

Kode>Nama Rumpun Ilmu : 571 / Manajemen

LAPORAN AKHIR PENELITIAN

DISERTASI DOKTOR

**Pengaruh Lingkungan Organisasional Terhadap Manajemen
Pengetahuan dan Budaya Organisasional serta Implikasinya pada
Kelangsungan Hidup Organisasional
(Survei Berdasarkan Persepsi Pimpinan Perguruan Tinggi Swasta
Di Provinsi Jawa Barat)**



NANA DARNA, S.E., M.M.
(NIDN. 0421067605)

UNIVERSITAS GALUH
Oktober, 2017

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Penelitian

Pengaruh Lingkungan Organisasional Terhadap Manajemen Pengetahuan dan Budaya Organisasional serta Implikasinya pada Kelangsungan Hidup Organisasional (Survei Berdasarkan Persepsi Pimpinan Perguruan Tinggi Swasta Di Provinsi Jawa Barat)

Pelaksana

Nama Lengkap

: Nana Darna, S.E., M.M.

NIDN

: 0421067605

Jabatan Fungsional

: Lektor

Program Studi

: Manajemen

Nomor HP

: 081523209996

Alamat surel (e-mail)

: nanadarna@yahoo.co.id

Perguruan Tinggi

: Fakultas Ekonomi Universitas Galuh Ciamis

Tahun Pelaksanaan

: Tahun ke satu dari rencana satu tahun

Biaya Tahun Berjalan

: Rp. 52.500.000

Biaya Keseluruhan

: Rp. 52.500.000

Ciamis, 10 September 2017


Mengetahui,

Ketua LPPM UNIGAL,




Endin Lidinillah, S.Ag., M.Ag.
NIP. 197406152005011005

Ketua peneliti,


Nana Darna, S.E., M.M.
NIK. 03.3112770228

RINGKASAN

Kondisi lingkungan organisasional (*organizational environment*) yang tidak pasti dan perubahannya yang kian cepat akan berakibat pada keadaan organisasi, baik yang bersifat manajerial yaitu manajemen pengetahuan (*knowledge management*) maupun budaya organisasional (*organizational culture*) yang berimplikasi kepada kelangsungan organisasional (*organizational survival*) perguruan tinggi swasta di Jawa Barat.

Perguruan tinggi swasta di Jawa Barat yang berstatus tutup bertambah dari semula tahun 2015 satu menjadi tujuh belas pada tahun 2016, hal ini disebabkan besarnya kekuatan lingkungan yang mempengaruhi organisasi dan menuntut organisasi melakukan berbagai upaya untuk kelangsungan hidupnya (*organizational survival*). Adapun salah satu cara perguruan tinggi swasta di Jawa Barat dapat melangsungkan kehidupannya pada lingkungan yang terus berubah, adalah dengan mendorong proses manajemen pengetahuan dan budaya organisasional.

Penelitian yang ada selama ini masih terfokus pada kinerja organisasi dan efektivitas organisasi sebagai variabel akibat dengan beragam penyebabnya, namun peneliti memandang ada hal yang jauh lebih penting pada suatu organisasi yaitu kelangsungan organisasionalnya (*organizational survival*) yang bersifat baru bagi dunia akademis menjadi focus penelitian. Kelangsungan organisasional merupakan kondisi suatu organisasi tetap berada pada kemajuan yang didukung oleh kekuatan sumber daya yang dimilikinya dalam menghadapi tuntutan perubahan lingkungan.

Tujuan penelitian ini adanya solusi bagi perguruan tinggi di Jawa Barat yang memiliki ancaman menjadi perguruan tinggi yang tutup dengan mengembangkan manajemen pengetahuan dan budaya organisasi baru yang sesuai dengan tuntutan lingkungan dikemudian hari.

Metode dalam penelitian ini adalah bersifat survei (*survey method*) yaitu penelitian yang mempelajari sampel dari suatu populasi dengan tujuan untuk memberi penjelasan (*explanatory research*) secara deskriptif dan verifikatif dengan desain kuantitatif. Adapun alat analisis data dan uji hipotesis dengan menggunakan alat bantu PLS (*Partial Least Square*).

Kegiatan penelitian diawali dengan survei tahap pertama pada tiga puluh perguruan tinggi swasta untuk menguji terlebih dahulu instrumen yang dibuat, selanjutnya menguji validitas dan reliabilitas dari instrumen tersebut. Setelah instrumen valid dan reliabel tahap kedua melakukan survei terhadap seluruh sampel perguruan tinggi swasta di Jawa Barat dan melakukan tabulasi data untuk diolah. Hasil tabulasi data kemudian di uji dan dijadikan laporan penelitian berbentuk draf disertasi dan jurnal internasional yang siap untuk dipertanggungjawabkan dalam sidang promosi doktor dalam kurun waktu studi tiga tahun enam bulan.

Kata kunci : lingkungan organisasional, manajemen pengetahuan, budaya organisasional.

PRAKATA

Atas Rahmat dan Inayah Allah SWT, kami dapat menyelesaikan Laporan Kemajuan Penelitian Disertasi Doktor Program Desentralisasi dengan judul **-Pengaruh Lingkungan Organisasional Terhadap Manajemen Pengetahuan dan Budaya Organisasional serta Implikasinya pada Kelangsungan Hidup Organisasional (Survei Berdasarkan Persepsi Pimpinan Perguruan Tinggi Swasta Di Provinsi Jawa Barat)**, Maka selayaknya kami memanjatkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT Yang telah mengelola alam semesta beserta isinya dengan sempurna.

Laporan penelitian ini kami buat dalam upaya pertanggungjawaban atas penelitian yang dilakukan dalam rangka melaksanakan tri darma perguruan tinggi pada bidang penelitian dan pengabdian masyarakat yang mudah-mudahan bermanfaat secara pengembangan ilmu pengetahuan (teoritis) dan guna laksana (praktis).

Penelitian yang dikembangkan penulis menggunakan metode survey dengan pendekatan *mix metode* dengan teknik pengambilan data observasi dan wawancara.

Laporan penelitian ini tidak akan terlaksana dengan baik jika tidak ada dukungan dari semua pihak, maka kami haturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu kami, dan semoga kebaikan kita menjadi amal yang diterima Allah SWT, amin.

Akhir kata, kami menyadari sebagai manusia yang banyak memiliki keterbatasan dan hanya ALLAH SWT yang memiliki kesempurnaan seutuhnya. Untuk itu kritik dan saran dari pembaca adalah sumbangsi yang tak terhingga nilainya.

Ciamis, Oktober 2017
Penulis,

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PENGESAHAN.....	i
RINGKASAN	ii
PRAKATA.....	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR LAMPIRAN	vi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Landasan Teori	6
2.2 Lingkungan Organisasional.....	6
2.3 Manajemen Pengetahuan.....	7
2.4 Budaya Organisasional	8
2.5 Kelangsungan Hidup Organisasional	9
2.6 <i>State of the art</i> Penelitian	11
2.7 Hipotesis	13
BAB III TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	14
3.1 Tujuan Penelitian	14
3.2 Kegunaan Penelitian	15
IV METODE PENELITIAN	16
4.1 Metode Yang Digunakan.....	16
4.2 Tahapan Metode Desain <i>Sequential Explanatory</i>	16
4.3 Rancangan Analisis Data dan Uji Hipotesis.....	17
BAB V HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI	20
5.1 Gambaran Umum Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Barat	20
5.2 Lingkungan Organisasional, Manajemen Pengetahuan, Budaya Organisasional dan Kelangsungan Hidup Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Barat	21
5.3 Pengaruh Lingkungan Organisasional Terhadap Manajemen Pengetahuan	27
5.4 Pengaruh Lingkungan Organisasional Terhadap Budaya Organisasional ...	28
5.5 Pengaruh Langsung Lingkungan Organisasional Terhadap Kelangsungan Hidup Organisasional	31
5.6 Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Budaya Organisasional Terhadap Kelangsungan Hidup Organisasional	32
5.7 Pengaruh lingkungan organisasional melalui manajemen pengetahuan terhadap kelangsungan hidup organisasional	35
5.8 Pengaruh lingkungan organisasional terhadap kelangsungan organisasional melalui budaya organisasional.....	36
5.9 Luaran Yang Dicapai.....	38
BAB VI RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA	39
BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN.....	40
DAFTAR PUSTAKA	44
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Paradigma Penelitian.....	13
Gambar 5.1 Pengaruh Lingkungan Organisasional Terhadap Manajemen Pengetahuan	27
Gambar 5.2 Pengaruh Lingkungan Organisasional Terhadap Budaya Organisasional	29
Gambar 5.3 Pengaruh Lingkungan Organisasional Terhadap Kelangsungan Hidup Organisasional	31
Gambar 5.4 Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Kelangsungan Hidup Organisasional	32
Gambar 5.5 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kelangsungan Hidup Organisasional	34
Gambar 5.6 Pengaruh Lingkungan Organisasional Terhadap Kelangsungan Hidup Organisasional melalui Manajemen Pengetahuan	35
Gambar 5.7 Pengaruh Lingkungan Organisasional Terhadap Kelangsungan Hidup Organisasional melalui Budaya Organisasional	36

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Proceeding Internatilnal	50
Lampiran 2 Draf Journal International	59
Lampiran 3 Monitoring dan Evaluasi penelitian disertasi doktor.....	72
Lampiran 4 Penilaian Seminar Hasil	74
Lampiran 5 Penilaian Poster	75

BAB I

PENDAHULUAN

Kondisi lingkungan organisasional yang tidak pasti dan perubahannya yang semakin cepat akan berakibat pada kelangsungan hidup organisasional. Suatu organisasi seperti halnya kehidupan manusia, memiliki fase atau siklus hidup yang dipengaruhi oleh lingkungannya. Kondisi organisasi dapat disebabkan oleh hal-hal yang bersifat internal yaitu kekuatan dan kelemahan sumber daya organisasi, sedangkan perubahan yang bersifat eksternal bisa diakibatkan oleh tantangan atau peluang dan ancaman pasar dan persaingan, keadaan ekonomi, sosial dan politik dan hal lainnya yang bersifat lingkungan.

Menurut pandangan Parkin (2009) dan Balestrero *et al.* (2014) di atas, jelas bahwa bagi organisasi yang tidak dapat menanggulangi perubahan maka organisasi tersebut tidak akan berlangsung hidup dan berkelanjutan dalam jangka panjang. Perubahan terjadi karena tuntutan dan kondisi lingkungan yang akan memperbaharui keadaan organisasi seperti; otoritas, hubungan kerja, pembagian tugas, nilai dan keyakinan kolektif dari anggota organisasi. Perubahan organisasi akan merubah tujuan organisasi dan akhirnya akan menuntut anggota organisasi untuk menyesuaikan nilai dan keyakinan kolektifnya kearah perubahan yang dimaksud. Nilai dan keyakinan kolektif dari anggota organisasi sebagai wujud dari budaya organisasional akan dikembangkan sebagai pembelajaran menghadapi adaptasi lingkungan dan integrasi internal, intinya jika terdapat perubahan lingkungan organisasional akan berdampak kepada budaya organisasional yang akhirnya akan berpengaruh terhadap kelangsungan organisasional. Nilai diartikan juga sebagai kriteria, standar dan prinsip umum yang menuntun perilaku anggota kelompok. Nilai dapat berupa kualitas, keunggulan dan kesuksesan, kerja keras, kreatif, kerja tim, dan lain-lain hasil pengembangan akal.

Kondisi lingkungan dan keadaan internal organisasi akan mengakibatkan keberlanjutan organisasi dikemukakan oleh Edwards (2009:192) -Setiap bentuk keberlanjutan organisasi dikaitkan dengan beberapa jenis kualitas internal dan kondisi lingkungan.‖ Lebih lanjut Edwards (2009:192) menjelaskan bahwa keberlanjutan terlihat dalam hal kelangsungan hidup organisasional. Salah satu nilai dasarnya adalah

bekerja keras dengan tanpa melakukan kerusakan pada individu atau lingkungan dan maksimalisasi laba dianggap sebagai satu-satunya tujuan kegiatan organisasi.

Kelangsungan hidup organisasional juga dipengaruhi oleh kondisi sumber daya yang dimiliki oleh organisasi diantaranya oleh pengetahuan, hal ini sejalan dengan pandangan Gupta, Jatinder N. D., Sharma, Sushil K. & Hsu, Jeffrey (2008:2)

-Pengetahuan, seperti sumber daya lainnya, dipandang sebagai sumber daya yang sangat penting untuk kelangsungan hidup organisasional dan sukses di pasar global. Oleh sebab itu suatu organisasi perlu menciptakan pengetahuan dan mengelola pengetahuan sebagai asset yang dikelola dengan benar.

Penelitian yang ada selama ini, belum mengkaji pengaruh lingkungan organisasional terhadap manajemen pengetahuan dan budaya organisasional serta implikasinya terhadap kelangsungan hidup organisasional. Hal ini sebagai wujud dari *State of the art* dalam penelitian ini. Berikut penelitian terdahulu yang mengkaji tentang kelangsungan organisasional di antaranya; Wischnevsky (2004), meneliti tentang transformasi organisasional yang mempengaruhi kelangsungan hidup organisasional; Recker, Gene. Goldsby, Michael G. & Neck, Christopher P (2002), meneliti tentang Kelangsungan hidup organisasional dalam industri yang menurun: Analisis pada *boarding school* untuk satu jenis kelamin. dan penelitian Olughor & Oke (2014), meneliti hubungan antara kelangsungan hidup organisasioal dan kemampuan mental karyawan.

Selanjutnya penelitian terdahulu yang mengkaji tentang pengaruh lingkungan organisasional terhadap variabel lain, namun belum sampai meneliti pada kelangsungan organisasional diantaranya adalah; Ulen (2010) tentang Menanggapi Perubahan: faktor internal dan faktor eksternal pada kesuksesan Organisasi; Andrews & Johansen (2012) tentang Lingkungan Organisasional dan Kinerja Organisasional: Sebuah Hubungan Linear atau Nonlinear; Pogan (2014) tentang Dampak Lingkungan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai; Jelena *et al.* (2014) meneliti tentang Lingkungan Eksternal dan Kinerja Organisasi Olahraga di Negara-negara Transisi.

Pendidikan Tinggi di Indonesia mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor, dan program profesi, serta program spesialis, yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi negeri dan swasta. Perguruan Tinggi Swasta (PTS) sebagai organisasi yang bergerak pada bidang pendidikan tinggi yang

diselenggarakan oleh masyarakat melalui suatu Lembaga/Yayasan dengan peran strategisnya dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi. Terdapat 403 perguruan tinggi swasta di Jawa Barat yang ada dibawah kordinator perguruan tinggi swasta IV Jawa Barat dengan keadaan status masing- masing sebagai berikut:

Tabel 1.1
Data Status Perguruan Tinggi Swasta Kopertis IV Jawa Barat

No	Jenis PTS	Status Perguruan Tinggi Swasta (PTS)					Total PTS
		Jumlah Aktif	Jumlah Alih Bentuk	Jumlah Alih Kelola	Jumlah Pembinaan	Jumlah Tutup	
1	Universitas	44	2	-	-	2	49
2	Institut	6	2	-	-	-	8
3	Sekolah Tinggi	190	3	6	-	8	208
4	Politeknik	25	2	2	-	1	30
5	Akademik	99	10	1	1	6	108
6	Akademik Komunitas	2	-	-	-	-	2
Total		368	19	9	1	17	403

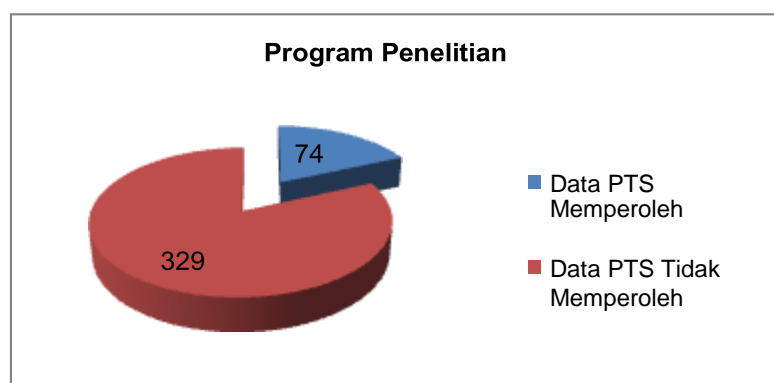
Sumber : Data Diolah dari <http://forlap.dikti.go.id/> 2016

Data di atas menyajikan tiga ratus enam puluh delapan (368) perguruan tinggi swasta di Jawa Barat berstatus aktif, sembilan belas (19) perguruan tinggi swasta di Jawa Barat yang berstatus alih bentuk, sembilan (9) perguruan tinggi swasta di Jawa Barat yang berstatus alih kelola, satu (1) perguruan tinggi swasta di Jawa Barat berstatus pembinaan dan tujuh belas (17) perguruan tinggi swasta di Jawa Barat berstatus tutup, ini menggambarkan ketidakmampuan perguruan tinggi mempertahankan kelangsungan hidup (*survival*). Status perguruan tinggi swasta alih bentuk bukan sebagai suatu tujuan namun kondisi yang memaksa agar perguruan tinggi tetap bisa melangsungkan kehidupan organisasinya dengan beralih bentuk, karena salah satu alasannya selama ini perguruan tinggi swasta membiayai seluruh kegiatan operasionalnya yang bersumber dari mahasiswa yang jumlahnya terbatas. Status tutup berarti perguruan tinggi swasta melanggar aturan pengelolaan perguruan tinggi, yaitu masalah pelaporan akademik, masalah nisbah dosen/mahasiswa, masalah pelanggaran lainnya (kelas jauh, pemadatan kelas, Prodi/PT ilegal, dll.), serta masalah sengketa/konflik. Disamping perguruan tinggi swasta berstatus tutup ada juga yang berstatus dalam pembinaan, jika dalam masa tertentu tidak memenuhi ketentuan ini

terancam dicabut izin operasinya dan berstatus tutup. Perguruan tinggi yang berstatus tutup bertambah dari semula tahun 2015 satu menjadi tujuh belas pada tahun 2016 yaitu; universitas sebanyak 2, sekolah tinggi sebanyak 8, akademik sebanyak 6 dan politeknik sebanyak 1.

Jika dilihat lebih dalam pada rekap laporan perguruan tinggi, pada halaman <http://forlap.dikti.go.id/perguruantinggi/homerekap> ada 44 perguruan tinggi yang belum melaporkan kegiatan akademik dengan capaian di atas 90% selama enam semester dari semester gasal 2009 sampai semester genap 2015 ini akan mengakibatkan status perguruan tinggi tersebut pembinaan secara otomatis oleh pangkalan data perguruan tinggi (PDPT).

Sebagian dari perguruan tinggi swasta di Jawa Barat masih kurang memberikan penghargaan terhadap karya ilmiah dosen, kurang mengadakan kegiatan-kegiatan ilmiah, kurang mendorong dosen untuk menghasilkan penelitian yang inovatif yang dapat membantu memecahkan permasalahan yang ada di masyarakat, dan kurang daya dukung terhadap pengembangan sumber daya. Hal ini dapat dilihat dari Laporan PTS Pemenang Hibah Penelitian, Pengabdian Kepada Masyarakat dan Program Kreatifitas Mahasiswa pada tahun 2016 (sumber informasi Kopertis IV), yang hanya 74 dari 403 perguruan tinggi swasta yang lolos.



Sumber: Data Kopertis Wilayah IV, 2016

Grafik 1.1 Data Hibah Penelitian Dan Pengabdian Dosen

Data di atas menggambarkan masih rendahnya budaya akademik dosen, yaitu hanya delapan belas persen (18%) perguruan tinggi yang memiliki budaya penelitian dan pengabdian sisanya masih berorientasi pendidikan atau pengajaran saja. Hal ini menunjukkan masih lemahnya budaya organisasi terutama dalam partisipasi pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Kondisi organisasi juga masih belum mampu menghadapi persaingan dan tidak memiliki daya tawar dengan pasar atau pengguna lulusan, sehingga masih terdapat Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) sebesar 5,61 % pada tahun 2016 dari laporan BPS pada Agustus 2016 yang sebagiannya terdapat lulusan perguruan tinggi. Sebagian dosen dan tenaga kependidikan masih terbiasa menunggu tugas atau hanya melaksanakan POS (Prosedur operasional standar) dan perintah atasan, atau belum memiliki inisiatif dan berpikir kreatif dalam rangka memberikan pelayanan yang berkualitas dan dalam mengatasi persaingan. Dosen dan tenaga kependidikan juga cenderung kurang respon terhadap tuntutan perubahan lingkungan organisasional. Pembagian tugas, wewenang dan uraian pekerjaan yang masih tumpang tindih serta perbedaan orientasi kepentingan antara yayasan dan pimpinan perguruan tinggi, mengakibatkan konflik dan terkadang berkelanjutan sampai adanya perubahan komponen organisasi yang dipaksakan sehingga mengganggu keberlangsungan (*survival*) perguruan tinggi swasta itu sendiri.

Terbitnya aturan baru dalam penyelenggaraan pendidikan, perubahan standar perguruan tinggi dan tuntutan pengguna lulusan yang mempersaratkan lulusan program studi pada perguruan tinggi terakreditasi minimal B, tuntutan persaingan dunia kerja global tuntutan kemajuan teknologi, perubahan standar penilaian angka kredit jabatan fungsional dosen yang lebih tinggi dan berbasis *on line*, perubahan pola pelaporan administrasi perguruan tinggi yang berbasis teknologi informasi komputer seperti pangkalan data pendidikan tinggi (PDPT) dan tuntutan pelaporan untuk penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan dosen berbasis *on line* dalam simlitabmas, belum disertai perubahan pola hubungan dan uraian tugas dan kewenangan yang menunjang sehingga tercipta budaya baru bagi para pemangku kepentingan di perguruan tinggi.

Permasalahan-permasalahan selama ini yang ada pada perguruan tinggi swasta di Jawa Barat jika dibiarkan akan mengganggu keberlangsungannya dan tentunya akan menurunkan mutu pendidikan di Jawa Barat dalam jangka panjang. Rendahnya mutu pendidikan akan menurunkan tingkat kualitas hidup masyarakat dan menghambat pembangunan, maka oleh sebab itu perlu adanya solusi bagi perguruan tinggi di Jawa Barat dikemudian hari.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Manajemen sebagai *grand theory* ini memiliki keterkaitan dengan teori antara (*middle range theory*), yaitu teori organisasi dan perilaku organisasi. Manajemen organisasi adalah proses penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi untuk mencapai tujuannya, karena organisasi dalam mencapai tujuannya menggunakan pengelolaan. Hal ini dapat dilihat dari pengertian organisasi menurut Robbins (2008:4) adalah -unit sosial yang dengan sengaja diatur, terdiri atas dua orang atau lebih yang berfungsi secara relatif terus-menerus untuk mencapai sasaran atau serangkaian sasaran bersama. Untuk mencapai sasaran organisasi tersebut dapat digunakan pendekatan analisis perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Teori organisasi mempelajari struktur, proses dan performansi organisasi, sedangkan perilaku organisasi mempelajari perilaku individu dan kelompok dalam organisasi dan manajemen sumber daya manusia lebih fokus kedalam fungsi manajerial dan operasional sumber daya manusia yang dapat meliputi tapi tidak terbatas pada pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Artinya antara teori organisasi, perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia merupakan satu kesatuan bidang ilmu yang memiliki tujuan yang sama yaitu mencapai sasaran organisasi yang didalamnya terdiri dari individu-individu, kelompok dan sistem. Lingkungan organisasional (*organizational environment*), manajemen pengetahuan (*knowledge management*), budaya organisasional (*organizational culture*) dan kelangsungan organisasional (*organizational survival*) sebagai *applied theory* merupakan bagian dari *middle range theory* yang diaplikasikan pada organisasi perguruan tinggi swasta di Jawa Barat.

2.2 Lingkungan Organisasional (*Organizational Environment*)

Suatu organisasi tidak akan bisa terhindar dari pengaruh lingkungannya dimana organisasi itu berada. Lingkungan geografis dan lingkungan ekologis atau lingkungan alam yang menjadi dasar adanya lingkungan ekosistem dimana organisasi itu berada. Pemikiran mengenai lingkungan organisasional yang lebih didasari aspek ekosistem

(*organizational ecosystems*), yaitu suatu sistem interaksi antar komunitas atau *stakeholders* dari organisasi dengan lingkungannya. Disampaikan oleh Daft (2007:172) lingkungan ekosistem *-is a system formed by the interaction of a community of organizations and their environment.*||

Selanjutnya lingkungan organisasional didefinisikan oleh Jones (2010:24) sebagai -himpunan kekuatan dan kondisi yang berada diluar batas organisasi yang dapat mempengaruhi organisai untuk memperoleh dan menggunakan sumber daya untuk menciptakan nilai organisasi. Hal ini sejalan dengan Lindenthal & Koch (2013:170) lingkungan organisasional -segala sesuatu yang berada diluar organisasil. Sedangkan Mao *et al.* (2012:28), berbeda pandangan tentang apa yang dimaksud dengan lingkungan organisasional; -jumlah dari berbagai kekuatan dan kondisi yang ada di internal atau eksternal organisasi dan mampu mempengaruhi kinerja organisasi.|| Selanjutnya diperkuat dengan pandangan Uha (2014:57) bahwa lingkungan organisasional adalah -pola semua kondisi atau faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi atau menuntun kearah kesempatan atau ancaman-ancaman kepada kehidupan dan pengembangan organisasi.||

2.3 Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)

Diawali dari pemikiran Ikujiro Nonaka dalam penelitiannya (Nonaka, 1991, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka & Konno, 1998; Nonaka et al., 2000) dengan konsep *Knowledge Creation* yang dikembangkan dari konsep **Ba** dalam Bahasa Jepang yang memiliki arti **Place** dalam Bahasa Inggris, terus berkembang menjadi konsep manajemen pengetahuan (*Knowledge Management/KM*) sampai saat ini. Adapun para ahli berikut ini mendefinisikan manajemen pengetahuan dan pengetahuan sebagai berikut:

Menurut Daft (2007:300) *-Knowledge management is a new way to think about organizing and sharing an organization's intellectual and creative resources.*|| KM dianggap sebagai cara baru untuk berpikir tentang mengatur dan berbagi sumber daya intelektual dan sumber daya kreatifitas organisasi. Adapun pengetahuan menurut Daft (2007:301) *-Knowledge goes the step further; it is a conclusion draw from the information after it is linked to other information and compared to what is already know.*|| Pengetahuan sebagai informasi yang saling terkait dan dibandingkan dengan pengetahuan sebelumnya, artinya pengetahuan sebagai informasi baru yang menjadi

pengetahuan baru. Pengetahuan (*knowledge*) pada organisasi terdiri dari *explicit knowledge* dan *implicit* atau *tacit knowledge*. *Explicit knowledge* menurut Daft (2007:301) –*Explicit knowledge is formal, systematic knowledge that can be codified, written down, and passed on to other in documents or general intructions*. Pengetahuan eksplisit pengetahuan yang sistematis yang dapat dikodifikasikan, ditulis, dan diteruskan kepada yang lain dalam dokumen atau petunjuk umum yang formal. sedangkan *Tacit knowledge* menurut Daft (2007:301) –*Tacit knowledge is based on personal experience, rules of thumb, intuition, and judgment*. Pengetahuan *tacit* berdasarkan atas pengalaman pribadi, aturan praktis, intuisi, dan pendapat yang sulit untuk dikomunikasikan dan dibagi dengan yang lain. Perbedaan dari pengetahuan *tacit* dan *explicit*, *tacit* lebih dimiliki secara individual anggota organisasi dan *explicit* dimiliki secara kolektif terorganisasi.

Pendapat para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan KM adalah manajemen dari pengetahuan *tacit* maupun *explicit* dengan memanfaatkan IT dalam pembelajaran organisasi dan pengambilan keputusan yang meliputi kegiatan penciptaan, penyebaran, pemanfaatan pengetahuan dan pembaharuan pengetahuan.

2.4 Budaya Organisasional (*Organizational Culture*)

Budaya tidak diciptakan hanya oleh individu tapi oleh sekelompok orang, menurut Griswold (2013:48) –*culture and cultural works as collective, not individual, creations.*” Sekelompok orang yang dimaksud adalah orang yang memiliki kepentingan yang sama dalam kehidupannya yang menciptakan dan menjadikan nilai bersama yaitu para anggota organisasi. Penciptaan nilai bersama oleh para anggota organisasi dipengaruhi oleh kekuatan-kekuatan individu diantaranya para pemimpin yang terkadang memaksakan kehendak. Hal ini sesuai dengan keyakinan Schein (2004:1)

I believe that cultures begin with leaders who impose their own values and assumptions on a group. If that group is successful and the assumptions come to be taken for granted, we then have a culture that will define for later generations of members what kinds of leadership are acceptable. The culture now defines leadership.

Pada asumsi ini budaya dimulai dengan pemimpin yang memaksakan nilai-nilai dan asumsi mereka sendiri di kelompok. Jika kelompok tersebut sukses maka asumsi-asumsi diambil untuk diberikan kepada anggota yang lain dan generasi selanjutnya akan

menentukan jenis kepemimpinan dari kelompok mana yang dapat diterima. Para anggota organisasi secara individu memiliki karakteristik masing-masing yang dipengaruhi oleh latar belakang mereka seperti lingkungan keluarga, lingkungan bermain dan lingkungan sosial lainnya yang akan memberi warna pada penciptaan nilai-nilai dalam organisasi selama berinteraksi. Budaya bersifat relatif, artinya satu budaya tidak memiliki kriteria mutlak untuk menilai kegiatan budaya lain bahwa budaya itu "rendah" atau "mulia". Namun, setiap budaya dapat dan harus menerapkan pertimbangan tersebut untuk kegiatan sendiri, karena anggotanya adalah sebagai aktor serta pengamat budaya itu sendiri.

Jones & George (2013:61) mendefinisikan budaya organisasional adalah –seperangkat keyakinan, harapan, nilai, norma, rutinitas pekerjaan yang dapat mempengaruhi individu, kelompok dan tim dalam berinteraksi satu dengan yang lainnya dan korporasi dalam mencapai tujuan organisasi. Pendapat ini dimaknai dari apa yang dimaksud dengan budaya dominan oleh Robbins (2008:723) yaitu –nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota organisasi sedangkan Robbins & Judge (2015:497) mendefinisikan budaya organisasional sebagai –sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Pada definisi ini budaya organisasional sudah dianggap suatu sistem, selanjutnya makna bersama merupakan seperangkat karakteristik utama dalam sebuah organisasi yang terdiri dari; Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian terhadap detail, Orientasi hasil, Orientasi orang, Orientasi tim, Keagresifan Kemantapan.

Definisi di atas tentang budaya organisasional, ternyata menunjukkan persamaan-persamaan bahwa budaya organisasional secara kolektif merupakan nilai, norma, keyakinan, simbol, harapan, cara, rutinitas pekerjaan diciptakan, dikembangkan dan dipegang teguh oleh anggota organisasi yang bisa membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya guna mencapai tujuan yang telah disepakati. Budaya organisasional disamping dapat menjadi ciri khusus bagi suatu organisasi, juga dapat digunakan untuk meningkatkan keunggulan dalam persaingan.

2.5 Kelangsungan Hidup Organisasional (Organizational Survival)

Kondisi lingkungan dimasa medatang semakin komplek, tidak pasti dan berubah itu akan mempengaruhi kelangsungan (*survival*) dari suatu organisasi. Menurut Reker *et al.* (2002:137) yang dimaksud dengan kelangsungan organisasional (*Organizational*

Survival) –is dependent on knowing how to rebound from decline and avoid death. Bertahan atas kemungkinan kemunduran dan kematian organisasi itu dimaksudkan sebagai kelangsungan organisasional. Selanjutnya Robbins dan Judge (2015:61) menjelaskan kelangsungan organisasional sebagai derajat atau kemampuan secara jangka panjang; *–the degree to which an organization is able to exit and grow over the long term.* Dalam penjelasan Robbins & Judge (2015:61) tentang kelangsungan dari suatu organisasi adalah;

Kelangsungan dari suatu organisasi tidak hanya tergantung pada seberapa produktif suatu organisasi, tetapi juga pada seberapa baik sesuai dengan lingkungannya. Sebuah perusahaan yang sangat produktif membuat layanan nilai yang kecil ke pasar tidak mungkin bertahan lama, sehingga faktor kelangsungan dalam hal-hal seperti berhasil mengamati pasar, membuat keputusan yang baik tentang bagaimana dan kapan untuk mengejar peluang, dan terlibat dalam perubahan manajemen yang berhasil untuk beradaptasi dengan kondisi bisnis baru.

Kelangsungan organisasional juga merupakan bagian dari tujuan umum organisasi dan bagi semua organisasi kelangsungannya terganggu oleh lingkungan, hal ini dikemukakan oleh Duncan *et al.* (2011:135):

Survival is the most basic instinct of all living things. Not coincidentally, it is also the fundamental goal of organizations. Today’s world, however, is a dangerous place; man-made and natural disasters have become increasingly prevalent and are making business survival more challenging, disrupting the lives and functioning of employees, suppliers, customers, and organizational infrastructure.

Kelangsungan organisasional juga berkenaan dengan ketepatan waktu perubahan dengan kunci perubahan lingkungan eksternal dan adaptasi dengan bagian internal, pendapat ini dikemukakan oleh Espinosa & Porter (2011:58); *–As with an ecosystem, survival and success are equated with timely perception of key external changes and the adaptation of internal elements and processes that successfully respond to those changes.* Pendapat yang mendukung Espinosa & Porter (2011) untuk asumsi bahwa kelangsungan organisasional tergantung dari kemampuan organisasi beradaptasi dengan lingkungannya adalah pendapat Tsoukas and Chia (2002) dalam Sun & Zhang (2013:270) *–further treat change as a normal condition for organizational survival and argue that in today’s increasingly turbulent environment, organizations must adapt to change openly and maintain high performance consistently.*

Karakteristik dari kelangsungan suatu organisasi dikemukakan oleh Bennet & Bennet (2004:29):

Suatu organisasi akan memiliki kelangsungan dan kesuksesan dalam bersaing jika memiliki sejumlah karakteristik yang muncul yaitu; ketahanan, kelincahan, kepekaan, pembelajar, dan sifat-sifat lain untuk bertahan hidup.

selain karakteristik di atas, pendapat Rosanas (2008:460) juga mengemukakan bahwa kelangsungan organisasional juga –tergantung kepada kesediaan para karyawan untuk bekerja sama memecahkan masalah perusahaan|. Masalah perusahaan yang dimaksud adalah ancaman dari internal dan eksternal organisasi. Sedangkan Glor (2015:36) mengemukakan bahwa –kelangsungan dan kematian sebuah organisasi adalah sebuah ukuran yang diamati berhubungan dengan kapasitas, tantangan, lingkungan dan catatan hasilnya| dalam suatu waktu suatu tujuan dan suatu batas pemeliharaan. Intinya karakteristik kelangsungan suatu organisasi di atas sebagai manifestasi dari kelangsungan organisasional.

2.6 State of the art Penelitian

Kelangsungan organisasional tidak sama dengan efektivitas organisasional (*organizational effectiveness*), Scott and Davis (2007) dalam Jacobs & Polito (2012:33) mengusulkan empat kategori besar untuk mengukur efektivitas organisasional yaitu; a) hasil, b) proses, c) struktur, dan d) keuangan. Artinya suatu organisasi efektif apabila dapat mencapai salah satu dari empat kategori di atas sebagai pencapaian tujuan. Robbins (2001:20) memberikan pengertian efektivitas adalah –*achievement of goals*|sedangkan Jacobs & Polito (2012:34) memberi pengertian efektivitas –*effectiveness measures can provide linkage between an organization’s mission, goals, and strategies*|

Kelangsungan organisasional tidak sama dengan kinerja maupun produktivitas, LeRoux and Wright dalam Jacobs & Polito (2012:34) mengusulkan yang biasa digunakan dalam mengukur kinerja LSM adalah (a) beban kerja, (b) output, (c) biaya unit, (d) efektivitas hasil, (e) kepuasan klien, dan (f) benchmark industri komparatif. Adapun produktivitas diartikan oleh Robbins (2001:20) –*A performance measure including effectiveness and efficiency*” selanjutnya pengertian *effectiveness* adalah

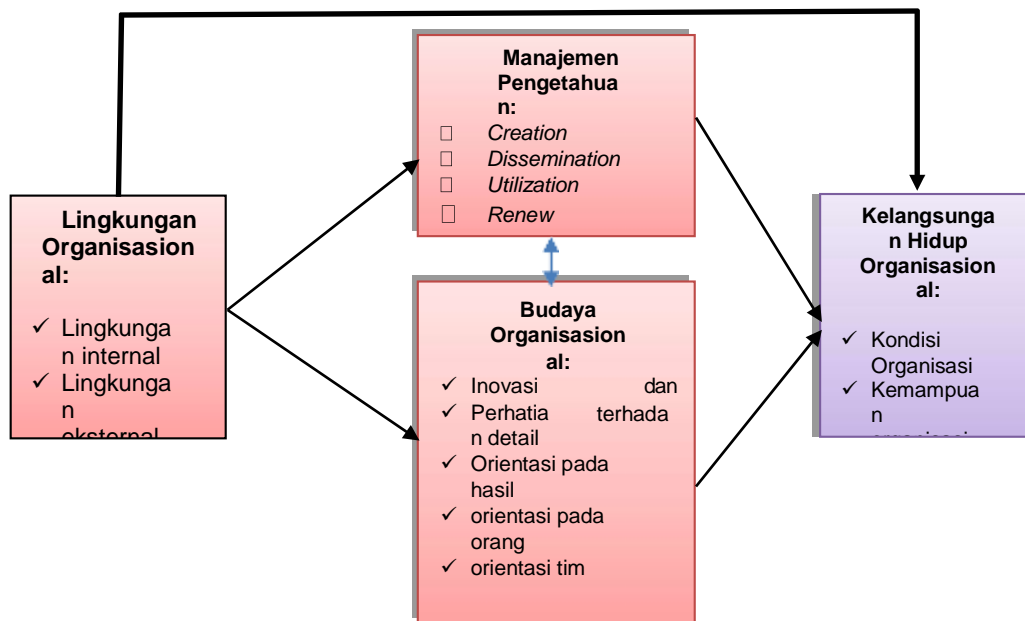
-achievement of goals sedangkan *eficiency* adalah *-the ratio effective output to the input required to achieve it.*||

Berdasarkan kajian pustaka dan penelitian terdahulu di atas jelas bahwa lingkungan organisasional sebagai penyebab manajemen pengetahuan dan budaya organisasional implikasinya terhadap kelangsungan organisasional belum ada yang meneliti, Hal ini lah sebagai wujud kebaruaran dari penelitian ini.

Keterbukan dan menerima perubahan kearah yang lebih produktif karena adanya tuntutan persaingan maupun tuntutan yang bersifat lingkungan menggambarkan bahwa organisasi tersebut mau menerima pengetahuan baru sebagai wujud dari kuatnya budaya unggul dalam besaing. Karena jika perguruan tinggi tidak mampu mengimbangi tuntutan perubahan lingkungan maka perguruan tinggi tersebut akan mati. Kelangsungan hidup organisasional berkenaan dengan keberadaan organisasi dalam jangka pendek sedangkan keberlanjutan organisasi berkenaan dengan keberadaan organisasi dalam jangka panjang dan selamanya. Intinya tuntutan lingkungan organisasional pada perguruan tinggi sebagai penyebab perubahan komponen yang berada pada organisasi baik kondisi manajerial yaitu manajemen pengetahuan dan kondisi nilai inti yaitu budaya organisasi yang akan berdampak terhadap kelangsungan hidup organisasional.

Kelangsungan hidup organisasional bukan sebagai produktivitas, efektifitas ataupun kinerja organisasional, namun suatu kondisi dimana organisasi dapat bertahan dalam kondisi kemajuan tidak masuk dalam masa penurunan bahkan kematian.

Berdasarkan dari keseluruhan kerangka pemikiran dan model-model keterkaitan antar variabel sebelumnya, maka dapat dirumuskan paradigma penelitian tentang lingkungan organisasional sebagai penyebab terbentuknya manajemen pengetahuan dan budaya organisasional serta implikasinya pada kelangsungan hidup organisasional pada gambar berikut:



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.7 Hipotesis

Berdasarkan kajian pustaka, penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran di atas, yang disesuaikan dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian diperoleh hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Kondisi lingkungan organisasional kondusif, manajemen pengetahuan dilaksanakan dengan optimal, karakter budaya organisasional kuat, dan kelangsungan hidup organisasi kuat,
2. Lingkungan organisasional berpengaruh terhadap manajemen pengetahuan,
3. Lingkungan organisasional berpengaruh terhadap budaya organisasional,
4. Lingkungan organisasional berpengaruh langsung terhadap kelangsungan hidup organisasional,
5. Manajemen pengetahuan dan budaya organisasional berpengaruh terhadap kelangsungan hidup organisasional,
6. Lingkungan organisasional berpengaruh terhadap kelangsungan hidup organisasional melalui manajemen pengetahuan,
7. Lingkungan organisasional berpengaruh terhadap kelangsungan hidup organisasional melalui budaya organisasional.

BAB III

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian sebagai jawaban atas masalah yang telah dirumuskan, adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Memberikan gambaran mengenai lingkungan organisasional, manajemen pengetahuan, budaya organisasional dan kelangsungan hidup organisasional perguruan tinggi swasta di Jawa Barat, serta secara bertahap hasil deskriptif tersebut akan diverifikasi dengan hasil penelitian kualitatif
2. Menjelaskan pengaruh lingkungan organisasional terhadap manajemen pengetahuan perguruan tinggi swasta di Jawa Barat, serta secara bertahap hasil kuantitatif tersebut akan diverifikasi dengan hasil penelitian kualitatif.
3. Menjelaskan pengaruh lingkungan organisasional terhadap budaya organisasional perguruan tinggi swasta di Jawa Barat, serta secara bertahap hasil kuantitatif tersebut akan diverifikasi dengan hasil penelitian kualitatif.
4. Menjelaskan pengaruh lingkungan organisasional terhadap kelangsungan hidup organisasional perguruan tinggi swasta di Jawa Barat, serta secara bertahap hasil kuantitatif tersebut akan diverifikasi dengan hasil penelitian kualitatif.
5. Menjelaskan pengaruh secara simultan manajemen pengetahuan dan budaya organisasional terhadap kelangsungan hidup organisasional, serta secara bertahap hasil tersebut akan diverifikasi dengan hasil penelitian kualitatif.
6. Menjelaskan pengaruh lingkungan organisasional terhadap kelangsungan hidup organisasional melalui manajemen pengetahuan perguruan tinggi swasta di Jawa Barat, serta secara bertahap hasil kuantitatif tersebut akan diverifikasi dengan hasil penelitian kualitatif.
7. Menjelaskan pengaruh lingkungan organisasional terhadap kelangsungan hidup organisasional melalui budaya organisasional perguruan tinggi swasta di Jawa Barat, serta secara bertahap hasil kuantitatif tersebut akan diverifikasi dengan hasil penelitian kualitatif.

3.2 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian dapat dikategorikan menjadi dua yaitu; kegunaan bagi pengembangan ilmu pengetahuan (teoritis) dan kegunaan bagi guna laksana (praktis).

3.2.1 Kegunaan Teoritis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan bidang manajemen organisasi khususnya bidang kajian teori organisasi, perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia pada variabel; lingkungan organisasional, manajemen pengetahuan, budaya organisasional dan kelangsungan hidup organisasional. Dimana peneliti sebelumnya belum mengkaji secara menyeluruh dari variabel-variabel tersebut. Kegunaan lainnya adalah sebagai bahan pertimbangan penelitian selanjutnya yang memiliki ketertarikan pada masalah kelangsungan hidup organisasional dengan lebih mengembangkan variabel-variabel lain sebagai penyebab kelangsungan hidup organisasional.

3.2.2 Kegunaan Praktis

Bagi perguruan tinggi swasta di Jawa Barat, hasil penelitian ini, diharapkan akan memberi solusi dalam upaya mempertahankan kelangsungan hidup organisasional perguruan tinggi dan meningkatkan mutu pendidikan di Jawa Barat. Karena disadari bahwa perguruan tinggi swasta sangat membantu program pemerintah dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa.

Tuntutan dari lingkungan organisasional tentunya menjadi tantangan tersendiri bagi kelangsungan hidup organisasional perguruan tinggi di Jawa Barat, maka pengembangan manajemen pengetahuan dan budaya organisasional merupakan suatu solusi agar perguruan tinggi tetap dapat berkontribusi dalam pembangunan manusia seutuhnya di Jawa Barat.

Bagi pemerintah dalam hal ini Kementerian Riset Teknologi Dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia, dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan dan pembinaan bagi pengelolaan perguruan tinggi swasta di Jawa Barat sehingga mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya. Kopertis IV merupakan pelaksana kebijakan dan regulasi dari Kementerian Riset Teknologi Dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia dapat mempertimbangkan hasil penelitian ini sebagai rujukan dalam pengelolaan, pengawasan dan pengendalian PTS.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Metode Yang Digunakan

Metode dalam penelitian ini adalah bersifat survei (*survey method*) yaitu penelitian yang mempelajari sampel dari suatu populasi dengan tujuan untuk memberi penjelasan (*explanatory research*) secara deskriptif, asosiatif dan kualitatif.

Penelitian deskriptif dimaksudkan untuk memberi penjelasan tentang keadaan masing-masing variabel penelitian yaitu lingkungan organisasional, manajemen pengetahuan, budaya organisasional dan kelangsungan organisasional perguruan tinggi swasta di Jawa Barat. Sedangkan penelitian asosiatif dimaksudkan untuk menguji pengaruh antar variabel di atas dengan pengujian statistik parametris inferensial dan penelitian kualitatif bertujuan untuk menggambarkan secara lebih mendalam mengenai lingkungan organisasional, manajemen pengetahuan, budaya organisasional dan kelangsungan organisasional.

Adapun disain penelitian yang digunakan adalah desain *mix methode* dengan strategi *Sequential Explanatory*, yaitu merupakan tipe penelitian yang diawali dari penelitian kuantitatif dilanjutkan oleh penelitian kualitatif dengan pola pikir pragmatif.

Unit analisis yang diambil adalah perguruan tinggi swasta di Jawa Barat dengan unit observasinya adalah pimpinan perguruan tinggi, dengan menggunakan data *cross-section*,

Populasi dalam penelitian ini adalah 403 Perguruan Tinggi Swasta di wilayah Kopertis IV Jawa Barat. Adapun Sampel yang dihasilkan 79 (dengan menggunakan rumus oleh Slovin) untuk tiap jenisnya perguruan tinggi swasta sebagai berikut; universitas sebanyak 10 buah, institut sebanyak 2 buah, sekolah tinggi sebanyak 40 buah, politeknik sebanyak 6 buah, dan akademik sebanyak 21 buah.

4.2 Tahapan Metode Desain *Sequential Explanatory*

Adapun tahap-tahap kombinasi dilakukan pada tahap pengumpulan data, tahap analisis data dan tahap interpretasi data dan pembahasan.

a. Tahap pengumpulan data

Tahapan pertama ini, peneliti menggunakan dua alat pengumpulan data yaitu kuesioner untuk memperoleh data kuantitatif dan wawancara mendalam untuk memperoleh data kualitatif dalam dua tahapan pada unit observasi masing-masing. Survei dilakukan dengan mengumpulkan data kuantitatif pada tahap pertama selanjutnya mengumpulkan data kualitatif pada tahapan kedua. Data disajikan masing-masing dalam bentuk hasil tabulasi data kuantitatif dan hasil transkrip wawancara.

b. Tahap Analisis Data

Tahapan kedua ini, peneliti terlebih dahulu menguji validitas dan reliabilitas instrument kuantitatif dan menguji akurasi hasil untuk instrument kualitatif yang selanjutnya menguji hipotesis. Transformasi data kuantitatif dengan cara membuat kode-kode dan tema-tema secara kualitatif selanjutnya menghitung berapa kali muncul dalam data teks. Mengkualifikasi data kuantitatif dengan cara membuat faktor-faktor atau tema-tema kuantitatif yang kemudian diperbandingkan dengan data kualitatif. Selanjutnya membuat matriks/tabel untuk mengkombinasikan informasi-informasi yang telah diperoleh dari pengumpulan data.

c. Tahap interpretasi data dan pembahasan

Tahap terakhir ini adalah interpretasi data dan pembahasan yang dilakukan secara integrasi berdampingan (*side-by side integration*) dengan menyajikan hasil kuantitatif terlebih dahulu diikuti oleh kualitatif yang mendukung atau menolak hasil-hasil tersebut. Dari hasil dukungan atau penolakan diharapkan ditemukan gagasan baru.

4. 3 Rancangan Analisis Data dan Uji Hipotesis

Rancangan analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara bertahap dari Tahap pertama, dilakukan pengumpulan data dengan menyebarkan angket kepada pimpinan PTS sebagai sampel dari populasi yang telah dihitung selanjutnya di analisis. Tahap kedua pengumpulan data untuk penelitian kualitatif dengan menggunakan wawancara kepada yayasan, selanjutnya analisis data secara kualitatif. Hal ini bertujuan untuk memperkuat hasil penelitian kuantitatif yang dilakukan di tahap pertama atau sebaliknya. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} . Adapun untuk analisis asosiatif akan menggunakan analisis

persamaan struktural dengan PLS (*Partial Least Square*) yaitu untuk memperoleh penjelasan mengenai hubungan antar variabel lingkungan organisasional, manajemen pengetahuan, budaya organisasional dan kelangsungan hidup organisasional. Tahap terakhir ini adalah interpretasi data dan pembahasan yang dilakukan secara integrasi berdampingan (*side-by side integration*) dengan menyajikan hasil kuantitatif terlebih dahulu diikuti oleh kualitatif yang mendukung atau menolak hasil-hasil tersebut. Dari hasil dukungan atau penolakan diharapkan ditemukan gagasan baru.

a) Analisis Deskriptif

Sebelum data dianalisis data telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Dalam penelitian ini terlebih dahulu menggambarkan tanggapan sikap responden mengenai masing-masing variabel dengan analisis skor rata-rata tertimbang (*weighted means score*). Kemudian setiap dimensi dari setiap variabel dikelompokkan dengan menggunakan skor rata-rata untuk mengetahui klasifikasi jawaban responden pada setiap dimensi. Selanjutnya dihitung total skor jawaban responden yang dibandingkan dengan skor idealnya sehingga diperoleh kriteria skor. Adapun jumlah skor diperoleh dari hasil pengkalian frekuensi jawaban responden dengan kriteria skor. Untuk interpretasi jawaban responden digunakan kriteria interpretasi skor sebagai berikut:

a. Dasar perhitungan

Klas Interval 5

Skor Tertinggi $5 \times 79 = 395$

Skor Terendah $1 \times 79 = 79$

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Klas Interval}} = \frac{395 - 79}{5} = 63,2$$

b. Tabel Kriteria Interpretasi Perhitungan Skor

Tabel 4.1
Kriteria Interpretasi dari Perhitungan Skor

Skor	Kriteria Penilaian
79 - 141,2	Sangat Negatif/Tidak Pernah/Sangat Tidak Baik
142,2 - 204,4	Negatif/Hampir Tidak Pernah/Tidak Baik
205,4 - 267,6	Netral/Kadang-kadang/Cukup Baik
268,6 - 330,8	Positif/Sering/Baik
331,8 - 395	Sangat Positif/Selalu/Sangat Baik

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Kriteria interpretasi jawaban dari responden juga dicari dari persentase (skor yang dicapai dibagi dengan skor tertinggi dikali seratus), adapun kriterianya adalah sebagai berikut:

Angka 0% - 20% = Sangat Lemah

Angka 21% - 40% = Lemah

Angka 41% - 60% = Cukup

Angka 61% - 80% = Kuat

Angka 81% - 100% = Sangat Kuat

Sumber : Riduwan & Sunarto, 2009

b) Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif antar variabel dalam penelitian ini dengan menggunakan pendekatan *Partial least squares* (PLS) sebagai alternatif pemodelan dengan persamaan struktural (SEM) yang dasar teorinya lemah. Dan penggunaan PLS tidak dipengaruhi oleh asumsi parametrik seperti normalitas, multivariate dan jumlah sampel besar. Dari segi model pengukuran juga variabel laten dapat dibentuk dari indikator-indikator yang bersifat formatif.

Penelitian ini menggunakan dua tahap yaitu *the measurement model* (model pengukuran) atau *outler model* untuk mengukur validitas dan reliabilitas dan *stuctural model* (model struktural) atau *inner model* untuk menguji hipotesis berbasis varian atau pengembangan teori.

Bagian dari tahapan *the measurement model* (model pengukuran) yaitu terdiri dari:

- 1) Individual Loading dari setiap pernyataan
- 2) Internal Composite Reliability (ICR)
- 3) Average variance extracted (AVE)
- 4) Discriminat Validity

BAB V

HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI

5.1 Gambaran Umum Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Barat

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) adalah Perguruan Tinggi yang didirikan dan atau diselenggarakan oleh masyarakat yang bersifat nirlaba. Perguruan tinggi swasta (PTS) di Jawa Barat secara administratif berada di bawah dua koordinator, yaitu pertama Koordinator Perguruan Tinggi Swasta (KOPERTIS) IV yang berada di bawah Kementerian Riset, Teknologi Dan Pendidikan Tinggi dan kedua Koordinator Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (KOPERTAIS) II yang berada dibawah Kementerian Agama Republik Indonesia. Kopertis dan Kopertais berfungsi mengkoordinasikan PTS dalam menyelenggarakan pendidikan tinggi secara akuntabel dan berkualitas dengan tugasnya adalah pengawasan, pengendalian, dan pembinaan PTS.

Adapun Tugas KOPERTIS dijabarkan sebagai berikut:

- a) Melaksanakan pemantauan dan pengawasan penyelenggaraan pendidikan di PTS
- b) Melaksanakan evaluasi kinerja penyelenggaraan PTS
- c) Melaksanakan klarifikasi dan verifikasi terhadap usulan pendirian PTS dan Program studi
- d) Merencanakan, melaksanakan dan memonitor pemberian bantuan kepada PTS.
- e) Mengembangkan sistem informasi manajemen akademik dan administratif di Kopertis.
- f) Melaksanakan sosialisasi peraturan dan kebijakan Dirjen Dikti.
- g) Mengolah dan menganalisis laporan evaluasi diri PTS.
- h) Melegalisir foto copy ijazah lulusan PTS.

Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Barat yang ada pada Kopertis empat berdasarkan data dari Badan Akreditasi Perguruan Tinggi (BAN-PT) tahun 2016 akreditasi institusinya belum ada yang mencapai A baru sampai B sebanyak 10 PTS dan C sebanyak 40, dan sisanya masih belum terakreditasi.

Akreditasi C merupakan akreditasi minimal bagi suatu perguruan tinggi dalam sebuah sistem penjaminan mutu oleh BAN-PT dan bagi perguruan tinggi yang belum terakreditasi sampai Agustus 2019 teancam ditutup. Akreditasi institusi sudah diberlakukan sejak Agustus 2014 sejak UU No 12 Tahun 2012 dinyatakan efektif

berlaku oleh pemerintah, artinya pemerintah memberikan kesempatan lima tahun untuk PTS melakukan akreditasi institusi sebelum akhirnya di tutup.

5.2 Lingkungan Organisasional, Manajemen Pengetahuan, Budaya Organisasional dan Kelangsungan Hidup Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Barat

Bagian ini bertujuan untuk mendeskripsikan keadaan masing-masing variabel berdasarkan persepsi responden yang berguna untuk memperoleh substansi dan makna secara sistematis dari masing-masing variabel yang diteliti.

5.2.1 Lingkungan Organisasional Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Barat

Lingkungan organisasional perguruan tinggi swasta di Jawa Barat terdiri dari dua dimensi, yaitu lingkungan internal yang dapat menciptakan kekuatan atau kelemahan organisasi dan lingkungan eksternal yang dapat menciptakan peluang dan ancaman bagi organisasi. Masing-masing skor dimensi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.1 Rekapitulasi Lingkungan Organisasional PTS di Jawa Barat

No.	Dimensi	Hasil	Skor					Jumlah Skor	Rata-rata
			5	4	3	2	1		
1	Lingkungan Internal	F	106	180	23	7	0	1333	4.16
		%	40	54	5	1	0	84	
2	Lingkungan Eksternal	F	163	535	73	19	0	3212	4.07
		%	21	68	9	2	0	81	
Total		F	269	715	96	26	0	4545	4.11
		%	21	68	9	2	0	82	

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Nilai lingkungan internal lebih besar dibandingkan dengan lingkungan eksternal, lingkungan internal dapat menjadi kekuatan untuk eksistensi sebuah organisasi dan lingkungan eksternal dapat mendorong perubahan organisasi. Lingkungan internal dan lingkungan eksternal PTS saling berinteraksi menjadi satu kesatuan sistem yaitu lingkungan organisasional yang dapat mempengaruhi keadaan PTS. Keadaan lingkungan organisasional yang kondusif memberi peluang bagi PTS untuk tumbuh dan berkembang dalam meningkatkan indeks pendidikan di Indonesia.

Adapun Hasil uji hipotesis lingkungan organisasional PTS di Jawa Barat dapat dilihat pada tabel 5.2 berikut:

Tabel 5.2 Uji Hipotesis Lingkungan Organisasional PTS di Jawa Barat

Variabel	Nilai Rata-Rata	Nilai Ideal	Standar Deviasi	t-hitung > 1,96	Sig.	Keterangan
Lingkungan Organisasional	57,29	42	5,416	94,01	0,000	Ho Ditolak

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Dari hasil perhitungan tabel di atas hipotesis null (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_1) diterima. Artinya kondisi lingkungan organisasional PTS di Jawa Barat kondusif sehingga menciptakan aktivitas PTS yang wajar atau tidak menimbulkan ancaman. Kondisi kondusifnya lingkungan organisasi sebagai gambaran bagi PTS selama interaksinya dengan seluruh pemangku kepentingan (*Stakeholders*).

Kondisi lingkungan organisasional PTS yang kondusif merupakan hasil dari keselarasan kepentingan pihak internal dengan pihak eksternal selama ini. Para pihak pada lingkungan internal yang meliputi; a) yayasan, b) pimpinan PTS, c) SDM dan e) lingkungan fisik, berorientasi yang sama yaitu memenuhi standar pendidikan nasional. Lingkungan eksternal yang meliputi; a) daya beli masyarakat, b) kemajuan teknologi, c) kebijakan pemerintah, d) kondisi sosial masyarakat, e) harapan pengguna lulusan, f) kondisi persaingan, g) dukungan asosiasi, h) dukungan mahasiswa, i) dukungan alumni dan j) dukungan sekolah menengah tingkat atas sebagai mitra sumber input yang mendukung perkembangan PTS selama ini. PTS melibatkan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder engagement*) lingkungan organisasional di atas dalam rangka pengembangan PTS secara berkelanjutan. Lulusan dari suatu PTS (*out put*) tentunya memiliki kompetensi (*learning out come*) yang dicapai dari sebuah proses panjang pendidikan. Jika proses pendidikannya berkualitas tentu hasil akhirnya juga akan berkualitas, dan sebaliknya.

5.2.2 Manajemen Pengetahuan Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Barat

Manajemen pengetahuan yaitu bagaimana mengatur dan berbagi sumber daya intelektual dan sumber daya kreatifitas bidang keorganisasian pada perguruan tinggi

swasta di Jawa Barat. Manajemen pengetahuan dilakukan melalui penciptaan pengetahuan, penyebaran pengetahuan, pemanfaatan pengetahuan dan pembaharuan pengetahuan. Untuk mengetahui pandangan responden mengenai manajemen pengetahuan PTS di Jawa Barat dapat dilihat dari hasil rekapitulasi jawaban responden sebagai berikut:

Tabel 5.3 Rekapitulasi Manajemen Pengetahuan PTS di Jawa Barat

No.	Dimensi	Hasil	Skor					Jumlah Skor	Rata-rata
			5	4	3	2	1		
1	Penciptaan Pengetahuan	F	110	189	11	4	2	1349	4.27
		%	35	60	3	1	1	85	
2	Penyebarkan pengetahuan	F	85	142	10	0	0	1023	4.32
		%	36	60	4	0	0	86	
3	Pemanfaatan pengetahuan	F	73	81	2	2	0	701	4.44
		%	46	51	1	1	0	89	
4	Pembaharuan pengetahuan	F	19	131	8	0	0	643	4.07
		%	12	83	5	0	0	81	
Total		F	287	543	31	6	2	3716	4.28
		%	12	83	5	0	0	86	

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Manajemen pengetahuan di PTS Jawa Barat dilakukan dengan sangat optimal, hal ini dapat dilihat dari hasil pemanfaatan pengetahuan, penciptaan pengetahuan, penyebaran pengetahuan dan pembaharuan pengetahuan. PTS di Jawa Barat sudah meningkatkan kualitas proses pengambilan keputusan dan tidak mengulang proses yang sama dalam suatu kerangka kerja yang sama sehingga pengambilan keputusan lebih efektif. Efektivitas dan orientasi pada kepuasan dari PTS kepada civitas akademik yang selama ini telah ada, sebagai wujud dari kinerja organisasi PTS.

Adapun Hasil uji hipotesis manajemen pengetahuan PTS di Jawa Barat dapat dilihat pada tabel 5.4 berikut:

Tabel 5.4 Uji Hipotesis Manajemen Pengetahuan PTS di Jawa Barat

Variabel	Nilai Rata-Rata	Nilai Ideal	Standar Deviasi	t-hitung > 1,96	Sig.	Keterangan
Manajemen pengetahuan	47,13	33	0.535	88,062	0,000	Ho Ditolak

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Hasil dari tabel di atas menunjukkan bahwa hipotesis null (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_2) diterima, artinya manajemen pengetahuan perguruan tinggi

swasta di Jawa Barat terlaksana dengan optimal. Optimalnya pelaksanaan manajemen pengetahuan di PTS Jawa Barat selama ini didukung dengan sudah digunakannya teknologi informasi (TI) dalam berbagai kegiatan baik bersifat intranet maupun internet. Pengetahuan mengenai aturan kerja, uraian tugas dan pekerjaan di PTS selama ini bukan hanya bersumber dari internal, namun juga dari pihak eksternal dengan sudah digunakannya teknologi informasi berbasis internet yang dapat menciptakan pengetahuan baru.

Optimalnya manajemen pengetahuan di PTS tergambar dari proses penciptaan pengetahuan, proses penyebaran pengetahuan, proses pemanfaatan pengetahuan dan proses pembaharuan pengetahuan. Hasil masing-masing digambarkan pada hasil dimensi manajemen pengetahuan sebagai berikut:

5.2.3 Budaya Organisasional Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Barat

Budaya organisasional sebagai sistem nilai bersama pada PTS di Jawa Barat yang dapat memberi ciri yang berbeda antar PTS, hasil masing-masing dimensinya sebagai berikut:

Tabel 5.5 Rekapitulasi Budaya Organisasional PTS di Jawa Barat

No.	Dimensi	Hasil	Skor					Jumlah Skor	Rata-rata
			5	4	3	2	1		
1	Inovasi dan pengambilan resiko	F	50	102	6	0	0	676	4.28
		%	24	51	4	0	0	86	
2	Perhatian terhadap detail	F	19	195	23	0	0	944	3.98
		%	8	82	10	0	0	80	
3	Orientasi pada hasil	F	36	100	16	6	0	640	4.05
		%	23	63	10	4	0	81	
4	Orientasi pada orang	F	45	104	7	2	0	666	4.22
		%	28	66	4	1	0	84	
5	Orientasi pada tim	F	57	99	2	0	0	687	4.35
		%	36	63	1	0	0	87	
6	Keagresifan anggota organisasi	F	12	135	11	0	0	633	4.01
		%	8	85	7	0	0	80	
7	Kesetabilan organisasi	F	38	44	25	47	4	539	3.41
		%	24	28	16	30	3	68	
Total		F	305	772	111	91	7	5135	4.33
		%	6	16	2	2	0	87	

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Hasil rekapitulasi budaya organisasional PTS sangat kuat, hal ini tergambar dari dikembangkan dan dipegang teguhnya nilai, norma, keyakinan, simbol, harapan,

rutinitas pekerjaan oleh anggota organisasi yang berupa; kebebasan anggota organisasi dalam berinovasi dan mengambil resiko, anggota organisasi memiliki perhatian terhadap detail, pihak manajerial berorientasi pada hasil, pihak manajerial organisasi berorientasi pada orang, pihak manajerial organisasi berorientasi pada tim, keagresifan yang dicerminkan oleh anggota organisasi dan kesetabilan organisasi. Kuatnya budaya organisasi PTS di Jawa Barat juga dapat terlihat dari etika dan perilaku pegawai dan formalisasi aturan dan hukum yang berlaku di PTS sebagai cerminan nilai dasar yang diyakini bersama.

Adapun Hasil uji hipotesis budaya organisasional PTS di Jawa Barat dapat dilihat pada tabel 5.6 berikut:

Tabel 5.6 Uji Hipotesis Budaya Organisasional PTS di Jawa Barat

Variabel	Nilai Rata-Rata	Nilai Ideal	Standar Deviasi	t-hitung > 1,96	Sig.	Keterangan
Budaya Organisasional	60,65	45	4,649	115,937	0,000	Ho Ditolak

Sumber: Hasil Pengolahan Data,

Hasil perhitungan tabel 5.6 di atas hipotesis null (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_3) diterima, artinya budaya organisasional perguruan tinggi swasta di Jawa Barat kuat. Kuatnya budaya organisasi karena nilai-nilai yang ada merupakan sistem makna bersama yang dianut secara kuat oleh seluruh pegawai di masing-masing PTS yang dapat membedakan PTS satu dengan lainnya. Penyesuaian statuta di PTS Jawa Barat sebagai dasar hukum dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku merupakan salah satu bentuk kuatnya budaya organisasional PTS selama ini.

5.2.4 Kelangsungan Hidup Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Barat

Kelangsungan hidup organisasional berkenaan dengan seberapa baik organisasi sesuai dengan lingkungannya. Pada perguruan tinggi swasta di Jawa Barat kelangsungan hidup organisasionalnya ditandai dengan kondisi organisasi dan kemampuan organisasi. Kondisi organisasi digambarkan oleh keadaan pertumbuhan organisasi dan produktivitas organisasi. Adapun kemampuan organisasi digambarkan dengan kemampuan bertahan, kelincahan, kemampuan adaptasi, dan kemampuan belajar PTS.

Tabel 5.7 Rekapitulasi Kelangsungan Hidup Organisasional PTS di Jawa Barat

No.	Dimensi	Hasil	Skor					Jumlah Skor	Rata-rata
			5	4	3	2	1		
1	Kondisi Organisasi	F	97	59	2	0	0	727	4.60
		%	61	37	1	0	0	92	
2	Kemampuan Organisasi	F	57	246	13	0	0	1308	3.98
		%	18	78	13	0	0	83	
Total		F	154	305	15	0	0	2035	4.29
		%	32	64	3	0	0	86	

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Tabel 5.7 di atas menunjukkan kelangsungan hidup organisasional PTS di Jawa Barat berada pada kategori sangat kuat, hal ini tergambar dari kondisi dan kemampuan organisasi. Berkembang dan produktifnya PTS di Jawa Barat selama ini memberi gambaran kondisi kelangsungan hidup organisasional. Kemampuan PTS di Jawa Barat untuk tetap bertahan, lincah dan terus belajar pada lingkungannya juga memberi gambaran kondisi kelangsungan hidupnya.

Adapun Hasil perhitungan uji hipotesis kelangsungan hidup organisasional PTS di Jawa Barat dapat dilihat pada tabel 4.21 berikut:

Tabel 5.8 Uji Hipotesis Kelangsungan Hidup Organisasional PTS di Jawa Barat

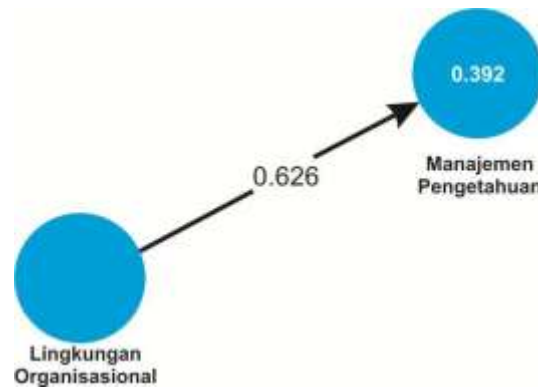
Variabel	Nilai Rata-Rata	Nilai Ideal	Standar Deviasi	t-hitung > 1,96	Sig.	Keterangan
Kelangsungan Hidup Organisasional	25,91	18	2,138	107,744	0,000	Ho Ditolak

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Tabel 5.8 di atas menunjukkan bahwa hipotesis null (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_4) diterima, artinya kelangsungan hidup organisasional perguruan tinggi swasta di Jawa Barat kuat. Kuatnya kelangsungan hidup organisasional PTS, karena memiliki ketepatan waktu perubahan dengan kunci perubahan lingkungan eksternal dan adaptasi dengan bagian internal sebagai wujud optimalnya manajemen PTS selama ini.

5.3 Pengaruh Lingkungan Organisasional Terhadap Manajemen Pengetahuan

Pengujian hipotesis lingkungan organisasional terhadap manajemen pengetahuan dilakukan setelah uji *inner model* atau model struktural, adapun hasil uji pengaruh lingkungan organisasional terhadap manajemen pengetahuan adalah sebagai berikut:



Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Gambar 5.1 Pengaruh Lingkungan Organisasional Terhadap Manajemen Pengetahuan

Gambar di atas menunjukkan bahwa lingkungan organisasional berpengaruh terhadap manajemen pengetahuan di perguruan tinggi swasta di Jawa Barat, adapun besarnya pengaruh disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 5.9 Hasil Uji Pengaruh Lingkungan Organisasional Terhadap Manajemen Pengetahuan

Hubungan Variabel	Path Coefficients	R-Square	T Statistics > 1,96	Keterangan
X → Y ₁	0,626	0,392	3,778	Ho Ditolak

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

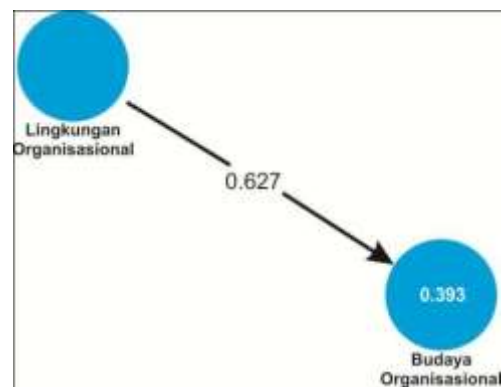
Hasil uji dua pihak, pada tingkat kepercayaan 95% atau nilai kritis α 5% hipotesis null ditolak. Artinya kondisi lingkungan organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap manajemen pengetahuan yang dilakukan PTS di Jawa Barat. Besarnya pengaruh dapat dilihat pada nilai *R square* sebesar 0,392 atau 39,2% dan

sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yaitu sebesar 60,8%. Adapun besar koefisien jalur adalah 62,6%, artinya lingkungan organisasional berpengaruh terhadap manajemen pengetahuan ada pada kategori sedang. Hasil analisis ini diperkuat oleh hasil penelitian Sun (2010) dan Sharabati & Hawajreh (2012) bahwa lingkungan mempengaruhi praktek manajemen pengetahuan.

Praktek manajemen pengetahuan di PTS selama ini dipengaruhi oleh faktor lingkungan organisasional, sebab faktor lingkungan menjadi pertimbangan dalam melakukan mekanisme penciptaan, penyebaran, pemanfaatan, dan pembaharuan pengetahuan organisasi. Jika kondisi lingkungan organisasional kondusif maka manajemen pengetahuan akan optimal. Kondisi lingkungan internal organisasi PTS dapat menjadi kekuatan jika daya dukungnya kuat seperti daya dukung pengurus yayasan, pimpinan perguruan tinggi, sumber daya manusia, dan sarana fisik dalam menjamin kelancaran manajemen pengetahuan. Dan kondisi lingkungan eksternal organisasi PTS dapat menciptakan peluang jika PTS mampu beradaptasi dengan apa yang menjadi tuntutan lingkungannya. PTS sangat memperhatikan kondisi ekonomi masyarakat, kemajuan teknologi, kondisi sosial masyarakat, kebijakan pemerintah, kebutuhan pengguna lulusan, pesaing dan saran asosiasi dalam menjalankan operasionalnya. Dari pihak eksternal bahwa informasi organisasi itu diperoleh, yang pada saatnya dapat dijadikan sumber pengambilan keputusan.

5.4 Pengaruh Lingkungan Organisasional Terhadap Budaya Organisasional

Hasil uji pengaruh lingkungan organisasional terhadap budaya organisasional adalah sebagai berikut:



Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Gambar 5.2 Pengaruh Lingkungan Organisasional Terhadap Budaya Organisasional

Gambar di atas menunjukkan bahwa lingkungan organisasional berpengaruh terhadap budaya organisasional di PTS Jawa Barat, adapun nilai besarnya pengaruh dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.10 Hasil Uji Pengaruh Lingkungan Organisasional Terhadap Budaya Organisasional

Hubungan Variabel	Path Coefficients	R-Square	T Statistics > 1,96	Keterangan
X → Y ₂	0,627	0,393	8,397	Ho Ditolak

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Hasil uji dua pihak, pada tingkat kepercayaan 95% atau nilai kritis α 5% pada tabel 4.25 di atas hipotesis null ditolak. Artinya lingkungan organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasional PTS di Jawa Barat. Besarnya pengaruh dapat dilihat pada nilai *R square* sebesar 0,393 atau 39,3% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yaitu sebesar 60,7%. Adapun besar koefisien jalur adalah sebesar 62,7%, artinya lingkungan organisasional berpengaruh terhadap budaya organisasional ada pada kategori sedang. Hasil analisis ini memperkuat hasil penelitian Herningsih *et al.*, (2013) dan Reginato & Guerreiro (2013).

Budaya organisasional PTS di Jawa Barat sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang dapat menjadi ciri khas PTS masing-masing dan juga dapat dijadikan keunggulan masing-masing PTS tersebut dipengaruhi oleh lingkungannya. Lingkungan internal dapat memaksakan kehendaknya dalam membuat

suatu nilai-nilai atau aturan kerja yang harus dilakukan oleh seluruh anggota organisasi seperti:

- a) Pengurus yayasan dapat menuangkan asumsi dasar nilai-nilai pada statuta dan aturan atau keputusan yayasan yang memiliki dasar hukum yang mengikat pada PTS.
- b) Pimpinan PTS dapat membuat aturan mekanisme kerja yang dapat menjadi perencanaan strategis, bahan evaluasi kinerja dan umpan balik untuk perbaikan berkelanjutan.

Lingkungan internal juga dapat membantu dalam mengembangkan budaya organisasi karena:

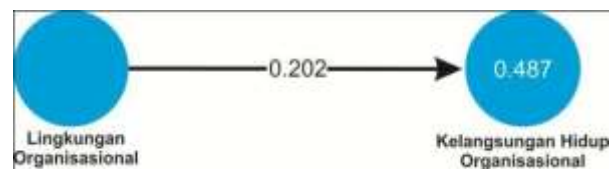
- a) Sumber Daya Manusia di PTS yang mampu memenuhi tuntutan perubahan organisasi. Dengan SDM yang kompeten budaya organisasi terbentuk dengan kuat.
- b) Lingkungan fisik kampus di PTS menciptakan nilai-nilai kerja seperti efektifitas kerja dan sikap para pegawai sebagai wujud ciri pembeda organisasi.

Peran pihak lingkungan eksternal dalam mendukung eksistensi PTS sangat besar seperti informasi dari pihak pengguna lulusan pada kualifikasi lulusan yang akan digunakan, daya beli masyarakat atas biaya kuliah yang ditetapkan PTS dan kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan tinggi serta peran serta asosiasi dalam menjaga kepentingan PTS. Peran mahasiswa beserta alumni selama interaksi di kampus dan diluar kampus membentuk budaya akademis yang menjadi citra bagi suatu PTS yang dinilai oleh masyarakat luas.

Gambaran dikembangkan dan dipegang teguhnya nilai, norma, keyakinan, simbol, harapan, rutinitas pekerjaan oleh anggota organisasi. Kuatnya budaya organisasional PTS di Jawa Barat disebabkan dukungan dari pengurus yayasan dan pimpinan PTS dalam menciptakan nilai-nilai dasar dan aturan kerja. Kuatnya budaya organisasional juga karena kesiapan sumber daya manusia dan kondisi fisik pada PTS. Peran pihak lingkungan eksternal dalam mendukung eksistensi PTS sangat besar seperti informasi dari pihak pengguna lulusan pada kualifikasi lulusan yang akan digunakan, daya beli masyarakat atas biaya kuliah yang ditetapkan PTS dan kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan tinggi serta peran seta asosiasi dalam menjaga kepentingan PTS. Pemerintah melalui Kopertis IV telah melaksanakan regulasi pada pengawasan, pengendalian dan pembinaan PTS di Jawa Barat.

5.5 Pengaruh Langsung Lingkungan Organisasional Terhadap Kelangsungan Hidup Organisasional

Pengujian pengaruh langsung lingkungan organisasional terhadap kelangsungan hidup organisasional adalah sebagai berikut:



Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Gambar 5.3 Pengaruh Lingkungan Organisasional Terhadap Kelangsungan Hidup Organisasional

Gambar 5.3 di atas menunjukkan arah pengaruh langsung lingkungan organisasional terhadap kelangsungan hidup organisasional di PTS Jawa Barat, adapun hasil perhitungan secara rinci diuraikan pada tabel berikut:

Tabel 5.11 Hasil Uji Pengaruh Langsung Lingkungan Organisasional Terhadap Kelangsungan Hidup Organisasional

Hubungan Variabel	Path Coefficients	R-Square	T Statistics > 1,96	Keterangan
X → Z	0,202	0,041	1,456	Ho Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

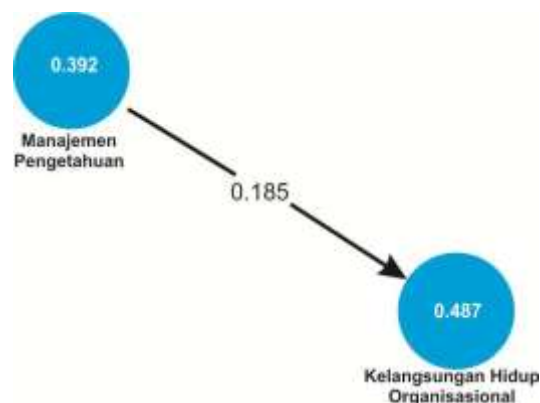
Hasil uji dua pihak, pada tingkat kepercayaan 95% atau nilai kritis α 5% hipotesis null diterima. Artinya lingkungan organisasional PTS tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kelangsungan hidup organisasional PTS. Besarnya pengaruh dapat dilihat pada nilai *R square* sebesar 0,041 atau 4,1% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yaitu sebesar 95,7%. Adapun besar koefisien jalur adalah 20,2% kategori rendah, artinya lingkungan organisasional PTS tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kelangsungan hidup organisasional.

Lingkungan organisasional PTS berpengaruh terhadap kelangsungan hidup organisasional PTS dapat terlihat dalam jangka panjang. Karena kelangsungan hidup PTS itu berkenaan dengan ketepatan waktu perubahan dengan kunci perubahan

lingkungan eksternal dan adaptasi dengan bagian lingkungan internal. PTS yang dapat melangsungkan kehidupannya, adalah mereka yang mampu beradaptasi dengan tuntutan perubahan lingkungan dan yang melakukan perubahan pada waktu yang tepat dalam jangka panjang. Perubahan badan hukum dari institut, sekolah tinggi atau akademik menjadi sebuah universitas yang dipandang sebagai badan hukum yang lebih tinggi, masih memerlukan kemampuan ekstra dalam pengelolaannya. Perbedaan latar belakang pendirian, budaya dan komponen yang ada dalam institut, sekolah tinggi atau akademik yang berbaur menjadi universitas menjadi permasalahan yang kompleks yang terkadang mengakibatkan konflik.

5.6 Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Budaya Organisasional Terhadap Kelangsungan Hidup Organisasional

Untuk mengetahui pengujian pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kelangsungan hidup organisasional adalah sebagai berikut:



Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Gambar 5.4 Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Kelangsungan Hidup Organisasional

Besarnya nilai pengaruh dan tingkat signifikansi manajemen pengetahuan terhadap kelangsungan hidup organisasional dapat dilihat dari hasil perhitungan pada tabel berikut:

Tabel 5.12 Hasil Uji Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Kelangsungan Hidup Organisasional

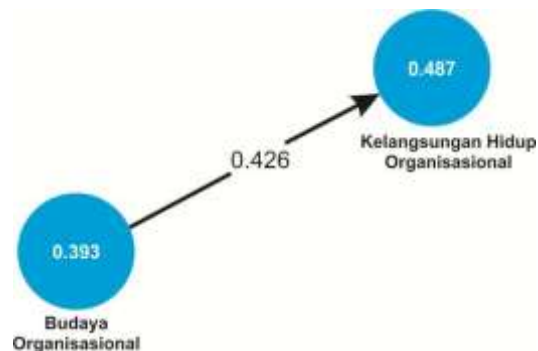
Hubungan Variabel	Path Coefficients	R-Square	T Statistics > 1,96	Keterangan
$Y_1 \rightarrow Z$	0,185	0,034	1,801	Ho Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Hasil pengujian parsial untuk uji dua pihak, pada tingkat kepercayaan 95% atau nilai kritis α 5% hipotesis null diterima. Artinya manajemen pengetahuan PTS tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kelangsungan hidup organisasional. Besarnya pengaruh dapat dilihat pada nilai *R square* sebesar 0,034 atau 3,4% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yaitu sebesar 95,5%. Adapun besar koefisien jalur adalah 18,5%, artinya manajemen pengetahuan berpengaruh langsung terhadap kelangsungan hidup organisasional PTS ada pada kategori rendah. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Zack *et al.* (2009) bahwa praktek KM berpengaruh positif pada kinerja perusahaan dan penelitian Tsirikas *et al.* (2014) bahwa rata-rata produktivitas perusahaan naik setelah ada pelaksanaan KM.

Kegiatan manajemen pengetahuan di PTS belum mampu menciptakan, memelihara, menyebarkan dan memanfaatkan secara optimal pengetahuan *tacit* organisasi untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Pengetahuan tentang organisasi dan pengetahuan mempertahankan kelangsungan hidup seperti; peningkatan pertumbuhan organisasi, peningkatan produktivitas, peningkatan kemampuan adaptasi dengan lingkungan dan kemampuan belajar dari lingkungan yang dilakukan PTS selama ini belum mampu menjadi kekuatan kepada PTS untuk tetap bertahan hidup pada lingkungan yang terus berubah.

Selanjutnya hasil pengujian budaya organisasional terhadap kelangsungan hidup organisasional adalah sebagai berikut:



Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Gambar 5.5 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kelangsungan Hidup Organisasional

Gambar di atas menunjukkan terdapat arah pengaruh budaya organisasional terhadap kelangsungan hidup organisasional PTS di Jawa Barat, untuk mengetahui besarnya pengaruh dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.13 Hasil Uji Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kelangsungan Hidup Organisasional

Hubungan Variabel	Path Coefficients	R-Square	T Statistics > 1,96	Keterangan
$Y_2 \rightarrow Z$	0,426	0,181	4,156	Ho Ditolak

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

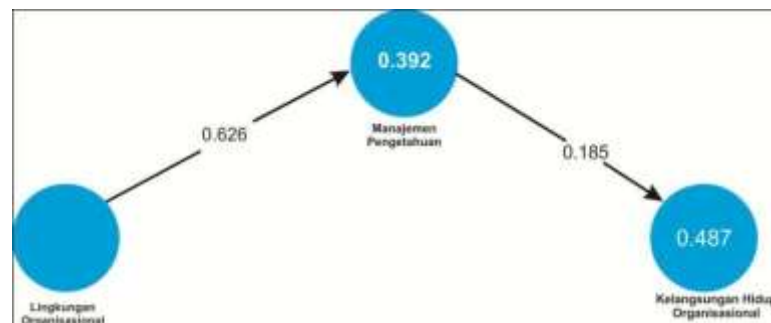
Hasil pengujian parsial untuk uji dua pihak, pada tingkat kepercayaan 95% atau nilai kritis α 5% hipotesis null ditolak. Artinya budaya organisasional PTS berpengaruh secara signifikan terhadap kelangsungan hidup organisasional. Besarnya pengaruh dapat dilihat pada nilai *R square* sebesar 0,181 atau 18,1% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yaitu sebesar 81,9%. Adapun besar koefisien jalur adalah 42,6%, artinya budaya organisasional berpengaruh langsung terhadap kelangsungan hidup organisasional PTS ada pada kategori rendah. Hal ini sejalan dengan dengan penelitian Shiva & Suar (2011) bahwa budaya organisasional berpengaruh terhadap epektivitas Organisasi non-pemerintah (NGO).

Peraturan mengenai organisasi dan tata kelola organisasi dituangkan dalam statuta PTS sebagai wujud budaya organisasi yang selama ini telah mengarahkan kegiatan operasional organisasi. Statuta sebagai budaya organisasi PTS didalamnya

memuat tentang; ketentuan umum organisasi, mekanisme penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi, sistem pengelolaan, sistem penjaminan mutu internal, bentuk dan tata cara penetapan peraturan, sistem pendanaan dan kekayaan sesuai dengan standar nasional pendidikan. Ketercapaian PTS pada standar nasional pendidikan disamping menjamin kelangsungan hidup PTS juga menjamin mutu lulusan PTS itu sendiri.

5.7 Pengaruh lingkungan organisasional melalui manajemen pengetahuan terhadap kelangsungan hidup organisasional

Pengujian pengaruh lingkungan organisasional terhadap kelangsungan hidup organisasional melalui manajemen pengetahuan adalah sebagai berikut:



Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Gambar 5.6 Pengaruh Lingkungan Organisasional Terhadap Kelangsungan Hidup Organisasional melalui Manajemen Pengetahuan

Pada gambar di atas terlihat ada pengaruh lingkungan organisasional terhadap kelangsungan hidup organisasional PTS di Jawa Barat melalui manajemen pengetahuan, adapun besarnya pengaruh dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.14 Hasil Uji Pengaruh Lingkungan Organisasional Melalui Manajemen Pengetahuan Terhadap Kelangsungan Hidup Organisasional

Hubungan Variabel	Path Coefficients	R-Square	T Statistics > 1,96	Keterangan
X → Y1	0,626	0,392	3,778	Ho Diterima
Y1 → Z	0,185	0,034	1,801	
X → Z	0,202	0,041	1,456	

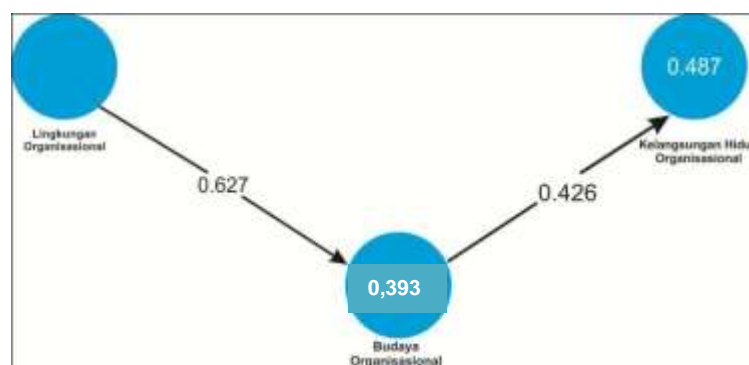
Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Untuk mengetahui hasil pengaruh mediasi manajemen pengetahuan pada pengaruh lingkungan organisasional terhadap kelangsungan hidup organisasional, dengan cara membandingkan koefisien jalur lingkungan organisasional terhadap kelangsungan hidup organisasional dengan jalur langsung. Dari hasil perbandingan diperoleh bahwa jalur mediasi oleh manajemen pengetahuan lebih kecil $0,185 < 0,202$ dibandingkan dengan jalur langsung pada gambar 5.6. Artinya manajemen pengetahuan tidak memediasi pengaruh lingkungan organisasional terhadap kelangsungan hidup organisasional PTS. Besarnya pengaruh dapat dilihat pada nilai *R square* sebesar 0,185 atau 18,5% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yaitu sebesar 81,5%.

PTS yang dapat beradaptasi dengan apa yang menjadi tuntutan lingkungan cenderung dapat mempertahankan kelangsungan hidup organisasinya. Selain kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan selama ini, PTS juga memanfaatkan proses manajemen pengetahuan dalam upaya menanggulangi tuntutan perubahan lingkungan organisasional. Hasil perhitungan pengaruh langsung dan pengaruh mediasi di atas, menggambarkan bahwa kelangsungan hidup organisasional lebih besar dipengaruhi kemampuan adaptasi dalam upaya menanggulangi perubahan lingkungan tersebut.

5.8 Pengaruh lingkungan organisasional terhadap kelangsungan organisasional melalui budaya organisasional

Hasil pengujian pengaruh lingkungan organisasional terhadap kelangsungan hidup organisasional melalui budaya organisasional sebagai berikut:



Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Gambar 5.7 Pengaruh Lingkungan Organisasional Terhadap Kelangsungan Hidup Organisasional melalui Budaya Organisasional

Gambar di atas menunjukkan bahwa lingkungan organisasional berpengaruh melalui budaya organisasional terhadap kelangsungan hidup organisasional PTS di Jawa Barat, adapun besarnya pengaruh dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.15 Hasil Uji Pengaruh Lingkungan Organisasional Melalui Budaya Organisasional Terhadap Kelangsungan Hidup PTS

Hubungan Variabel	Path Coefficients	R-Square	T Statistics > 1,96	Keterangan
X → Y2	0,627	0,393	8,397	Ho Ditolak
Y2 → Z	0,426	0,181	4,156	
X → Z	0,202	0,041	1,456	

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Untuk mengetahui apakah variabel budaya organisasional memediasi pengaruh lingkungan organisasional terhadap kelangsungan hidup organisasional, hal ini dapat dibandingkan dengan koefisien jalur variabel lingkungan organisasional terhadap kelangsungan hidup organisasional secara langsung. Dari hasil perbandingan diperoleh bahwa jalur mediasi oleh budaya organisasional lebih baik $0,426 > 0,202$ dibandingkan dengan jalur langsung dari lingkungan organisasional terhadap kelangsungan hidup organisasional. Artinya budaya organisasional memediasi pengaruh lingkungan organisasional terhadap kelangsungan hidup organisasional. Uji dua pihak, pada tingkat kepercayaan 95% atau nilai kritis α 5% untuk nilai $t = 4,156 > 1,96$ sehingga hipotesis null ditolak. Artinya lingkungan organisasional berpengaruh melalui budaya organisasional secara signifikan terhadap kelangsungan hidup organisasional PTS di Jawa Barat. Besarnya pengaruh dapat dilihat pada nilai *R square* sebesar 0,181 atau 18,1% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yaitu sebesar 81,9%.

Tuntutan perubahan lingkungan organisasional PTS mendorong PTS untuk memperkuat budaya organisasionalnya yang berdampak kepada kelangsungan hidup organisasionalnya. Budaya organisasional di PTS yang kuat, selama ini dijadikan sebagai pondasi nilai yang dianut secara umum oleh seluruh anggota organisasi agar dapat terus berdiri dan bertahan hidup atau memiliki kelangsungan hidup. Keterbukaan PTS dalam menerima perubahan kearah yang lebih produktif sebagai wujud dari kuatnya budaya unggul dalam bersaing yang dimiliki selama ini. Jika PTS tidak mampu mengimbangi tuntutan perubahan lingkungan selama ini tentunya sudah tutup, walaupun penyebab tutupnya suatu PTS bukan hanya karena kuatnya tuntutan

perubahan lingkungan yang tidak disertai kemampuan manajerial dan kuatnya nilai- nilai yang dipengang oleh PTS.

Dari kedua jalur mediasi antara manajemen pengetahuan dengan budaya organisasional dari hasil perhitungan di atas, budaya organisasional memediasi pengaruh lingkungan organisasional terhadap kelangsungan hidup organisasional lebih besar dibandingkan manajemen pengetahuan ($0,426 > 0,185$) di PTS Jawa Barat. Hal ini tergambar dari kuatnya keinginan PTS untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Gambaran kuatnya PTS di Jawa Barat untuk melangsungkan kehidupannya dapat dilihat dari para pimpinan terus berupaya memperbaiki tata kelola dan inovasi serta komitmen dari pimpinan dan pegawai selama ini.

5.9 Luaran Yang Dicapai

Pencapaian luaran wajib adalah Naskah Disertasi untuk memperoleh gelar doktor dan journal international, adpun luaran tambahan adalah draf buku dan HKI yang telah diajukan

BAB VI

RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA

Pembuatan rencana tahapan berikutnya dibagi menjadi dua yaitu; tahapan penyelesaian laporan akhir dan tahapan pengajuan kembali penelitian tahun berikutnya;

1. Tahapan penyelesaian Laporan Akhir
 - a) Memperbaiki hasil review jurnal ilmiah yang sedang diajukan
 - b) Menyempurnakan laporan akhir
 - c) Menyampaikan laporan akhir
2. Tahapan Penelitian Tahun Berikutnya
 - a) Melakukan penelitian yang lebih mendalam mengenai kelangsungan hidup organisasional (*organizational survival*)
 - b) Melanjutkan penelitian di PTS mengenai tata kelola atau manajemen organisasi nirlaba
 - c) Membuat buku manajemen organisasi nirlaba

Dalam tahapan penyelesaian laporan akhir peneliti mencoba memperbaiki jurnal ilmiah dan laporan akhir penelitian berdasarkan saran reviewer, hasil setelah tidak ada koreksi merupakan laporan akhir yang akan dilaporkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Tahapan penelitian tahun berikutnya masih dilakukan pada tempat penelitian yang sama namun berbeda kajian, karena masih banyak fenomena yang tidak dapat dijawab pada penelitian dan laporan saat ini.

BAB VII

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1 Kesimpulan

Lingkungan organisasional yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan bersifat internal, serta peluang dan ancaman bersifat eksternal yang ditimbulkan oleh para *stakeholders* organisasi dapat mempengaruhi kegiatan dan nilai suatu organisasi yang berimplikasi pada keberlangsungan hidupnya. Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Lingkungan organisasional PTS di Jawa Barat berada dalam keadaan kondusif, manajemen pengetahuan PTS di Jawa Barat dilaksanakan dengan optimal, budaya organisasional PTS di Jawa Barat dipegang teguh dengan kuat dan kelangsungan hidup organisasional PTS di Jawa Barat dalam kondisi kuat:
 - a) Interaksi dari seluruh *Stakeholders* sebagai lingkungan organisasional PTS di Jawa Barat dalam membangun organisasi yang berkualitas menciptakan kondusifitas. Lingkungan internal dapat menjadi kekuatan untuk eksistensi dari sebuah organisasi dan lingkungan eksternal dapat mendorong perubahan organisasi kearah yang lebih baik. Namun kondisi fisik di sebagian PTS masih dalam tahapan berkembang belum memenuhi standar nasional pendidikan. Masih terdapat penyelenggara pendidikan yang belum berorientasi pada penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas dengan akreditasi minimal B dan masih terdapat dosen yang masih S1 atau D4 yang belum memenuhi ketentuan undang-undang.
 - b) Manajemen pengetahuan PTS di Jawa Barat yang meliputi; penciptaan pengetahuan, penyebaran pengetahuan, pemanfaatan pengetahuan dan pembaharuan pengetahuan dengan daya dukung teknologi informasi (TI) telah terlaksana dengan efektif. Namun masih terdapat kesulitan dalam pengambilan pengetahuan yang sangat berguna bagi kemajuan PTS dari individu pegawai yang berupa pengetahuan *tacit*.
 - c) Nilai, norma, keyakinan, simbol, harapan, dan rutinitas pekerjaan telah dipegang teguh oleh anggota organisasi PTS di Jawa Barat yang berupa; kebebasan pegawai dalam berinovasi dan mengambil resiko, pegawai perhatian terhadap

detail, pihak manajerial berorientasi pada hasil, pegawai yang agresif dan pegawai mempertahankan kesetabilan organisasi. Pada sisi lain sebagian PTS masih belum mampu membangun tim kerja yang kuat karena masih memiliki keterbatasan dalam memberikan hak-hak pegawai yang dipesartakan undang-undang dan masih lemah dalam tata kelola SDM. Ada sebagian pegawai di PTS yang masih merangkap bidang pekerjaan lain karena belum terpenuhinya kebutuhan pegawai secara optimal.

- d) PTS di Jawa Barat terus tumbuh, lincah dan peka pada lingkungannya. Adapun beberapa PTS yang statusnya non aktif atau status dalam pembinaan pada PDPT, hal ini lebih kepada PTS yang bersangkutan melanggar ketentuan aturan dan perundang-undangan yang ditetapkan oleh pemerintah seperti menyelenggarakan kelas jauh dan atau melanggar ketentuan rasio dosen dengan mahasiswa. Masih terdapat dosen yang belum produktif dalam penelitian dan pengabdian pada masyarakat karena waktunya habis untuk melaksanakan pengajaran.
2. Lingkungan organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap manajemen pengetahuan, Semakin kondusif lingkungan organisasional di PTS maka semakin optimal pelaksanaan manajemen pengetahuan. Dukungan pengurus yayasan, pimpinan perguruan tinggi, sumber daya manusia, dan sarana fisik serta tuntutan lingkungan eksternal organisasi PTS yaitu; kondisi ekonomi masyarakat, kemajuan teknologi, kondisi sosial masyarakat, kebijakan pemerintah, pengguna lulusan, pesaing dan asosiasi selama ini telah mendorong pelaksanaan manajemen pengetahuan.
3. Lingkungan organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasional, Semakin kondusif lingkungan organisasional maka semakin kuat budaya organisasional PTS Jawa Barat. Dukungan semua *Stakeholders* di PTS Jawa Barat dalam upaya meningkatkan standar kualitas pendidikan nasional mendorong terciptanya nilai-nilai dan norma yang dianut oleh anggota organisasi dan menjadi ciri yang membedakan satu PTS dengan PTS yang lainnya semakin kuat.
4. Lingkungan organisasional PTS tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kelangsungan hidup organisasional. Lingkungan yang terus berubah dapat mempengaruhi kelangsungan hidup PTS di Jawa Barat, namun perubahan

lingkungan organisasional yang tidak disertai dengan perubahan organisasi akan berdampak pada kematian suatu organisasi.

5. Manajemen pengetahuan PTS secara kuantitatif tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kelangsungan hidup organisasional, namun praktek manajemen pengetahuan selama ini telah dilakukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasional dari perubahan lingkungan. Adapun budaya organisasional PTS di Jawa Barat berpengaruh signifikan terhadap kelangsungan hidup organisasional, statuta dan peraturan lainnya sebagai wujud budaya organisasi yang kuat dapat memenuhi tuntutan lingkungan organisasional.
6. Lingkungan organisasional berpengaruh tidak melalui manajemen pengetahuan terhadap kelangsungan hidup organisasional berdasarkan hasil kuantitatif, namun sebagian PTS telah melaksanakan peraturan menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*knowledge management*) berdasarkan hasil kualitatif
7. Lingkungan organisasional berpengaruh melalui budaya organisasional terhadap kelangsungan hidup organisasional, PTS mempertahankan kelangsungan hidup organisasional dengan cara memperkuat budaya organisasi seperti memegang teguh prinsip kejujuran akademis, integritas pegawai dan tanggung jawab pada profesi.

7.2 Saran

Terdapat dua Saran dalam penelitian ini; yang pertama saran teoritis untuk pengembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia dan organisasi dan kedua saran praktis untuk penerapan ilmu pengetahuan manajemen sumberdaya manusia dan organisasi.

7.2.1 Saran Teoretis

Bagi peneliti yang memiliki kajian tentang Pengaruh Lingkungan Organisasional Terhadap Manajemen Pengetahuan Dan Budaya Organisasional Serta Implikasinya Pada Kelangsungan Hidup Organisasional, hendaknya menyertakan variabel komitmen organisasional sebagai variabel mediasi ataupun variabel lainnya yang bersifat memoderasi hubungan variabel. Peneliti berikutnya juga dapat mengembangkan kajian dampak dalam jangka panjang bagi PTS mengenai

keberlanjutan organisasional (*organizational sustainability*). Peneliti juga hendaknya meneliti lebih jauh pengaruh budaya organisasional masyarakat dan organisasi lainnya yang menaungi PTS terhadap budaya PTS di Jawa Barat.

7.2.2. Saran Praktis

Untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasional, hendaknya:

1. Penyelenggara dan pengelola PTS di Jawa Barat berorientasi pada mutu pendidikan dengan cara menghilangkan tingkat kepentingan diluar pencapaian standar pendidikan nasional.
2. PTS di Jawa Barat terus meningkatkan sarana fisik kampus yang sesuai dengan standar pendidikan nasional dengan terus berupaya mencari sumber pendanaan lain diluar pendapatan dari mahasiswa, untuk terus meningkatkan pelaksanaan manajemen pengetahuan dan memperkuat budaya organisasional.
3. PTS di Jawa Barat terus meningkatkan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan pegawai agar memenuhi ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
4. PTS di Jawa Barat mengoptimalkan pelaksanaan manajemen pengetahuan, sehingga pengetahuan yang baru dan masih bersifat *tacit* atau masih berbentuk gagasan, ide dan rencana dari individu akan menjadi pengetahuan eksplisit yang dapat dibagi kepada seluruh pegawai guna menciptakan kelangsungan hidup organisasional melalui peningkatan alat dan sarana komunikasi antar pegawai.
5. PTS di Jawa Barat memperkuat budaya organisasional dengan terus membangun tim kerja dan memenuhi kewajiban atas hak-hak pegawai agar mau mempertahankan kesetabilan organisasi guna mempertahankan kelangsungan hidup organisasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Adewale, Osibanjo Omotayo, Abolaji, Abiodun Joachim & Obamiro, John Kolade 2011. *Succession Planning and Organizational Survival: Empirical Study on Nigerian Private Tertiary Institutions*. Serbian Journal of Management Vol. 6 No. 2. pp. 231 – 246 .
- Al-bahussin, Sami Abdullah & El-garaihy, Wael Hassan. 2013. *The Impact of Human Resource Management Practices, Organisational Culture, Organisational Innovation and Knowledge Management on Organisational Performance in Large Saudi Organisations: Structural Equation Modeling With Conceptual Framework*. International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 22 pp.22
- Al-Adaileh, Raid. M. & Al-Atawi, Muawad S. 2012. *Organizational culture Impact on knowledge exchange: Saudi Telecom context*. Journal Of Knowledge Management. Vol. 15 No. 2 pp. 212-230, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270
- Aliyu, Mukhtar Shehu., Rogo, Halilu Bello & Mahmood, Rosli. 2015. *Knowledge Management, Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Culture*. Asian Social Science; Vol. 11, No. 23; [pp 140](#).
- Andrews, Rhys & Johansen, Morgen. 2012. *Organizational Environments and Performance: A Linear or Nonlinear Relationship?*. Public Organiz Rev 12:175–189. DOI 10.1007/s11115-012-0173-z. Published online: 17 March 2012 # Springer Science+Business Media, LLC 2012.
- Balestrero, Gregory & Udo, Nathalie. 2014. *Organizational survival: profitable strategies for a sustainable future*. USA: McGraw Hill Education.
- Behram, Nihal Kartaltepe & Özdemirci, Ata. 2014. *The Empirical Link between Environmental Conditions, Organizational Culture, Corporate Entrepreneurship and Performance: The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship*. International Journal of Business and Social Science Vol. 5 No. 2. pp 264-276. www.ijbssnet.com.
- Bernardin, H. John & Russel, Joyce E. A. 2013. *Human resource Management: An Experiential Approach. Sixth Edition*. New York: McGraw Hill.
- Bennet, Alex & Bennet, David. 2004. *Organizational Survival In The New World: 1st Edition*. ISBN- 13: 978-0-7506-7712-7 ISBN-10: 0-7506-7712-0 Butterworth-Heineniann is an imprint of Elsevier. USA: KMCI. Perss <http://www.elsevier.com>
- Biloslavo, Roberto & Gorela, Katjusa. 2013. *Knowledge Management and Higher-Educational Institutions: Challenges and Opportunities*. Dalam Sheryl Beverly Buckley and Maria Jakovljevic. (Ed). Knowledge management innovations for interdisciplinary education: organizational applications. Published in the United States of America by Information Science Reference
- Colquitt, Jason., Le Pine, Jeffery. & Wesson, Michael. 2015. *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Fourth Edition. McGraw-Hill Education.

- Cricelli, Livio., Grimaldi, Michele & Hanandi, Musadaq. (2013). *Chapter 18 Innovation and IT in Knowledge Management to Enhance Learning and Assess Human Capital*. Dalam Buckley, Sheryl Beverly & Jakovljevic, Maria. (Ed). *Knowledge Management Innovations for Interdisciplinary Education: Organizational Applications*. Published in the United States of America by Information Science Reference (an imprint of IGI Global). ISBN 978-1-4666- 1971-5. Diakses dari Web site: <http://www.igi-pub.com/reference>.
- Daft, Richard L. 2007. *Organization Theory and Design*. USA: Ninth Edition. Thomson South-Western.
- Duncan , W. Jack., Yeager, Valerie A., Rucks, Andrew C., & Ginter, Peter M. 2011. *Surviving Organizational Disasters*. Business Horizons 54, pp.135—142. www.elsevier.com/locate/bushor.
- Edwards, Mark G. 2009. *An integrative metatheory for organisational learning and sustainability in turbulent times*. The Learning Organization Vol. 16 No. 3, 2009 pp. 189-207 Emerald Group Publishing Limited 0969-6474.
- Ernawan. Erni R. 2011. *Organizational Culture. Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Espinosa, A. & Porter, T. 2011. *Sustainability, complexity and learning: insights from complex systems approaches*. The Learning Organization Vol. 18 No. 1, 2011. Emerald Group Publishing Limited. 0969-6474. pp. 54-72
- Griswold, Wendy. 2013. *Cultures And Societies In A Changing World*. Fourth Edition. eBook. 4th ed.
- Glor, Eleanor D. 2015. *Building Theory of Organizational Innovation, Change, Fitness and Survival*, TIJ, Vol. 20 No. 2, 2015.
- Gupta, Jatinder N. D., Sharma, Sushil K. & Hsu, Jeffrey. 2008. *Chapter 1.1 An Overview of Knowledge Management* dalam Jennex, Murray E. (Ed.). *Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. New York: Information Science reference. Published in the United States of America by Information Science Reference (an imprint of IGI Global).
- Guo, Yi. 2013. *An Inter-organizational Perspective on Marketing Channels Governance: The Influence of the Institutional Environment*. International Journal of China Marketing vol. 14(1) 2013.
- Gürdal, Seda Akin & Kumkale, Ilknur. 2014. *The Relationship Between Organizational Culture And Knowledge Sharing: Kirklareli Sample Of Manufacturing Sector*. IIB International Refereed Academic Social Sciences Journal. Vol 5 pp. 19-45, www.iibdergisi.com.
- Herningsih., Gani, A. Y. Andi., Suryadi, & Mardiyono. 2013. *The Impacts of Transformational Leadership Style, Organizational Environment and Organizational Culture on Employees' Performance: A Study at STKIP Muhammadiyah Sorong -West Papua Province of Indonesia*. Public Policy and Administration Research. ISSN 2224-5731(Paper) ISSN 2225-0972(Online) Vol.3, No.12, 2013. Pp 94-103. www.iiste.org.

- Jacobs, Gilbert A. & Polito, James A. 2012. *How Faith-Based Nonprofit Organizations Define And Measure Organizational Effectiveness*. International Journal Of Organization Theory And Behavior, 15 (1), pp 29-56. Spring 2012.
- Jones, Gareth. 2010. *Organizational Theory, Design, and Change*. New Jersey: 6th edition, Pearson Prentice Hall.
- Jones, Gareth. & George, Jennifer. 2013. *Essentials Of Contemporary MANAGEMENT*. New York: Fifth Edition. The Mac Grow Hill Companies.
- Jelena, Jovanovic. 2014. External environment and organizational performance in the sport in countries in transition. *Journal of Physical Education and Sport*® (JPES), 14(3), Art 58, pp.382 - 385, 2014. online ISSN: 2247 - 806X; p-ISSN: 2247 – 8051; ISSN - L = 2247 - 8051 c JPES
- Kim, Jisung. 2004. *Searching For Adaptation; The Effect Of Business Entries And Exits On Organizational Survival*. UMI Number: 3174119. ProQuest Information and Learning Company
- Kim, Jungsik., Song, Eugene. & Lee, Seongsoo. 2013. *Organizational Change and Employee Organizational Identification: Mediation of Perceived Uncertainty*. Social Behavior and Personality, 2013, 41(6), 1019-1034 c Society for Personality Research <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2013.41.6.1019>
- Lindenthal, Alexandra & Koch, Martin. 2013. *The Bretton Woods Institutions and the Environment: Organizational Learning within the World Bank and the International Monetary Fund (IMF)*. *Adm. Sci.* 3, pp. 166–201.
- Lin Tsai-Yuan, Chuang, Li-Min, Chang, Min-Yen & Yeh, Chih-Ming. 2012. A study of the relationship between team innovation and organizational innovation in the high-tech industry: Confirmation of the organizational culture moderation effect. *Advances in Management & Applied Economics*, vol.2, no.2, 2012, pp 19-52 ISSN: 1792-7552 (online) International Scientific Press.
- Lin, Yang & Dalkir, Kimiz. 2012 . *Factors Affecting KM Implementation in the Chinese Community*. dalam Jennex, Murray E. (Ed.). *Conceptual Models And Outcomes Of Advancing Knowledge Management: New Technologies*. New York: Information Science reference. Published in the United States of America by Information Science Reference (an imprint of IGI Global). EISBN13: 9781466600362. <http://www.igi-pub.com/reference>.
- Lin, Yu Peng; 2014. *Equity Compensation and Organizational Survival: A Conceptual Framework*. *Journal of Accounting and Finance* vol. 14
- Luthans, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi*. Diterjemahkan Vivin Andika dkk. Yogyakarta: Edisi 10, ANDI
- Luthans, Fred. & Doh, Jonathan P. 2015 *International Management*. New York: 9th Edition, McGraw-Hill Education.
- Mathews, Charles S. 1992. *Personality, Values, o Rganizational Culture and Company Survival in the Savings and Loan Industry*. UMI Number: DP22692. Published by ProQuest LLC (2014)
- Mao, Hongtao., Zhu, Bo & Wang, Tian'an 2012. *The effect of organizational Environment on Engineering Project Cost Management A field study on CREC*

- 2nd Bureau Co. Ltd Nankai Business Review International Vol. 4 No. 1, 2013 pp. 25-48 Emerald Group Publishing Limited 2040-8749.
- Nafei, Wageeh. 2014. *The Mediating Effects of Organizational Learning on the Relationship between Knowledge Management and Organizational Performance: An Applied Study on the Egyptian Commercial Banks*. International Journal of Business and Management; Vol. 9, No. 2; ISSN 1833- 3850 E-ISSN 1833-8119.
- Noe, Raymond, [Hollenbeck, John. Gerhart, Barry and Wright](#), Patrick. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan David Wijaya. Jakarta: Salemba Empat.
- Olughor, Rukevwe Juliet. & Oke, M. A. 2014. *The Relationship between Organizational Survival and Employee Mental Ability*. International Journal of Business and Social Science Vol. 5, No. 6(1); May 2014.
- Patil, Sachin K. & Kant Ravi. 2012. *Organizational culture a HR strategy for successful knowledge management*. *Strategic HR Review*; 2012; Vol. 6 No.4.; ProQuest Health Management. pg. 322-328. DOI.10.1108/14754391264785
- Parkin, Paul. 2009. *Managing Change in Healthcare Using Action Research*. New Delhi: SAGE Publications India Pvt Ltd.
- Pogan. & Livia. 2014. Impact of Organizational Environment on Job Satisfaction and Job Performance ACADEMICA BRÂNCUȘII PUBLISHER, ISSN 1844 – 6051.
- Pynes, Joan E. 2013. *Human resource management for public and non profit* .3rd edition JosseyBass. Wiley. <http://as.wiley.com>.
- Rashid, Md Zabid Abdul., Sambasivan, Murali & Rahman, Azmawani Abdul 2004. *The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change*. Leadership & Organization Development Journal. Volume: 25 Number: 2 Year: 2004 pp: 161-179 Emerald Group Publishing Limited. ISSN: 0143-7739.
- Reginato, Luciane & Guerreiro, Reinaldo. 2013. *Relationships between environment, culture, and management control systems International*. Journal of Organizational Analysis. Vol. 21 No. 2, 2013. pp. 219-240. Emerald Group Publishing Limited. 1934-8835. DOI 10.1108/IJOA-02-2011-047
- Recker, Gene. Goldsby, Michael G. & Neck, Christopher P. 2002. *Organizational survival within a declining industry: An analysis of a single sex boarding school* The International Journal of Educational Management; 2002; 16, 2/3; ProQuest Education Journals pp. 137-143
- Ribière, Vincent M. 2011. *Chapter 11. The Effect of Organizational Trust on the Success of Codification and Personalization KM Approaches* Dalam Jennex, Murray & Smolnik, Stefan. (Ed). *Strategies for Knowledge Management Success: Exploring Organizational Efficacy*. Published in the United States of America by Information Science Reference (an imprint of IGI Global). ISBN 978-1-60566-710-2. Diakses dari Web site: <http://www.igi-pub.com/reference>.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Organizational Behavior*. New Jersey: 9th edition. Prentice Hall.

- _____. 2008. *Perilaku Organisasi Terjemahan Benyamin Molan*. Indonesia: Edisi Sepuluh. PT. Indeks.
- Robbins, Stephen P. & Judge, A. Timothy 2015. *Organizational Behavior*. England: 16th edition. Pearson Education Limited.
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. 2014. *Management*. England: 12th edition. Pearson Education Limited.
- Rosanas, Josep M. 2007. *Beyond Economic Criteria: A Humanistic Approach to Organizational Survival*. *Journal of Business Ethics* (2008) 78:447–462
- Schein, Edgar H.. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Sharabati, Abdel-Aziz Ahmad & Hawajreh, Kamel Mohamad . 2012. *The Impact of Organizational Information on Knowledge Management Practices*. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 24 [Special Issue – December 2012]. www.ijbssnet.com
- Shiva, M. S. A. Mahalinga & Suar Damodar 2011. *Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Effectiveness, and Programme Outcomes in Non-Governmental Organizations*. *International Society for Third-Sector Research and The John's Hopkins University* 2011. *Voluntas* (2012) 23: pp 684–710
- Smith, J Gretchen & Lumba, Patricia Mweene. 2008. *Knowledge Management Practices and Challenges in International Networked NGOs: The Case of One World International* . *Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 6 Issue 2 2008 (167-176). www.ejkm.com.
- Sule, Ernie Trisnawati & Saefullah, Kurniawan. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana
- Sugiono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta
- Sun, Li Sunny & Zhang, Yanli. 2013. *Corporate governance and organizational survival under punctuational change The case of China's burgeoning banking industry, 1897-1927*. *Nankai Business Review International*. Vol. 4 No. 4, 2013 pp. 268-289 Emerald Group Publishing Limited 2040-8749. DOI 10.1108/NBRI-07-2012-0003.
- Sun, Peter. 2010. *Five Critical Knowledge Management Organizational Themes*. Vol. 14 No. 4 2010, pp. 507-523, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270.
- Suwarsi, Sri., Sule, Ernie Tisnawati & Hilmiana 2014. *Implementation of Competency Based Human Resource and Knowledge Management to Organizational Culture and Implication to Organizational Performance*. *International Journal of Human Resource Studies* ISSN 2162-3058 2014, Vol. 4, No. 3. www.macrothink.org/ijhrs
- Toranag, Syamsir. 2014. *Organisasi & Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi)*. Bandung: Alfabeta
- Tsirikas, Athanasios N., Kleanthis, K. Katsaros & Nicolaidis, Christos S. 2012. *Knowledge management, tolerance of ambiguity and productivity Evidence from*

- the Greek public sector*. Employee Relations. Vol. 34 No. 4, 2012. pp. 344-359. Emerald Group Publishing Limited 0142-5455.
- Tung, Rosalie L. 1979. *Dimensions of organizational environments: An exploratory study of their impact on organization*. Academy of Management Journal (pre- 1986); Dec 1979; 22, 4; ProQuest pg. 672
- Uha, Ismail Nawawi. 2014. *Manajemen Perubahan. Teori dan Aplikasi pada Organisasi Publik dan Bisnis*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Ulen, Thomas S . 2010. Responding to change: internal and external factors in organizational success Journal of Institutional Economics (2010), 6: 1, 133–137 2010 doi:10.1017/S1744137409990233.
- Wang, Dong ., Su, Zhongfeng & Yang, Dongtao. 2011. *Organizational culture and knowledge creation capability*. Journal of Knowledge Management. Vol. 15 No. 3 2011, pp. 363-373, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270
- Winardi, J. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Edisi Revisi. Kencana
- Wischnevsky, J Daniel. 2004. *Change as the Winds Change: the Impact of Organizational Transformation on Firm Survival in a Shifting Environmnet. Organizational Analysis*; 2004; 12, 4; ProQuest pg. 361.
- Yin, Shoujun., Lu, Fangmei., Yang, Yong & Jing, Runtian 2014. Organizational culture evolution: an imprinting perspective. Journal of Organizational Change Management. Vol. 27 No. 6, pp. 973-994. Emerald Group Publishing Limited
- Yoon, Seung Won & Ardichvili, Alexandre. 2012. *Chapter 15 Situated Learning and Activity Theory-Based Approach to Designing Integrated Knowledge and Learning Management Systems*. Dalam Jennex, Murray (Ed). *Conceptual Models and Outcomes of Advancing Knowledge Management: New Technologies*. Published in the United States of America by Information Science Reference (an imprint of IGI Global). ISBN 978-1-4666-0036-2 Diakses dari Web site: <http://www.igi-pub.com/reference>.
- Zack, Michael., McKeen, James., & Singh, Satyendra. 2009. *Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis*. Journal of Knowledge Management. Vol. 13 NO. 6 2009, pp. 392-409, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270.
- Zyngier, Suzanne. 2011. *Chapter 4 Does KM Governance = KM Success? Insights from a Global KM Survey*. Dalam Jennex, Murray & Smolnik, Stefan. (Ed). *Strategies for Knowledge Management Success: Exploring Organizational Efficacy*. Published in the United States of America by Information Science Reference (an imprint of IGI Global). ISBN 978-1-60566-710-2. Diakses dari Web site: <http://www.igi-pub.com/reference>

Maintaining Organizational Survival of Organizational Environmental Demands through Optimization of Knowledge Management

¹Nana Darna, ²Ernie Tisnawati Sule, ³Maman Kusman, and ⁴Yuniza

¹Student of Management Science Doctoral of Padjadjaran University Bandung and Lecturer of Galuh University, nanadarna@unigal.ac.id, ²Lecturer of Faculty of Economics and Business Padjadjaran University Bandung, ³Lecturer of Faculty of Economics and Business Padjadjaran University Bandung, ⁴Lecturer of Faculty of Economics and Business Padjadjaran University Bandung

Abstract

Maintaining the viability of an organization not only maintain high organizational performance but meet the changing demands organizational environment is also important. Private colleges in Indonesia have stakeholders who interact with one another in an effort to build an organization of higher education in accordance with national education standards in order to improve national education index. Not all private colleges in West Java can fulfill the standard of national education, there are several colleges who violate the rules that are set so that they get the punishment to be closed or operating license to be revoked.

This study aims to give an overview of the ability of private universities in Indonesia, especially in West Java province, in maintaining the organizational viability of the demands of the organizational environment through the optimization of knowledge management. The method employed is mixed method research with the aim of answering formulation of research problems comprehensively in 97 respondents by using the solving formula. The results showed that the life sustainability of private colleges in West Java is stronger than the demands of the organizational environment through the optimization of knowledge management.

Keywords: *Knowledge Management, Organizational Environment, Organizational Survival, Private Higher Education*

1. Introduction

Universities are higher education that consists of education in formal education after secondary education which can be diploma program, undergraduate, magister, specialist, and doctoral degrees, which is held by the public and private universities. The increasing number of higher education affects the higher number of competition, but it provides an alternative for society to choose the university campuses that would be a place for them to pursue their study.

Public university tends to differ from a private university in which public university is more stable while private university threatened its life sustainability, this case is proved by private universities in West Java which is under KOPERTIS IV. In West Java, there are nine private universities or colleges in shift management status, a hundred private universities in coaching status and seventeen private universities in lid status of 403 universities in total.

Life sustainability of an organization is not just a performance of the organization, but the organization's growth is accompanied by the ability to adapt to the demands of a constantly changing environment. Balestrero & Udo (2014: 5) explained "if embrace organization does not change, then in all likelihood, their very survival will be in question in a few short years.

The dissemination of new regulation of the establishment of higher education and the demand of market that should be on the level B of accreditation by the higher education institution, the demand of global work competition, the demand of technology, the change of assessment of work performance of lecturer, the change of the administration pattern of online based technology have not been familiar with the staff. It because of the weakness of survival organization of private university in West Java.

Maintaining the viability of the organization of the demands of the organizational environment can be done by improving the management of knowledge, this is in line with Bennet's & Bennet's views on (2004: 363) "environmental forces DEMANDED specific actions for survival, leading to the development of culture via the need and propensity to cooperate ... "Furthermore, what is meant by Knowledge Management, Cricelli, Grimaldi and Hanandi (2013: 368)" KM corporation consists of managing knowledge through systematic Several processes, in order to acquire, organize, apply, and renew both tacit and explicit knowledge "and the aforementioned knowledge deals with the working mechanism, job descriptions and employment and other matters related to the company's value.

BEI-60

Literature review

The organizational environment is created by the interaction of stakeholders (Guo, 2013: 19) defines the organizational environment; "As norms and values of stakeholders, including customers, investors, trade unions, the board of trustees, government, and partners by adopting several structures, behavior or organizational processes." On the other hand, the nature of stakeholder in of Robbins's & Coulter's definition (2014: 76) is the "Any constituencies in the organization's environment that are affected by an organization's decision and actions." From these preliminary definitions, the organizational environment is defined as the interaction of stakeholders in the organization who can influence policy and operational activities of the organization. This is in line with the views of Mao et. al., (2012: 28) "The external environment is out of the organization and can influence the operation of the specific organization as well as many other organization; the internal environment is the specific organization and only Affect on the organization-specific mechanism. "

Knowledge Management starts from the concept of Nonaka & Konno (1998) discussed **Ba** in Japanese or **Place** in English, as the Knowledge Creation. Recently, knowledge management has evolved as a new effort in attempting to organize and share intellectual assets to the employee, it is in accordance with the opinion of Daft (2007: 300) "Knowledge management is a new way to think about organizing and sharing an organization's intellectual and creative resources." Furthermore, knowledge in an organization consisting of an implicit or explicit knowledge and tacit knowledge. Explicit knowledge by Daft (2007: 301) "is a formal, systematic knowledge that can be codified, written down, and passed on to other in documents or general instructions. While tacit knowledge is "based on personal experience, rules of thumb, intuition, and judgment." The point of knowledge management is to manage the explicit and tacit knowledge as intellectual assets through the creation, dissemination, and utilization renews knowledge.

Organizational Survival is a condition of conformity with its progress and environmental demands. Reker, Goldsby & Neck (2002: 137) define that Organizational Survival "is dependent on knowing how to rebound from the decline and avoid death." Moreover, Robbins & Judge (2015: 61) claim that the survival of an organization depends not just on how productive the organization is, but also on how well it fits with its environment. A company that is very productively making good and service of little value to the market is unlikely to survive for long, so survival factor in things like perceiving the market successfully, making good decisions about how and when to pursue opportunities, and engaging in successful change management to adapt to new business conditions. Meanwhile, according to Espinosa & Porter (2011: 58); "As with an ecosystem, survival and success are equated with the timely perception of key external changes and the adaptation of internal elements and processes that successfully respond to Reviews those changes." The arguments that are supporting of Tsoukas & Chia (2002) as quoted in Sun & Zhang (2013: 270) "further treat change as a normal condition for organizational survival and argue that in today's turbulent environment Increasingly, organisation must adapt to change openly and maintain consistently high performance."

Maintaining life sustainability of the organization is very hard. It needs the commitment of all stakeholders in the organization. One of the challenges in maintaining the continuity of an organization is the organizational environment factors. Organizational survival is also influenced by the condition of the resources owned by the organization among them by knowledge, this is in line with the views Gupta, Jatinder ND, Sharma, Sushil K. & Hsu, Jeffrey (2008: 2) "Knowledge, as other resources, viewed as a source of resource that is very important for the organizational survival and for the successful live in the global market." Therefore an organization needs to create and manage knowledge as an asset that is well-managed.

From the theory and framework aforementioned, it can be portrayed the relationship between the variables studied as follows:



Figure 1 A Framework-relationship variables

BEI-61

The hypothesis proposed by the researchers is a strong organizational survival in the organizational environment that is conducive if the knowledge management running optimally.

2. Objectives

Research question in this study is how the organizational survival is affected by the organizational environment through knowledge management of private university in West Java? The aim of this study is to provide an overview and explain the relationship variables of organizational environment, knowledge management and organizational viability of universities in West Java.

Moreover, the benefits of this research are to develop the field of management science in which it deals with organizational survival which is rarely to be conducted. Another benefit is for the universities. The result if this study is expected to find ways how to maintain the organizational viability of the demands of the organizational environment through the optimization of knowledge management.

3. Materials and Method

The method employed is mixed method research (MMR) with the paradigm of pragmatism. Furthermore, the strategies used were sequential explanatory research in which the writers collected quantitative data then analyzed it. After quantitative results were obtained, the writers collected data and analyzed qualitative data and last the writers interpreted of both results to complement each other.

The unit of analysis of the study was universities in West Java which are under the Private IV Coordinator of universities with the unit of observation was chairperson and a trustee of the universities. Data were collected using questionnaires to 79 respondents (sample size) to gain quantitative data and employing interviews to 4 informants (sample size) to obtain qualitative data. 79 respondents are used and used the formula of Slovin :

$$n = \frac{N}{1 + N \times e^2}$$

Notes

n : Total Sample

N : Total active private higher education

e : (*error tolerance*) 10%

$$n = \frac{368}{1 + 368 * 0.10^2}$$

$$n = \frac{368}{1 + 368 * 0.01}$$

$$n = \frac{368}{4,68}$$

$$n = 78,7 = 79$$

4 informants is used by using purposive sampling for the type of private higher education is one informant, the types of private higher education includes; university, college, institute and academi.

Descriptive data analysis and verification conducted in modeling using the approach of analysis tools (*analysis tool*) "PLS" (*Partial Least Square*). After the descriptive and quantitative test results were gained then those were compared with the results of the qualitative data in order to obtain a conclusion that is mutually reinforcing or otherwise and it was expected to find new ideas.

PLS analysis tool used two important stages, namely *the measurement* or *Outer models* to measure the validity and reliability and *structural inner model* or *models* to test hypotheses based on the variant or development of the theory.

4. Results

There are three categories of findings that will be described, namely; the first, results of a descriptive study of the average respondents' answers. The second, results of research verificative. The third results in a relationship between variables and qualitative research.

BEI-62

Results and Discussion of Descriptive

Categorization in the interval 0.8 obtained from the reduction of the greatest value on a Likert scale (5) and the smallest value (1), it is divided by the number of the category itself (5). The results showed: 1.00-1.79 very low, 1.80-2.59 low, 2.60-3.39 moderate, 3.40-4.19 high, and 4.20-5.00 very high. The results of the calculation of the descriptive variable organizational environment are presented as follows:

Table 1 Descriptive results of Organizational Environment

No.	Dimensions	Strongly agree		Agree		Neither agree nor disagree		Disagree		Strongly disagree		Average
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	Internal environment	116	37%	172	54%	21	7%	7	2%	0	0%	4,25
2	External environment	163	21%	535	68%	73	9%	19	2%	0	0%	4,07
Total											8,32	
Average											4,16	

Source: Data processing, 2016

The results of the average value from organizational environment showed the high level; meanwhile, the highest value was obtained from the internal environment compared with the external environment. An internal environment which covers; foundation, the head of the university (rector), human resource and physical environment. Those aspects can be encouragement for an organization to maintain its existence. Moreover, an external environment which covers purchasing power parity, technology, government, social and cultural, the graduates, competitor, association, university students, alumni, and Senior High School play the important role in supporting the organization. The internal and external environment in the private university intertwines as a system called as the organizational environment in which the system gives the significant effect for the situation and condition in the private university. A conducive organizational environment gives the amount of chance for the private university to develop and improve the educational quality in Indonesia. The results of the descriptive variable knowledge management are presented as follows:

Table 2 Descriptive results of Knowledge Management

No.	Dimensions	Strongly agree		Agree		Neither agree nor disagree		Disagree		Strongly disagree		Average
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	Knowledge creation	110	20%	189	34%	11	2%	4	1%	2	0%	4,27
2	Dissemination of knowledge	85	36%	142	60%	10	4%	0	0%	0	0%	4,26
3	Utilization of knowledge	73	46%	81	51%	2	1%	2	1%	0	0%	4,43
4	Renewal of knowledge	19	12%	131	83%	8	5%	0	0%	0	0%	4,07
Total											17,03	
Average											4,26	

Source: Data processing, 2016

BEI-63

The results of the average value of the knowledge management were in the high level. These were induced by optimizing knowledge management in the private university. The improvement can be seen from the optimization of creation, the spread of utilization and the renewal knowledge. The optimization of knowledge management in the private university in West Java is useful in affecting the decision-making process and it does not reiterate the same process in a similar framework. Furthermore, the optimization of implementation knowledge management in private university in West Java is supported by the application of information technology (IT) in various activities both intranet and internet. Having a good comprehension of work rules, job descriptions and employment in the private university are not only from the internal but also from the external parties with the use of information technology at which the internet-based has already been used to provide and give the information. The results of descriptive variable the organizational survival are presented as follows:

Table 3 Descriptive results of the organizational survival

No.	Dimensions	Strongly agree		Agree		Neither agree nor disagree		Disagree		Strongly disagree		Average
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	Organizational conditions	97	64%	59	39%	2	1%	0	0%	0	0%	4,60
2	Organizational ability	57	18%	246	78%	13	4%	0	0%	0	0%	4,14
Total											8,74	
Average											4,37	

Source: Data processing, 2016

The results of the average value from the organizational survival were very high. These evidence give the clear description of the organizational survival in the private universities' organization in West Java as the indicator that the condition and the ability of the organization are adequate.

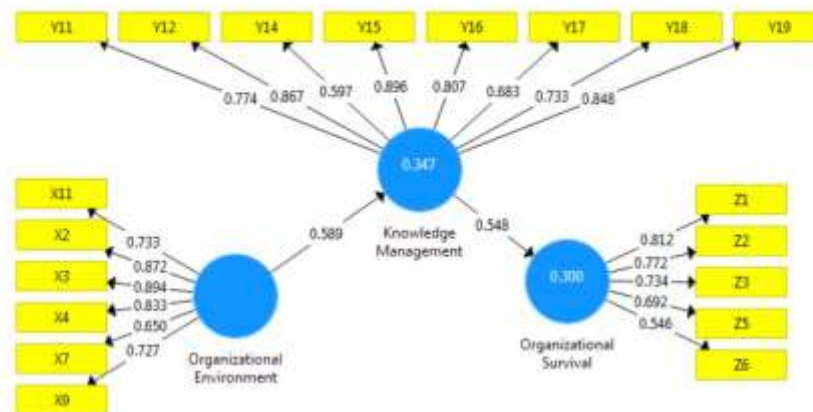
Growing and productive private university in West Java gives the description of the organizational survival. The ability of the private university in the West Java to survive, active and keep learning give the description of the organizational survival. There are several factors that contribute to the existence of the private university's organization such as external environmental changes and adaptation to the internal parts as the form of the optimal management in the private university.

5. Discussion

Results and Verification Discussion

The first step of the analysis by using PLS tools is measurement model test. In the measurement model, every block indicator or manifest variable with latent variables must be correlated more closely with 0,60 or Loading Factor $\geq 0,60$. If less than 0,60 manifest variable should be dropped and model is run again. The results of measurement model after discarding invalid manifest variable are shown as follows:

BEI-64



Source: Data processing, 2016

Figure 2 The Measurement and Structural Mode

Based on the results of measurement model aforementioned, all indicators were valid and reliable with the outer loading ≥ 0.50 and T score was > 1.96 , it means that the structural model has already been applied. Meanwhile, there are three various variables which are known as predictor variable, criterion variable, and mediator variable. Those variables are employed as the way to elucidate the hypothesis in this study. Organizational environment (OE) as predictor variable, knowledge management (KM) as mediator variable and organizational survival (OS) as the criterion variable. Testing of organizational environment influences through knowledge management to organizational survival are presented as follows:

Table 4 Results of Structural Model

Variable Relation	Path Coefficients	R-Square	T-Statistics	P-Value
OE → KM	0,589	0,347	5,162	0,000
KM → OS	0,548	0,300	3,473	0,001
OE → OS	0,323	0,104	5,468	0,000

Source: Data processing, 2016

To find out how knowledge management variable mediates or immediate on the influence of the conducive organizational environment to the strong organizational survival in the private university in West Java. Those can be compared with the direct influences of the organizational environment to the organizational survival.

The direct influence on the organizational environment to the organizational survival is smaller than the influence through knowledge management ($0,104 < 0,300$), it means that knowledge management mediates the influence of organizational environment towards organizational survival in the private university in West Java.

The magnitude of the influence was 30% in the moderate category and the rest of them were influenced by other factors. Supports of the stakeholder private university ease the creation process, dissemination, utilization, and renewal knowledge which are involved the establishment of organizational structure which supports and facilitates the member of the organization, placing IT instrument based on the teamwork and transferring the information among the members. The optimization of knowledge management assists the private university in West Java to make a progression and adapt to the changing of organizational environment.

Results and Qualitative discussion

The results of the quantitative study showed that organizational environment took the effect 35% towards knowledge management with the coefficient 59% in the moderate category. To prove, to deepen and to extend the influence of organizational environment towards knowledge management, it is shown in table 5 as follows:

BEI-65

Table 5 Results Verification Organizational Environment with Knowledge Management

The relation between Variables	Quantitative data	Qualitative data	Description
Organizational environment with Knowledge management	0,589	The demands of the stakeholders, as the fact and data which lead the private universities to implement knowledge management. The private university has been active in documenting information, distributing information, making decision information-based, and continuing to seek the new information from the stakeholders.	Strengthen and deepen the quantitative results

Source: Data processing, 2016

The institutional environment provides a variety of information about the organizations, at which it can be used as a comprehensive knowledge that influences in determining the organization's direction and policies. Knowledge management is done by private colleges to enhance the organization's ability to manage their intellectual assets. Stakeholder interaction as a social system creates new knowledge that can be shared among all employees. Furthermore, the results of the quantitative research showed that management knowledge affects 30% of the life sustainability organizational Colleges with a path coefficient of 59% are in the moderate category. To testify, to deepen, and to expand the influence of the organizational environment on the knowledge management is shown in Table 6 below:

Table 6 Verification Results with Knowledge Management Organizational Existence

Relationship between variables	Quantitative Data	Qualitative Data	Information
Knowledge management with organizational life sustainability	0,548	Enforcement of Regulation Administrative Reform And Bureaucratic Reform Number 14 The year 2011 concerning the Guidelines of Knowledge management program encourages private colleges for employing knowledge that has been owned for enhancing the quality of the decision-making.	Strengthen and deepen the result of quantitative

Source: Data Processing, 2016

Knowledge management activities in private colleges help to create, maintain, deploy and utilize optimally knowledge of the organization in order to survive. The impetus for this bureaucratic reforms so that the organization uses knowledge to streamline services. Knowledge about the organization and maintaining the viability of such knowledge; improvement of organizational growth, increased productivity, enhanced adaptability to the environment and the ability to learn from environment done by private colleges also gives strength to private colleges to survive in the environment that is constantly changing. The results of quantitative research through the organizational environment knowledge management affects 10% of the life sustainability organizational colleges with a path coefficient of 33% are in the weak category. To testify, to deepen, and to expand the influence of the environment through management organization knowledge toward organizational survival is shown in Table 7 below:

BEI-66

Table 7 Results of Verification Environment Influence of Organizational Through Knowledge Management against Organizational Survival

Relationship between variables	Quantitative Data	Qualitative Data	Information
Knowledge management with organizational life sustainability	0,325	Enforcement of Regulation Administrative Reform And Bureaucratic Reform Number 14 The year 2011 concerning the Guidelines of Knowledge management program encourages private colleges for employing knowledge that has been owned for enhancing the quality of the decision-making.	Strengthen and deepen the result of quantitative

Source: Data Processing, 2016

There is already a structured and systematic efforts of Private colleges in West Java in developing and using knowledge to assist in the decision-making for improving performance organization, while the activity is done through an acquisition attempt, storage, processing and retrieval, use and deployment, and evaluation and improvement of the knowledge as intellectual assets of the organization for these based on the demands of the environment organizationally. From the intellectual assets owned by the private colleges in West Java, they can maintain its viability through improved governance of the organization and adaptability with the environment. Knowledge of governance, job descriptions and employment, organizations' value, and other things that can drive organizational performance. And adaptability of changes in the environment by optimizing all resources owned by human resources, capital resources, and intellectual resources.

- **Novelty of research**

An organization cannot control the environmental conditions, but how the existing conditions and the demands that arise from stakeholders can be used as a source of information to make the right policy. Private colleges in West Java as an organization of higher education also cannot control the environment, but through optimization knowledge management can encourage the creation of intellectual assets for the organization that can be utilized in order to maintain organizational survival during this time.

6. Conclusions and suggestions

All the private Colleges' stakeholders in West Java support each other in developing the organization over the years, thus creating an environment organizational conducive to encourage optimal implementation knowledge management. Optimal implementation of knowledge management can help the private colleges are able to grow and adapt to an environment that is constantly changing.

Private colleges in West Java should continue to optimize implementation of knowledge management by creating knowledge which is still tacit becomes explicit that can be shared with all employees and become intellectual assets for an organization that can be used in maintains viability. Besides, they can utilize all the information from stakeholders for developing organizations to avoid stagnation and able to survive on the ever-changing environment.

7. Acknowledgements

Thanks to God because of His mercy and help, this journal is finished. Thanks for Dr. H. Sulaeman Rahman N. S.E., MBA. as the head of Doctoral Program of Management Science and all the lecturers and staff in Padjadjaran University Bandung, Dr. H. Yat Rospia Brata, M.Si. as rector and all the lecturers and staff in Galuh University Ciamis.

8. References

- Balestrero, Gregory & Udo, Nathalie. 2014. *Organizational survival: profitable strategies for a sustainable future*. USA: McGraw-Hill Education.
- Bennet, Alex & Bennet, David. 2004. *Organizational Survival In The New World: 1st Edition*. ISBN- 13: 978-0-7506-7712-7 ISBN-10: 0-7506-7712-0 Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier. USA: KMCI. Press <http://www.elsevier.com>
- Cricelli, Livio., Grimaldi, Michele & Hanandi, Musadaq. (2013). *Chapter 18 Innovation and IT in Knowledge Management to Enhance Learning and Assess Human Capital*. Dalam Buckley, Sheryl Beverly & Jakovljevic, Maria. (Ed). *Knowledge Management Innovations for Interdisciplinary Education: Organizational Applications*. Published in the United States of America by Information Science Reference (an imprint of IGI Global). ISBN 978-1-4666-1971-5. Diakses dari Web site: <http://www.igi-pub.com/reference>.
- Daft, Richard L. 2007. *Organization Theory and Design*. USA: Ninth Edition. Thomson South-Western.
- Gupta, Jatinder N. D., Sharma, Sushil K. & Hsu, Jeffrey. 2008. *Chapter 1.1 An Overview of Knowledge Management* dalam Jennex, Murray E. (Ed.). *Knowledge Management: Konsep, Perguruan Tinggi Swasta, Methodologies, Tools, and Applications*. New York: Information Science reference. Published in the United States of America by Information Science Reference (an imprint of IGI Global).
- Guo, Yi. 2013. *An Inter-organizational Perspective on Marketing Channels Governance: The Influence of the Institutional Environment*. *International Journal of China Marketing* vol. 14(1) 2013.
- Mao, Hongtao., Zhu, Bo & Wang, Tian'an 2012. *The effect of organizational Environment on Engineering Project Cost Management A field study on CREC 2nd Bureau Co. Ltd* *Nankai Business Review International* Vol. 4 No. 1. 2013 pp. 25-48 Emerald Group Publishing Limited 2040-8749.
- Nonaka, Ikujiro & Konno, Noboru. 1998. *The Concept of "BA": Building A Foundation for Knowledge Creation*. *California Management Review* Vol. 40. No 3 Spring 1998.
- Recker, Gene, Goldsby, Michael G. & Neck, Christopher P. 2002. *Organizational survival within a declining industry: An analysis of a single sex boarding school* *The International Journal of Educational Management*; 2002; 16. 2/3; ProQuest Education Journals pg. 137
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. 2014. *Management*. England: 12th edition. Pearson Education Limited.
- Robbins, Stephen P. & Judge, A. Timothy 2015. *Organizational Behavior*. England: 16th edition. Pearson Education Limited.

Lampiran Draf Journal



**The 8th International
Conference on Sustainable
Collaboration in Business,
Technology, Information and
Innovation 2017**



**The Effect Of Organizational Environment On Knowledge Management And Organizational
Culture And The Implications On Organizational Survival
(A Survey Based On Leaders Perception At Private Higher Education
In West Java Province)**

Nana Darna

Student of Management Science Doctoral of Padjadjaran University and Lecturer of Galuh University
Bandung, Indonesia
nanadarna@unigal.ac.id

Ernie Tisnawati Sule

Lecturer of Faculty of Economics and Business Padjadjaran University
Bandung, Indonesia
ernie.tisnawati@fe.unpad.ac.id

Maman Kusman

Lecturer of Faculty of Economics and Business Indonesian Computer University
Bandung, Indonesia
mamankusman@unikom.ac.id

Yunizar

Lecturer of Faculty of Economics and Business Padjadjaran University
Bandung, Indonesia
yunizar@fe.unpad.ac.id

Abstract

The organizations that can not cope with environmental change, Then the organization will not survive and sustainable in the long run. Changes occur due to demands and environmental conditions that will renew the organisations situation as; Authority, work relations, division of duties, values and collective beliefs of members of the organization. Organizational change will change organizational goals and will eventually prosecute members of the organization for adjust their collective values and beliefs towards the intended change. Organizational change will also demand a wider knowledge for the organization as an intellectual asset that can encourage strong organizational survival.

There are several private higher education in West Java with closed status and in coaching, the developed and not yet get research university in 2016. This is as a result of the demands of the organizational environment that is not accompanied by the optimization of knowledge management and organizational culture strengthening. The aim of these study was to describe the influence of organizational environment on organizational survival through knowledge management and organizational culture gradually tested quantitatively and continued with qualitative testing.

The research method used is survey method with mix method research approach with Sequential explanatory strategy. There are two primary data types that are sourced from questionnaires for descriptive and quantitative test and from interviews for qualitative test.

The results showed that the organizational environment is conducive to organizational sustainability through the optimization of knowledge management and strengthening the organizational culture of private haigher education in West Java province.

Keyword: Knowledge Manajement, Organizational Enveronment, Organizational Culture, Organizational Survival.

I Introduction

Violations of the applicable legal provisions are often made by an organization to achieve short-term benefits that would threaten the survival of the organization. Unhealthy competition between organizations also often creates problems with violations of the law which are not only the legal consequences of the organization, but there are others who are disadvantaged, such as consumers and other partners of the organization that will hold the responsibility. The changing environmental conditions also threaten the survival of the organization, ie if the organization does not have the ability to cope with changing environmental demands. This is in parallel with the view Keister (2002:459) —An ability to adapt to radical is a key determinant of competitive advantage and organizational survival.

Organizational environmental problems also result in an organization unable to survive except by changing cultural and management practices, This is in line with the view Bennet, Alex & Bennet, David. (2004:363) —Environmental forces demanded specific actions for survival, leading to the development of culture via the need and propensity to cooperate. There are higher education in West Java Which violates the rules of management, is not reporting academic activities, lecturer-to-student ratio problems, problems with violations of remote classes, class compaction, study programs or illegal private higher education and conflict or disputes that resulted in the high unemployment being closed. In addition to private higher education closed status There is also a status in coaching, if in a certain period does not meet the provisions set by the government, it is also threatened to be revoked its operating license and the closed status. Based on the higher education data base <http://forlap.dikti.go.id/> 2016, private higher education in West Java of KOPERTIS IV Closed status Increase from the beginning of the year 2015 One being seventeen by the year 2016; two universities, eight high schools, six academics and one polytechnic.

Most private higher education in West Java Including at the developed, which still have to work on developing research capacity to be able to manage the research so as to produce good research outcomes. And New cultural changes in accordance with the demands of environmental change in 2016 that is the culture of research university can't be implemented at private higher education in West Java. The closure of some private higher education above because it has not been able to manage the environment and create a new organizational culture in accordance with the demands of the environment. Implementing good environmental and organizational practices is good organizational survival can give organization a competitive advantage and help foster goodwill toward organizational survival (Farahmand, 2013:88) Not having a common perception of stakeholders in high private sector has often resulted in interest attraction which resulted in less optimal use of resources and weak values that became the basis of rules and employee confidence in building the organization. Therefore, appropriate steps in optimizing the management of resources, especially intellectual resources and strengthening the values and beliefs of employees.

This study aims to provide an overview and explain the relationship between variables on the organizational environment, knowledge management, organizational culture and organizational survival of private universities in West Java, either directly or indirectly with quantitative stages first qualitative.

1. Literature review

2.1 Organizational Environment

According to Jones (2010:24) that is what is meant by organizational environment the set of forces and conditions that operate beyond an organization's boundaries but affect its ability to acquire and use resources to create value. Further views Uha (2014:57) that the organizational environment is -the pattern of all conditions or internal and external factors that influence or lead to opportunities or threats to the life and development of the organization. From the above view it is clear that the organizational environment can be a force or weakness and threats or opportunities that can affect the state of organisasi.

Robbins et al. (2014:76) -Any constituencies in the organization's environment that are affected by an organization's decision and actions. The stakeholders who interact with the organization include; customer, social and political groups, competitors, trade and industry associations, government, media, supplier, communities, shareholders, unions and employees. While Guo (2013:19) Institutional theory holds that a company's institutional environment is made up of the norms and values of its stakeholders, which include customers, investors, guilds, trustee councils, governments, and partners. So the organizational environment is a state of interaction of stakeholders that can affect the organization. If an organization wants to survive by Guo (2013:19) Then what the organization should do is -in order to survive organizations should first be recognized by other organizations or stakeholders.

2.2 Knowledge Management

Knowledge is stored in individual minds or encoded in organizational processes, documents, products, services, facilities and systems. The view that knowledge is still stored in the mind is intended with tacit knowledge, while the views of knowledge have been given code intended with explicit knowledge. Knowledge as an intellectual asset of an organization of course to be useful for the organization must be in management, as for understanding knowledge management according to Cricelli et al. (2013:368) -KM consists of managing corporation knowledge through several systematic processes, in order to acquire, organize, apply, and renew both tacit and explicit knowledge while Zyngier (2011:58) Knowledge management definitions, the tools and techniques in the management of knowledge as an asset, cultural aspects of knowledge management.

Different views from Gupta et al. (2008:3) There are many definitions of knowledge management. At a generic level, it can be defined as the collection of processes that govern the creation, dissemination, and utilization of knowledge. Knowledge management can be implemented through the process of creation, dissemination, acquire, organize, apply utilization, and renew of knowledge. The knowledge in question is the workings and organizational values that can be used to develop the organization.

The organizational environment can have an effect on the knowledge management it has been investigated by: Smith & Lumba (2008); Sun (2010); Sharabati & Hawajreh (2012)

2.3 Organizational Culture

Culture is not created only by individuals but by a group of people, this is in line with opinion Griswold (2013:48) –culture and cultural works as collective, not individual, creations. This underlies the notion of organizational culture as the norm and value created and embraced by all members of an organization that can distinguish one organization from another. The definitions of organizational culture according to Jones & George (2013:61) –organizational culture comprises the shared set of beliefs, expectations, values, norms, and work routines that influence how members of an organization relate to one another and work together to achieve organizational goals. Robbins & Judge (2015:497) –organizational culture shows how employees perceive the characteristics of an organization’s culture, not whether they like them. While Luthans & Doh (2015:177) defines organizational culture –Shared values and beliefs that enable member to understand their roles in and the norms of the organization.

The organizational culture dimension according to Robbins & Coulter (2014:78) consists of; innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, stability and Agility.

Organizational environments can have an effect on organizational culture that has been investigated by: Herningsih et al. (2013); Reginato & Guerreiro (2013); Behram & Özdemirci (2014)

2.4 Organizational Survival

Organizational survival defined as surviving over possible setbacks and organizational deaths accordingly; Reker et al. (2002:137) –Organizational Survival is dependent on knowing how to rebound from decline and avoid death. and then, the same view is Robbins & Judge (2015:61) The survival of an organization depends not just on how productive the organization is, but also on how well it fits with its environment.

Organizational survival defined as the ability of the organization to adapt to its environment accordingly Tsoukas & Chia (2002) in Sun & Zhang (2013:270) –further treat change as a normal condition for organizational survival and argue that in today’s increasingly turbulent environment, organizations must adapt to change openly and maintain high performance consistently. And then according to Espinosa & Porter (2011:58); –As with an ecosystem, survival and success are equated with timely perception of key external changes and the adaptation of internal elements and processes that successfully respond to those changes.

From the two different views above complement each other about the definition organizational survival As the ability to adapt to changing environments that persist in the long term. Organizational survival Of an organization can be seen in the growth of the organization, Organizational productivity, survival skills, agility, adaptability and organizational learning abilities.

Knowledge management and organizational culture can have an effect on one dimension of organizational survival rather than on organizational survival seen from Research: Mathews (1992); Kim (2004); Sun & Zhang (2013); Shiva & Suar (2011).

Based on previous research above it is clear that the organizational environment has an effect on organizational knowledge and culture and its implication to organizational survival by using Mix Method Research method has not been studied. This is as a novelty form of this research.

2. Method

The method in this research is survey (survey methods), Because the study studied samples from a population with a mixed method approach with Sequential explanatory strategy. Mixing in this research is done gradually begins with quantitative and qualitative with the view or paradigm of pragmatism. Pragmatism because the research was born from the actions, situations and consequences of Private Universities in West Java. Combination stages are done at the data collection stage, data analysis phase and data interpretation phase and discussion.

Primary data source obtained from Private University in region Kopertis IV West Java as population become entire of unit analysis, that is as many as 368 private universities active. To determine the sample size is divided into two parts namely; for a quantitative approach used formulas from Slovin result 79 responden And for a qualitative approach with metode purposive, Namely in the select from each type of Private Higher Education two as many as eight informants consist of; two universities, two high schools, two academics, one polytechnic, and one institute. Questionnaire is used as a source of frimer data acquisition to be processed for quantitative research and in-depth interviews are used as sources of acquisition of frimer data to be processed for qualitative research.

Descriptive data analysis using weighted means score, quantitative analysis using Partial Least Square (PLS) approach and qualitative analysis is done by drawing conclusion or verification.

3. Results and Discustion

3.1 Organizational Environment, Knowledge Manajemen, Organizational Cultur and Organizational Survival

The organizational environment of high private higher education in West Java can include strengths or weaknesses for internal organization and threats and opportunities from external organizations. Each respondent's answer to the organizational environmental dimension is described as follows:

Tables 1. Organizational Environment

No.	Dimension	Resul	Score					Score Total	Average
		t	5	4	3	2	1		
1	Internal Environment	F	116	172	21	7	0	1345	4.26
		%	37	54	7	2	0	85	
2	External Environment	F	163	535	73	19	0	3212	4.07
		%	21	68	9	2	0	81	
Total		F	163	535	73	19	0	4557	4.3
		%	21	68	9	2	0	83	

Source: Results of Data Processing, 2016

The value of the internal environment is greater than the external environment, the internal environment can be a force for the existence of an organization and the external environment can drive organizational change. The internal environment and the external environment of private higher education interact together into one system that is the organizational environment that can affect the private higher education. Conducive organizational environment provides opportunities for private higher education to grow and develop in improving education indices in Indonesia.

Knowledge management is how to organize and share intellectual resources and organizational creativity resources at private higher education in West Java. Knowledge management is done through knowledge creation, knowledge sharing, knowledge utilization and knowledge renewal. To know the views of respondents about knowledge management of private higher education in West Java can be seen from the results of respondents' answers as follows:

Tables 2. Knowledge Management

No.	Dimension	Result		Score				Score Total	Average
		t	5	4	3	2	1		
1	Creation of Knowledge	F	110	189	11	4	2	1349	4.27
		%	35	60	3	1	1	85	
2	Dissemination of knowledge	F	85	142	10	0	0	1023	4.32
		%	36	60	4	0	0	86	
3	Utilization of knowledge	F	73	81	2	2	0	701	4.44
		%	46	51	1	1	0	89	
4	Renewal of knowledge	F	19	131	8	0	0	643	4.07
		%	12	83	5	0	0	81	
Total		F	287	543	31	6	2	3716	4.28
		%	12	83	5	0	0	86	

Source: Results of Data Processing, 2016

Knowledge management in private higher education in West Java is done optimally, this can be seen from the optimal use of knowledge, knowledge creation, knowledge dissemination and knowledge renewal. Private universities in West Java have improved the quality of the decision-making process and do not repeat the same process within a common framework so that decision-making is more effective. Effectiveness and orientation on the satisfaction of private higher education to the academic community that has been there, as a form of organizational performance.

Tables 3. Organizational Culture

No.	Dimension	Result		Score				Score Total	Average
		t	5	4	3	2	1		
1	Inovation and risk taking	F	50	102	6	0	0	676	4.28
		%	24	51	4	0	0	86	
2	Attention to detail	F	19	195	23	0	0	944	3.98
		%	8	82	10	0	0	80	
3	Orientation on results	F	36	100	16	6	0	640	4.05
		%	23	63	10	4	0	81	
4	Orientation to people	F	45	104	7	2	0	666	4.22
		%	28	66	4	1	0	84	
5	Orientation to team	F	57	99	2	0	0	687	4.35
		%	36	63	1	0	0	87	
6	The aggressiveness	F	12	135	11	0	0	633	4.01
		%	8	85	7	0	0	80	
7	Organization stability	F	38	44	25	47	4	539	3.41
		%	24	28	16	30	3	68	
Total		F	305	772	111	91	7	5135	4.33
		%	6	16	2	2	0	87	

Source: Results of Data Processing, 2016

The result of recapitulation of organizational culture is in strong category, strong culture of private higher education in West Java is depicted from developed and held firm values, norms, beliefs, symbols, expectations, work routines by members of the organization in the form; The freedom of the

organization's members to innovate and take risks, members of the organization have attention to detail, managerial-oriented, organizational-oriented, team-oriented organization, aggressiveness reflected by members of the organization and organizational stability. The strong culture of private higher education in West Java can also be seen from the ethics and behavioral of employees and formalization of rules and laws that apply in private higher education as a reflection of the basic values that are believed together.

Organizational survival deals with how well organizations fit their environment. In private higher education in West Java, organizational survival is characterized by organizational conditions and organizational capabilities. The condition of the organization is illustrated by the state of organizational growth and organizational productivity. The organizational capability is depicted with the ability to survive, agility, adaptability, and the ability of private college learning.

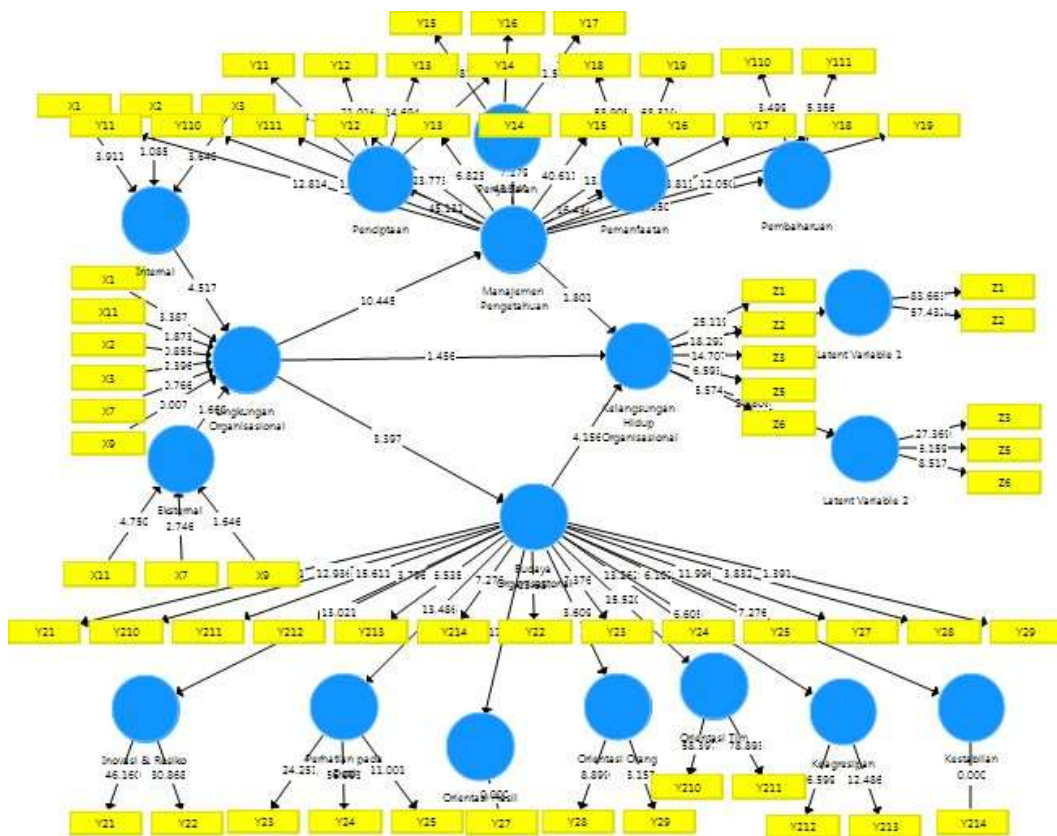
Table 4. Organizational Survival

No.	Dimension	Result		Score					Score Total	Average
		t	5	4	3	2	1			
1	The condition of the organization	F	97	59	2	0	0	727	4.60	
		%	61	37	1	0	0	92		
2	The organizational capability	F	57	246	13	0	0	1308	3.98	
		%	18	78	13	0	0	83		
Total		F	154	305	15	0	0	2035	4.29	
		%	32	64	3	0	0	86		

Source: Results of Data Processing, 2016

The table above shows organizational survival in the very strong category, the strong organizational survival of private higher education in West Java reflected the condition and ability of the organization. Growing and productive private higher education in West Java during this time to describe the condition of organizational survival. The ability of private higher education in West Java to stay afloat, lively and continue to learn in the environment also gives a picture of the condition of its survival.

3.2 The Effect Of Organizational Environment On Knowledge Management And Organizational Culture And The Implications On Organizational Survival



Source: Results of Data Processing, 2016

Fig. 1 The Effect Of Organizational Environment On Knowledge Management And Organizational Culture And The Implications On Organizational Survival

The measurement model in the figure above shows how each indicator or manifest variable relates to its latent variables and between dimensions with latent variables as follows;

- Organizational environment variable with internal environment dimension has coefficient value equal to 0,760 and t count equal to 4, 517 bigger than 1,96. The external environment has a coefficient coefficient value of 0.301 and t arithmetic of 1.66 is smaller than 1.96. This means that the internal environment is more dominant than the external environment in creating a conducive organizational environment in private higher education in West Java.
- The most optimal knowledge management variables on the creation of knowledge creation has a coefficient value of 0.931 and t count of 45.131 greater than 1.96, then dissemination of knowledge has a coefficient of 0.923 and t value of 43.747 Greater than 1.96, the utilization of knowledge has a coefficient value of 0.797 and t arithmetic of 16.464 greater than 1.96, and the last renewal of knowledge has a coefficient value of the path of 0.288 and t arithmetic of 2.350 larger From 1.96.
- The organizational culture variable is most strongly seen in the employee dimension of attention to detail of work with coefficient value of 0,767 and t count equal to 13,486 bigger than 1,96, then managerial oriented to team with coefficient value value equal to 0,762 and t count equal to 15,520 bigger than 1.96, employees innovate and dare to take risks with the value of coefficient path of 0.741 and t arithmetic of 13.021 greater than 1.96, results-oriented organization with coefficient

value of 0.725 and t count of 11.996 greater than 1.96, Aggressiveness members of the organization with coefficient value of 0.664 and t count of 6.605 greater than 1.96, organizational stability with coefficient value of 0.609 and t count equal to 7.276 greater than 1.96 and last managerial oriented to employees or oranag with value coefficient of 0,499 and t count equal to 3,609 greater than 1,9 6.

- d) The strongest survival variable of private higher education is the organizational capability dimension with coefficient value of 0,841 and t count equal to 21,808 bigger than 1,96 compared with organizational condition dimension with coefficient value 0,829 and t count equal to 26,773 bigger than 1.96.

The relationship between the latent variables of the picture above can be explained as follows:

- a) The influence of the organizational environment on knowledge management:

Tables 5 The Effect of Organizational Environment on Knowledge Management

Relationship Between Variable	Path Coefficients	R-Square	T Statistics >1,96
X → Y ₁	0,636	0,404	10,445

Source: Results of Data Processing, 2016

Organizational environmental conditions significantly influence the knowledge management conducted by private higher education in West Java. The magnitude of influence can be seen in the R square value of 0.404 or 40.4% and the rest is influenced by other factors that is equal to 59.6%. The great coefficient of the path is 63.6%, meaning that the organizational environment affects knowledge management in the medium category.

Conducive organizational environmental conditions then knowledge management will be optimal. The internal environmental conditions of private higher education can be a force if their carrying capacity is strong such as the carrying capacity of foundations, university leaders, human resources and physical facilities in ensuring the smoothness of knowledge management. And the external environmental conditions of private higher education can be an opportunity if private higher education are able to adapt to what the demands of their environment. Private higher education are very concerned about the economic conditions of society, technological advances, social conditions of society, government policies, the needs of graduate users, competitors and advice the association in running its operations..

- b) The influence of organizational environment on organizational culture is as follows:

Tables 6 The Influence of Organizational Environment on Organizational Culture

Relationship Between Variable	Path Coefficients	R-Square	T Statistics >1,96
X → Y ₂	0,631	0,398	8,397

Source: Results of Data Processing, 2016

The amount of organizational environmental influence on organizational culture can be seen in the R square value of 0.394 or 39.4% and the rest is influenced by other factors that is equal to 60.6%. The

great coefficient of the path is equal to 63.1%, meaning that the organizational environment has an effect on organizational culture is in the medium category.

The organizational culture of private higher education in West Java as a system of shared meanings embraced by members who can be each characteristic and also can be used as the advantages of each private higher education is influenced by the environment. The internal environment can compel the will to create a values or work rules that all members of the organization as:

- c) The influence of organizational environment on organizational survival through knowledge management is as follows:

Tables 7. The influence of Organizational Environment on Organizational Survival Through Knowledge Management

Relationship Between Variable	Path Coefficients	R-Square	T Statistics
X → Y1	0,636	0,404	10,445
Y1 → Z	0,213	0,045	1,801
X → Z	0,193	0,037	1,456

Source: Results of Data Processing, 2016

From the comparison results obtained that the mediation path by knowledge management is better $0.213 > 0.193$ compared with the direct path. This means that knowledge management mediates the influence of the organizational environment on the organizational survival of private higher education. The magnitude of influence can be seen on the R square value of 0.045 or 4.5% and the rest is influenced by other factors that is equal to 95.5%.

Private higher education that can adapt to what the demands of the environment tend to maintain the survival of the organization. In addition to the ability to adapt to the environment so far, private higher education also take advantage of knowledge management processes in an effort to cope with the demands of organizational environmental change.

- d) The influence of organizational environment on organizational survival through organizational culture is as follows:

Tables 8 The Influence of Organizational Environment on Organizational Survival Through Organizational Culture

Relationship Between Variable	Path Coefficients	R-Square	T Statistics
X → Y2	0,631	0,398	8,397
Y2 → Z	0,416	0,173	4,156
X → Y2	0,193	0,037	1,456

Source: Results of Data Processing, 2016

From the comparison results obtained that the path of mediation by organizational culture is better $0.416 > 0.193$ compared with the direct path of the organizational environment to organizational survival. It means organizational culture mediates organizational environmental influences on organizational survival. The organizational environment is influential through organizational culture significantly to the organizational survival of private universities in West Java. The magnitude of influence can be seen on the R square value of 0.0173 or 17.3% and the rest is influenced by other factors that is equal to 82.7%

The demands of organizational environmental change in private higher education encourage that to strengthen their organizational culture that affects their organizational survival. Organizational culture in a strong private higher education, has been used as the foundation of values generally embraced by all members of the organization in order to continue to stand and survive or have survival. Openness of private higher education in accepting changes towards a more productive as a manifestation of the strength of superior culture in competing owned during this.

3.3 Verification

The quantitative results of organizational environmental influences on knowledge management of private higher education in West Java are in the medium category, this is reinforced and deepened with the results of qualitative data. Demands from stakeholders have encouraged private higher education in West Java to implement knowledge management. The private higher education has been active in documenting information, disseminating information, information-based decision making and continuing to seek new information from environmental stakeholders so far. Private higher education's website in West Java is used as a tool in documenting, disseminating and seeking information from the environment. As for usage and application of knowledge received by private higher education of West Java for this still takes a long time.

Organizational environments provide a variety of information about organizations, where the information becomes a comprehensive knowledge that influences the determination of organizational direction and policy. Knowledge management is done by private universities to improve the organization's ability to manage its intellectual assets. Stakeholder interaction as a social system creates knowledge, this is in line with views Vygotsky (1978) in Yoon & Ardichvili (2012:294) that is —All knowledge comes from social interaction, developed by human beings involved in productive activities, and mediated by tools.

Quantitative results The organizational environment affects the organizational culture of private universities in West Java is in the medium category, this is reinforced and deepened with the results of qualitative data. There are several private higher education's culture in West Java that is influenced by the culture of society organization (NGOs) which shelter it such as private higher education under religious organization, national organization, local organization and other mass organizations. The strong private higher education's culture and directing private higher education have different characteristics from other private higher education to a core advantage. Formalization of activities or the sanctity of a ritual and firm on a basic value made by components that exist in private higher education as a picture of a strong private higher education's culture. A strong private higher education's culture has created the

habits, languages, styles, communication and organizational practices that govern the health. A healthy and strong private higher education's culture will make the people in it very committed to contribute greatly to the progress of the organization. The results of this study strengthen the view Luthas (2005:133) -Sometimes the organization must decide that the slave must change. For example, the environmental context has now undergone drastic changes and even companies have to adapt to the new conditions or fail to survive.

The results of quantitative research indicate that knowledge management mediates organizational environmental influences on organizational survival, is in the weak category, but this is reinforced and deepened with the results of qualitative data. There has been a structured and systematic effort of private higher education in West Java to develop and use their knowledge to assist the decision-making process for improving organizational performance, while activities are carried out through an attempt to acquire, store, process and retrieve, use and disseminate, and Evaluation and refinement of knowledge as the organizational intellectual asset, so far that is based on the demands of the organizational environment. Knowledge management is considered by Zack *et al.* (2009:393) -KM has been regarded as the most strategic organizational resource. Optimization of knowledge management in private higher education has been able to build the strength of the organization to survive the demands of continuous environmental change.

Quantitative research results show that organizational culture mediate the influence of organizational environment on the survival of private higher education in West Java, is in the medium category, it is reinforced and deepened with the results of qualitative data. Maintaining organizational survival is done by strengthening organizational culture such as upholding the principles of academic honesty, integrity, and orientation research university. Most private higher education high-performers in West Java still persist in the principle of academic honesty in the provision of education and do not pursue short-term gains that in the long term threaten their survival. Responsibility for the survival of the organization. and many private higher education are beginning to adjust their vision to the vision of national education.

Verification results provide reinforcement to the research model illustrated in Figure 1, meaning that to create a private higher education's survival in West Java from an ever-changing environment can be done by optimizing knowledge management and reinforcement organizational culture.

4. Concluction and Suggestion

The organizational environment of private higher education in West Java is conducive, knowledge management of private higher education in West Java is optimal, the organizational culture of private higher education in West Java is strong and the organizational survival of private higher education in West Java is strong. The organizational environment affects the survival of private higher education in West Java through the optimization of knowledge management and the strengthening of organizational culture.

Organizational survival of private higher education in West Java is still strong as Knowledge Management is implemented optimally and Organizational Culture continues to be strengthened, but

should the next researchers include organizational commitment variables as mediation variables or other variables moderating relationships among variables. Private higher education di West Java so must;

6. Continue to improve physical facilities and human resources to conform to national education standards.
7. Optimizing the implementation of knowledge management, so that new knowledge and still tacit or still in the form of ideas, ideas and plans of individuals will be explicit knowledge that can be sharing to all employees so that it can create organizational survival.
8. Strengthening organizational culture by continuing to build work teams and fulfilling the obligations of employees' rights in order to maintain organizational stability in order to maintain organizational survival.

5. Acknowledgements

Thanks to God because of His mercy and help, this journal is finished. Thanks to Kementerian Riset Teknologi Dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia for funding of Research Grant of Doctoral Dissertation, it is very help me in completing to study on Doctoral Program of Management Sciences of Padjadjaran University. Thanks for Dr. H. Sulaeman Rahman N. S.E., MBA. as the head of Doctoral Program of Management Science and all the lecturers and staff in Padjadjaran University Bandung, Dr.

H. Yat Rospia Brata, M.Si. as rector, Dr. Ati Rosliyati, S.E., M.M., Ak., CA. as dean and all the lecturers and staff in Galuh University Ciamis.

Ciamis, Oktober 2017
Penilai,

Tanda tangan
()

Keterangan:

- Skor: 1, 2, 3, 5, 6, 7 (1 = buruk, 2, sangat kurang, 3, = kurang 5 = cukup, 6 = baik, 7 = sangat baik).
- Pemberian skor penilaian disesuaikan dengan melihat target yang direncanakan dengan capaian pada saat monev dilaksanakan. Pemonev harus melihat barang bukti capaian luaran. Sebagai acuan pemberian skor dapat menggunakan ketentuan berikut.
 1. Publikasi ilmiah international: skor 7 = *published/accepted*, 6 = *reviewed* 5 = *submitted*, 3 =, *draft* 2 = tidak ada (jika target yang direncanakan sampai pada tahap *published/accepted*).
 2. Pemakalah pada temu ilmiah nasional/internasional: Skor 7 = sudah dilaksanakan, 6 = terdaftar, 5 = draf, 3 = tidak ada (jika target yang direncanakan adalah membawakan makalah pada temu ilmiah internasional).
 1. HKI: Skor 7 = *granted*/terdaftar, 6 = draf, 5= tidak ada (jika target yang direncanakan sampai pada tahap *granted*/terdaftar). Produk/Model/Purwarupa/Desain/Karya seni/Rekayasa Sosial: Skor 7 = penerapan, 6 = produk, 5 = draf, 3 = tidak ada (jika target yang direncanakan sampai pada tahap penerapan).

**PENILAIAN SEMINAR HASIL
PENELITIAN DISERTASI DOKTOR**

Judul Penelitian : **Pengaruh Lingkungan Organisasional Terhadap Manajemen Pengetahuan dan Budaya Organisasional serta Implikasinya pada Kelangsungan Hidup Organisasional (Survei Berdasarkan Persepsi Pimpinan Perguruan Tinggi Swasta Di Provinsi Jawa Barat)**

Ketua Peneliti : Nana Darna

Perguruan Tinggi Pengusul : Universitas Galuh Ciamis

Biaya yang disetujui DRPM : Rp. 52.500.000,00

No	Kriteria Penilaian	Bobot (%)	Skor	Nilai
1	Kesesuaian hasil dengan tujuan dan sasaran penelitian Disertasi Doktor	35		
2	Realisasi capaian luaran penelitian sesuai rencana*	25		
3	Penyelesaian program doctor	30		
4	Kesiapan dan kemampuan mempresentasikan hasil	10		
Jumlah		100		

Keterangan:

*Mengacu pada borang evaluasi capaian luaran kegiatan penelitian Disertasi Doktor

Skor: 1, 2, 3, 5, 6, 7 (1 = buruk, 2 = sangat kurang, 3 = kurang, 5 = cukup, 6 = baik, 7 = sangat baik)

Nilai = bobot × skor

Komentar Penilai :

.....

.....

.....

.....

.....

Ciamis, Oktober 2017
Penilai,

Tanda tangan

()

**PENILAIAN POSTER
PENELITIAN DISERTASI DOKTOR**

Judul Penelitian : **Pengaruh Lingkungan Organisasional Terhadap Manajemen Pengetahuan dan Budaya Organisasional serta Implikasinya pada Kelangsungan Hidup Organisasional (Survei Berdasarkan Persepsi Pimpinan Perguruan Tinggi Swasta Di Provinsi Jawa Barat)**

Ketua Peneliti : Nana Darna

NIDN : 0421067605

Perguruan Tinggi Pengusul : Universitas Galuh Ciamis

Jangkawaktu Penelitian : Satu Tahun

Biaya Keseluruhan dari DRPM : Rp. 52.500.000,00

No	Kriteria Penilaian	Bobot (%)	Skor	Nilai
1	Substansi (tujuan, metode, hasil)	40		
2	Kejelasan Informasi: - Terbaca (<i>visible</i>) - Terstruktur (<i>structured</i>)	30		
3	Daya Tarik (tata letak, pewarnaan, keserasian)	30		
Jumlah		100		

Keterangan:

*Mengacu pada borang evaluasi capaian luaran kegiatan penelitian Disertasi Doktor

Skor: 1, 2, 3, 5, 6, 7 (1 = buruk, 2 = sangat kurang, 3 = kurang, 5 = cukup, 6 = baik, 7 = sangat baik)

Nilai = bobot × skor

Komentar Penilai:

.....
.....

Ciamis, Oktober 2017
Penilai,

Tanda tangan
()