, mengembangkan metode pembelajaran daring, menyediakan program merdeka belajar, ada mekanisme evaluasi peminat mengikuti program merdeka belajar.

c) **Output**

Output di Perguruan Tinggi adalah lulusan peserta didik yang telah menyelesaikan pendidikan dalam jangka waktu tertentu

(lulusan) dari sekolah di mana peserta didik mendapat pendidikan. Indikator Output pendidikan di PT adalah: Memiliki kriteria output dosen berupa jurnal yang terindek di jurnal bereputasi, menilai kinerja PT melalui ranking kemenristek dikti, menilai kinerja kegiatan mahasiswa melalui kemenristek dikti untuk menilai efektivitas output baik dari dosen mahasiswa dan kinerja institusi.

#### **d) Outcome**

*Outcome* adalah merupakan dampak jangka panjang dari output, baik dampak bagi individu maupun masyarakat. Lembaga pendidikan yang baik akan mampu memberikan akses kepada para lulusan untuk melanjutkan pendidikan maupun memilih pekerjaan. Indikator *outcome* yang digunakan adalah: mencakup kinerja ranking inovasi, waktu mendapatkan pekerjaan pasca lulus, jumlah karya dosen yang disitasi, jumlah paten yang dihasilkan dosen dalam periode dalam jangka waktu tertentu.

### **D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Daya Saing**

Metcalf & Ramloganand Uyarra (Bismala Lila et. al, 2018:10). Faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing UKM:

1. Efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya saat ini. UKM sering kali mengabaikan faktor ini karena tingkat pendidikan yang rendah. Efektivitas penggunaan sumber daya akan memberikan dampak pada efisiensi. Misalnya dengan memperhatikan kualitas bahan baku, proses dan produk, maka efisiensi biaya akan tercapai.
2. Kemauan dan kemampuan untuk menghubungkan profitabilitas dengan pertumbuhan kapasitas yaitu keinginan untuk berinvestasi. UKM tentu memiliki keinginan untuk bertumbuh, meningkatkan kapasitas produksi yang disertai dengan peningkatan investasi Namun hal ini bukan hal yang mudah, karena keterbatasan modal. Kesempatan mengakses permodalan dari pihak ketiga juga cukup sulit.

3. Kemampuan berinovasi untuk meningkatkan teknologi dan organisasi dan dengan demikian meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Teknologi yang digunakan adalah teknologi sederhana, sesuai dengan kemampuan operasional UKM. Keunggulan posisi dapat dinilai dari:

- a. Menurut O'Donnell, Gilmore, Carson, & Cummins (Bismala Lila et. al , 2018:10). Kualitas produk (Kualitas adalah konsep subjektif, tetapi hampir semua pemilik-manajer secara eksplisit mengklaim bahwa mereka menawarkan produk dan layanan berkualitas tinggi). Layanan pelanggan, inovasi melalui diferensiasi, harga kompetitif, pengendalian biaya, penawaran yang disesuaikan, fokus segmen (pemilik-manajer merasa bahwa, dengan berfokus pada segmen yang sempit, mereka dapat menjadi lebih terspesialisasi dalam memproduksi produk layanan mereka).
- b. Menurut Malek et. Al (Bismala Lila et. al, 2018:10) bahwa hubungan yang erat dengan pemasok, pelanggan, dan karyawan memungkinkan perusahaan untuk merasionalisasi strategi bisnis mereka demi keuntungan kompetitif perusahaan.

### **E. Dimensi Daya Saing**

Perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing jika ingin bertahan dalam menghadapi persaingan serta semakin tumbuh dan berkembang. Keunggulan tersebut nantinya akan menjadi kompetensi inti perusahaan yang merupakan salah satu senjata perusahaan untuk menghadapi persaingan.

Menurut Hamingand Numajamuddin (Bismala Lila et. al, 2018:10) Keunggulan tersebut menggambarkan dimensi daya saing yang dapat dipilih oleh sebuah perusahaan manufaktur yang terdiri dari dimensi kualitas, biaya, kecepatan menyerahkan, keandalan penyerahan, serta keluwesan.

## 1. Dimensi Kualitas (*Quality Orientation*)

Dalam dimensi ini, sasaran perusahaan adalah menghasilkan barang/jasa yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Kualitas bersifat relatif terhadap pelanggan sasaran perusahaan yang artinya setiap pelanggan biasanya memiliki selera dan kebutuhan yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya. Secara umum perusahaan dapat menggunakan metode pengolahan dan teknologi yang super canggih untuk menghasilkan produk yang memiliki mutu yang tinggi, tetapi harga produknya kemungkinan akan menjadi sangat mahal. Sebaliknya, perusahaan dapat menggunakan metode dan teknologi yang sederhana, namun tentu saja mutu produknya menjadi rendah. Kedua alternatif tersebut tidak ada yang mutlak benar. Pilihan apapun yang digunakan oleh perusahaan, itu tergantung kepada siapa yang menjadi target pasar dan apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan mereka.

### a. Dimensi Biaya Minimum (*Cost Minimization Orientation*)

Dimensi biaya memfokuskan pada bagaimana perusahaan menghasilkan barang/jasa dengan biaya yang paling minimum. Hal ini terkadang menjadi bumerang bagi perusahaan, karena pada umumnya biaya dan kualitas merupakan aspek yang saling bertentangan. Hampir tidak mungkin bagi sebuah perusahaan untuk menghasilkan barang/jasa dengan biaya yang murah sekaligus memiliki kualitas yang baik.

### b. Dimensi Kecepatan Menyerahkan (*Speed of Delivery*)

Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk menyelesaikan pesanan dan menyerahkannya kepada pelanggan lebih cepat daripada perusahaan saingannya.

### c. Dimensi Keandalan Penyerahan (*Reliability of Delivery*)

Pada dimensi ini, perusahaan dituntut untuk menyerahkan pesanan tepat seperti apa yang diinginkan oleh pelanggan dan atau lebih cepat daripada waktu yang dijanjikan.

#### **d. Dimensi Keluwesan (*Flexibility Orientation*)**

Dimensi keluwesan berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan diri ketika terjadi perubahan pasar dan lingkungan. Perusahaan yang memiliki keunggulan sebaik apapun tidak boleh berpuas diri dengan pencapaian yang telah didapatkan karena keunggulan tersebut dapat memudar seiring waktu. Perusahaan saingan dapat saja memunculkan inovasi baru dengan memperbaiki kualitas produk dan juga melakukan perbaikan pada desain proses produksinya. Untuk mengantisipasi kondisi tersebut, perusahaan sebaiknya melakukan tindakan perbaikan secara berkesinambungan agar dapat selalu lebih unggul daripada pesaing-pesaingnya.

#### **F. Strategi Daya Saing**

Menurut beberapa ahli seperti Michael Porter; (2008) et al. Strategi daya saing adalah serangkaian rencana dan tindakan yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan posisi relatif mereka di pasar dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Berikut adalah beberapa strategi daya saing yang umum dilakukan oleh perusahaan:

1. Fokus pada keunggulan biaya: Perusahaan berusaha untuk menawarkan produk atau layanan dengan biaya yang lebih rendah daripada pesaingnya. Hal ini dapat dilakukan dengan memperbaiki efisiensi produksi, mengurangi biaya overhead, dan memanfaatkan teknologi untuk mengurangi biaya produksi.
2. Fokus pada diferensiasi produk: Perusahaan menciptakan produk atau layanan yang unik dan menawarkan nilai tambah yang tidak ditemukan pada produk pesaing. Hal ini dapat dilakukan dengan inovasi produk, kualitas yang lebih baik, desain yang menarik, layanan purna jual yang unggul, dan lain-lain.
3. Fokus pada segmen pasar yang spesifik: Perusahaan fokus pada segmen pasar tertentu dengan karakteristik dan kebutuhan yang

khusus, seperti segmen pasar premium, segmen pasar lingkungan, atau segmen pasar kelas menengah.

4. Aliansi strategis: Perusahaan melakukan kerja sama dengan perusahaan lain untuk menciptakan sinergi dan meningkatkan keunggulan bersama. Contohnya adalah merger dan akuisisi, kemitraan strategis, dan aliansi teknologi.
5. Ekspansi pasar: Perusahaan mengembangkan produk atau layanan ke pasar baru untuk memperluas pangsa pasar dan meningkatkan pendapatan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengambil langkah-langkah ekspansi organik atau ekspansi melalui akuisisi.
6. Fokus pada pengembangan sumber daya manusia: Perusahaan berinvestasi dalam pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dan memberikan pelatihan dan pengembangan karir yang baik bagi karyawannya.

Hal ini dapat membantu perusahaan menciptakan keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusia yang unggul. Dalam keseluruhan, strategi daya saing dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan yang berbeda tergantung pada situasi dan kondisi pasar yang dihadapi oleh perusahaan.



## BAB 9

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA YANG RAMAH LINGKUNGAN

### ***A. Green Human Resources Management***

*Green Human Resources Management* menurut Chan (2017) sebagai tenaga kerja yang memahami, menghargai, dan mempraktikkan inisiatif ramah lingkungan dan mempertahankan tujuan di seluruh proses SDM antara lain merekrut, melatih, mengelola karyawan berbakat, kompensasi dan pemisahan.

Penerapan *Green Human Resources Management*, SDM akan dilestarikan dan pengembangan ekonomi atau aktivitas manusia di tempat kerja tidak akan mempengaruhi ekosistem alam atau lingkungan secara negatif. *Green Human Resources Management* menurut Albert (2021) tidak hanya mencakup kepedulian terhadap konflik lingkungan, namun juga kesejahteraan sosial dan ekonomi baik organisasi maupun karyawan dalam prospek yang lebih luas.

Manajemen sumber daya manusia hijau adalah suatu proses pembentukan tenaga kerja yang ramah lingkungan, memahami dan menghargai budaya untuk melindungi lingkungan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia hijau semakin diakui sebagai praktik penting dalam menerapkan praktik hijau yang meningkatkan tingkat perlindungan lingkungan dan mempromosikan pembangunan jangka panjang yang dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi bisnis.

Ali et al., (2021:1726) menjelaskan bahwa sumber daya manusia hijau dianggap sebagai aset berharga organisasi untuk mempromosikan

integrasi praktik hijau ke dalam manajemen lingkungan, manajemen sumber daya manusia hijau juga membantu perusahaan untuk membangun tenaga kerja yang memahami dan membantu promosi perilaku hijau untuk meningkatkan perlindungan lingkungan dan pengembangan bisnis yang berkelanjutan.

Pada saat ini perusahaan besar terutama di negara maju harus menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia hijau untuk mencapai tujuan organisasi hijau. Manajemen sumber daya manusia hijau memastikan kelestarian lingkungan dan membuat organisasi lebih kompetitif dan melibatkan karyawan dan organisasi dalam inisiatif hijau, kebutuhan bisnis menerapkan praktik hijau secara efektif untuk mencapai keberlanjutan organisasi.

Menurut Opatha & Arulrajah (2014), GHRM mengacu pada segala kegiatan pengembangan, implementasi dan pemeliharaan berkelanjutan dari sistem yang bertujuan untuk membuat karyawan organisasi menjadi hijau atau peduli dengan lingkungan. Hal ini merupakan bagian dari sumber daya manusia (SDM) yang berkaitan dengan transformasi karyawan normal atau biasa menjadi karyawan hijau untuk mencapai tujuan organisasi yang pada akhirnya akan memberikan kontribusi yang signifikan pada lingkungan hidup (Opatha & Arulrajah, 2014).

Berbeda sudut pandang, Uddin & Islam (2015) mendefinisikan bahwa GHRM melibatkan praktik dan kebijakannya untuk membantu organisasi mencapai tujuan finansial organisasi melalui branding yang ramah lingkungan, sekaligus melindungi lingkungan dari berbagai dampak negatif yang dapat ditimbulkan oleh aktivitas dan kebijakan organisasi. Dalam Hosain & Rahman (2016), GHRM menciptakan kepedulian terhadap lingkungan keberlanjutan dan keunggulan kompetitif melalui keterlibatan karyawan dengan fokus pada kegiatan meminimalisir penggunaan kertas dan dokumen fisik di tempat kerja dalam fungsi SDM (perekrutan dan seleksi, pelatihan dan penilaian kinerja, dll.)

Hal lain dikemukakan oleh Mukherjee & Chandra (2018), bahwa GHRM telah dikonseptualisasikan agar memiliki dampak atau pengaruh pada perilaku karyawan yang ramah lingkungan, ini diusulkan untuk memahami dan memperkirakan perilaku karyawan secara eksplisit di tempat kerja atau di dalam organisasi secara keseluruhan. Dari definisi-definisi di atas, pemberlakuan praktik GHRM memiliki garis besar yang sama yakni penerapan praktik dan kebijakan manajemen SDM dengan kontribusi perilaku karyawan agar mau/tetap ramah lingkungan yang nantinya akan berdampak baik bagi kinerja organisasi dan kelestarian lingkungan.

Meskipun perusahaan di negara berkembang mengadopsi manajemen sumber daya manusia hijau, negara berkembang harus secara sistematis mengintegrasikannya ke dalam fungsi manajemen sumber daya manusia. Ini membantu menangani masalah lingkungan dan masalah terkait secara efektif. Sebuah literatur yang luas menyarankan bahwa perusahaan dapat mencapai tujuan lingkungan dan menangani masalah lingkungan dengan menerapkan manajemen sumber daya manusia hijau. Menurut Rashid et al., (2023:2) manajemen sumber daya manusia hijau adalah sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia yang meningkatkan dampak lingkungan yang positif dan sangat penting untuk implementasi yang efektif dari kebijakan pengelolaan lingkungan dan strategi hijau.

Manajemen sumber daya hijau juga merupakan konsep yang berkembang yang konsisten dengan literatur keberlanjutan organisasi. Joong et al., (2019:85) mengatakan bahwa istilah GHRM sebagai singkatan dari *Green Human Resources Management*. Termasuk perekrutan dan pemeliharaan karyawan ramah lingkungan, serta memberikan pelatihan tentang lingkungan dan kontribusi hijau karyawan untuk dimasukkan dalam evaluasi kinerja para karyawan.

GHRM memainkan peran penting dalam pengelolaan lingkungan. Fungsi SDM memegang peranan penting dalam mencapai tujuan perusahaan ramah lingkungan. Keberhasilan pengelolaan lingkungan perusahaan bergantung pada perilaku ramah lingkungan karyawan,

karena perilaku mereka meningkatkan tingkat perlindungan lingkungan di seluruh perusahaan. Bagi perusahaan untuk mencapai kelestarian lingkungan, penting untuk memahami caranya GHRM mempengaruhi perilaku hijau karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi perlindungan lingkungan perusahaan.

Teori identitas sosial menyampaikan dasar teoritis untuk proses psikologis karyawan dalam kaitannya dengan upaya lingkungan operasional, komitmen organisasi bertindak sebagai mediator GHRM untuk perilaku pro-lingkungan. Berdasarkan teori identitas sosial, karyawan cenderung mengintegrasikan nilai-nilai organisasi yang positif biasanya merupakan tanda komitmen organisasi yang kuat jika karyawan yang mengurusnya.

Dalam hal perlindungan lingkungan, mereka lebih bersedia untuk berpartisipasi inisiatif manajemen lingkungan operasionalnya, termasuk GHRM. Jadi karyawan biasanya terlibat secara emosional di perusahaan mereka menunjukkan komitmen organisasional yang lebih tinggi terhadap perusahaan. GHRM berkaitan dengan pengembangan kemampuan hijau dalam merekrut, memilih, melatih, dan mengembangkan kepemimpinan hijau. GHRM juga bertujuan untuk memotivasi karyawan hijau dengan mengevaluasi dan menghargai kinerja hijau karyawan. Dan misi GHRM adalah mendorong keterlibatan karyawan dengan memberdayakan mereka dan menciptakan budaya organisasi yang ramah lingkungan.

Penelitian yang dilakukan Renwick et al. (2013) mengintegrasikan praktik SDM dan environmental management dengan konseptualisasi teori AMO sehingga dalam setiap praktik manajemen SDM dilakukan dengan meminimalisir penggunaan dan memaksimalkan efektivitas guna mementingkan dampak positif bagi lingkungan.

Menurut Yong (2019) peranan MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job recruitment, dan job evaluation*.

2. Menetapkan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Membuat penawaran dan permintaan SDM pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.

Penerapan yang sudah diberikan oleh beberapa ahli dapat disimpulkan *Green Human Resources Management* perlu dilestarikan dan dikembangkan di perusahaan agar bias meningkatkan produktivitas perusahaan.

#### 1. Kinerja Hijau

Kinerja lingkungan merupakan hubungan perusahaan dengan lingkungan dalam hal dampak terhadap lingkungan dari sumber daya yang digunakan, dampak lingkungan dari proses organisasi, dampak lingkungan dari produk dan layanan, pemulihan pemrosesan produk dan kepatuhan terhadap peraturan lingkungan kerja. (Joong et al., 2019:80)

##### a. Pengertian Kinerja Hijau

Pengertian kinerja hijau menurut beberapa para ahli sebagai berikut:

- 1) Joong et al., (2019:87) kinerja hijau adalah hasil dari kegiatan kerja organisasi yang diterapkannya untuk mengurangi efek negatif terhadap lingkungan. Singkatnya GHRM menarik komitmen karyawan dan perilaku ramah lingkungan, memberdayakan organisasi untuk meningkatkan kinerja lingkungan. untuk memfasilitasi pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana penerapan praktik GHRM meningkatkan kinerja lingkungan melalui komitmen karyawan dan perilaku ramah lingkungan.

- 2) Shah & Ali Soomro, (2023;41) kinerja hijau adalah fokus perusahaan untuk melindungi dan memberi manfaat bagi lingkungan, atas masalah yang berdampak negatif pada lingkungan yang timbul dari kegiatan operasional perusahaan.
- 3) Fransiskus E, (2020:81) menjelaskan bahwa kinerja hijau adalah bagaimana keberhasilan perusahaan dalam mengurangi dan meminimalkan dampak lingkungannya. Kinerja hijau merupakan kinerja perusahaan dalam membentuk lingkungan yang baik. Perusahaan dengan tingkat perlindungan lingkungan tertentu sangat bertekad untuk melindungi investor dan pemangku kepentingan untuk mendapatkan informasi yang lebih. Perusahaan dengan kinerja lingkungan yang umumnya sangat baik mengungkapkan informasi yang efektif, dapat diverifikasi dan sulit untuk diikuti oleh perusahaan lain.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Hijau

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja hijau menurut para ahli sebagai berikut: Menurut Subbauer & Schafer, (2019:144)

- 1) Kinerja inovatif banyaknya karakteristik *green practice* yang terkait dengan integrasi teknologi dan pengelolaan masalah lingkungan yang menjadikan inovasi hijau sebagai solusi untuk mengendalikan pencemaran lingkungan yang dihasilkan oleh perusahaan. Inovasi hijau dapat menghasilkan proses bisnis, teknik, sistem, praktik dan solusi baru yang mengurangi kerusakan lingkungan yang diciptakan oleh suatu perusahaan.
- 2) Penghargaan penghargaan sangat penting bagi karyawan dan dapat membantu meningkatkan minat karyawan untuk bertanggung jawab dalam bekerja, sehingga karyawan dapat membantu suatu perusahaan untuk menciptakan kinerja yang berwawasan lingkungan dan keberlanjutan.

3) Kinerja sosial penentu penting dari kinerja hijau adalah manajemen lingkungan yang mengklaim tenaga kerja yang diberdayakan dilatih dengan pengetahuan dan memiliki keterampilan untuk mematuhi tidak hanya dengan masalah peraturan yang dinamis tetapi juga untuk memenuhi tujuan perusahaan untuk memiliki tenaga kerja lingkungan yang efisien.

c. Indikator Kinerja Hijau

Berdasarkan pandangan Joong et al., (2019:84) indikator kinerja hijau adalah sebagai berikut

- 1) Dukungan manajemen senior; manajemen mengomunikasikan kebijakan lingkungan, rencana, dan informasi terkait lainnya kepada karyawan.
- 2) Pelatihan memberikan pelatih karyawan agar dapat membantu mereka memahami praktik lingkungan baru.
- 3) Pemberdayaan karyawan yang diberdayakan agar cenderung terlibat dalam aktivitas lingkungan.
- 4) Penghargaan penghargaan dapat memicu minat karyawan untuk bertanggung jawab terhadap lingkungan.

## **B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Green Human Resources Management***

### **1. Sistem Penghargaan dan Motivasi Kerja (*Reward System and Job Motivation*)**

Pang dan Lu (2018) menyatakan kinerja anggota adalah hal yang paling penting bagi suatu organisasi karena dapat membantu mengukur tujuan dan objektif organisasi. Tarmidia (2019) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari kualitas maupun kuantitas yang dicapai anggota dalam melaksanakan tanggung jawab atau kewajibannya. Menurut Pang dan Lu (2018) menyatakan bahwa kinerja finansial, investasi, pendapatan, kinerja operasional

kualitas produk, pangsa pasar serta efektivitas organisasi moral anggota, suasana kerja merupakan faktor yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi.

Menurut Pang dan Lu (2018) menyatakan bahwa sistem motivasi yang tepat akan meningkatkan efisiensi dan kualitas kinerja. Menurut Rukmana (2018) juga membuktikan bahwa motivasi kerja memiliki hasil positif dan pengaruh signifikan terhadap kinerja anggota dalam praktik GHRM. Dari penelitian yang dilakukan oleh Pang dan Lu (2018) menyatakan bahwa motivasi diartikan sebagai mekanisme internal yang berperan sebagai katalisator bagi individu untuk meningkatkan kinerja.

Tujuan dari motivasi itu sendiri adalah untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan keseluruhan kinerja organisasi. Menurut Islam dan Ismail (2018) penting bagi organisasi untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat memotivasi anggota untuk mengerjakan tugas mereka dengan maksimal. Beberapa bentuk motivasi tersebut dapat berupa insentif, keamanan kerja, promosi, kondisi kerja hingga apresiasi dari atasan.

Menurut Mishra (2017) sistem penghargaan dianggap dapat memberikan dorongan kepada anggota untuk melakukan upaya ekstra dalam memenuhi permintaan organisasi sehingga dapat menyelaraskan antara kinerja anggota dan tujuan organisasi dalam menerapkan perilaku ramah lingkungan.

## 2. Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja (*Organizational Culture and Job Satisfaction*)

Sistem motivasi yang tepat hasil yang berbeda dikemukakan pada penelitian yang dilakukan oleh Cupiadi dan Kedaton (2016) yang menyatakan bahwa kultur organisasi memiliki pengaruh signifikan positif dan secara signifikan mempengaruhi terhadap kinerja anggota terhadap praktik penerapan GHRM.

Menurut Shiu (2020) menyatakan tingkat kepuasan kerja memiliki hubungan signifikan positif dengan kinerja organisasi hal tersebut

dikarenakan oleh kepuasan kerja dapat menimbulkan perilaku positif serta komitmen anggota terhadap pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Pang dan Lu (2018) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai emosi positif yang dirasakan oleh individu dari pengalaman kerja.

### 3. Indikator *Green Human Resources Management*

Opatha (2016) indikator manajemen sumber daya manusia yang ramah lingkungan yakni *Green Recruitment*:

- a. *Green Recruitment* yaitu merekrut karyawan yang sudah mengetahui manajemen sumber daya yang ramah lingkungan. Deswal (2015) mengemukakan indikator manajemen sumber daya manusia yang ramah lingkungan adalah sebagai berikut:
  1. *Green Performance* memberikan fasilitas terbaik mengenai manajemen yang ramah lingkungan.
- b. *Green Employee Relation*, Perusahaan memberikan inovasi dan aspek berupa sumber daya lingkungan saat melakukan penilaian kerja.

Peneliti mengambil indikator dari Opatha (2016) dan Deswal (2015) yaitu *Green Recruitment*, *Green Performance*, *Green Employee Relation*.

### **C. Implementasi Manajemen SDM Ramah Lingkungan (*Green HRM*)**

Dengan kesadaran dan pembangunan berkelanjutan di bidang manajemen lingkungan, *Green Human Resource Management (Green HRM)* mendapat perhatian khusus dalam penelitian kontemporer. Perkembangan *Green HRM* tidak hanya kesadaran kepedulian lingkungan seperti melakukan pengurangan sampah namun, lebih kepada meningkatkan perbaikan dalam ekonomi dan kesejahteraan sosial dari individu-individu serta organisasi seperti meningkatkan keuntungan dan keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan.

Green HRM pada dasarnya mendukung pemahaman paradigmatik konsep “*triple-bottomline*” yang menyatakan bahwa konsep ini berbeda, Green HRM terdiri dari praktik dan kebijakan khusus mengenai sumber daya manusia yang telah disesuaikan dan sejalan dengan pilar ekonomi, sosial, dan keberlanjutan lingkungan keberlanjutan (Jackson, Susan E.; Renwick, Douglas W. S.; Jabbour, Charbel J. C.; Müller- Camen & Article, 2011: 103).

Sedangkan menurut (Cheema, Pasha, & Javed, 2015: 5) Green HRM merupakan sebuah prosedur yang sangat komprehensif di mana tujuan utama organisasi adalah untuk mengurangi biaya, penggunaan energi, mengurangi pemborosan sumber daya yang layak atau bahan yang dapat didaur ulang untuk produk akhir. Untuk pengembangan praktik *Green HRM*, perusahaan dan departemen sumber daya manusia harus menyusun strategi yang efisien. Berdasarkan kedua pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa praktik *Green HRM* merupakan suatu implementasi prosedur pengelolaan sumber daya manusia secara komprehensif dengan memperhatikan keseimbangan lingkungan sekitar organisasi.

#### **D. Indikator Implementasi Manajemen SDM Ramah Lingkungan**

Implementasi dari adanya manajemen sumber daya manusia yang ramah lingkungan telah semakin meluas menjadi tren global semenjak pertama kali konsep ini dimunculkan. Dalam penerapannya (View et al., 2011: 23) terdapat beberapa indikator yang perlu diperhatikan terkait implementasi manajemen sumber daya lingkungan yang ramah lingkungan, indikator tersebut antara lain:

1. Pencetakan dan daur ulang kertas ramah lingkungan.
2. Tanggung jawab sosial ramah lingkungan.
3. Pendidikan dan pelatihan lingkungan.
4. Tim ramah lingkungan.

## **E. Perilaku Hidup Ramah Lingkungan (*Green Lifestyle*)**

Perilaku hidup ramah lingkungan telah menjadi tren dalam kehidupan di era sekarang ini. Kesadaran terhadap keberlangsungan hidup makhluk hidup lain dan keselamatan lingkungan menjadi latar belakang munculnya perilaku hidup ramah lingkungan ini. Tren perilaku hidup ramah lingkungan ini tidak luput dari perhatian berbagai organisasi. Berbagai organisasi dan perusahaan ikut serta dalam memprakarsai adanya perilaku hidup ramah lingkungan terhadap seluruh personilnya. Perilaku hidup ramah lingkungan merupakan suatu aktivitas mengaplikasikan perilaku ramah lingkungan kedalam kehidupan sehari-hari (Shropshire & Kadlec, 2012: 140).

Sedangkan penjelasan mengenai perilaku ramah lingkungan adalah perilaku ikut berperan dalam upaya penyelamatan lingkungan melalui tindakan-tindakan yang dilakukannya baik di dalam peran maupun di luar perannya sebagai karyawan (Shropshire & Kadlec, 2012: 140). Sehingga dapat disimpulkan bahwa perilaku hidup ramah lingkungan adalah implementasi perilaku ramah lingkungan yang telah menjadi pola dan kebiasaan dalam kehidupan sehari-hari.

Perilaku hidup ramah lingkungan dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. Pencetakan dan daur ulang kertas ramah lingkungan.
2. Penghematan energi.
3. Kesehatan.
4. Kegiatan ramah lingkungan.



## BAB 10

# PENGARUH TATA KELOLA TERHADAP DAYA SAING

Jika merujuk penelitian terdahulu tata kelola baik merupakan tanggung jawab sosial pimpinan universitas terhadap stakeholder's yaitu tanggung jawab manajerial sebagai tolok ukur kinerja universitas. Pendapat (Quyên, 2014), *Good Governance* dapat dilaksanakan di berbagai jenis organisasi, publik atau privat, non-profit atau for-profit, sektor industri tergantung pada karakteristik masing-masing organisasi. Tata kelola baik akan berdampak terhadap kinerja Perguruan Tinggi dan dapat memperbaiki peringkat akreditasi serta peringkat klasterisasi institusi. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian (Muhsin et al., 2020), (Amilin, 2017), (Balgan, 2019), (Munawir, 2019), bahwa tata kelola baik melalui otonomi bidang akademik maupun non akademik berdampak terhadap kinerja dan implikasinya terhadap daya saing. Begitu juga hasil kajian empiris (Muktiyanto, 2016), membuktikan bahwa tata kelola baik berpengaruh langsung terhadap kinerja perguruan tinggi. Pendapat lain (Kotina et al., 2020) this process can positively and negatively affect the attractiveness and competitiveness of higher education in the home country. An idea of the article is to verify does the decline in demand for higher education in home countries could be driven by the level of competitive higher education system or the costs of education, including the role of government quote on higher education. Secondly, determine the cause-effect relationships between the factors affecting the demand for higher education in the country and abroad. The results of the research confirm the strong dependence

of the competitiveness of higher education system on the existing form of its financing (the direction of using funds in favor of development costs and the ratio of funding sources in the studied country, Tata kelola baik yang kuat berdampak terhadap daya saing, sistem pendidikan, pembiayaan dan rasio sumber pendanaan.

Temuan ini dapat merujuk peneliti sebelumnya pada jurnal yang mirip (Mulang, 2018), menyatakan tanggung jawab sosial kemasyarakatan, dampaknya tidak signifikan terhadap daya saing, karena aktualisasi tanggung jawab sosial tidak ada keterkaitan langsung dengan daya saing. Tata kelola tidak berdampak langsung terhadap daya saing, namun tata kelola baik akan berdampak langsung terhadap kinerja perguruan tinggi (akreditasi, klasterisasi) dan implikasinya terhadap daya saing. Kajian ini sejalan dengan jawaban responden bahwa ditemukan satu indikator yang memiliki nilai rata-rata paling rendah namun nilai *outher loading* tinggi yaitu indikator “Universitas menjamin perbaikan mutu kegiatan tridarma PT berkelanjutan” (X1.12). Hal ini dapat dijelaskan bahwa Universitas dengan peringkat akreditasi “B dan Baik Sekali” belum melakukan penjaminan mutu secara baik dan berkelanjutan. Penjaminan mutu yang dilakukan saat ini masih tataran pemenuhan persyaratan Dikti dan melengkapi dokumen akreditasi oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi atau Lembaga Akreditasi Mandiri (BAN-PT/LAM). Penelitian (Arifudin, 2019), Sistem penjaminan mutu internal (SPMI) dikelola secara independen oleh perguruan tinggi bersangkutan, dan kemudian diterapkan secara konsisten dalam pengelolaan kualitas perguruan tinggi. Merujuk pada masalah dalam penelitian ini serta secara teoritis membuktikan bahwa universitas yang terakreditasi “B dan atau Baik Sekali” pelaksanaan penjaminan mutu masih tergolong rendah. Penjaminan mutu belum menjadi suatu budaya mutu yang berkesinambungan yang harus dilakukan dari pucuk pimpinan sampai kepada tenaga pendidik dan kependidikan.

Temuan lain menunjukkan hasil yang berbeda bahwa tata kelola baik yang dimediasi manajemen pengetahuan berdampak terhadap

daya saing berpengaruh positif dan signifikan. Artinya jika tata kelola baik dilakukan melalui pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki dosen, tendik, mahasiswa dan alumni dapat menyumbang pemikiran yang inovatif maka terdapat ide-ide baru dapat meningkatkan daya saing universitas. Hal ini sejalan penelitian (Munawir et al., 2019), tata kelola universitas yang baik mencakup kualitas akademik yang didasarkan pada nilai-nilai inti dari pendidikan tinggi (Pengajaran, Penelitian dan Pengabdian kepada masyarakat) dapat meningkatkan daya saing. Tata kelola baik masing-masing Universitas memiliki karakter yang berbeda-beda misal di Cina tata kelola baik Universitas dicirikan gaya *Top-down* sedangkan di Jepang dicirikan gaya *bottom-up* di mana akademisinya diberikan otonom yang lebih besar. Jika melihat tata kelola baik Universitas swasta di Indonesia tidak sedikit adanya campur tangan yayasan cenderung kuat, sehingga pimpinan universitas tidak memiliki kebebasan dalam membuat keputusan. Daya saing universitas semakin kuat jika pengelola memiliki pengalaman akademik maupun non akademik dalam melakukan inovasi program seperti kerja sama nasional maupun internasional untuk meningkatkan kualitas pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan kualitas manajemen perguruan tinggi.

### **A. Pengaruh Tata Kelola terhadap Manajemen Pengetahuan**

Semakin baik tata kelola baik maka semakin baik manajemen pengetahuan. Hasil penelitian ini sejalan dan mendukung penelitian terdahulu. Hasil penelitian (Muhsin *et al.*, 2020), menunjukkan bahwa tata kelola baik universitas yang baik, kualitas pengajaran dosen, dan fasilitas belajar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan mahasiswa. Kepuasan mahasiswa menjadi indikator pengalaman dan pengetahuan yang baik sebagai keunggulan layanan sehingga diharapkan mampu mendorong daya saing universitas semakin kuat. Pemikiran (Risanty & Kesuma, 2019b), konsep tata kelola baik perguruan tinggi merupakan pedoman bagi perguruan tinggi untuk mencapai visi dan tujuan sebagai lembaga yang profesional. Pendapat lain (Milad *et al.*, 2019), *Good University Government* merupakan salah

satu upaya untuk menyelenggarakan perguruan tinggi yang baik dalam mencerminkan keberhasilan perguruan tinggi guna menghasilkan lulusan berkualitas yang siap bersaing dalam persaingan global. Pendapat (Omotoyo, 2015), memberikan kontribusi bahwa, agar organisasi dapat mengelola pengetahuan secara efektif, perhatian harus diberikan pada tiga komponen utama-orang, proses dan teknologi.

Hal ini menggambarkan bahwa tata kelola baik yang efektif dan keberhasilan strategis bergantung pada aktivitas manipulasi pengetahuan yang sesuai. Manajemen pengetahuan akan memberikan nilai baru pada setiap aktivitas organisasi (Riswandari, 2020), peran manajemen pengetahuan sangat berarti sebagai memediasi antara tata kelola baik terhadap daya saing. Manajemen pengetahuan memiliki peran *indirect mediation*, di mana adanya variabel manajemen pengetahuan, tata kelola baik mampu mempengaruhi daya saing. Aktivitas tata kelola baik akan menjadi pengetahuan dan pengalaman yang harus dikelola secara baik karena dapat menjadi pijakan untuk perbaikan yang berkelanjutan melalui keputusan baru yang akan dilakukan. Manajemen pengetahuan menjadi kekuatan sumber daya manusia bagi perguruan tinggi dan merupakan pondasi dalam membangun daya saing. Praktik penerapan manajemen pengetahuan di perguruan tinggi belum dilakukan dengan optimal hal ini terbukti bahwa untuk mencapai predikat akreditasi dan klasterisasi yang unggul relatif kecil peluangnya. Membangun tata kelola baik di perguruan tinggi yang berbasis manajemen pengetahuan dapat memaksimalkan sumber daya manusia melalui kegiatan tridharma perguruan tinggi. Manajemen informasi baru saat ini universitas dapat melakukan operasi sehari-hari dengan mengumpulkan sumber informasi, mengolahnya, menyebarkanluaskannya, dan menggunakannya sebagai dasar pengambilan keputusan. Informasi dan data yang tersedia dapat digunakan untuk merumuskan strategi baru secara efisien dan efektif.

Tata kelola baik terhadap manajemen pengetahuan diperlukan melalui identifikasi masalah yang dihadapi universitas sehingga dapat mengetahui yang dibutuhkan pengetahuan apa diperlukan

untuk menyelesaikan masalah tersebut. Menetapkan batas-batas yang berhubungan dengan manajemen pengetahuan untuk menetapkan kebutuhan fitur yang diperlukan. Selanjutnya membuat perencanaan dalam penggunaan pengetahuan dan melakukan audit manajemen pengetahuan.

## **B. Pengaruh Budaya Mutu terhadap Daya Saing**

Semakin tinggi budaya mutu maka semakin tinggi daya saing. Hasil penelitian ini sejalan dan mendukung penelitian terdahulu (Soria-García & Martínez-Lorente, 2020) whereas one represents PSQ, (Hitka *et al.*, 2015), (Hilman *et al.*, 2017), menjelaskan bahwa budaya mutu yang dibangun organisasi dapat memberikan dampak terhadap kinerja dan memberikan implikasi organisasi berdaya saing. Penerapan budaya mutu menjadi tantangan yang paling sulit dihadapi pimpinan dalam organisasi. Berdasarkan analisis data diskriptif menunjukkan bahwa budaya yang berlaku di lingkungan universitas adalah pada dimensi keyakinan dengan indikator keyakinan moral yang dianut penyelenggara perguruan tinggi bagian dari budaya mutu tridarma. Perubahan sikap dan perilaku civitas akademik tersebut merupakan kunci pokok perubahan. Sedangkan temuan hasil olah data bahwa rata-rata jawaban responden yang menunjukkan rendah pada dimensi nilai-nilai organisasi dengan indikator cara berpakaian bermakna sesuai nilai-nilai budaya yang berlaku di PT.

Pakaian mencerminkan nilai-nilai yang dianut di setiap universitas berdasarkan profesional seorang pendidik namun, pada kenyataan pakaian para pendidik bebas sesuai dengan keinginan masing-masing. Bagi pendidik (dosen) pakaian dianggap hal kecil dan tidak berpengaruh terhadap proses belajar-mengajar. Pakaian merupakan bagian dari nilai-nilai kepribadian yang diyakini bahwa budaya mutu bagian dari sistem budaya mutu dan sistem budaya mutu akan membentuk komitmen terhadap organisasi. Praktik budaya mutu yang baik dapat diterapkan pada seluruh kegiatan tridarma perguruan tinggi. Untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas maka

diawali dengan input, proses yang baik agar menghasilkan lulusan yang berkualitas pula. Budaya mutu yang kuat di lembaga pendidikan tinggi akan mampu mendorong kampus yang lebih berdaya saing dengan melakukan evaluasi teratur pencapaian untuk mengukur seberapa efektif penerapan budaya mutu.

Mutu perguruan tinggi adalah kesesuaian antara penyelenggaraan perguruan tinggi dengan standar pendidikan tinggi nasional dan standar yang ditetapkan oleh perguruan tinggi sendiri berdasarkan visi dan kebutuhan pihak yang bertanggung jawab. Secara garis besar, budaya kampus adalah studi tentang budaya, perilaku, tradisi, nilai-nilai, interaksi, dan hal-hal lain yang dianggap penting dalam dinamika dunia kampus dan lingkungan sekitarnya. Budaya mutu mencerminkan sistem nilai, tradisi, dan harapan yang mendukung perbaikan mutu secara berkelanjutan. Budaya mutu dapat memfasilitasi perguruan tinggi untuk memenuhi standar mutu nasional dan internasional.

### **C. Pengaruh Budaya Mutu terhadap Manajemen Pengetahuan**

Semakin baik budaya mutu maka semakin baik manajemen pengetahuan. Hasil penelitian ini sejalan dan mendukung penelitian terdahulu. Pendapat (Honarpour, et al., 2018), mengatakan bahwa hubungan *quality management culture* terhadap manajemen pengetahuan menunjukkan pengaruh hubungan positif terhadap inovasi. Sedangkan pendapat (Omerzel et al., 2011), bahwa budaya organisasi berhubungan dengan manajemen pengetahuan menjadi penting untuk pengembangan lebih lanjut pada sektor pendidikan tinggi sebagaimana dapat dilihat di negara-negara Eropa Tengah dan Timur serta untuk industri. Hasil penelitian (Gonzalez & Martins, 2017), budaya mutu dan penjaminan mutu menjadi kunci utama dalam membangun sistem pendidikan yang bermutu untuk menuju daya saing. Membangun budaya mutu di perguruan tinggi perlu rencana dan strategi pelaksanaan melalui sosialisasi secara terus-menerus kepada seluruh civitas akademik. Pengembangan budaya mutu di perguruan tinggi terkait terhadap manajemen pengetahuan untuk meningkatkan layanan proses belajar-

mengajar yang berorientasi pada mutu dan efisiensi. Implementasi budaya mutu di perguruan tinggi perlu perencanaan yang baik dengan mengintegrasikan seluruh lini bawah sampai lini atas. Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu (Pinandhita & Latief, 2020) dan (Ode & Adam, 2019), bahwa budaya mutu berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan.

Budaya mutu dan penjaminan mutu di lembaga pendidikan selalu dinamis sejalan dengan perubahan kondisi sosial dan teknologi yang saat ini terus bergulir. Budaya mutu dan penjaminan mutu yang semakin baik otomatis meningkatkan manajemen pengetahuan. Meningkatnya kualitas pengetahuan bersamaan dengan meningkatnya budaya mutu maka dapat merubah budaya organisasi semakin baik pula. Tujuan penerapan budaya mutu bagi lembaga pendidikan adalah dapat meningkatkan nilai-nilai pada visi dan misi yang telah ditetapkan oleh lembaga pendidikan. Budaya mutu memberikan manfaat dalam membangun loyalitas karyawan dan menciptakan standar budaya mutu yang baik. Budaya mutu menjadi faktor penting bagi lembaga pendidikan untuk membentuk lulusan yang memiliki ahklak mulia, jujur, bertanggung jawab dan selalu optimis dalam menghadapi segala tindakan. Kegiatan mengidentifikasi, membuat, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan untuk digunakan kembali, diketahui, dan dipelajari adalah tujuan organisasi atau perusahaan dalam manajemen pengetahuan. Oleh karena itu, budaya mutu di kampus dapat dikembangkan melalui manajemen pengetahuan.

Budaya mutu kampus dibentuk oleh tradisi, perilaku, nilai-nilai, interaksi, dan elemen lainnya yang dianggap penting dalam dinamika dunia kampus dan lingkungan sekitarnya. Budaya mutu setiap kampus belum mampu memberlakukan pada kegiatan tridarma perguruan tinggi. Namun berdasarkan jawaban responden bahwa keyakinan moral yang dianut budaya mutu sudah baik. Program untuk meningkatkan inovasi pembelajaran, kegiatan ekstrakurikuler, budaya dan karakter peserta didik, dan prestasi akademik maupun non akademik membantu kampus mencapai standar budaya.

#### **D. Pengaruh GHRM terhadap Daya Saing**

Semakin baik pelaksanaan *GHRM* maka semakin kuat daya saing universitas. Isu *global warming* menjadi isu yang mendunia sampai saat ini sehingga setiap organisasi diwajibkan dalam mengelola organisasi menggunakan konsep *go green*. Implikasi konsep *go green* memberikan kondisi lingkungan kerja yang sehat dan lingkungan yang indah sehingga mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan keberlanjutan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dan mendukung penelitian terdahulu menurut (Cherian *et al.*, 2013), ada beberapa manfaat jika organisasi menerapkan GHRM yaitu: peningkatan retensi karyawan, peningkatan citra publik, mendapat tenaga kerja yang lebih baik, peningkatan produktivitas dan peningkatan daya saing serta peningkatan kinerja secara keseluruhan. Peneliti lain (Haddock-Millar *et al.*, 2016), manajemen sumber daya manusia hijau meningkatkan kinerja organisasi.

Begitu juga pemikiran (Syaiful, 2020) undergraduate, master's, specialist, and doctoral education programs organized by higher education. Higher education is held in an open system. If the education process in an educational institution is correct, the educational goals will be achieved. If the education process is not correct, it will be difficult to achieve educational goals. The objective of this research is to study the capacity of Islamic Institute of Bengkulu State in improving competitiveness of higher education (Study of Policies at Islamic Institute of Bengkulu State, Indonesia, praktik *HRM* hijau di sebuah universitas berpengaruh positif terhadap kinerja lingkungan kampus. Menurut pendapat (Kumar *et al.*, 2020), hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik *HRM* hijau secara tidak langsung melalui inovasi hijau mempengaruhi kinerja lingkungan organisasi. Penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya (Anwar *et al.*, 2021), menyatakan bahwa *GHRM* memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi. Setiap organisasi yang bergerak dalam industri maupun jasa sudah waktunya turut serta mengelola lingkungan yang ramah tanpa menimbulkan polusi dan pencemaran lingkungan itu sendiri.

Tujuan utama pelaksanaan *GHRM* baik organisasi yang bergerak dalam industri maupun jasa termasuk lembaga pendidikan adalah untuk mengembangkan kepekaan ekologis bagi karyawan maupun dosen agar mereka sadar tentang bagaimana perilaku mereka sendiri dapat mempengaruhi lingkungan.

Menjaga kelestarian lingkungan hijau saat ini masih menjadi isu dunia dan menjadi tantangan setiap organisasi. Menciptakan lingkungan kampus yang hijau dan bersih merupakan tanggung jawab orang-orang yang berada di dalam perguruan tinggi. Untuk menjalankan program *GHRM* peran pemimpin sangat penting untuk menciptakan lingkungan hijau dengan mengawali mendiskripsikan setiap pekerjaan. Sebuah perguruan tinggi (kampus) berperan penting mempromosikan sebagai agen perubahan sosial kampus berkelanjutan dari perubahan iklim dan pemanasan global yang diakibatkan dari eksploitasi sumber daya alam yang terus menerus. Perguruan tinggi yang memfokuskan pengelolaan yang ramah lingkungan dapat menjadi referensi bagi perguruan tinggi lain sehingga memiliki daya saing yang kuat.

Sampai saat ini kampus banyak yang mengajarkan teori terkait lingkungan hijau, dan beberapa yang sudah menerapkan khususnya model pemeliharaan lingkungan. Penelitian ini membahas praktiknya dalam pengelolaan sumber daya manusia hijau dengan mempertimbangkan saat perekrutan memilih calon dosen maupun karyawan yang memahami pengetahuan tentang *green*. Selama melakukan pekerjaan di lingkungan kampus seluruhnya dihubungkan dengan kebijakan kampus *green*. Manajemen pengukuran kinerja berbasis *green*, memberikan kompensasi berbasis *green*, Bentuk training berbasis *green*, tanggung jawab dan prekrutan berbasis *green*.

### **E. Pengaruh GHRM terhadap Manajemen Pengetahuan**

Semakin baik pelaksanaan *GHRM* maka semakin baik manajemen pengetahuan. Hasil penelitian ini sejalan dan mendukung penelitian terdahulu. Pemikiran (Torabietal.,2016),berdasarkan hasil penelitiannya, manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM

serta seluruh komponen kinerja, kecuali lingkungan. Penelitian lain menurut (Klumpp et al., 2019) regional, economic and social changes as well as sustainability and resource restrictions. They will not occur without sufficient attention for the human contribution, in particular the qualification, competence and motivation of the workforce in the logistics domain. Worldwide, about 50 million people—or the entire population of South Korea—are employed in the SCM, logistics and transportation sectors. Consequently, human resource and knowledge management plays an important role, more so when considering demographic developments (ageing, migration, menyatakan bahwa peran manajemen sumber daya manusia adalah merupakan modal intelektual yang dibutuhkan organisasi guna melahirkan manajemen pengetahuan baru yang bersumber dari orang-orang. Pengetahuan akan mampu menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Pemikiran (Aburahma et al., 2020), studi ini merekomendasikan kerja serius dan berkelanjutan untuk meningkatkan kesadaran lingkungan dan kebutuhan untuk mendorong universitas untuk lebih banyak praktik *green human resources management* menggunakan rencana kompensasi yang mendorong dan insentif mengembangkan dan mempertahankan pencapaian lingkungan. Peran manajemen pengetahuan dalam organisasi adalah menyediakan informasi yang mudah diakses oleh setiap individu maupun unsur dari seluruh organisasi sehingga pengambil keputusan dapat bertindak cepat. Selain hal tersebut manajemen pengetahuan mampu meningkatkan operasional secara efisien serta mampu meningkatkan kepuasan pelanggan. Pengetahuan merupakan sumber daya informasi yang harus dikelola dengan baik oleh organisasi. Pengetahuan baru dapat dikembangkan untuk membangun nilai-nilai organisasi guna membantu unsur pimpinan untuk melakukan perubahan organisasi dalam meraih kinerja organisasi yang tinggi. GHRM merupakan pengetahuan yang masih baru dengan adanya perubahan ekonomi, sosial dan iklim. Pengelolaan sumber daya perusahaan berbasis *green* pendapat (Banyhamdan et al., 2019), menekankan pengaruh signifikan praktik *Green Human Resources* terhadap kinerja inovasi hijau perusahaan.

Pendapat (Moch Yusuf Fathussalam et al., 2021), implementasi GHRM terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi mulai dari motivasi anggota, pelatihan, kepuasan kerja, budaya organisasi, etika terhadap lingkungan.

Program *green human resource management* membantu tenaga kerja dosen dan karyawan yang memahami dan menghargai lingkungan kerja hijau dalam di universitas dengan membutuhkan keterampilan manajemen pengetahuan dan keterampilan teknis tingkat tinggi. Oleh karena itu pengetahuan dan keterampilan yang fokus kepada *green* dapat menumbuhkan keilmuan baru di lingkungan kampus.

## **F. Pengaruh Kejujuran terhadap Daya Saing**

Semakin tinggi tingkat kejujuran dalam mengelola lembaga pendidikan tinggi (Universitas) maka semakin baik reputasi lembaga di mata masyarakat dan pada akhirnya tingkat kepercayaan dan keyakinan terhadap lembaga pendidikan tersebut akan meningkat pula dan memiliki peluang untuk membangun daya saing. Hasil penelitian ini sejalan dan mendukung penelitian terdahulu yang dianggap mendekati dengan topik yang sedang diteliti (Fitriani, 2019). Upaya untuk meningkatkan kejujuran di lingkup manajerial yang paling penting adalah dimulai dari dalam diri sendiri dengan berkomitmen untuk bertindak secara jujur demi meningkatkan integritas organisasi. Penelitian (Muhasim, 2017), Pada akhirnya jujur bukan saja sikap, tetapi berdampak terhadap martabat, harga diri dan jati diri organisasi. Peran penting pertama sikap jujur dimulai dari para tenaga pendidik sebagai tauladan bagi siswanya dan dapat disaksikan secara nyata antara sikap maupun tindakannya di mata stakeholders. Peran penting kedua adalah para pemangku kepentingan dalam hal layanan kepada publik dapat menyampaikan informasi kepada publik secara jujur dan tidak dimanipulasi untuk kepentingan institusi semata namun merugikan kepada masyarakat luas. Penyajian informasi yang sebenarnya kepada publik memberikan tingkat validasi yang akurat dan reputasi institusi yang tinggi. Kejujuran dalam segala tindakan khususnya menyajikan

informasi sebagai dasar menjaga kepercayaan publik terhadap institusi. Citra institusi yang baik di mata masyarakat mampu memberikan *image* yang kuat bebas manipulasi dan memberikan informasi yang terpercaya.

Tingkat kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan di lembaga pendidikan semakin tinggi maka semakin tinggi pula dalam mendukung kebenaran yang hakiki serta tingkat pengetahuan seseorang semakin baik maka akan menumbuhkan sikap kejujuran yang tinggi. Melalui program penguatan sikap jujur terhadap pimpinan, tenaga pendidikan maupun tenaga kependidikan dapat menumbuhkan pengakuan nilai-nilai kejujuran di atas segala-galanya sampai pada pengaplikasian dalam kehidupan maupun saat menjalankan tugas. Runtuhnya suatu organisasi disebabkan adanya ketidakjujuran dalam pengelolaan informasi secara baik. Kondisi sampai saat ini penemuan yang tidak sedikit lembaga pendidikan tinggi (Kampus) swasta yang di tutup maupun dibekukan oleh pemerintah dalam hal ini Kemendikbud disebabkan pelanggaran ketentuan dan manipulasi informasi. Hal ini akan berdampak terhadap citra kampus yang dapat menurunkan kepercayaan stakeholders kepada lembaga pendidikan tinggi. Kasus yang terjadi adalah layanan yang diterima stakeholders tidak sesuai dengan janji-janji yang pernah disampaikan sebelumnya. Pemalsuan dokumen kerap terjadi, kegiatan akademik fiktif, penyalahgunaan wewenang pimpinan, penyelewengan bantuan, tidak memiliki dosen, pailit tidak mampu membiayai operasionalnya. Sebagai lembaga pendidikan garba ilmiah sudah seharusnya didasarkan pengelolaan yang jujur, beretika untuk menjaga kewibawaan sebuah lembaga pendidikan.

### **G. Pengaruh Kejujuran terhadap Manajemen Pengetahuan**

Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa kejujuran secara langsung berpengaruh terhadap manajemen pengetahuan. Hal ini menggambarkan bahwa semakin meningkat tingkat kejujuran maka semakin baik manajemen pengetahuan. Hasil penelitian ini

mendukung penelitian terdahulu seperti (Hanum et al., 2019), bahwa kejujuran merupakan kunci keberhasilan suatu bisnis, kejujuran dalam pelaksanaan pengendalian hubungan kerja ada hubungan positif antara integritas dengan kepercayaan. Peneliti lain menyatakan (Fitriani, 2019), faktor-faktor yang mempengaruhi kejujuran dalam laporan manajerial adalah kompetensi, kejujuran dan niat baik sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk menggalakkan kejujuran dalam tanggung jawab manajerial. Hasil penelitian empiris (Usman and Vuspitasari, 2019), sikap jujur/kebenaran dalam aktivitas bisnis sangat diperlukan dalam membangun kepercayaan masyarakat terhadap institusi.

Penulis lain menyatakan (Neumann, 2017), konsekuensi lembaga kehilangan tidak dapat dipercaya dan tidak benar. Kebenaran dan kepercayaan mungkin bahkan lebih penting sekarang daripada sebelumnya. Jika suatu kejujuran dapat dipertahankan selama proses menjalankan suatu organisasi dengan baik maka dapat mengeliminir pengetahuan yang menyesatkan. Dampak ketidakjujuran informasi yang dibangun maka manajemen pengetahuan yang dihimpun tidak dapat dijadikan jaminan sumber informasi yang baik. Guru/dosen/pimpinan memiliki peran yang penting dalam menanamkan nilai kejujuran pada siswa/mahasiswa. Penanaman nilai kejujuran dapat dilakukan sejak dini di antaranya; melakukan pengajaran secara terus-menerus dan terintegrasi antar setiap komponen sekolah, menjadikan dirinya sebagai suri teladan bagi anak didiknya, membiasakan peserta didik untuk berperilaku jujur, melakukan refleksi diri, dan memberikan *punishment* kepada anak yang berperilaku tidak jujur.

## **H. Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Daya Saing**

Semakin baik manajemen pengetahuan maka semakin kuat daya saing universitas. Manajemen pengetahuan adalah suatu sistem dan proses yang dirancang dan diatur yang digunakan oleh suatu organisasi untuk menciptakan, mencari, mengumpulkan, memilih, mengorganisir, mendokumentasikan, menyimpan, memelihara, dan menyebarkan

informasi dan pengetahuan untuk memenuhi kebutuhan setiap anggota staf perusahaan. Selanjutnya manajemen pengetahuan dapat digunakan untuk mendukung proses pengambilan keputusan dan mendukung tujuan organisasi. Manajemen pengetahuan digunakan dalam pengelolaan pengetahuan organisasi untuk menciptakan nilai dan menghasilkan kinerja prima untuk keunggulan bersaing. Oleh karena itu, penting bagi suatu organisasi khususnya Perguruan Tinggi untuk memiliki *Knowledge Management* yang baik. Manajemen pengetahuan, akan berdampak positif pada proses bisnis organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Implementasi penerapan manajemen pengetahuan dapat berbentuk penghematan waktu dan biaya, peningkatan aset pengetahuan, mempermudah beradaptasi dan peningkatan produktivitas.

Daya saing dapat dicapai jika manajemen pengetahuan digunakan untuk menumbuhkan banyak alternatif inovasi-inovasi dan kreativitas maupun pemikiran hal baru yang berkaitan terhadap peningkatan daya saing lembaga pendidikan tinggi (universitas). Bentuk organisasi apapun umumnya mengakui pentingnya pengetahuan dan manajemen pengetahuan sebagai senjata kompetitif dalam persaingan global. Hal ini sejalan dengan penelitian (Poór et al., 2018), di masa depan, upaya dan sumber daya di bidang pendidikan tinggi dengan tujuan memastikan bahwa pengetahuan akan menjadi sumber daya yang handal untuk menuju keunggulan kompetitif. Pendapat peneliti lain (Simaškieñė, 2014) manajemen pengetahuan mampu meningkatkan efisiensi perusahaan sehingga dapat mencapai keunggulan kompetitif. Pemikiran (Shahzad et al., 2020), menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan memiliki efek positif terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian empiris (Riswandari, 2020), menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan manajemen pengetahuan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian (Hasbi, 2020) the relationship between the two in the hospitality industry is still lacking as an object of research. The purpose of this study was to analyze the influence of knowledge management on the development of hospitality HR in South Sulawesi.

This research uses a quantitative approach with inferential statistical analysis. This research was conducted in three selected districts, namely, Bone Regency, Soppeng Regency, and Wajo Regency, which were the research locus. The population in this study were all-star and non-star hotel employees in the three districts. The total sample is 200 hotel employees and respondents are selected using the accidental method. Data collection using a questionnaire that was built based on previous research. The data analysis technique uses descriptive analysis and Structural Equation Modeling, which is processed in Linear Structural Relation software (LISREL 8.5, manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Melalui manajemen pengetahuan yang baik akan teridentifikasi pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki sebuah organisasi sehingga dapat meningkatkan *employee performance*, meningkatkan efektivitas, produktivitas, serta tercipta nilai dan keunggulan kompetitif organisasi. Penelitian (Kobets & Masych, 2015), di Southern Federal University, Russia fakta menguatkan bahwa peningkatan daya saing universitas semakin tinggi karena kekuatan pendorong pengetahuan yang memungkinkan terjadi efisiensi dan peringkat universitas untuk naik ke posisi yang lebih tinggi. Mendukung pula penelitian (Simarmata, 2020), bahwa penyebaran pengetahuan dan sistem penyimpanan pengetahuan secara parsial dan simultan mempengaruhi kinerja organisasi. Manajemen pengetahuan yang semakin baik maka otomatis kinerja organisasi semakin baik pula dan peluang untuk membangun daya saing semakin tinggi pula.

Semua institusi akan terlibat dalam penciptaan pengetahuan dan akuisisi, dari pengetahuan, serta transfer pengetahuan. Universitas merupakan kumpulan pengetahuan melalui kegiatan tridarma yaitu pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Untuk menjadi lembaga pendidikan yang berdaya saing tinggi maka harus didukung sumber informasi yang baik dan lengkap. Untuk mendapatkan informasi yang lengkap maka perlu pengintegrasian dari berbagai sumber informasi secara baik sehingga transfer pengetahuan yang

ditindaklanjuti, diartikulasikan, dan secara eksplisit dapat digunakan untuk pengambilan keputusan. Berdasarkan hasil penelitian empiris terbukti bahwa manajemen pengetahuan berdampak terhadap daya saing universitas. Pengetahuan dibagikan kepada seluruh individu melalui pertemuan ilmiah seminar penelitian tahunan dan konferensi maupun dipublikasikan.

### **I. Pengaruh Tata Kelola terhadap Daya Saing yang Dimediasi Manajemen Pengetahuan**

Tata kelola baik yang dimediasi manajemen pengetahuan secara tidak langsung terhadap daya saing memiliki pengaruh hubungan kuat. Hal ini menjelaskan bahwa peran manajemen pengetahuan memberikan dampak dalam memperkuat tata kelola baik universitas melalui transparansi, akuntabel, independen, efektif dan efisien serta penjaminan mutu yang didukung manajemen pengetahuan dari para pemangku kepentingan untuk membangun daya saing universitas. Penelitian ini sejalan dengan penelitian (Hamid, 2020), menjelaskan bahwa sebuah lingkungan pendidikan seperti universitas, berbagi pengetahuan membantu akademisi untuk mengembangkan kemampuan mengajar, meningkatkan kualitas penelitian dan menghindari kesalahan sebelumnya.

Sedangkan penelitian (White et.al., 2019), mengeksplorasi kemitraan melalui transfer pengetahuan antara universitas yang kadang diabaikan dalam literatur manajemen pengetahuan. (Wahyudin, et al., 2017), tata kelola baik terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap struktur organisasi, manajemen perencanaan, dan kinerja manajemen keuangan. Jadi manajemen pengetahuan itu bertujuan untuk mengorganisasi sumber daya intangible dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen pengetahuan merupakan aset organisasi yang tidak berwujud, melalui proses penciptaan, pembagian, mengomunikasikan dan penerapannya. Bagi Perguruan tinggi manajemen pengetahuan memberikan manfaat dalam pelaksanaan pengembangan kurikulum, proses penelitian,

pelayanan administrasi, layanan kepada mahasiswa maupun alumni serta masyarakat. Jika seluruh kualitas proses dan layanan semakin baik maka dapat meningkatkan kinerja serta memiliki kemampuan bersaing. Untuk mengimplementasikan Manajemen pengetahuan diperlukan perubahan pola pikir seluruh civitas akademik mulai dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sebagai pelaku utama dalam menciptakan manajemen pengetahuan.

## **J. Pengaruh Budaya Mutu terhadap Daya Saing yang dimediasi Manajemen Pengetahuan**

Semakin tinggi budaya mutu maka semakin tinggi pula daya saing. Hasil penelitian ini sejalan dan mendukung penelitian terdahulu, (Pinandhita and Latief, 2020), budaya kualitas merupakan bagian dari budaya organisasi yang berkaitan dengan kebiasaan, kepercayaan, nilai, moral, dan perilaku untuk meningkatkan kualitas output. Budaya mutu dan manajemen pengetahuan sebagai pondasi yang mendasari pelaksanaan manajemen organisasi. Budaya mutu dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap implementasi manajemen pengetahuan dan sistem manajemen mutu. Pendapat (Mubin & Latief, 2019), budaya organisasi, meningkatkan hal-hal yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja serta membangun lingkungan kerja yang baik mampu mendorong kinerja dosen semakin meningkat. Peneliti lain menurut (Awaluddin, 2016), untuk dapat membangun budaya mutu di lingkungan perguruan tinggi diperlukan, unsur pimpinan, seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pendukung akademik harus memberikan komitmen untuk melakukan peningkatan mutu berkesinambungan *continuous quality improvement*. Perguruan tinggi harus memiliki sistem manajemen mutu atau *quality management system*, yang dapat menjamin pelaksanaannya menjadi budaya mutu. Penjaminan mutu dilakukan secara serius dan bukan karena terpaksa atau dalam menghadapi akreditasi insitusi maupun program studi, tetapi karena dorongan untuk memperbaiki diri. Pemerintah melalui Kemendiknas telah mendukung upaya peningkatan mutu dan daya saing lembaga pendidikan. Meningkatkan budaya mutu pada lembaga

pendidikan diperlukan pendekatan yang sistematis melalui manajemen pengetahuan dengan diawali pertukaran pendapat antara anggota, membudayakan berbagi informasi dan pengalaman, membudayakan publikasi karya hasil pemikiran baru melalui sitasi antar dosen dan mahasiswa. Untuk mengukur keberhasilan implementasi budaya mutu yang dibangun melalui manajemen pengetahuan diperlukan perangkat dan indikator yang baik. Hal ini merupakan inovasi yang dapat membentuk budaya mutu dalam mengakses informasi dengan cepat sehingga seluruh organisasi mampu bertindak dengan cepat. Kecepatan bertindak dalam mengambil keputusan merupakan kemampuan manajemen perguruan tinggi untuk bersaing.

#### **K. Pengaruh GHRM terhadap Daya Saing yang Dimediasi Manajemen Pengetahuan**

Semakin baik manajemen pengetahuan memediasi pelaksanaan GHRM maka semakin baik daya saing universitas. Hasil penelitian ini searah dan mendukung penelitian terdahulu. Hasil riset (Arulrajah et al., 2015), temuan utama dari studinya adalah bahwa ada dampak yang signifikan dari GHRM terhadap pengembangan sikap lingkungan (hijau) di antara karyawan. Penelitian (Hunt & Jantan, 2019), *green recruitment* dan seleksi, pelatihan dan pengembangan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja lingkungan dan implikasinya terhadap *competitiveness*. Sorotan negara-negara besar di dunia saat ini sedang fokus memperhatikan aktivitas manusia di muka bumi yang terkait pengelolaan organisasi yang ramah lingkungan. Manajemen sumber daya manusia hijau (GHRM) telah menarik kalangan akademisi dan praktisi untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Penelitian empiris ini mampu mengeksplorasi persepsi dosen tentang peranan *green human resources management* terhadap daya saing universitas. Selain hal tersebut penelitian ini memberikan wawasan kepada seluruh civitas akademik untuk mempromosikan praktik GHRM di lingkungan perguruan tinggi. Manajemen pengetahuan memungkinkan menjadi sumber daya yang intangible dan mampu mendorong sumber daya manusia untuk melakukan perubahan dan inovasi dalam rangka

mengembangkan organisasi dengan pendekatan ramah lingkungan sebagai dasar keberlanjutan membangun daya saing. Hasil penelitian (Anwar, et.al, 2020), orisinalitas dari studi ini menyoroti praktik HRM hijau di sektor pendidikan tinggi dan menyoroti peran penting dari perilaku ramah lingkungan staf akademik untuk meningkatkan kinerja lingkungan universitas.

#### **L. Pengaruh Kejujuran terhadap Daya Saing yang dimediasi Manajemen Pengetahuan**

Kejujuran secara tidak langsung berpengaruh terhadap daya saing yang dimediasi manajemen pengetahuan. Hal ini menggambarkan bahwa semakin tinggi tingkat kejujuran maka semakin tinggi daya saing universitas. Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Sudarma, et.,al., 2019), persepsi karyawan mengenai budaya kejujuran berpengaruh positif dan signifikan terhadap pencegahan fraud. Penelitian (G. K. Hanum & Arribathi, 2019), ada hubungan positif antara integritas, kejujuran dan konsistensi terhadap keyakinan. Hasil penelitian ini mengusulkan bahwa tenaga pendidik/struktural dan tenaga kependidikan di lingkungan lembaga pendidikan harus melakukan pekerjaan dengan kejujuran yang tinggi sebagai profesional terhadap stakeholders dan civitas akademik guna membangun reputasi dan mendorong daya saing institusi yang kuat. Sikap profesional tenaga pendidik dan kependidikan di institusi secara universal dapat menggambarkan kualitas kejujuran, kebenaran, dan keandalan dalam menyediakan data maupun informasi terhadap mahasiswa, orang tua dan dunia industri serta masyarakat luas. Saling ketergantungan dari seluruh civitas akademik dalam mengatakan kebenaran dan menjaga kerahasiaan perlu dijadikan pedoman untuk komunikasi terbuka dan mendengarkan secara empatik dapat menjadi kajian tersendiri dalam manajemen pengetahuan.

#### **M. Simpulan**

Daya saing perguruan tinggi swasta (universitas) secara langsung tidak dipengaruhi tata kelola baik (*good university governance*), dikarenakan

tata kelola baik merupakan bentuk pertanggungjawaban pimpinan universitas kepada stakeholder's tentang penyelenggaraan pendidikan yang berlandaskan pada PP No.17/2010 tentang penyelenggaraan pendidikan ditujukan untuk menjamin efektivitas, efisiensi dan akuntabilitas pengelolaan pendidikan. Tata kelola merupakan sistem, prosedur, aturan, perilaku, metode, dan struktur yang digunakan oleh institusi pendidikan untuk memaksimalkan seluruh sumber daya pendidikan dan elemennya untuk mencapai tujuan, visi, dan misi.

Tata kelola berpengaruh langsung terhadap manajemen pengetahuan positif dan signifikan, karena prinsip-prinsip tata kelola yang dilakukan dengan baik dan benar sesuai kaidah ketentuan mampu membangun pengetahuan melalui *sharing* pengetahuan antar pemangku kepentingan untuk dipelajari dan selanjutnya juga dapat disimpan melalui perangkat teknologi komputer untuk didistribusikan dan dimanfaatkan dalam mengambil keputusan. Unsur pengetahuan melalui kompetensi dan komitmen sumber daya manusia dipengaruhi oleh tata kelola, yang merupakan komponen penting dalam meningkatkan daya saing.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alligood, M.R. (2013). *Nursing Theorists and Their Work*: Elsevier Health Sciences.
- Alligood, Martha, R., Tomey, Ann, M. (2010). *Nursing Theorist and Their Works*, Seventh Edition. St. Louis. Missouri: Mosby Elsevier.
- Artinian, B.M., Katharine S. West, M.P.H.M.S.N.R.N.C.N.S., & Margaret Conger, E.D. (2011). *The Artinian Intersystem Model: Integrating Theory and Practice for the Professional Nurse, Second Edition*: Springer Publishing Company.
- Asmadi. (2008). *Konsep Dasar Keperawatan*. EGC. Jakarta.
- Creasia, J.L., & Parker, B.J. (2007). *Conceptual Foundations The Bridge to Professional Nursing Practice*, Fourth Edition St. Louis. Missouri: Mosby Elsevier.
- Fawcett, J., & DeSanto-Madeya, S. (2012). *Contemporary Nursing Knowledge: Analysis and Evaluation of Nursing Models and Theories*: F. A. Davis Company.
- Kalman, M. (2008). *The Clinical Nurse Specialist Role : Could it be for you*. American Journal of Nursing, Vol 108.
- McEwen, M., & Wills, E.M. (2011). *Theoretical Basis for Nursing*: WoltersKluwer/Lippincott Williams & Wilkins.
- McEwen, M., & Wills, E.M. (2014). *Theoretical Basis for Nursing*: Lippincott Williams & Wilkins.

- Watson, Jean. (2004). *Theory of human caring*. <http://www2.uchsc.edu/son/caring>. *Berita Ilmu Keperawatan ISSN 1979-2697, Vol . 1 No.3, September 2008 :147-150*
- A'yuni, Q., & Muafi, M. (2020). Pengaruh Green Intellectual Capital Terhadap Keunggulan Kompetitif Dengan Pemediasi Green Human Resource Management. *JBTI : Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi, 11(2)*, 81–97. <https://doi.org/10.18196/bti.112133>
- Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management. *Journal of Cleaner Production, 244*, 118806. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118806>
- 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. <https://doi.org/10.28945/4088>
- Aburahma, I. A. M., Amuna, Y. M. A., & (2020). The Relationship between GHRM Practices and Organizational Performance” Case study: Gaza University”. In *of Academic Management researchgate.net. International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 4(4) 1-8
- Afnan. (2018). The Effect Of Knowledge Management Process On Employee Performance. *Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Singapore, March 7-11, 2021, 14(2)* 178-197.
- Aichouche, R., Chergui, K., Brika, S. K. M., El Mezher, M., Musa, A., & Laamari, A. (2022). Exploring the Relationship Between Organizational Culture Types and Knowledge Management Processes: A Meta-Analytic Path Analysis. *Frontiers in Psychology, 13*(May), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.856234>

- Alfurkan, A., & Marzuki, M. (2020). Penguatan Nilai Kejujuran melalui Pendidikan Antikorupsi di Sekolah. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Pancasila Dan Kewarganegaraan*, 4(2), 221. <https://doi.org/10.17977/um019v4i2p221-231>
- Amilin, A. (2017). Dampak Penerapan Good University Governance Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Implementasi Anggaran Berbasis Partisipatif. *Jurnal Akuntansi*, 20(3), 330–344. <https://doi.org/10.24912/ja.v20i3.1>
- Amir, A. (2019). Membangun Budaya Mutu Pada Lembaga Pendidikan Islam Menuju Madrasah Unggul. *Al-Tanzim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 1–12. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v3i2.676>
- Andayani, A. A., & Soehari, T. D. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *Akademika*, 8(02), 129–145. <https://doi.org/10.34005/akademika.v8i02.366>
- Andini, N. P., Suharyono, & Sunarti. (2014). Pengaruh Viral Marketing Terhadap Kepercayaan Pelanggan Dan Keputusan Pembelian (Studi Pada Mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Angkatan 2013 Yang Melakukan Pembelian Online Melalui Media Sosial Instagram). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 11(1), 82726.
- Anggraeni, R. N. (2019). Implementasi Good University Governance di Universitas Muhammadiyah Palu. *Jurnal Sinar Manajemen*, 6, 123–126. <http://jurnal.unismuhpalu.ac.id/index.php/JSM/article/view/891>
- Antara, H., Kerja, E., Manajemen, P., Kinerja, D. A. N., Guru, P., & Waworuntu, J. (2020). *Di Sulawesi Utara Relationship Between Work Ethic , Managerial Knowledge , And Professional Performance Of Technology Teachers In North Sulawesi*. 4(1), 47–55.

- Antunes, H. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge. Elsevier. Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *Engineering, Business and Management. International journal of Engineering, Business and Management (IJEBM)*, 5.(1) 13.
- Anwar, N., Nik Mahmood, N. H., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Noor Faedah, J., & Khalid, W. (2020). Green Human Resource Management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus. *Journal of Cleaner Production*, 256, 120401. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120401>
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015). Green Human Resource Management Practices : A Review Literature Review on Green HRM Practices. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1), 1-16.
- Arwildayanto, Arifin, & Sukung, A. (2020). Analisis Deskriptif Daya Saing Perguruan Tinggi. *Ilmu Pendidikan: Jurnal Kajian Teori Dan Praktik Kependidikan*, 5(1), 25-34.
- Aspranawa, A. D. P. (2015). Memahami Quality Assurance Menjadikan Budaya Mutu Perguruan Tinggi. *An-Nisbah: Jurnal Ekonomi Syariah*, 1(2), 111-134. <https://doi.org/10.21274/an.2015.1.2.111-134>
- Awaluddin, M. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Uin Alauddin Makassar. *Jurnal Assets*, 6(1), 116-125.
- Balgan, A. (2019). Governance in Mongolian higher education: A comparative analysis. *International Journal of Higher Education*, 8(3), 185-190. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v8n3p185>

- Banyhamdan\*, K. M., Al-Ghdabi, R. R., & Qasim Almomani, R. Z. (2019). The Effect of Green Human Resource Practices on Green Innovation Performance: A New Paradigm from Industrial Companies in Jordan. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(4), 5880–5885. <https://doi.org/10.35940/ijrte.d8748.118419>
- Basri, M. (2011). Budaya Mutu Dalam Pelayanan Pendidikan. *Otoritas : Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 1(2). <https://doi.org/10.26618/ojip.v1i2.25>
- Bedoui, H. E., & Mansour, W. (2015). Performance and Maqasid al-Shari'ah's Pentagon-Shaped Ethical Measurement. *Science and Engineering Ethics*, 21(3), 555–576. <https://doi.org/10.1007/s11948-014-9561-9>
- Bharadwaj, S. S., Chauhan, S., & Raman, A. (2015). Impact of Knowledge Management Capabilities on Knowledge Management Effectiveness in Indian Organizations. *Vikalpa*, 40(4), 421–434. <https://doi.org/10.1177/0256090915613572>
- Bingab, B. B. B., Forson, J. A., Abotsi, A. K., & Baah-Ennumh, T. Y. (2018). Strengthening university governance in sub-Saharan Africa: the Ghanaian perspective. *International Journal of Educational Management*, 32(4), 606–624. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2016-0039>
- Brunner, M., & Ostermaier, A. (2017). Peer Influence on Managerial Honesty: The Role of Transparency and Expectations. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3459-9>
- Chairunnisa, C. (2015). Hubungan Tata Kelola Universitas Dan Profesionalitas Dosen, Dengan Mutu Layanan Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 2(3), 184–197.
- Chaudhary, R. (2018). Can green human resource management attract young talent? An empirical analysis. *Evidence-Based HRM*, 6(3), 305–319. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-11-2017-0058>

- Cheng, X., Long, R., Chen, H., & Li, W. (2018). Green competitiveness evaluation of provinces in China based on correlation analysis and fuzzy rough set. *Ecological Indicators*, 85(May 2017), 841–852. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2017.11.045>
- Chuang, S. P., & Huang, S. J. (2018). The effect of environmental corporate social responsibility on environmental performance and business competitiveness: The mediation of green information *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3167-x>
- Chung, J. O. Y., & Hsu, S. H. (2017). The Effect of Cognitive Moral Development on Honesty in Managerial Reporting. *Journal of Business Ethics*, 145(3), 563–575. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2834-7>
- Croucher, G., Wen, W., Coates, H., & Goedegebuure, L. (2020). Framing research into university governance and leadership: Formative insights from a case study of Australian higher education. *Educational Management Administration and Leadership*, 48(2), 248–269. <https://doi.org/10.1177/1741143219893101>
- Dolata, M. (2019). The sources of competitive advantage from the perspective of project management – results of empirical studies. *Management*, 23(1), 75–89. <https://doi.org/10.2478/manment-2019-0005>
- El-Kassar, A. N., & Singh, S. K. (2019). Green innovation and organizational performance: The influence of big data and the moderating role of management commitment and HR practices. *Technological Forecasting and Social Change*, 144(November), 483–498. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.016>
- Ellestr, L. (2018). *Semiotica Volume 2018 issue 225 2018 [doi 10.1515\_sem-2017-0001] Elleström, Lars -- Coherence and truthfulness in communication- Intracomcommunicational and extracomcommunicational indexicality.pdf*. 423–446.

- Fajri, M. R., & Sukatin, S. (2021). Budaya Organisasi dalam Menciptakan Daya Saing Menuju Sustainability Perguruan Tinggi. *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 5(1), 1–16. <https://doi.org/10.47766/idadrah.v5i1.1442>
- Filipenko, M., & Naslund, J. A. (2015). Problem-based learning in teacher education. *Problem-Based Learning in Teacher Education*, 1–241. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-02003-7>
- Fitriani, D. R. (2019). Kejujuran dalam Praktik Pelaporan Manajerial: Tinjauan Literatur Sistematis. *Jurnal Akuntansi Aktual*, 6(2), 324–333. <https://doi.org/10.17977/um004v6i22019p324>
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). Quality management for organizational excellence. *Pearson Upper Saddle River*, 1–34.
- Gomezelj, D., Biloslavo, R., Trnavčević, A., Trnavčević, A., Journal, S., Management, E., Studies, E. M., Gomezelj, D., Biloslavo, R., & Trnavcevic, A. (2014). *Rainer Hampp Verlag Knowledge management and organisational culture in higher education institutions content in a trusted digital archive. We use information technology and tools to increase productivity and facilitate new forms All use subject to JSTOR*. 16(2), 111–139.
- Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F. (2017). Knowledge management process: A theoretical-conceptual research. *Gestao e Producao*, 24(2), 248–265. <https://doi.org/10.1590/0104-530X0893-15>
- Gope, S., Elia, G., & Passiante, G. (2018). The effect of HRM practices on knowledge management capacity: a comparative study in Indian IT industry. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 649–677. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0453>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Haddock-Millar, J., Sanyal, C., & Müller-Camen, M. (2016). Green human resource management: A comparative qualitative case study of

- a United States multinational corporation. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 192–211. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1052087>
- Hajar, S., & Sukaatmadja, I. P. G. (2016). Peran Keunggulan Bersaing Memediasi Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Pemasaran. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(10), 6580–6609. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/23687/15756>
- Hamid, S. A. (2020). *Knowledge Management using Social Media Tools in Higher Education Institution (Review)*. February. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3669992>
- Hansson, S., & Kröger, S. (2020). How a lack of truthfulness can undermine democratic representation: The case of post-referendum Brexit discourses. *British Journal of Politics and International Relations*, 1–18. <https://doi.org/10.1177/1369148120974009>
- Hanum, G. K., & Arribathi, H. A. H. (2019). Hubungan Antara Integritas (Kejujuran Dan Konsistensi) Dengan Kepercayaan Studi Korelasional Pada Guru SMP Negeri Kecamatan Cipayung Jakarta Timur. *Journal Educational of Nursing (Jen)*, 2(1), 147–152. <https://doi.org/10.37430/jen.v2i1.19>
- Hanum, Z., Muda, I., Bukit, R., & Muhyarsyah, M. (2019). Implementation of Good University Governance Islamic Private Vocational School in Medan. *Journal of International Conference Proceedings*, 2(3), 372–378. <https://doi.org/10.32535/jicp.v2i3.700>
- Hasbi, A. (2020). Pengaruh Knowledge Management terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kinerja Karyawan Perhotelan di Sulawesi Selatan. *Jurnal Kawistara*, 10(2), 199. <https://doi.org/10.22146/kawistara.56756>
- Hendrikus Midun. (2017). Membangun Budaya Mutu Dan Unggul Di Sekolah. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan Missio*, 9(1), 50–59. <https://doi.org/10.36928/jpkm.v9i1.117>

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hilman, H., Abubakar, A., & Kaliapan, N. (2017). The effect of quality culture on university performance. *Journal of Business and Retail Management Research*, 11(4), 25–33. <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v11is04/teoqcoup>
- Hitka, M., Vetráková, M., Balážová, Ž., & Danihelová, Z. (2015). Corporate Culture as a Tool for Competitiveness Improvement. *Procedia Economics and Finance*, 34(15), 27–34. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01597-x](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01597-x)
- Honarpour, A., Jusoh, A., & Md Nor, K. (2018). Total quality management, knowledge management, and innovation: an empirical study in R&D units. *Total Quality Management and Business Excellence*, 29(7–8), 798–816. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1238760>
- Hunt, A., & Jantan, A. H. (2019). *Exploring challenges and solutions in applying green human resource management practices for the sustainable workplace in the ready-made garment industry in Bangladesh*. August, 1–12. <https://doi.org/10.1002/bsd2.99>
- Jabbar, M. H., & Abid, M. (2014). GHRM: Motivating Employees towards Organizational Environmental Performance. *MAGNT Research Report*, 2(4), 267–278. <https://www.researchgate.net/publication/281448584>
- Jardon, C. M., & Martinez-Cobas, X. (2020). Culture and competitiveness in small-scale Latin-American forestry-based enterprising communities. *Journal of Enterprising Communities*, 14(2), 161–181. <https://doi.org/10.1108/JEC-05-2019-0040>
- Junandi, S., & Haryanto, H. (2021). Pelaksanaan Knowledge Management dalam Tata Kelola Jurnal Pustaka Ilmiah Universitas Sebelas Maret

Surakarta. *Pustabiblia: Journal of Library and Information Science*, 5(2), 245–274. <https://doi.org/10.18326/pustabiblia.v5i2.245-274>

- Kahreh, Z. S., Shirmohammadi, A., & Kahreh, M. S. (2014). Explanatory Study Towards Analysis the Relationship between Total Quality Management and Knowledge Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 600–604. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.513>
- Khaliq, R. (2016). Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Melalui Knowledge Management. *Alhadharah Jurnal Ilmu Dakwah*, 15(29), 55–62.
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76(August 2017), 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- Kireeva, N., Slepenskova, E., Shipunova, T., & Iskandaryan, R. (2018). Competitiveness of higher education institutions and academic entrepreneurship. *Espacios*, 39(23).
- Kizmis Dalkir. (2017). *Knowledge management in theory and practice*. MIT Press.
- Klumpp, M., Bioly, S., & Neukirchen, T. (2019). Human Resource and Knowledge Management. *Lecture Notes in Logistics*, 205–229. [https://doi.org/10.1007/-3-319-92447-2\\_10](https://doi.org/10.1007/-3-319-92447-2_10)
- Kobets, E. A., & Masych, M. A. (2015). Higher educational institutions: Efficiency, competitiveness, rating. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3S4), 269–279. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n3s4p269>

- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833–1853. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075572>
- Kotina, H., Stepura, M., Fedosov, V., Hrysohlazov, D., & Bilinets, M. (2020). Competitiveness of higher education in Ukraine and certain European countries: Empirical studies on funding and academic attractiveness. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 17, 849–858. <https://doi.org/10.37394/23207.2020.17.83>
- Lapiņa, I., Kairiša, I., & Aramina, D. (2015). Role of Organizational Culture in the Quality Management of University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 770–774. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.472>
- Lobo, R., & Kumar, J. (2020). Strategic Plan: Internalizing Quality Culture-A Case Study of SBSSS, CHRIST (Deemed to be University). *International Journal of Educational Planning & Administration*, 10(1), 1–11. <http://www.ripublication.com>
- Lokuwaduge, C. D. S., & Armstrong, A. (2015). The impact of governance on the performance of the higher education sector in Australia. *Educational Management Administration and Leadership*, 43(5), 811–827. <https://doi.org/10.1177/1741143214535740>
- Lokuwaduge, C. S. D. S., & Armstrong, A. (2015). An evaluation of governance mechanisms as determinants of performance: A case study of Australian universities. *Evaluation Journal of Australasia*, 15(2), 22–32. <https://doi.org/10.1177/1035719X1501500204>
- Lu, Y. (2022). Trust, Truthfulness and Distrust: An Exposition with Confucian Insight. *The Journal of Value Inquiry*. <https://doi.org/10.1007/s10790-020-09779-6>
- M.Suud, F., Sutrisno, S., & Madjid, A. (2019). Educational Honesty: The Main Philosophical Value in School. *TARBIYA: Journal of Education*

in *Muslim Society*, 6(2), 141–154. <https://doi.org/10.15408/tjems.v6i2.11769>

Mamuaya, S., Harisno, H., Mihuandayani, M., & Arundaa, R. (2020). Perencanaan Knowledge Management System Untuk Tata Kelola Perguruan Tinggi. *Jurnal Teknologi Informasi Dan Terapan*, 7(1), 6–15. <https://doi.org/10.25047/jtit.v7i1.122>

Marcelo, J., Ribeiro, P., Barbosa, S. B., Casagrande, J. L., Sehnem, S., Berchin, I. I., Gomes, C., Clara, A., Alfredo, G., Zimmer, A., & Faraco, R. Á. (n.d.). *Promotion of Sustainable Development at Universities : The Adoption of Green Campus Strategies at the University of Southern Santa*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-47868-5>

Mariani, Pituringsih, E., & Hermanto. (2017). Good University Governance and Its Implication to Quality of Financial Reporting in the Public Service Agency. *International Conference and Call For Paper*, 395–417. <http://jurnal.stie-mandala.ac.id/index.php/e proceeding/article/view/143>

Mas-Verdu, F., Roig-Tierno, N., Nieto-Aleman, P. A., & Garcia-Alvarez-Coque, J.-M. (2020). Competitiveness in European Regions and Top-Ranked Universities: Do Local Universities Matter? *Journal of Competitiveness*, 12(4), 91–108. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.04.06>

Masri, H A, & Jaaron, A. A. M. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652616321515>

Masri, Hiba A., & Jaaron, A. A. M. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 143, 474–489. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.087>

Maulani, G. A. F., & Hamdani, N. A. (2019). The influence of information technology and organizational climate on the competitiveness of

private universities in Indonesia. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(1 S), 142–145.

- Milad, M. K., Achmad Teguh Wibowo, & Akh. Yunan Athoillah. (2019). Penguatan Tata Kelola Transparansi Informasi Publik, Akuntabilitas, dan Efisiensi Keuangan di Universitas Demi Mewujudkan Good University Government. *OECOMICUS Journal of Economics*, 3(2), 220–233. <https://doi.org/10.15642/oje.2019.3.2.220-233>
- Moch Yusuf Fathussalam, I G Ag Kom Agnam M, Ayuwati, I. D., A. L., D. F., A. L., Y. R., Hiroshi P., G. B., & Asfari, U. (2021). Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Green Human Resource Management pada Ormawa: Model Konseptual. *Journal of Advances in Information and Industrial Technology*, 3(1), 11–18. <https://doi.org/10.52435/jaiit.v3i1.86>
- Mosaad Saud Al-Otaibi, F. (2014). Role of Exploratory Factor Analysis Applicability of TQM Practices on the Items of Quality Culture in the Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 10(1), 136–143. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n1p136>
- Mubin, C., & Latief, Y. (2019). Organizational culture influence on implementation of knowledge management and quality management system for improving Indonesian construction companies' performances. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 508(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/508/1/012037>
- Muhasim, M. (2017). Budaya Kejujuran dalam Menghadapi Perubahan Zaman (Studi Fenomenologi Masyarakat Islam Modern). *Palapa*, 5(1), 174–195. <https://doi.org/10.36088/palapa.v5i1.78>
- Muhsin, Martono, S., Nurkhin, A., Pramusinto, H., Afsari, N., & Arham, A. F. (2020). The relationship of good university governance and student satisfaction. *International Journal of Higher Education*, 19(1), 1–10. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n1p1>

- Munawir, Raharjo, K., Djalil, M. A., Syahputra, H., Muslim, B., & Adam, M. (2019). Dimensions of identity strength and organizational citizenship behavior (OCB) in establishing good university governance and performance of religious ideology-based higher educations. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 11(2), 250–272. <https://doi.org/10.1108/JARHE-07-2018-0115>
- Munizu, M., Salim, U., Surachman, & Solimun. (2012). Pengaruh Praktik Total Quality Management (TQM) terhadap Budaya Kualitas, Daya Saing dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Industri Manufaktur di Kota Makassar). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(9), 510–519.
- Mursidi, A., Setyowati, R., & Wulandari, F. (2018). The Strategies to build quality culture based on knowledge management in higher education. In *Communications in Computer and Information Science* (Vol. 877). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-95204-8\\_38](https://doi.org/10.1007/978-3-319-95204-8_38)
- Mutiarin, D., Suswanta, & Darumurti, A. (2019). Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP) Good University Governance dan Internasionalisasi Program Studi: Studi Kasus. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*, 5(2), 187–197.
- Mwita, K. M. (2019). Conceptual Review of Green Human Resource Management Conceptual Review of Green Human Resource Management Practices. *East African Journal of Social and Applied Sciences (EAJ-SAS)*, 1(December), 13–20.
- Nanang Wahyudin. (2015). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing Untuk Meningkatkan Kinerja Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Pada Sekolah Tinggi Dan Akademi Di Semarang. *Holistic Journal of Management Research*, 3(2), 77–93. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.232.58.64961>
- Natoil, & Zulkifli. (2020). Peningkatan Kinerja Berbasis Pada Kualitas. *Jurnal CAPITAL*, 1, 1–15.

- Nawafleh, A. H. A. (2020). The Impact of Green Human Resource Management (GHRM) Practices on the Competitive Advantage of the Jordanian Educational Institutions. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 9(4), 1479–1493. <https://doi.org/10.25255/jss.2020.9.4.1479.1493>
- Neumann, P. G. (2017). Trustworthiness and truthfulness are essential. *Communications of the ACM*, 60(6), 26–28. <https://doi.org/10.1145/3084344>
- Niu, C., Zheng, Z., Wu, F., Gao, X., & Chen, G. (2019). Achieving Data Truthfulness and Privacy Preservation in Data Markets. *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering*, 31(1), 105–119. <https://doi.org/10.1109/TKDE.2018.2822727>
- Ntim, S. (2014). Embedding quality culture in higher education in Ghana: quality control and assessment in emerging private universities. *Higher Education*, 68(6), 837–849. <https://doi.org/10.1007/s10734-014-9747-8>
- Nuryana, Z. (2017). Knowledge Management Sebagai Upaya Pengembangan Learning Organization Di Lembaga Pendidikan Islam. *LITERASI (Jurnal Ilmu Pendidikan)*, 8(1), 11. [https://doi.org/10.21927/literasi.2017.8\(1\).11-19](https://doi.org/10.21927/literasi.2017.8(1).11-19)
- Ode, L., & Adam, B. (2019). Imas Nevriyanti Hadiman 1 Sujono 2 La Ode Bahana Adam 3 1. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 11(2), 83–89.
- Olubunmi, F. (2015). Knowledge Management As an Important Tool in Organisational Management : a Review of. *Library Philosophy and Practice*, 4(10), 1–23. <http://digitalcommons.unl.edu/libphilpract><http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238>
- Opatha, H. H. D. N. P., & Athula Hewapathirana, R. (2019). *Defining Green and Green Human Resource Management: A Conceptual Study Labour-Management Relationship View project Accounting and finance View project*. 8(5), 1–10. [www.ijac.org.uk](http://www.ijac.org.uk)

- Pandit, I. G. S., Mahendrawati, N. L. M., Suaria, I. N., Widiati, I. A. P., Putra, I. M. A. M., Suranata, P. G., Sujaya, N., Suwendri, N. M., Mardika, I. M., Suariedewi, I. G. A. A. M., Suacana, I. W. G., Aryastuti, A. A. S. A., Winianti, N. W., & Masyeni, D. A. P. S. (2022). *Pengembangan Budaya Mutu di Perguruan Tinggi*.
- Pang, K., & Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, 3(1), 36–52. <https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007>
- Pangestuti, D. C., & Husniaty, R. (2020). Manajemen Pengetahuan Sebagai Variabel Pemoderasi, Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Kompetensi. *JURNAL AKUNTANSI, EKONOMI Dan MANAJEMEN BISNIS*, 8(1), 94–104. <https://doi.org/10.30871/jaemb.v8i1.1815>
- Pereira Ribeiro, J. M., Hoeckesfeld, L., Dal Magro, C. B., Favretto, J., Barichello, R., Lenzi, F. C., Secchi, L., Montenegro de Lima, C. R., & Salgueirinho Osório de Andrade Guerra, J. B. (2021). Green Campus Initiatives as sustainable development dissemination at higher education institutions: Students' perceptions. *Journal of Cleaner Production*, 312 (June). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127671>
- Pinandhita, G., & Latief, Y. (2020). Implementation strategy of total quality management and quality culture to increase the competitiveness of contractor companies in Indonesia. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 930(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/930/1/012012>
- Poór, J., Juhász, T., Machová, R., Bencsik, A., & Bilan, S. (2018). Knowledge management in human resource management: Foreign-owned subsidiaries' practices in four CEE countries. *Journal of International Studies*, 11(3), 295–308. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2018/11-3/23>

- Pujianto, W. E., & Evendi. (2021). Pengaruh Budaya Mutu, Tingkat Quality of Work Life (Qwl) Dan Knowledge Management Terhadap Organization Citizenship Behavior (Ocb). *Greenomika*, 3(1), 1–8. <https://doi.org/10.55732/unu.gnk.2021.03.1.1>
- Purnama, N. D. & Nawangsari, L. C. (2019). Pengaruh Green Human Resource Management Terhadap Sustainability Business : Pendekatan Konsep. *Prosiding: Seminar Nasional Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi, Universitas Mercu Buana Jakarta, Tanjung Bena-Bali, 29 Nopember 2019*, 32–39.
- Quyên, Đ. T. N. (2014). Developing University Governance Indicators and their Weighting System Using a Modified Delphi Method. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 141, 828–833. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.05.144>
- Rahmi, I. (2019). *Universitas Abulyatama Praktik GHRM ( Green Human Resources Management ) Pada Industri Manufaktur : Sebuah Review*. 1(1), 41–47.
- Ren, S., Tang, G., & E. Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769–803. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>
- Risanty, R., & Kesuma, S. A. (2019a). Good university governance: experience from Indonesian university. *Jurnal Perspektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah*, 6(4), 515–524.
- Risanty, R., & Kesuma, S. A. (2019b). Good university governance: experience from Indonesian university. *Jurnal Perspektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah*, 6(4), 515–524. <https://doi.org/10.22437/ppd.v6i4.6195>
- Riswandari, E. (2020). *Peran Corporate Governance Sebagai Pemoderasi Hubungan Antara Knowledge Management Dengan Kinerja Perusahaan Pendahuluan*. 23(1).

- Rizqi, N. P. A., Kuntoro, I. A., & Halim, L. (2022). Urban–Rural Influences on Parenting and Theory of Mind Development: An Intracultural Comparative Study in Indonesia. *Psychological Research on Urban Society*, 5(1), 30. <https://doi.org/10.7454/proust.v5i1.126>
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J. C., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm’s environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737–749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>
- Rosyid, A., Fakhrina, A., & Huda, M. (2015). SURVEI ATAS IMPLEMENTASI GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE Studi Kasus STAIN Pekalongan. *Jurnal Penelitian*, 11(1). <https://doi.org/10.28918/jupe.v11i1.419>
- Saeful, A. (2021). Implementasi nilai kejujuran dalam pendidikan. *Tarbawi*, 4(2), 124–142.
- Satya, D. P., & Sastramihardja, H. S. (2012). Analisis Konseptual Manajemen Pengetahuan Bagi Kepentingan Good University Governance. *Prosiding Konferensi Nasional Sistem Informasi (KNSI)*.
- Si Xue, C. T. (2017). A Literature Review on Knowledge Management in Organizations. *Research in Business and Management*, 4(1), 30. <https://doi.org/10.5296/rbm.v4i1.10786>
- Simarmata, J. (2020). Praktik Manajemen Pengetahuan serta Dampaknya terhadap Kinerja Organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Kota Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 5(1), 69. <https://doi.org/10.33087/jmas.v5i1.151>
- Singh, R. P., Javaid, M., Haleem, A., Vaishya, R., & ... (2020). Internet of Medical Things (IoMT) for orthopaedic in COVID-19 pandemic: Roles, challenges, and applications. *Journal of Clinical*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S097656622030179X>
- Siudek, T., & Zawajska, A. (2014). Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research - *Acta Scientiarum*

- Polonorum. *Oeconomia* - Tom 13, Numer 1 (2014) - Biblioteka Nauki - Yadda. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, 13(1), 91–108.
- Soetjipto, A., Seda, F. E., Noor, I. R., Budi, S., Wardani, E., & Soebagjo, N. (2014). Otonomi dan Tata Kelola Perguruan tinggi Negeri (Studi Kasus di Universitas Indonesia, Universitas Negeri Jakarta, dan Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah). *Jurnal Masyarakat Dan Budaya*, 16(2), 293–304.
- Soria-García, J., & Martínez-Lorente, Á. R. (2020). The influence of culture on quality management practices and their effects on perceived service quality by secondary school students. *Quality Assurance in Education*, 28(1), 49–65. <https://doi.org/10.1108/QAE-10-2018-0112>
- Sudarma, K. A., Purnamawati, I. G. A., & Herawati, N. T. (2019). Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Budaya Kejujuran dan Whistleblowing System dalam Pencegahan Fraud pada Pt . BPR Nusamba Kubutambahan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi*, 10(3), 435–446.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Sukardi, S., Herminingsih, A., Djumarno, D., & Kasmir, K. (2021). Effect Of Human Resource Management Practices to Maturity Knowledge Management. *Jurnal Doktor Manajemen (JDM)*, 4(1), 14. <https://doi.org/10.22441/jdm.v4i1.12103>
- Syaiful Anwar, A. B. (2020). Strategy for competitiveness of higher education use factor internal/ External strategic and matrix space analysis. *Universal Journal of Educational Research*, 8(7), 2749–2757. <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.080701>
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31–55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>

- Tarmidia, D., Utamab, Z. M., Nugrohoc, S. A., Hendiartod, R. S., & Saptaningrume, D. U. (2019). The effect of organizational culture and work stress on employee performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 6(12), 144–160.
- Toendan, R. Y. (2018). Manajemen pengetahuan sebagai keunggulan kinerja dalam strategi berbasis pengetahuan. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Torabi, M. H. R., Kyani, A., & Falakinia, H. (2016). An Investigation of the Impact of Knowledge Management on Human Resource Performance in Management of Keshavarzi Bank Branches in Tehran. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May), 471–481. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.059>
- Ugwu, C. I., & Ekere, J. N. (2019). Knowledge management for improving services in federal university libraries in Nigeria. *Journal of Librarianship and Information Science*, 51(2), 356–369. <https://doi.org/10.1177/0961000617742446>
- Veer-Ramjeawon, P., & Rowley, J. (2019). Embedding knowledge management in higher education institutions (HEIs): a comparison between two countries. *Studies in Higher Education*, 0(0), 1–17. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1608431>
- Wahyudin, A., & Nurkhin, A. (2017). Keuangan Perguruan Tinggi. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 21(040), 60–69.
- Wahyudin, A., Nurkhin, A., & Kiswanto, K. (2017). Hubungan Good University Governance Terhadap Kinerja Manajemen Keuangan Perguruan Tinggi. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 21(1). <https://doi.org/10.26905/jkdp.v21i1.1227>
- Weightman, J. (2019). Business ops: Hiding knowledge management practices in plain sight. *Business Information Review*, 36(4), 188–195. <https://doi.org/10.1177/0266382119890147>
- Wells, D. D., & Molina, A. D. (2017). The truth about honesty. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 3(3), 292–308. <https://doi.org/10.20899/jpna.3.3.292-308>

- White, G. R. T., Cicmil, S., Upadhyay, A., Subramanian, N., Kumar, V., & Dwivedi, A. (2019). The soft side of knowledge transfer partnerships between universities and small to medium enterprises: an exploratory study to understand process improvement. *Production Planning and Control*, 30(10–12), 907–918. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1582098>
- Widjajanti, K., & Sugiyanto, E. K. (2015). Good University Governance Untuk Meningkatkan Excellent Service Dan Kepercayaan Mahasiswa (Studi Kasus Fakultas Ekonomi Universitas Semarang). *Jurnal Dinamika Sosial Budaya*, 17(1), 69. <https://doi.org/10.26623/jdsb.v17i1.504>
- Widyaningsih, A. (2020). *Model Penilaian Implementasi*. July, 1491–1509.
- Wong, S. L., & Wong, S. L. (2019). Relationship between interest and mathematics performance in a technology-enhanced learning context in Malaysia. *Research and Practice in Technology Enhanced Learning*, 14(1). <https://doi.org/10.1186/s41039-019-0114-3>
- Yusliza, M. Y., Norazmi, N. A., Jabbour, C. J. C., Fernando, Y., Fawehinmi, O., & Seles, B. M. R. P. (2019). Top management commitment, corporate social responsibility and green human resource management: A Malaysian study. *Benchmarking*, 26(6), 2051–2078. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2018-0283>
- Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry. *Global Business Review*, 21(3), 663–680. <https://doi.org/10.1177/0972150918779294>
- Zaid, A. A., Jaaron, A. A. M., & Bon, A. T. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652618327768>

- Zaman, K. (2015). Quality guidelines for good governance in higher education across the globe. *Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences*, 1(1), 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.psrb.2016.01.001>
- Zarkasyi, M. R. (2017). Membangun Budaya Akademik Pada Perguruan Tinggi Pesantren. *Al Tijarah*, 3(2), 65. <https://doi.org/10.21111/tijarah.v3i2.1590>
- Zhao, J., Liu, H., & Sun, W. (2020). How proactive environmental strategy facilitates environmental reputation: Roles of green human resource management and discretionary slack. *Sustainability (Switzerland)*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/su12030763>
- Zulkhairi, T. (n.d.). *Membumikan karakter jujur dalam pendidikan di aceh.*

## BIOGRAFI PENULIS



**Dr. Sukardi, S.E. M.M.**, penulis lahir dari sebuah desa bernama Dusun Beji, Kecamatan Pathuk, Kabupaten Gunung Kidul tahun 1968. Mengenyam pendidikan Sekolah Dara, Sekolah Menengah Pertama di dusun yang sama dengan tempat lahir dan Sekolah Menengah Atas diselesaikan di Kecamatan Playen, Gunung Kidul tamat tahun 1988. Penulis hijrah ke Jakarta dengan tujuan ingin melihat kota Jakarta yang konon sangat ramai dan banyak gedung bertingkat. Waktu itu penulis tidak berniat untuk cari pekerjaan di Ibu Kota Jakarta. Namun takdir kehendak Allah, saya bertemu saudara yang berada di Manggarai agar membantu anaknya usaha distributor permen dan langsung saya diminta menjadi sales penjualan. Selanjutnya pernah bekerja sebagai penjaga gudang di Jakarta Selatan. Kemudian pernah juga bekerja sebagai pelayan di restoran padang di Monas sebelum Pekan Raya Jakarta (PRJ) pindah ke Kemayoran. Bekerja serabutan sambil menempuh pendidikan strata satu. Tahun 1990 diminta kakak saya melamar di kampus Unsada yang berada di Jalan Jenderal Sudirman (Samping Polda Metro Jaya). Setelah diterima mulai bekerja sebagai karyawan administrasi pada malam hari di Fakultas Ekonomi Unsada. Bantuan biaya untuk menyelesaikan sarjana dibantu oleh Dekan pertama Fakultas Ekonomi Unsada Bapak Dahlan Sitalaksana (Alm). Setelah lulus diangkat sebagai Kasubag akademik. Mengawali sebagai dosen penulis mengajukan diri kepada Dekan Fakultas Ekonomi pada program studi manajemen Fakultas Ekonomi di Universitas Darma

Persada sejak tahun 1998. Selama dua semester menjadi asisten dosen. Penulis lulus pendidikan strata satu (S1) di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Tahun 1996, program studi manajemen, dan pada tahun 2005 penulis lulus pendidikan Magister Manajemen (S2) di Universitas Krisnadwipayana Jakarta. Pada tahun 2023 penulis Lulus program Doktor (S3) dari Universitas Mercu Buana, bidang ilmu manajemen dengan peminatan manajemen sumber daya manusia. Penulis telah menerbitkan beberapa jurnal ilmiah pada jurnal bereputasi nasional maupun internasional. Pengalaman meneliti penulis berhasil mendapatkan hibah penelitian dari Dikti klaster Riset pemula tahun 2014 dan pada tahun 2016 mendapat Hibah bersaing dari Dikti. Penulis juga memiliki beberapa book chapter beserta Haki. Penulis mengikuti international conferences tahun 2016 di Universitas Muhammadiyah Malang, dan Batavia International conferences tahun 2018. Jenjang Jabatan Fungsional Dosen saat ini Lektor Kepala. Pernah duduk dalam jabatan di kampus yaitu sebagai Sekretaris Jurusan, sebagai Ketua Jurusan, Wakil dekan III, Wakil Dekan I, Sebagai Kepala Biro Sumber Daya Manusia dan Menjadi Dekan Fakultas Ekonomi tahun 2015-2019. Kembali lagi menjadi Dekan Fakultas Ekonomi tahun 2023-2027). Sejak 2012 telah memiliki sertifikasi kompetensi dosen dan tahun 2022 menjadi asesor Beban Kerja Dosen (BKD).

Email penulis; [sukardi.sentono19@gmail.com](mailto:sukardi.sentono19@gmail.com)

Berdasarkan penelusuran jurnal terdahulu menurut beberapa peneliti belum ada penelitian secara empiris dengan topik yang dikaji dalam penelitian ini. Menurut Simbada (2017), Rudiawie (2018), Zaky (2018), Milad (2019), Wibowo (2019), penelitian sebelumnya hanya memfokuskan pada satu aspek dari topik ini, kinerja perguruan tinggi, sehingga masih terdapat celah kosong dalam penelitian yang perlu dijelaskan. Model penelitian di pendidikan tinggi terhadap daya saing secara empiris belum ada yang melakukan. Peluang untuk meneliti antara tata kelola baik dan daya saing, budaya mutu dan daya saing, manajemen sumber daya manusia hijau dan daya saing serta kejujuran dan daya saing dapat dilakukan lebih lanjut.

Buku ini akan membahas berbagai macam hal yang menarik seperti *grand theory*, tata kelola universitas yang baik, budaya mutu, manajemen sumber daya manusia. Kejujuran, manajemen pengetahuan, daya saing (*competitiveness*), manajemen sumber daya manusia hijau, manajemen sumber daya manusia yang ramah lingkungan, pengaruh tata kelola terhadap daya saing.



selat  
media

Kertopaten RT 02 Wirokerten  
Banguntapan Bantul Yogyakarta



ISBN 978-602-8740-39-8 (PDF)

