

**KNOWLEDGE MANAGEMENT, BUDAYA KERJA
DAN KINERJA DOKTER GIGI MUDA: PERAN MEDIASI CHANGE
MANAGEMENT**

(Studi pada Rumah Sakit Islam Gigi dan Mulut Sultan Agung)

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan

Mencapai Derajat Sarjana S2



Disusun Oleh:

Annisha Savira

20402000020

**PROGRAM MAGISTES MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG (UNISSULA)
SEMARANG**

2022

TESIS

**KNOWLEDGE MANAGEMENT, BUDAYA KERJA DAN KINERJA
DOKTER GIGI MUDA: PERAN MEDIASI CHANGE MANAGEMENT**

DISUSUN OLEH:

ANNISHA SAVIRA

20402000020

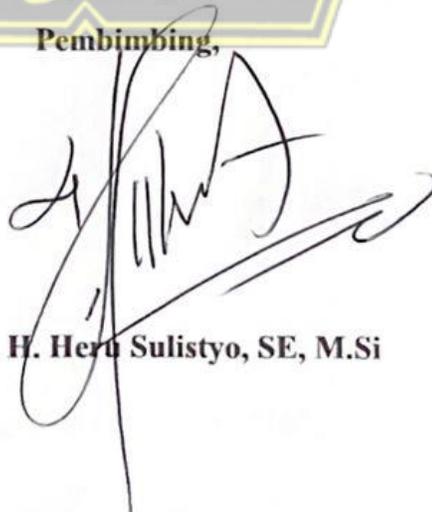
**Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian Tesis**

**Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang**

UNISSULA

Semarang, 16 Agustus 2022

Pembimbing,



Prof. Dr. H. Heru Sulistyo, SE, M.Si

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

Knowledge Management, Budaya Kerja
Dan Kinerja Dokter Gigi Muda: Peran Mediasi Change Management

Disusun Oleh:

Annisha Savira

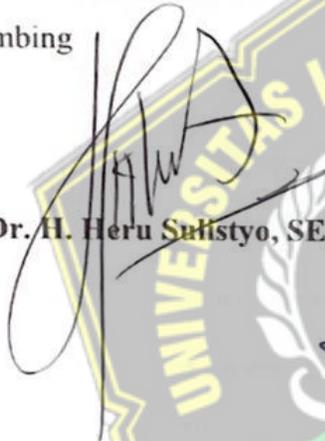
20402000020

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 2 September 2022

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Prof. Dr. H. Heru Sulisty, SE, M.Si

Penguji I



Dr. H. Abdul Hakim, SE, MSi

Penguji II

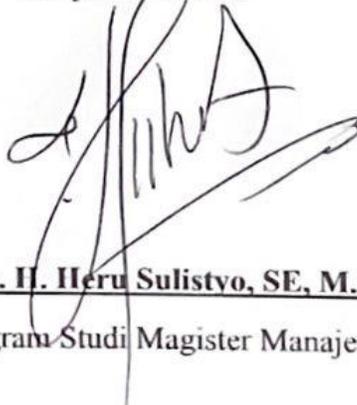


Dr. Budhi Cahyono, SE, MSi

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

2 September 2022



Prof. Dr. H. Heru Sulisty, SE, M.Si

Ketua Program Studi Magister Manajemen

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Annisha Savira

NIM : 20402000020

Dengan ini saya menyatakan bahwa Karya Tulis Ilmiah yang berjudul:

Knowledge Management, Budaya Kerja dan Kinerja Dokter Gigi Muda: Peran Mediasi Change Management

Adalah benar hasil karya saya dan penuh kesadaran bahwa saya tidak melakukan tindakan plagiasi atau mengambil alih seluruh atau sebagian besar karya tulis orang lain tanpa menyebutkan sumbernya. Jika saya terbukti melakukan tindakan plagiasi, saya bersedia menerima sanksi sesuai aturan yang berlaku.

Semarang, 2 September 2022

Yang menyatakan,



Annisha Savira

NIM 20402000020

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Annisha Savira

NIM : 20402000020

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa ~~Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi*~~ dengan judul :

KNOWLEDGE MANAGEMENT, BUDAYA KERJA DAN KINERJA DOKTER GIGI MUDA: PERAN MEDIASI CHANGE MANAGEMENT

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 2 September 2022

Yang menyatakan,



METERAI
TEMPEL
3000
5FAJX989384674

Annisha Savira

20402000020

*Coret yang tidak perlu

PRAKATA

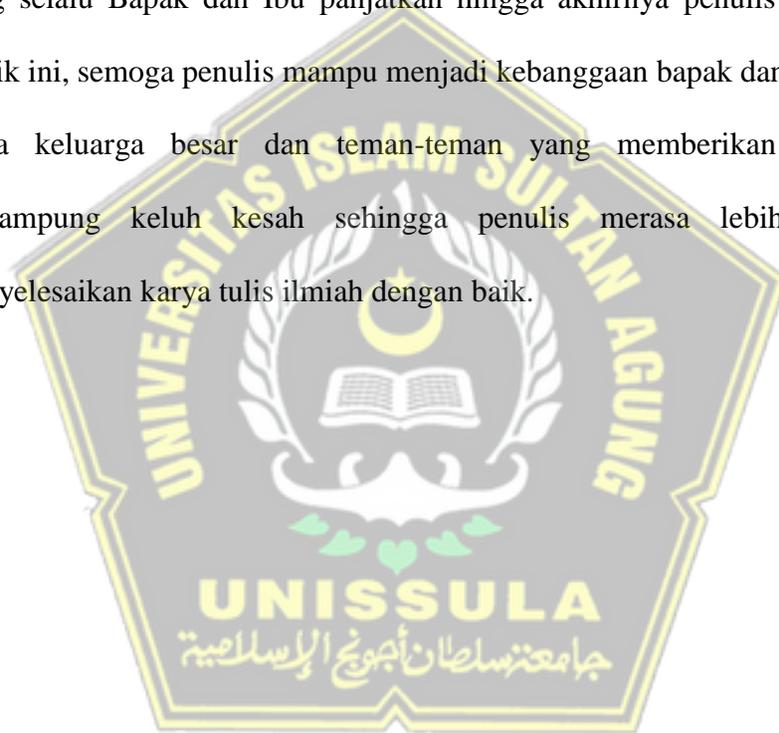
Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan berkah, rahmat, hidayah, dan inayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis. Shalawat serta salam semoga senantiasa terlimpahkan kepada baginda Muhammad SAW yang selalu penulis harapkan syafaatnya karenanya penulis mampu menyelesaikan tugas tesis.

Penulis ucapkan terimakasih untuk keluarga, para sahabat, orang terdekat atas kontribusi dalam segala aspek. Penulis merasa bahwa tesis dengan judul "**Knowledge Management, Budaya Kerja dan Kinerja Dokter Gigi Muda: Peran Mediasi Change Management**" ini bukan merupakan hasil karya tulis penulis seorang, akan tetapi juga merupakan hasil dari bimbingan dari berbagai pihak.

Penulis haturkan banyak terimakasih kepada semua pihak atas segala bantuan dan bimbingan yang telah diberikan sehingga tesis penulis dapat terselesaikan. Ungkapan rasa syukur penulis, mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si., Ph selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membantu dan memberikan izin dalam proses pengambilan data hingga karya tulis ilmiah dapat berjalan lancar.
2. Prof. Dr. H. Heru Sulisty, SE, M.Si selaku dosen pembimbing I yang telah mempermudah berjalannya penelitian, membimbing, mengarahkan serta memberikan waktunya untuk menyumbangkan gagasan dalam penyusunan karya tulis ilmiah dengan sabar dan penuh pengertian.

3. Dr. H. Abdul Hakim, SE, MSi selaku dosen penguji I yang telah memberikan kritikan dan saran yang membangun dalam penulisan karya tulis ilmiah ini.
4. Dr. Budhi Cahyono, SE, MSi selaku dosen penguji yang telah memberikan kritikan dan saran yang membangun dalam penulisan karya tulis ilmiah ini.
5. Bapak Dedy Hasyim dan Ibu Dwi Rahayu penulis haturkan terimakasih atas do'a yang selalu Bapak dan Ibu panjatkan hingga akhirnya penulis mampu berada dititik ini, semoga penulis mampu menjadi kebanggaan bapak dan ibu.
6. Serta keluarga besar dan teman-teman yang memberikan motivasi dan menampung keluh kesah sehingga penulis merasa lebih sabar untuk menyelesaikan karya tulis ilmiah dengan baik.



DAFTAR ISI

BAB I

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
PRAKATA.....	vi
PENDAHULUAN	14
1.1 Latar Belakang.....	14
1.2 Rumusan Masalah	17
1.3 Tujuan Penelitian.....	18
1.4 Manfaat Penelitian.....	18
BAB II.....	20
TINJAUAN PUSTAKA.....	20
2.1 Kinerja	20
2.2 <i>Knowledge Management</i>	22
2.4 Change Management	24
2.3 Budaya kerja	27
2.3.1 Pengertian Budaya kerja.....	27
2.3.2 Budaya kerja di Rumah Sakit.....	29
2.5 Model Empirik	31
BAB III.....	32
METODE PENELITIAN.....	32
3.1 Jenis Penelitian.....	32
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian.....	32
3.2.1 Populasi.....	32
3.2.2 Sampel.....	32
3.3 Definisi Operasional dan Variabel	33
3.4 Jenis Data.....	35
3.4.1 Data Primer	35
3.4.2 Data Sekunder	35

3.5 Teknik Pengumpulan Data	35
3.5.2 Dokumentasi	35
3.5.3 Wawancara	35
3.6. Metode Analisis Data	36
BAB IV	42
HASIL DAN PEMBAHASAN	42
4.1. Analisis Deskriptif	42
4.1.1 Deskripsi Profil Responden	42
4.1.2 Analisis Statistik Deskriptif	42
4.2 Pembahasan	48
4.2.1 Analisis Data	49
4.2.2 Pengujian Hipotesis	58
4.2.3 Pembahasan Hipotesis	62
BAB V	68
KESIMPULAN	68
5.1 Simpulan	68
5.1.1 Masalah Penelitian	68
5.2 Implikasi Teoritis	70
5.3 Implikasi Manajerial	70
5.4 Keterbatasan Penelitian	71
5.5 Agenda Penelitian Kedepan	71
DAFTAR PUSTAKA	72
LAMPIRAN	80

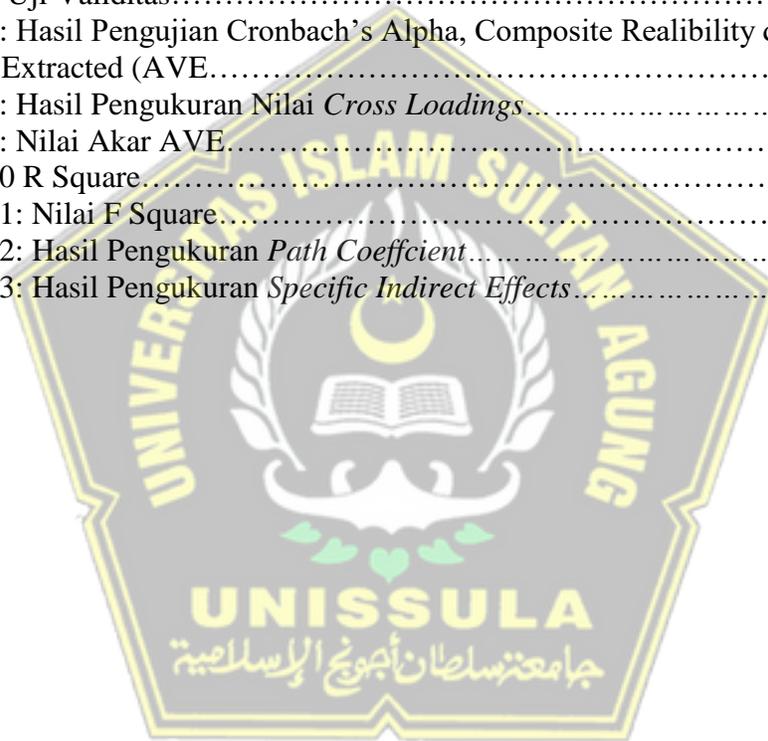
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik.....	31
Gambar 3.1 Analisa Langkah PLS.....	37
Gambar 4.1: Model Uji Validitas.....	51
Gambar 4.2: Pengaruh <i>change management</i> dalam memediasi budaya kerja dan <i>performance</i>	61
Gambar 4.3 Pengaruh <i>Change Management</i> dalam memediasi <i>Knowledge Management</i> dan <i>Performance</i>	62



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Variabel.....	33
Tabel 4.1 Profil Responden.....	42
Tabel 4.2 Hasil jawaban responden mengenai Knowledge Management	44
Tabel 4.3 Hasil jawaban responden mengenai Budaya kerja.....	45
Tabel 4.4 Hasil jawaban responden mengenai Change Management.....	46
Tabel 4.5 Hasil jawaban responden mengenai Performance.....	47
Tabel 4.6 Uji Validitas.....	50
Tabel 4.7: Hasil Pengujian Cronbach's Alpha, Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE).....	52
Tabel 4.8: Hasil Pengukuran Nilai <i>Cross Loadings</i>	53
Tabel 4.9: Nilai Akar AVE.....	54
Tabel 4.10 R Square.....	55
Tabel 4.11: Nilai F Square.....	56
Tabel 4.12: Hasil Pengukuran <i>Path Coefficient</i>	58
Tabel 4.13: Hasil Pengukuran <i>Specific Indirect Effects</i>	61

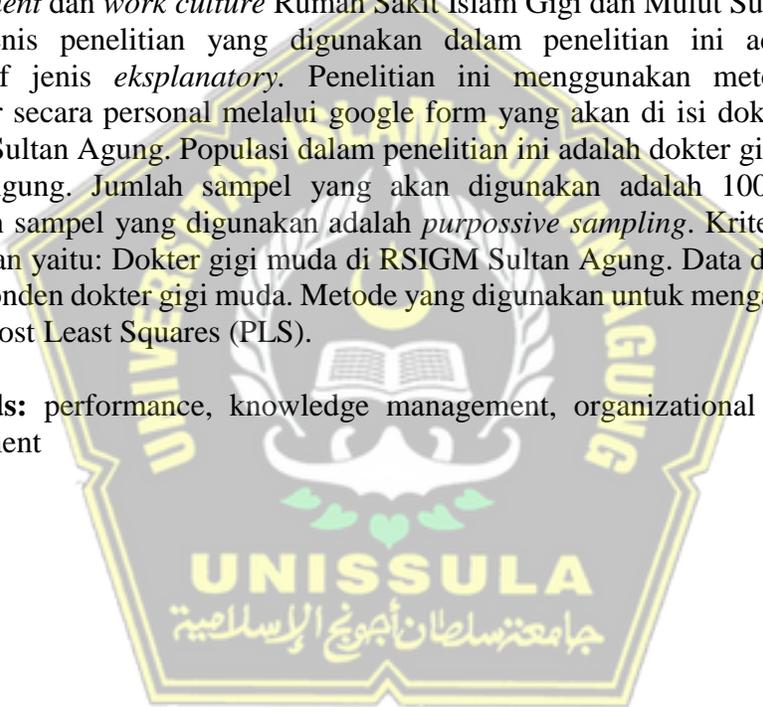


ABSTRAK

Para pekerja dirumah sakit saat ini merupakan target utama dalam *health industry* 4.0 untuk itu diperlukan keterampilan, kinerja dan sikap baru yang dipelukan dalam memajukan rumah sakit. Rumah Sakit Islam Gigi dan Mulut Sultan Agung sebagai rumah sakit Pendidikan memiliki tujuan utama yaitu mencetak dokter gigi yang memiliki efisiensi yang baik dalam menunjang karirnya. Untuk mewujudkan itu semua dibutuhkan kesiapan dokter gigi dalam menerima perubahan kearah digital, kemudian menyiapkan diri dengan pengetahuan yang lebih terbaru sehingga bisa diterima dimasyarakat. Tujuan dari penelitian ini menguji dan menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja dokter gigi muda dengan mediasi *change management* dan *work culture* Rumah Sakit Islam Gigi dan Mulut Sultan Agung.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif jenis *eksplanatory*. Penelitian ini menggunakan metode penyebaran kuesioner secara personal melalui google form yang akan di isi dokter gigi muda di RSIGM Sultan Agung. Populasi dalam penelitian ini adalah dokter gigi muda RSIGM Sultan Agung. Jumlah sampel yang akan digunakan adalah 100 orang. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Kriteria sampel yang dibutuhkan yaitu: Dokter gigi muda di RSIGM Sultan Agung. Data dikumpulkan dari 100 responden dokter gigi muda. Metode yang digunakan untuk menganalisis hipotesis adalah Most Least Squares (PLS).

Keywords: performance, knowledge management, organizational culture, change management

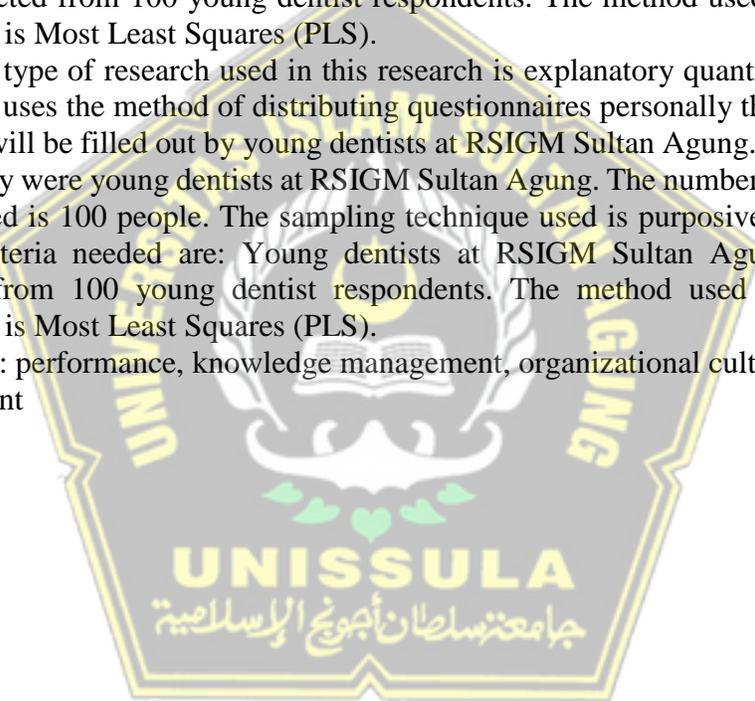


ABSTRACT

Hospital workers are currently the main target in health industry 4.0, for that new skills, performance and attitudes are needed in advancing hospitals. Sultan Agung Islamic Dental and Oral Hospital as a teaching hospital has the main goal of producing dentists who have good efficiency in supporting their careers. To make this happen, dentists need to be prepared to accept changes towards digital, then prepare themselves with more recent knowledge so that they can be accepted by the community. The purpose of this study was to examine and analyze the effect of knowledge management on the performance of young dentists by mediating change management and work culture at Sultan Agung Islamic Dental and Oral Hospital. Data were collected from 100 young dentist respondents. The method used to analyze the hypothesis is Most Least Squares (PLS).

The type of research used in this research is explanatory quantitative research. This study uses the method of distributing questionnaires personally through a google form that will be filled out by young dentists at RSIGM Sultan Agung. The population in this study were young dentists at RSIGM Sultan Agung. The number of samples that will be used is 100 people. The sampling technique used is purposive sampling. The sample criteria needed are: Young dentists at RSIGM Sultan Agung. Data were collected from 100 young dentist respondents. The method used to analyze the hypothesis is Most Least Squares (PLS).

Keywords: performance, knowledge management, organizational culture, change management



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Revolusi industri 4.0 adalah fenomena yang sudah semestinya dihadapi oleh banyak perusahaan. Perusahaan harus mampu menciptakan transformasi dan inovasi guna menghadapi fenomena industri 4.0. Transformasi dan inovasi barulah yang kemudian akan membuat perusahaan bertahan dari persaingan dan perkembangan global (Guzmán *et al.*, 2020). Revolusi industry 4.0 atau revolusi digital kemudian menyebabkan peningkatan fleksibilitas dalam produksi, peningkatan kecepatan, dimensi baru produksi massal, tingkat produktivitas lanjutan, hasil kualitas unggul, dan model bisnis baru yang muncul (Liao *et al.*, 2018).

Perubahan revolusioner seperti itu dapat membawa dampak yang signifikan tidak hanya pada manufaktur, tetapi juga pada setiap aspek masyarakat kita, termasuk perawatan kesehatan, yang sudah mulai merangkul inovasi teknologi tersebut. Dengan cara yang mirip dengan manufaktur, pemberian perawatan kesehatan di awal perubahan paradigma untuk mencapai era baru disebut sebagai Pelayanan Kesehatan 4.0 (Li and Carayon, 2021).

Manajemen di rumah sakit secara umum terutama dokter dan klinis lainnya, adalah salah satu target utama untuk industry 4.0 karena keterampilan, kinerja, dan sikap baru diperlukan oleh kemajuan rumah sakit. Untuk mempersiapkan transformasi, tidak hanya operator dan sistem teknis yang harus dilibatkan, tetapi para dokter dan klinisi lainnya juga harus mengetahui persyaratan baru, ide baru, alat, model bisnis, dan hubungan baru dengan pelanggan dan mitra. Ini yang kemudian disebut kinerja dalam revolusi 4.0 (Bencsik, 2020).

Para pekerja dirumah sakit saat ini sedang berada di bawah tekanan kuat untuk meningkatkan perawatan kesehatan dikaitkan dengan populasi yang banyak, penyakit yang makin kompleks dan teknologi biomedis mahal yang disesuaikan dengan perkembangan industry 4.0. Disaat yang sama seluruh staff rumah sakit dituntut untuk

mengeluarkan performa kinerja yang paling baik untuk mencapai perawatan kesehatan yang sangat efisien dan efektif jasa (Gu and Itoh, 2016).

Kinerja organisasi tergantung pada skill, knowledge dan pengalaman karyawan untuk mencapai efisiensi, efektivitas, inovasi, kepuasan karyawan dan pelanggan, kualitas produk atau layanan dan kemampuan untuk mempertahankan orang-orang berbakat (Setyawan, 2021). Chen *et al.*, 2019 mendefinisikan skill sebagai “kemampuan untuk menggunakan pengetahuan seseorang secara efektif dan siap dalam pelaksanaannya atau kinerja. Jenis keterampilan yang dibutuhkan untuk berkinerja baik di era industry informasi yang kompleks saat ini berbeda dari jenis yang dibutuhkan untuk rutinitas, pekerjaan prosedural.

Change management adalah proses berkelanjutan untuk menyiapkan setiap kebutuhan yang menunjang perubahan dan segala proses yang membutuhkan pengetahuan. Salah satu tujuan change management adalah suatu upaya agar proses transformasi berlangsung bisa selesai dengan waktu yang cepat dengan kesulitan yang minimal. manajemen perubahan merupakan bagian penting dari manajemen dan diukur dari kemampuannya untuk memprediksi perubahan dan menjadikan perubahan tersebut potensial (Zainon *et al.*, 2020).

Tujuan konkret *change management* yaitu menjadikan organisasi dan sumber daya didalamnya lebih efektif, efisien dan responsif terhadap perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Proses perubahan biasanya dilakukan melalui fokus perubahan organisasi dan dimulai dari dunia bisnis yang pertama kali menyadari pentingnya perubahan baik organisasi kecil maupun besar, baik di sektor swasta maupun publik. Kebanyakan orang berjuang keras setiap hari tetapi sering gagal karena perubahan. Perubahan organisasi selalu melibatkan perubahan individu, dan respon dalam merespon perubahan (Sugandi, Kurniawan and Asalla, 2020).

Sejauh mana organisasi mampu menciptakan nilai-nilai organisasi tergantung pada kemampuannya untuk menciptakan, memanfaatkan dan menggunakan pengetahuan, yang juga meningkatkan kemampuan organisasi. Kegiatan *knowledge management* seperti akuisisi, pembuatan, berbagi, dan penggunaan atau aplikasi dari

pengetahuan diselidiki, yang juga meningkatkan daya saing dari organisasi (Rezaei, Khalilzadeh and Soleimani, 2021).

Knowledge management adalah proses mengaktifkan pengetahuan untuk kepentingan organisasi dan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Manajemen pengetahuan adalah pendekatan cermat menuju optimalisasi perkembangan pengetahuan perusahaan. Manajemen ini melibatkan beberapa elemen seperti praktik sumber daya manusia, teknologi, budaya dan struktur organisasi. Beberapa model manajemen pengetahuan mengusulkan bahwa kerangka kerja manajemen pengetahuan harus mencakup enabler dan proses manajemen pengetahuan (Abubakar *et al.*, 2019).

Stephen and Alfred, 2016 mendefinisikan budaya sebagai sebuah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok untuk memecahkan masalah eksternal dan internal agar tercapainya kinerja yang cukup baik dengan cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan menyelesaikan suatu masalah. Dalam beberapa tahun terakhir, budaya kerja digunakan oleh beberapa peneliti dan manajer organisasi untuk menunjukkan iklim dan praktik yang dikembangkan organisasi di sekitarnya penanganan mereka terhadap orang atau untuk merujuk pada nilai-nilai yang dianut oleh sebuah organisasi.

Sementara itu, organisasi dengan budaya kerja yang baik dengan menekankan pentingnya dinamisme, kreativitas, dan tingkat pengetahuan individu yang tinggi. Individu dalam organisasi dengan budaya yang tidak dibatasi oleh struktur, dan lebih peduli dengan menciptakan situasi di mana karyawan dapat dengan bebas mengeksplorasi dan menyalurkan ide-ide segar, inisiatif, kreatif, dan inovatif, dan berwawasan ke depan, mandiri, bebas, dan memiliki skill yang bagus untuk dikembangkan (Tsalits and Kismono, 2019)

Beberapa Hasil Penelitian Tentang Kinerja Menunjukkan Masih Adanya Peneliti Yang Gagal Membuktikan Bahwa Personal Knowledge Berpengaruh Terhadap Kinerja. hasil penelitian yang dilakukan oleh Abubakar *et al.*, (2019); Uge, Neolaka and Yasin, (2019); Setyawan, (2021) menyatakan bahwa personal knowledge tidak berpengaruh kepada skill individu.

Fenomena yang terjadi pada banyak rumah sakit, terutama Rumah Sakit Islam Gigi dan Mulut Sultan Agung Semarang sebagai salah satu rumah sakit pendidikan untuk calon dokter gigi di masa depan terutama dimasa digital ini ditambah dengan terjadinya wabah COVID-19. Dokter gigi muda masih sulit menyesuaikan pembelajaran dengan e-learning, berkurangnya pelatihan skill secara langsung dan digantikan dengan metode zoom membuat skill yang dipunya berkurang. Berkurangnya skill tersebut menyebabkan banyak pasien yang enggan datang karena tidak percaya dengan kemampuan dokter gigi.

Karena fenomena tersebut RSIGM Sultan Agung diharapkan menyeimbangkan antara pemberian pembelajaran teori dengan e-learning dan skill praktek pada rumah sakit sehingga kedepannya dokter gigi muda dapat memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat juga harus mengikuti perkembangan tehnologi dan informasi. Hal tersebut untuk menjawab tuntutan pelayanan yang cepat, efektif dan efisien.

Melalui Permenkes Nomor 46 Tahun 2017 tentang Strategi E-Kesehatan pada Pasal 2 disebutkan bahwa Pengaturan strategi e-kesehatan nasional untuk menyediakan acuan bagi pemerintah, organisasi profesi/masyarakat, akademisi, praktisi, dan pemangku kepentingan lainnya dalam melaksanakan perencanaan, pengembangan, implementasi, dan evaluasi e-kesehatan. Permenkes tersebut sebagai acuan pengembangan sistem kesehatan untuk menjadi bagian dari pelaku revolusi industri 4.0

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka dapat dirumuskan yaitu bagaimana upaya yang dilakukan rumah sakit untuk meningkatkan skill dokter gigi muda dengan personal knowledge managemen, budaya kerja dan mediasi dengan change management. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka pertanyaan penelitian sebagai berikut

1. Bagaimana pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja dokter gigi muda
2. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap kinerja dokter gigi muda

3. Bagaimana pengaruh *change management* terhadap learning terhadap kinerja dokter gigi muda
4. Bagaimana pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja dokter gigi muda yang dimediasi oleh *change management*

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *knowledge mangement* terhadap kinerja dokter gigi muda pada Rumah Sakit Islam Gigi dan Mulut Sultan Agung.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pada dokter gigi muda pada Rumah Sakit Islam Gigi dan Mulut Sultan Agung.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *change management* terhadap kinerja dokter gigi muda Rumah Sakit Islam Gigi dan Mulut Sultan Agung.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja dokter gigi muda dengan *change management* Rumah Sakit Islam Gigi dan Mulut Sultan Agung

1.4 Manfaat Penelitian

Dari tujuan-tujuan di atas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia terkait dengan *knowledge management* dalam upaya meningkatkan terjadinya *performa* dokter gigi muda pada rumah sakit islam gigi dan mulut sultan agung dengan *change management* sebagai variabel intervening dan *work culture* sebagai moderasi serta sebagai bahan penunjang untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini untuk dapat dipergunakan sebagai masukan bagi pemimpin rumah sakit islam gigi dan mulut sultan agung lebih lanjut dalam perumusan kebijakan dalam rangka upaya meningkatkan *performa* dokter gigi muda yang tentunya akan mempengaruhi *performa* dan kinerja dokter gigi muda di masa depan.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

Inti kompetensi yang mempengaruhi keunggulan organisasi yaitu adalah dengan melihat kinerja karyawan. Menurut Hanafi and Ibrahim, 2018 kinerja merupakan bagian dari kompetensi komunikasi dan kompetensi manajerial untuk menilai kinerja seseorang dengan *knowledge, skill communication* sebagai dimensinya.

World Health Organization, 2013 menyatakan bahwa lingkungan kesehatan saat ini, dengan meningkatkan kinerja dan kerja tim untuk pembelajaran program profesi dianggap sebagai pilhan yang paling kolaboratif untuk meningkatkan pengetahuan dalam memberikan perawatan kepada pasien dimasa depan. Pendidikan profesi tenaga Kesehatan bertujuan untuk memastikan bahwa semua anggota tim kesehatan saling memahami peran, kompetensi inti, dasar dan pola pikir, dan mengembangkan sikap dan perilaku yang memfasilitasi Kesehatan. Untuk meraih semua tujuan tersebut terdapat wadah Pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan dari pembelajaran dan skill.

Pada penelitiaan Yamazaki, Toyama and Putranto, 2018 kinerja seseorang dicirikan sebagai, kemampuan seseorang untuk menciptakan keterampilan belajar yang lebih kontekstual dan jelas untuk mencapai kesuksesan dalam pekerjaan. Dengan demikian, model kinerja yang diusulkan dalam pembelajaran pada profesi dokter gigi adalah model *concrete experience* (CE) sesuai dengan domain keterampilan interpersonal, yang terdiri dari kepemimpinan, hubungan dan kerja sama. Sebaliknya, mode *abstract conseptualization* (AC) mewakili domain keterampilan analitis, termasuk pembangunan teori, analisis kuantitatif dan teknologi. Model *reflective observation* (RO) berhubungan dengan domain keterampilan persepsi – pembuatan akal, pengumpulan informasi, dan analisis informasi. Sebaliknya, model *active experimentation* AE menggambarkan domain keterampilan perilaku – penetapan tujuan, tindakan, dan prakarsa.

Hasil penelitian Nhu Hang, 2017 menyatakan bahwa *knowledge management* adalah kerangka kerja penting bagi individu untuk mengendalikan pengembangan profesional mereka melalui proses berkelanjutan proses *searching*, *sense-making* dan *sharing*. Penelitian empiris ini menunjukkan bahwa individu telah menyadari pentingnya *knowledge management* dalam meningkatkan hasil kinerja mereka. Temuan ini memberikan arah penelitian baru bagi para peneliti dengan menggali peran *knowledge management*.

Hasil penelitian Rezaei, Khalilzadeh and Soleimani, 2021 menyatakan bahwa *knowledge management* berpengaruh kepada kinerja seseorang. Saat ini, kinerja dan pengetahuan dianggap sebagai sumber daya yang berharga dan bahkan tidak mungkin tercapainya suatu layanan yang berkualitas dan bermanfaat tanpa menggunakan sumber *skill* dan *knowledge* dengan benar. Dalam pandangan ini, pengetahuan dianggap sebagai sumber daya yang berharga di samping yang lain sumber daya seperti tenaga kerja, tanah, dan modal dan sebagai aset organisasi. Para pemimpin dan dalam bidang profesional baik di kesehatan maupun tidak hari ini harus memberi staf mereka peluang untuk belajar terus menerus.

Hasil penelitian Torabi, Kyani and Falakinia, 2016 menyatakan bahwa *knowledge management* berpengaruh sangat signifikan pada kinerja seseorang. Penelitian ini menyebutkan bahwa untuk bertransformasi menjadi organisasi atau perusahaan yang lebih baik harus memfokuskan pada pembelajaran dan meningkatkan budaya belajar.

H1: Knowledge management have a positive significant influence performance

Secara umum, organisasi dapat menggunakan teknologi, atau mereka mungkin memiliki pendekatan informal terhadap pengetahuan pengelolaan. Manajemen harus mempertimbangkan pola interaksi antara teknologi, manusia, dan teknik yang diterapkan orang untuk memanfaatkan teknologi ini. Untuk mempertahankan keunggulan kompetitif jangka panjang, seseorang dan perusahaan perlu menyeimbangkan sistem teknologinya dengan sistem sosial. Teknologi dapat

digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan meningkatkan aliran informasi dalam organisasi (Kordab, Raudeliūnienė and Meidutė-Kavaliauskienė, 2020).

2.2 Knowledge Management

Knowledge Management didefinisikan sebagai upaya sistematis untuk membuat, mengumpulkan, mendistribusikan, dan menggunakan pengetahuan. Perkembangan manajemen pengetahuan yang berkembang pesat di perusahaan mendorong pengembangan *Personal Knowledge Management* (PKM) adalah kerangka konseptual untuk mengatur dan mengintegrasikan informasi yang kita, sebagai individu, merasa penting sehingga menjadi bagian dari basis pengetahuan pribadi kita. Ini memberikan strategi untuk mengubah apa yang mungkin menjadi potongan informasi acak menjadi sesuatu yang dapat diterapkan secara sistematis dan yang memperluas pengetahuan pribadi kita (Nhu Hang, 2017).

Proses manajemen pengetahuan (perolehan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pengetahuan penggunaan) memiliki dampak positif pada inovasi. Di lain kata-kata, menciptakan atau memperoleh pengetahuan, berbagi pengetahuan, atau menggunakannya akan membekali staf dengan keterampilan dan membuka jalan cara untuk inovasi (Prakasa, Siti Astuti and Damayanti, 2021). Berbagi pengetahuan juga memiliki dampak terbesar pada inovasi, karena membantu untuk menyajikan ide-ide baru dan mengambil manfaat dari pengalaman orang lain. bermain Keterbatasan dalam berbagi ilmu bisa jadi takut kehilangan (Mittelmann, 2016).

Dalam proses menambah pengetahuan dan skill baru untuk seseorang dalam menempuh pendidikannya dibutuhkan lingkungan belajar yang menyenangkan, pemimpin yang berkontribusi sehingga informasi, ide, pengetahuan dan keputusan yang diambil seseorang bisa berjalan dengan baik.

Pada penelitian Rezaei, Khalilzadeh and Soleimani, 2021 faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen pengetahuan sebagai kunci keberhasilan dan mempengaruhi efektivitasnya adalah diidentifikasi secara komprehensif dan dibagi menjadi enam kategori:

(1) Struktur organisasi mengalokasikan peran kerja dan kontrol dan mengintegrasikan aktivitas kerja. Dalam organisasi yang sangat formal, ada aturan eksplisit dan prosedur yang dapat menghambat kepercayaan diri dan fleksibilitas yang dibutuhkan untuk kreativitas internal. Organisasi informal, perilaku kerja hampir kurang terstruktur, dan staf lebih bebas untuk menangani tuntutan terkait dengan tugasnya,

(2) Mengambil keuntungan dari yang tepat strategi dan menggunakan manajemen pengetahuan adalah penting bagi sebuah organisasi untuk bertahan hidup di dunia kompetisi konsep strategi didasarkan pada tiga elemen: keunggulan kompetitif, dan koordinasi strategis.

(3) Teknologi dapat didefinisikan sebagai semua pengetahuan, barang, proses, alat, metode, dan sistem digunakan untuk memproduksi barang dan menawarkan jasa. Infrastruktur teknologi mendukung transfer pengetahuan transit ke pengetahuan eksplisit. Ini juga memungkinkan pengetahuan eksplisit untuk disimpan dan dicatat dalam dokumen resmi untuk memudahkan pengambilan pengetahuan.

(4) Kebudayaan adalah kumpulan sifat-sifat yang membedakan satu kelompok, organisasi, atau bangsa dari lainnya. Dari sudut pandang para kritikus, organisasi budaya dapat dilihat sebagai proses identitas yang berkelanjutan membangun/membangun kembali di dalam dan di sekitar organisasi.

(5) Kepemimpinan melibatkan komunikasi antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kepercayaan adalah sebuah komponen penting dari kerja tim yang sukses dan efisien. Kepemimpinan secara langsung mempengaruhi iklim berbagi pengetahuan dan perilaku, kepercayaan antarpribadi, dan organisasi pembelajaran sebuah organisasi. Kepercayaan interpersonal secara langsung mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan dan secara tidak langsung mempengaruhi pembelajaran organisasi melalui berbagi pengetahuan

(6) Kepercayaan adalah dasar untuk menciptakan komitmen di antara anggota organisasi untuk manajemen pengetahuan dan tergantung pada dua faktor: (1) tindakan yang diambil untuk memperkuat kepercayaan dalam organisasi; (2) persepsi

karyawan tentang bagaimana berbagi pengetahuan mengarah pada keuntungan pribadi. Kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan berbagi pengetahuan dan organisasi afektif dan normatif komitmen. Berbagi pengetahuan sebagian menengahi hubungan antara kepercayaan dan organisasi afektif komitmen.

Hasil penelitian Torabi, Kyani and Falakinia, 2016 disimpulkan bawah *change management* sangat berpengaruh pada kinerja seseorang. Untuk meningkatkan pengetahuan tersebut dibutuhkan perubahan manajemen dalam belajar dan menciptakan budaya belajar baru yang bisa diterima oleh seseorang.

Hasil Penelitian Muhammad, 2016 menunjukkan bahwa hipotesis mengenai *knowledge management* terhadap *change management* terbukti. Perubahan menjadi hal yang penting bagi organisasi yang untuk terus berkembang. Organisasi diharapkan terus menerus mengadopsi berbagai metode untuk memulai perubahan untuk perbaikan sehingga tujuan organisasi tersebut bisa tercapai

H2: knowledge management have a positive significant influence change management

2.4 Change Management

Perubahan tidak dapat dihindari karena mempengaruhi aktivitas kita sehari-hari, namun, bagaimana individu mengelola perubahan bisa positif atau negatif. Persaingan yang ketat, masuknya berbagai pemain ke bidang pendidikan adalah beberapa faktor yang memaksa organisasi untuk terus-menerus memikirkan cara yang lebih baik dalam melakukan sesuatu karena mereka beroperasi di lingkungan yang terus berubah, keadaan ini juga mendorong organisasi untuk terus mencari sumber baru keunggulan kompetitif (Archibong and Ibrahim, 2021).

Belakangan ini, revolusi 4.0 telah memaksa sektor pendidikan untuk mencari cara untuk memastikan bahwa pendidikan tidak terhenti, dan siswa mereka tidak kehilangan jejak pendidikan. Dunia teknologi: Zoom, tim Microsoft, dan beberapa tim baru lainnya akan membawa kemajuan di luar imajinasi kita, yang pasti akan memengaruhi cara kita mengelola di berbagai organisasi dan sektor. Perubahan ini terus mengeksplorasi cara organisasi menjalankan bisnis mereka. Sebagai sistem

terbuka, organisasi dihadapkan pada banyak tantangan, risiko, dan ketidakpastian yang memerlukan konversi mitos (Ismaila and Said, 2018).

Nwinyokpugi, 2018 mendefinisikan manajemen perubahan sebagai "proses berkelanjutan untuk menyelaraskan organisasi dengan keadaan saat ini dan melakukannya dengan lebih responsif dan efektif untuk bertahan dari globalisasi. Manajemen perubahan dicap oleh manajemen yang sukses dari variasi bisnis sehingga manajer, administrator, supervisor, dan pengusaha bekerja secara efektif untuk menerapkan dan mengaktualisasikan metode yang diperlukan, menggunakan teknologi yang diperlukan atau proses yang ditetapkan organisasi.

Pada artikel (Awadari and Kanwal, 2019) mengidentifikasi *change management* secara sistematis dengan menggunakan model atau teknik tertentu. Sebagian besar keputusan tentang perubahan dibuat oleh pemimpin dan menempatkan semua sumber daya dan mekanisme yang diperlukan untuk implementasi yang efektif. Model yang bisa digunakan dalam *change management*

1. Pelatihan sebelum atau selama implementasi perubahan

Manajemen ditanya tentang beberapa persiapan prasyarat yang mereka lakukan sebelum penerapan perubahan dalam pelatihan, pengembangan skill, dan komunikasi. Pemimpin menunjukkan bahwa pelatihan di tempat kerja, lokakarya, diskusi kelompok, dan sesi umpan balik dilakukan sebelum, selama dan setelah melakukan perubahan.

2. Pentingnya komunikasi yang efektif dan partisipasi individu dalam proses perubahan

Motivasi dan keterlibatan karyawan selama tahap inisiasi dan implementasi sangat membantu untuk mencegah tanggapan negatif dan penolakan terhadap upaya perubahan tersebut.

3. Dampak perubahan pada ketidaknyamanan kerja

Sebagian besar persepsi karyawan tentang perubahan organisasi berarti perubahan dalam budaya dan rutinitas organisasi, akibatnya, dapat menciptakan

ketidakpastian di antara karyawan yang mengarah pada hasil yang berpotensi negatif dan positif.

4. Dampak perubahan organisasi terhadap sikap karyawan

Ada perbedaan yang signifikan dalam respon dari pemimpin mengenai dampak perubahan pada sikap karyawan. Sementara sebagian besar berpendapat bahwa perubahan dalam organisasi dapat menyebabkan sikap negatif, tanggapan dari manajemen, di sisi lain, menunjukkan sebaliknya.

Sementara itu, personality seseorang dengan budaya kerja yang baik dan menekankan pentingnya dinamisme, kreativitas, dan tingkat kewirausahaan yang tinggi. Individu dalam organisasi dengan budaya *adhocracy* tidak dibatasi oleh struktur, dan lebih peduli dengan menciptakan situasi yang di mana individu dapat dengan bebas mengeksplorasi dan menyalurkan ide-ide segar, inisiatif, kreatif, dan inovatif, dan berwawasan ke depan, mandiri, bebas, dan berisiko. Memuka (Tsalits and Kismono, 2019)

Hasil penelitian Nwinyokpugi, 2018 mengidentifikasi *work culture* secara signifikan memoderasi hubungan antara *change management* secara signifikan memiliki hubungan positif dengan produktivitas dan kinerja karyawan. Ini menyiratkan bahwa identifikasi perubahan oleh organisasi meningkatkan tingkat kinerja dengan memfasilitasi efektivitas dan efisiensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi dan dukungan pekerja melalui sistem dan lingkungan kerja insentif yang diadopsi sangat penting untuk tingkat produktivitas dan kinerja seseorang mereka. Ini menyiratkan bahwa aspek lingkungan kerja meningkatkan pengaruh manajemen perubahan organisasi pada tingkat produktivitas karyawan.

Hasil penelitian Sinaga *et al.*, 2018 menyebutkan bahwa *work culture* berpengaruh signifikan terhadap *change management*. Pemimpin menyelaraskan *culture* dan *change management* dengan memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi internal dan antar divisi dan departemen melalui komunikasi, keterlibatan karyawan, dan bahkan pemimpin dan karyawan bersama membuat perubahan yang signifikan

H3: Work culture have a positive significant influence change management

2.3 Budaya kerja

2.3.1 Pengertian Budaya kerja

Budaya, di tempat kerja, adalah kekuatan yang sangat kuat, yang secara sadar dan sengaja dikembangkan dan harus selalu diterapkan pada karyawan. Aturan dan tradisi budaya memiliki arti penting dalam organisasi mana pun dan memiliki dampak yang besar dan dampak yang signifikan terhadap karyawan dan organisasi pada umumnya (Stephen and Alfred, 2016). Budaya kerja ditentukan oleh keyakinan dan nilai bersama antara semua anggota organisasi. Budaya kerja berhubungan dengan keyakinan, nilai, moral, simbol dan pedoman perilaku karyawan dalam pengambilan keputusan (Mannion and Davies, 2018).

Budaya kerja juga bisa didefinisikan sebagai seperangkat asumsi atau sistem kepercayaan, nilai, dan norma yang dapat dikembangkan dalam suatu lingkungan organisasi untuk berfungsi sebagai kode etik bagi anggotanya untuk mengatasi masalah eksternal dan internal masalah (Joseph and Kibera, 2019). Definisi lain dikemukakan oleh (Pathiranage, 2019) dimana organisasi budaya sebagai seperangkat sistem nilai, asumsi, kepercayaan, atau norma yang telah lama berlaku, dan diikuti oleh anggota suatu organisasi dapat digunakan sebagai pedoman dalam berperilaku dan pemecahannya masalah organisasi.

Budaya kerja yang kuat mendukung tujuan perusahaan, sedangkan yang lemah atau negatif akan menghalangi tujuan perusahaan. Budaya kerja adalah sebuah nilai-nilai yang harus dipahami, dianut dan diperjuangkan oleh sebagian besar anggota organisasi (karyawan perusahaan). Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap kinerja dan efektivitas kinerja perusahaan (Kirimanop *et al.*, 2020) .

Hasil penelitian Joseph and Kibera, 2019 mengatakan bahwa *work culture* berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja seseorang. Secara teoritis, budaya kerja telah dikaitkan dengan kinerja melalui pengaruh pada sikap dan perilaku karyawan.

Literatur menunjukkan bahwa kekuatan budaya kerja dan keselarasannya struktur penting dalam organisasi menunjukkan hasil yang berbanding lurus.

Hasil penelitian Stephen and Alfred, 2016 mengungkapkan bahwa budaya kerja mendorong kinerja dan kepuasan karyawan. Dengan kata lain, itu memiliki dampak yang positif dan signifikan pada kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Selanjutnya, itu ditemukan bahwa budaya kerja dapat menentukan tingkat kinerja karyawan dan kepuasan kerja berkembang menjadi lebih baik dan meningkat

H4: Work culture have a positive significant influence performance

(Shoaib *et al.*, 2013) menyatakan bahwa budaya kerja mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakannya organisasi dari organisasi lain. Mereka percaya bahwa makna bersama ini adalah seperangkat karakteristik utama, dan bahwa nilai-nilai organisasi dan esensi dari suatu budaya kerja dapat ditangkap dalam tujuh karakteristik. Ciri-ciri tersebut adalah:

- Inovasi dan pengambilan risiko: Ini ada hubungannya dengan sejauh mana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko;
- Perhatian terhadap detail: Sejauh mana karyawan diharapkan untuk menunjukkan analisis presisi dan perhatian terhadap detail;
- Orientasi hasil: Sejauh mana manajemen berfokus pada hasil atau hasil daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut;
- Orientasi orang: Sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi;
- Orientasi tim: Sejauh mana pekerjaan kegiatan diorganisir di sekitar tim daripada individu;
- Agresivitas: Sejauh mana orang people agresif dan kompetitif daripada santai;

- Stabilitas: Sejauh mana organisasi kegiatan menekankan mempertahankan status quo di kontras dengan pertumbuhan

2.3.2 Budaya kerja di Rumah Sakit

Industri kesehatan termasuk dalam industri jasa. Dan, budaya kerja adalah salah satu penentu yang penting untuk kinerja bisnis di bidang industri jasa. Seperti industri lainnya, industri kesehatan cenderung lebih kompetitif. Terutama dalam daya saing konteks ditingkatkan dengan diimplementasikan program pertukaran dan kebijakan liberalisasi di dasar nasional. Kondisi ini memaksa pelayanan kesehatan. Jadi, dalam melayani pelayanan kesehatan, rumah sakit sebagai bisnis, memiliki upaya untuk mencapai ekonomi dasar objektif (Acar and Acar, 2014).

Tiga tingkat budaya kerja dalam perawatan kesehatan (Bishop and Waring, 2016):

1. *Visible manifestations of healthcare culture:*

termasuk distribusi layanan dan peran antara organisasi layanan antara perawatan sekunder dan primer dan antara perawatan kesehatan dan sosial, tata letak fisik fasilitas (resepsionis di belakang meja dan dokter di ruang konsultasi), jalur yang ditetapkan melalui perawatan, penempatan staf praktik dan pengaturan pelaporan, aturan berpakaian (seperti warna yang berbeda scrub untuk kelompok staf yang berbeda di departemen darurat), sistem penghargaan (gaji dan pensiun, tetapi juga penghargaan otonomi dan menghormati), dan ritual dan upacara lokal yang mendukung praktik yang disetujui.

Manifestasi budaya yang terlihat juga mencakup: cara-cara (baik formal maupun informal) untuk mengatasi peningkatan kualitas dan keselamatan pasien, manajemen risiko, dan cara-cara yang dapat diterima untuk menanggapi kekhawatiran staf dan umpan balik atau keluhan pasien.

2. *Shared ways of thinking*

Mencakup nilai dan keyakinan yang digunakan untuk membenarkan dan mempertahankan perilaku secara berbeda. Ini mungkin termasuk pandangan yang berlaku tentang kebutuhan pasien yang ditangani sesuai dengan kebutuhannya, otonomi, dan martabat ide tentang bukti untuk aksi; dan harapan tentang keamanan, kualitas, kinerja klinis, dan peningkatan layanan.

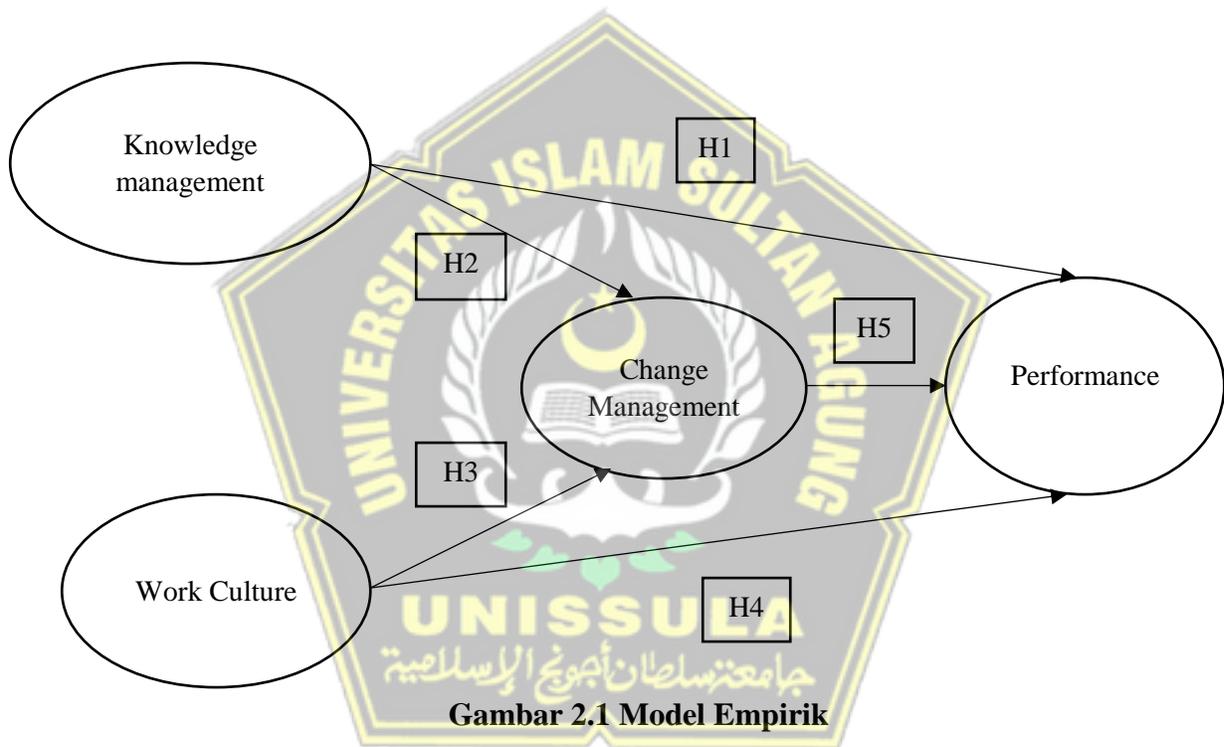
3. *Deeper shared assumptions* adalah (sebagian besar tidak disadari dan tidak diperiksa) dasar dari praktik sehari-hari. Ini mungkin termasuk ide tentang peran dan penggambaran profesional yang sesuai; harapan tentang pasien dan pengetahuan dan watak pengasuh; dan asumsi tentang kerabat kekuatan profesional kesehatan—secara kolektif dan individual—di bidang kesehatan sistem.

Mudah dikatakan bahwa setiap rumah sakit sebagai organisasi memiliki budaya perusahaan. Dan, sebagai mata pencaharian organisasi, orang membuat rumah sakit berfungsi dan budaya mengikat orang bersama-sama, memberi makna dan tujuan untuk kegiatan dan kehidupan sehari-hari mereka. Kebutuhan untuk mendiagnosis dan mengelola budaya perusahaan semakin penting, sebagian karena meningkatnya kebutuhan untuk menggabungkan dan membentuk budaya perusahaan yang berbeda karena perubahan struktural telah terjadi seperti konsolidasi, kapitalisme, dan penggabungan rumah sakit.

H5: The relationship between knowledge management and organizational culture have a positive significant in learning skill mediated by change management

2.5 Model Empirik

Berdasarkan kajian pustaka maka model empirik penelitian ini nampak pada Gambar 2.1. Pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh langsung dari knowledge management dan budaya kerja yang mampu meningkatkan performance, kemudian terdapat pengaruh tidak langsung dari knowledge management dan budaya kerja yang dimediasi oleh change management.



BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teoritis yang dijadikan sebagai pijakan.

Berkaitan dengan hal tersebut maka jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* atau penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antara variabel penelitian dengan menguji hipotesis, uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

3.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi penelitian ini adalah seluruh dokter gigi muda yang ada di Rumah Sakit Islam Gigi dan Mulut Sultan Agung Semarang yang berjumlah 150.

3.2.2 Sampel

Sampel diambil dalam penelitian sebagai pertimbangan efisiensi dan mengarah pada sentralisasi permasalahan dengan memfokuskan pada bagian dari populasinya. Dalam penelitian ini dan Teknik pengambilan sampel secara *accidental sampling* yaitu teknik sampling kebetulan yang dilakukan apabila pemilihan anggota sampelnya dilakukan terhadap orang atau benda yang kebetulan ada.

Sampel diambil dalam penelitian sebagai pertimbangan efisiensi dan mengarah pada sentralisasi permasalahan dengan memfokuskan pada bagian dari populasinya. Dalam penelitian ini dan teknik pengambilan sampel secara *accidental sampling* yaitu pengambilan sampel yang didasarkan pada pertimbangan tertentu dari peneliti. Hal ini dilakukan karena peneliti memahami bahwa kelompok sasaran tertentu saja yang mampu memberikan informasi yang dibutuhkan.

Penghitungan sampel dengan rumus *Slovin*:

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

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = 5% (*error tolerance*)

maka sampel dalam penelitian ini adalah

$$n = \frac{150}{1 + 150(0,05)^2}$$

$$n = \frac{193}{1 + 0,375}$$

$$n = \frac{193}{1,375}$$

$$n = 109$$

jadi sampel yang dibutuhkan pada penelitian ini adalah 100 responden.

3.3 Definisi Operasional dan Variabel

Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indicator	Pengukuran
Knowledge Management (X1)	Knowledge Management adalah kerangka konseptual untuk mengatur dan mengintegrasikan informasi yang kita butuhkan sebagai individu, merasa penting sehingga menjadi bagian dari basis pengetahuan pribadi kita (Nhu Hang, 2017)	<p><i>Knowledge transfer</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan pengetahuan sebagai strategi 2. Pemanfaatan teknologi dan informasi <p><i>Knowledge Protect</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengetahuan yang sistematis 2. Sesuai arus globalisasi <p>(Tseng and Lee, 2014)</p>	Skala 1-5

Budaya kerja (X2)	Budaya kerja adalah seperangkat sistem nilai, asumsi, kepercayaan, atau norma yang telah lama berlaku, dan diikuti oleh anggota suatu organisasi dapat digunakan sebagai pedoman dalam berperilaku dan pemecahannya masalah organisasi (Pathiranage, 2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan pengetahuan dan inovasi 2. Sistem dan peraturan yang baik 3. Keterikatan dan bonding yang baik 4. Saling merangkul untuk mencapai tujuan organisasi (Al Dari <i>et al.</i>, 2021) 	Skala 1-5
Change Management (Y1)	<i>Change Management</i> adalah manajemen untuk mencoba mengatasi masalah fenomena perubahan organisasi, dengan mencoba untuk menerapkan perubahan biasanya melalui evolusi sistematis melalui proses multifase (Awadari and Kanwal, 2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesiapan dalam menerima perubahan 2. Budaya kerja baru 3. Training/pelatihan 4. Kemajuan organisasi dalam menerapkan perubahan (Errida and Lotfi, 2021) 	Skala 1-5
Performance (Y2)	kinerja karyawan adalah peningkatan produktivitas karyawan dan bagaimana karyawan berkontribusi pada organisasi. Kuantitas output, kehadiran kerja, dan sikap seseorang terhadap tugasnya (Bustamam <i>et al.</i> , 2020)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan skill 2. Keterampilan analisis 3. Kemampuan dalam menerima sesuatu dan menerapkannya 4. Meningkatnya produktifitas (Diamantidis and Chatzoglou, 2019) 	Skala 1-5

3.4 Jenis Data

3.4.1 Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya dalam hal ini diperoleh langsung oleh dari sebaran kuisisioner pada responden penelitian yaitu dokter gigi muda pada RSIGM Sultan Agung Semarang

3.4.2 Data Sekunder

Data yang telah diolah oleh pihak diluar penelitian ini. Data sekuneder yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah brosur, buku, majalah dan dokumen-dokumen lain yang berhubungan dengan penelitian. Dalam penelitian ini data sukender diperoleh dari instansi terkait yaitu RSIGM Sultan Agung

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisisioner dan dokumentasi. Teknik kuesioner dimaksud untuk memperoleh data primer sedangkan dokumentasi untuk memperoleh data sekunder

3.5.2 Dokumentasi

Teknik documenter adalah cara mengumpulakn data melalui peninggal tertulis terutama berupa arsip-arsip, dokumen resmi, statistic dan lain-lain yang berhubungan dengan masalah penyelidikan. Data yang diperoleh dari berbagai peninggalan tertulis ini merupakn data sekunder yang digunakan sebagai pelengkap data primer. Informasi yang dicari adalah mempunyai kitan atau hubungan dengan variable penelitian.

3.5.3 Wawancara

Metode ini artinya sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari terwawancara. Dalam penelitian ini metode interview dilakukan dengan jalan menanyakan secara langsung data yang berhubungan dengan penelitian kepada salah seorang narasumber, metode wawancara ini menggunakan wawancara bebas terpimpin. Adapun alasan digunakan metode ini adalah:

1. Pelaksanaan yang diajukan dapat terarah dan tepat pada tujuan
2. Pelaksanaan wawancara bebas tetapi mengarah pada masalah pokok serta dapat menjaga hubungan baik antara pewawancara dan terwawancara.

3.6. Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software Smart PLS versi 2.0.m3 yang dijalankan dengan media komputer. Menurut Jogiyanto dan Abdillah (2009) PLS (Partial Least Square) adalah:

Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

Selanjutnya Jogiyanto dan Abdillah (2009) menyatakan analisis Partial Least Squares (PLS) adalah teknik statistika multivarian yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. PLS merupakan salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data.

Lebih lanjut, Ghozali (2006) dalam Kalnadi (2013) menjelaskan bahwa PLS adalah metode analisis yang bersifat soft modeling karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel). Perbedaan mendasar PLS yang merupakan SEM berbasis varian dengan LISREL atau AMOS yang berbasis kovarian adalah tujuan penggunaannya. Keunggulan-keunggulan dari PLS menurut Jogiyanto dan Abdillah (2009) adalah:

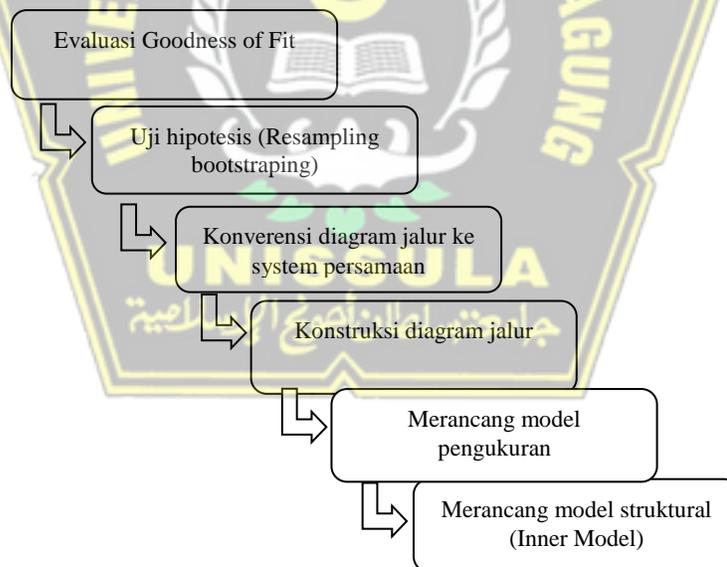
Mampu memodelkan banyak variabel dependen dan variabel independen (model kompleks)

1. Mampu mengelola masalah multikolinearitas antar variabel independent
2. Hasil tetap kokoh walaupun terdapat data yang tidak normal dan hilang
3. Menghasilkan variabel laten independen secara langsung berbasis cross-product yang melibatkan variabel laten dependen sebagai kekuatan prediksi
4. Dapat digunakan pada konstruk reflektif dan formati
5. Dapat digunakan pada sampel kecil
6. Tidak mensyaratkan data berdistribusi normal

7. Dapat digunakan pada data dengan tipe skala berbeda, yaitu: nominal, ordinal, dan kontinu

Terdapat beberapa alasan yang menjadi penyebab digunakan PLS dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini alasan-alasan tersebut yaitu: pertama, PLS (Partial Least Square) merupakan metode analisis data yang didasarkan asumsi sampel tidak harus besar, yaitu jumlah sampel kurang dari 100 bisa dilakukan analisis, dan residual distribution. Kedua, PLS (Partial Least Square) dapat digunakan untuk menganalisis teori yang masih dikatakan lemah, karena PLS (Partial Least Square) dapat digunakan untuk prediksi. Ketiga, PLS (Partial Least Square) memungkinkan algoritma dengan menggunakan analisis series ordinary least square (OLS) sehingga diperoleh efisiensi perhitungan algoritma (Ghozali dalam Ricardo 2012). Keempat, pada pendekatan PLS, diasumsikan bahwa semua ukuran variance dapat digunakan untuk menjelaskan.

Adapun langkah-langkah analisis dengan metode PLS dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1
Langkah-langkah Analisis PLS

Metode analisis data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu:

1. Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif, yaitu memberikan gambaran atau deskriptif empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian (Ferdinand dalam Ricardo 2012). Data tersebut berasal dari jawaban-jawaban responden atas item-item yang terdapat dalam kuesioner dan akan diolah dengan cara dikelompokkan dan ditabulasikan kemudian diberi penjelasan.

2. Analisis Statistik Inferensial

Statistik inferensial, (statistic induktif atau statistic probabilitas), adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sugiyono dalam Kalnadi 2013). Sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini analisis data statistik inferensial diukur dengan menggunakan software Smart PLS (Partial Least Square) mulai dari pengukuran model (outer model), struktur model (inner model) dan pengujian hipotesis.

PLS (Partial Least Square) menggunakan metoda principle component analysis dalam model pengukuran, yaitu blok ekstraksi varian untuk melihat hubungan indikator dengan konstruk latennya dengan menghitung total varian yang terdiri atas varian umum (common variance), varian spesifik (specific variance), dan varian error (error variance). Sehingga total varian menjadi tinggi.

3. Pengukuran Model (Outer Model)

Outer model sering juga disebut (outer relation atau measurement model) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Blok dengan indikator reflektif dapat ditulis persamaannya sebagai berikut:

$$x = \Lambda_x \xi + \epsilon_x$$

$$y = \Lambda_y \eta + \epsilon_y$$

Dimana x dan y adalah indikator variabel untuk variabel laten exogen dan endogen ξ dan η , sedangkan Λ_x dan Λ_y merupakan matrix loading yang menggambarkan koefisien regresi sederhana yang menghubungkan variabel laten dengan indikatornya. Residual yang diukur dan dapat diinterpretasikan sebagai kesalahan pengukuran.

Model pengukuran (outer model) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Cooper dan Schindler dalam Jogyanto dan Abdillah 2009). Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Convergent validity dari measurement model dapat dilihat dari korelasi antara skor indikator dengan skor variabelnya. Indikator dianggap valid jika memiliki nilai AVE diatas 0,5 atau memperlihatkan seluruh outer loading dimensi variabel memiliki nilai loading $> 0,5$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen (Chin dalam Kalnadi 2013).

Rumus AVE (average varians extracted) dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$AVE = (\sum_{i=1}^n \lambda_i^2) / n$$

Keterangan:

AVE adalah rerata persentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang diestimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS. λ melambangkan standardize loading factor dan i adalah jumlah indikator.

Selanjutnya uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai Crombach's alpha dan nilai composite reliability (pc). Untuk dapat dikatakan suatu item pernyataan reliabel, maka nilai Cronbach's alpha harus $>0,6$ dan nilai composite reliability) harus $>0,7$. Dengan menggunakan output yang dihasilkan SmartPLS maka composite reliability dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$pc = \left(\frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \text{var}(\varepsilon_1)} \right)$$

Dimana λ_i adalah component loading ke indikator dan $\text{var}(\varepsilon_1) = 1 - \lambda_i^2$. Dibandingkan dengan Cronbach Alpha, ukuran ini tidak mengasumsikan tau equivalence antar pengukuran dengan asumsi semua indikator diberi bobot sama. Sehingga Cronbach Alpha cenderung lower bound estimate reliability, sedangkan Composite Reliability merupakan closer approximation dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat. Hal ini sejalan dengan pendapat Werts et al, (1974) dalam Kalnadi (2013) bahwa penggunaan composite reliability lebih baik digunakan dalam teknik PLS (Partial Least Square).

4. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Model struktural (inner model) merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Melalui proses bootstrapping, parameter uji T-statistic diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas. Model struktural (inner model) dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan oleh nilai R² untuk variabel dependen dengan menggunakan ukuran Stone-Geisser Q-square test (Stone, 1974; Geisser, 1975 dalam Kalnadi 2013) dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Model persamaannya dapat ditulis seperti dibawah ini:

$$\eta = \beta_0 + \beta_1 \eta + \Gamma \xi + \zeta$$

Dimana η menggambarkan vector endogen (dependen) variabel laten, ξ adalah vector variabel exogen (independent), dan ζ adalah vector variabel residual. Oleh karena PLS didesain untuk model recursive, maka hubungan antar variabel laten, setiap variabel laten dependen, atau sering disebut causal system dari variabel laten dapat dispesifikasikan sebagai berikut:

$$\eta_i = \sum_j \beta_{ji} \eta_j + \sum_b \gamma_{ib} \xi_b + \zeta_i$$

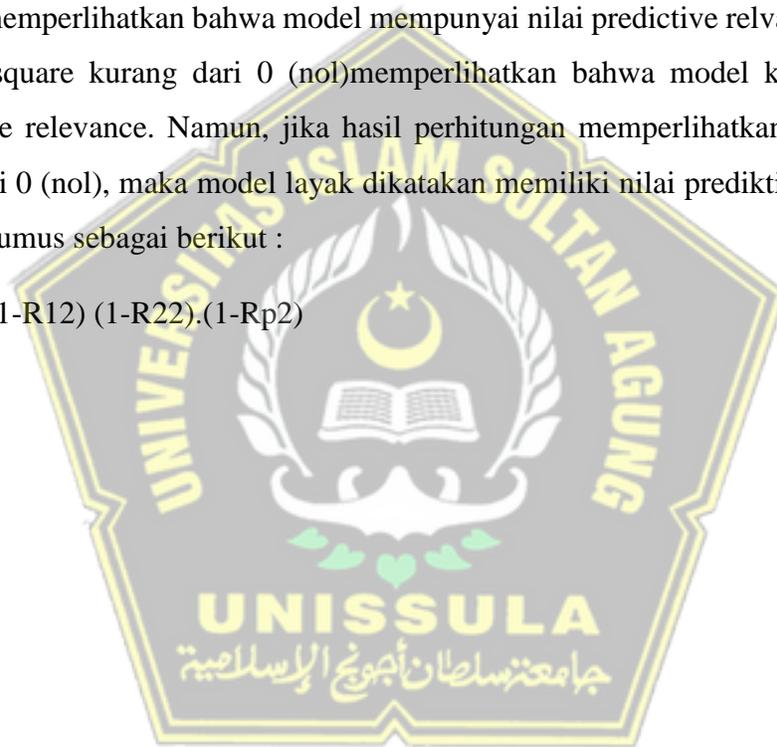
Dimana β_{ji} dan γ_{ib} adalah koefisien jalur yang menghubungkan predictor endogen dan variabel laten exogen ξ dan ζ sepanjang range indeks i dan b dan ζ_i adalah inner

residual variabel. Jika hasil menghasilkan nilai R² lebih besar dari 0,2 maka dapat diinterpretasikan bahwa prediktor laten memiliki pengaruh besar pada level struktural.

5. Predictive Relevance

R-square model PLS dapat dievaluasi dengan melihat Q-square predictive relevance untuk model variabel. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model mempunyai nilai predictive relvance, sedangkan nilai Q-square kurang dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance. Namun, jika hasil perhitungan memperlihatkan nilai Q-square lebih dari 0 (nol), maka model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan, dengan rumus sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \dots (1 - R^2_p)$$



BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Deskriptif

4.1.1 Deskripsi Profil Responden

Penelitian ini melibatkan 100 responden, dimana seluruh responden merupakan dokter gigi muda yang ada di Rumah Sakit Islam Gigi dan Mulut Sultan Agung Semarang. Berikut ini adalah gambaran karakteristik responden dilihat dari umur, jenis kelamin dan pekerjaan responden berdasarkan hasil pengisian kuesioner:

Tabel 4.1 Profil Responden

Variabel		Frekuensi (f) (%)
Umur	21 – 23 tahun	63
	24 – 25 tahun	37
Jenis Kelamin	Laki – laki	35
	Perempuan	65
Pekerjaan	Dokter Gigi Muda	100
Pendidikan Terakhir	S1	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Berdasarkan hasil analisis deskriptif karakteristik responden pada tabel di atas, hasil analisis menunjukkan bahwa dari 100 responden yang diteliti dalam penelitian ini, sebagian besar berumur 21-23 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa responden yaitu Dokter Gigi Muda di Rumah Sakit Islam Gigi dan Mulut Sultan Agung merupakan usia produktif dalam menempuh pendidikan dan memenuhi kriteria untuk mengisi form kuisisioner.

4.1.2 Analisis Statistik Deskriptif

Angka indeks dapat dikembangkan dari deskripsi derajat persepsi responden terhadap variabel penelitian (Ferdinand, 2014). Perhitungan indeks dilakukan dengan rumus:

$$\text{Nilai indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)) / 5$$

dimana:

F1 adalah jumlah responden dengan jawaban 1

F2 adalah jumlah responden dengan jawaban 2

F3 adalah jumlah responden dengan jawaban 3

F4 adalah jumlah responden dengan jawaban 4

F5 adalah jumlah responden dengan jawaban 5

Untuk mendapatkan angka indeks dari jawaban responden terhadap masing-masing variabel, didasarkan pada nilai skor rata-rata (indeks) yang dikategorikan dalam rentang skor berdasarkan perhitungan three box method (Ferdinand, 2014) sebagai berikut:

Nilai indeks maksimum: $(100 \times 5) / 5 = 100$

Nilai indeks minimum: $(100 \times 1) / 5 = 20$

Angka yang mewakili dimulai dari angka 1 sampai 5, sehingga angka indeks yang dihasilkan akan dimulai dari angka 20 sampai dengan 100 dengan rentang sebesar 80. Kriteria tiga kotak (three box method) digunakan untuk membagi tiga rentang sebesar 80 menjadi rentang sebesar 26.67 yang kemudian dipakai sebagai dasar interpretasi nilai indeks yaitu:

20,00 – 46,67 = rendah

46,86 – 73,33 = sedang

73,34 – 100,00 = tinggi

4.1.2.1 Deskripsi Variabel Knowledge Managment

Knowlegde Management adalah kerangka konseptual untuk mengatur dan mengintegrasikan informasi yang kita, sebagai individu, merasa penting sehingga menjadi bagian dari basis pengetahuan pribadi kita (Nhu Hang, 2017). Ada 2 item penting dalam penerapan knowledge management yaitu knowledge transfer dan knowledge protect. 2 item tersebut kemudian diambil 4 indikator yaitu (X1.1) RSIGM mendukung dokter gig muda untuk menyiapkan strategi dalam menunjang proses pembelajaran, (X1.2) RSIGM menyajikan system teknologi yang terbaru dalam menunjang proses pembelajaran, (X1.3) Dosen dan staff mendukung dokter gigi muda

dalam menambah pengetahuan intelektual sistematis dalam bidang kedokteran gigi, (X1.4) RSIGM memberikan rasa kepercayaan yang menunjang inspirasi dokter gigi muda

Tabel 4.2 Hasil jawaban responden mengenai Knowledge Management

No	Indikator	1	2	3	4	5	Indeks	Keterangan
1	Strategi	0.0	5.0	6.0	74.0	15.0	65.0	Sedang
2	Teknologi	0.0	5.0	16.0	67.0	12.0	77.2	Tinggi
3	Sistematik	1.0	3.0	13.0	73.0	10.0	80.2	Tinggi
4	Arus Globalisasi	1.0	3.0	13.0	67.0	16.0	78.8	Tinggi
Rata-Rata Indeks							75.3	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Hasil jawaban responden sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.2 di atas menggambarkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap knowledge management yaitu dengan nilai rata-rata 75.3. Rata-rata yang tinggi menunjukkan bahwa knowledge management di RSIGM Sultan Agung Semarang sudah baik. Indikator tertinggi ditunjukkan oleh indikator sistematis yaitu RSIGM Sultan Agung Semarang peraturan dan pengetahuan pembelajaran yang sistematis kepada dokter gigi muda sehingga materi materi yang dibutuhkan oleh dokter gigi muda dapat tersampaikan dengan baik dan diiringi dengan terjadinya peningkatan ilmu pengetahuan masing-masing dokter gigi muda. Indikator tertinggi kedua dan ketiga yaitu teknologi dan arus globalisasi. Indikator sistematis menunjukkan bahwa penerapan proses pembelajaran pada RSIGM Sultan Agung sudah dengan penggunaan teknologi yang terbaru. Alat-alat kedokteran gigi yang digunakan sudah sesuai standar profesi sehingga dokter gigi muda bisa dengan mudah meningkatkan skill yang dimiliki. Indikator arus globalisasi yang tinggi menunjukkan RSIGM Sultan Agung selalu mengikuti update pengetahuan terbaru dibidang kedokteran gigi sehingga ilmu yang diberikan kepada dokter gigi muda

terbaru. Indikator strategi sedang menunjukkan bahwa dokter gigi muda merasa bahwa strategi pembelajaran RSIGM Sultan Agung masih kurang dalam menunjang pengetahuan, strategi yang dibutuhkan contohnya adalah peningkatan learning by doing seperti training sebelum melakukan tindakan pasien.

4.1.2.2 Deskripsi Variabel Budaya kerja

Budaya kerja adalah seperangkat sistem nilai, asumsi, kepercayaan, atau norma yang telah lama berlaku, dan diikuti oleh anggota suatu organisasi dapat digunakan sebagai pedoman dalam berperilaku dan pemecahannya masalah organisasi (Pathiranaage, 2019). Terdapat 4 indikator dalam budaya kerja, (X2.1) pertumbuhan pengetahuan dan inovasi, (X2.2) Sistem dan peraturan yang baik, (X2.3) Keterikatan dan bonding yang baik, (X2.4) saling merangkul untuk mencapai tujuan organisasi.

Tabel 4.3 Hasil jawaban responden mengenai Budaya kerja

No	Indikator	1	2	3	4	5	Indeks	Keterangan
1	Strategi pertumbuhan pengetahuan dan inovasi	0.0	1.0	16.0	65.0	18.0	80.0	Tinggi
2	Sistem dan peraturan yang baik	1.0	6.0	16.0	66.0	11.0	76.0	Tinggi
3	Keterikatan dan bonding yang baik	2.0	6.0	18.0	62.0	12.0	75.2	Tinggi
4	saling merangkul untuk mencapai tujuan	0.0	3.0	19.0	65.0	13.0	77.6	Tinggi
Rata-Rata Indeks							77.2	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Hasil jawaban responden sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.3 di atas menggambarkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap budaya kerja yaitu dengan nilai rata-rata 77.2. Rata-rata yang tinggi menunjukkan bahwa budaya kerja di RSIGM Sultan Agung Semarang sudah baik. Indikator tertinggi ditunjukkan oleh indikator strategi pertumbuhan pengetahuan dan inovasi. RSIGM Sultan Agung Semarang melakukan pengembangan pengetahuan dan inovasi yang baik kepada dokter gigi muda sehingga tercipta budaya kerja dan dapat menumbuhkan inovasi dokter gigi muda dalam peningkatan ilmu pengetahuan dan skill. Indikator tertinggi kedua yaitu saling merangkul untuk mencapai tujuan yang artinya dokter gigi muda, dosen dan staff karyawan saling mengayomi dan bekerja sama dalam mencapai tujuan yaitu RSIGM sebagai rumah sakit pendidikan yang paripurna. Indikator tertinggi ketiga yaitu sistem dan peraturan yang baik, disini dapat diartikan bahwa segala sesuatu yang berlaku pada RSIGM Sultan Agung sudah sesuai dengan standar profesi dan dalam penerapannya dokter gigi muda merasa bahwa sistem peraturan yang dibuat mampu meningkatkan performa dokter gigi muda. Indikator tertinggi keempat yaitu keterikatan dan bonding yang baik yang artinya dalam menjalankan pembelajaran dokter gigi muda merasa percaya kepada dosen dan staff.

4.1.2.3 Deskripsi Variabel Change Management

Change Management adalah manajemen untuk mencoba mengatasi masalah fenomena perubahan organisasi, dengan mencoba untuk menerapkan perubahan biasanya melalui evolusi sistematis melalui proses multifase (Awadari and Kanwal, 2019). Terdapat 4 indikator dalam change management, (Y1.1) Kesiapan dalam menerima perubahan, (Y1.2) Budaya kerja baru, (Y1.3) Training/pelatihan, (Y1.4) Kemajuan organisasi dalam menerapkan perubahan

Tabel 4.4 Hasil jawaban responden mengenai Change Management

No	Indikator	1	2	3	4	5	Indeks	Keterangan
1	Kesiapan	3.0	2.0	6.0	73.0	16.0	80.0	Tinggi
2	Budaya Baru	2.0	5.0	6.0	67.0	20.0	79.6	Tinggi
3	Training	1.0	6.0	5.0	68.0	20.0	80.0	Tinggi
4	Penerapan perubahan	1.0	1.0	7.0	67.0	24.0	84.4	Tinggi
Rata-Rata Indeks							81	Tinggi

Hasil jawaban responden sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.4 di atas menggambarkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap change management yaitu dengan nilai rata-rata 81. Rata-rata yang tinggi menunjukkan bahwa change management di RSIGM Sultan Agung Semarang sudah baik. Indikator tertinggi ditunjukkan oleh indikator penerapan perubahan. RSIGM Sultan Agung Semarang sudah memberikan fasilitas untuk penerapan perubahan dalam era globalisasi sehingga skill dan pengetahuan dokter gigi muda selalu mengikuti perkembangan jaman. Indikator tertinggi kedua dan ketiga yaitu kesiapan dan training. Kedua indikator tersebut menunjukkan bahwa kesiapan RSIGM dalam mengikuti health 4.0 dan dalam menghadapi masa pandemic sudah baik sehingga tidak mengganggu proses pembelajaran dokter gigi muda. Indikator training menunjukkan bahwa dokter gigi muda sudah mendapatkan pelatihan yang cukup dalam menunjang pembelajaran. Indikator keempat yaitu budaya baru menunjukkan bahwa selama mengikuti health 4.0 dan masa pandemic RSIGM Sultan Agung sudah melakukan beberapa perubahan dengan penerapan budaya baru.

4.1.2.4 Deskripsi Variabel Performance

Kinerja merupakan bagian dari kompetensi komunikasi dan kompetensi manajerial untuk menilai kinerja seseorang dengan knowledge, skill communication sebagai dimensinya. Terdapat 4 indikator dalam performance, (Y2.1) peningkatan skill, (Y2.2)

keterampilan analisis, (Y2.3) Kemampuan dalam menerima sesuatu dan menerapkannya, (Y2.4) Meningkatnya produktifitas.

Tabel 4.5 Hasil jawaban responden mengenai Performance

No	Indikator	1	2	3	4	5	Indeks	Keterangan
1	Skill	2.0	3.0	5.0	62.0	28.0	71.8	Sedang
2	Analisis	1.0	3.0	14	61.0	21.0	79.6	Tinggi
3	Capability	0.0	1.0	9.0	55.0	35.0	84.8	Tinggi
4	Produktifitas	3.0	1.0	8.0	68.0	20.0	80.2	Tinggi
Rata-Rata Indeks							79.1	Tinggi

Hasil jawaban responden sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.5 di atas menggambarkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap performance yaitu dengan nilai rata-rata 79.1. Rata-rata yang tinggi menunjukkan bahwa performance di RSIGM Sultan Agung Semarang sudah baik. Indikator tertinggi ditunjukkan oleh indikator capability. Dokter gigi muda di RSIGM Sultan Agung Semarang dirasa sudah memiliki kemampuan dalam menerima sesuatu kemudian menerapkannya dalam pembelajaran. Indikator tertinggi kedua yaitu produktifitas yang menunjukkan bahwa dalam penerapannya RSIGM sudah melakukan knowledge management yang baik sehingga produktifitas dokter gigi muda selalu meningkat. Indikator tertinggi ketiga yaitu analisis yang diartikan bahwa kemampuan analisis dokter gigi muda semakin meningkat karena manajemen pendidikan yang baik yang diterapkan oleh RSIGM Sultan Agung. Indikator skill termasuk dalam kategori sedang yang bisa diartikan bahwa dokter gigi muda merasa bahwa penerapan skill untuk kerja pada pasien masih kurang sehingga diharapkan pembelajaran learning by doing ditingkatkan sehingga saat lulus dokter gigi muda memiliki skill yang baik dalam penanganan pasien.

4.2 Pembahasan

Bagian pembahasan ini akan menjelaskan hasil dari analisis penelitian. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis beberapa faktor

yang dapat meningkatkan kinerja dokter gigi muda. Penelitian ini menggunakan empat variabel yaitu knowledge management, budaya kerja, change management dan kinerja. Sebanyak lima hipotesis dikembangkan dan diuji dalam penelitian ini.

4.2.1 Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengolahan data *Partial Least Square* (PLS) menggunakan software SmartPls 3.0 yang membutuhkan dua tahap untuk menilai Fit Model yaitu dengan uji *Outer Model* dan uji *Inner Model*.

4.2.1.1 Uji Outer Model

Analisa Outer Model ini untuk mengetahui hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya, atau dapat dikatakan bahwa outer mode mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Tiga kriteria pengukuran digunakan dalam teknik analisa data menggunakan SmartPLS untuk menilai model. Tiga pengukuran itu adalah *Convergent Validity*, uji reliabilitas (*Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*), dan *Discriminant validity*

A. Convergent Validity

Sesuai aturan umum (*rule of thumb*), nilai *loading factor* indikator dikatakan valid jika ≥ 0.7 . Namun demikian dalam pengembangan model atau indikator baru, nilai *loading factor* antara 0.5 – 0.6 masih dapat diterima (Yamin dan Kurniawan, 2011 dalam Haryono, 2017:405). Indikator dikatakan valid jika nilai *loading factor* di atas 0.5 (nilai *Original Sample*), dan nilai probabilitas (*P values*) di bawah 0.05.

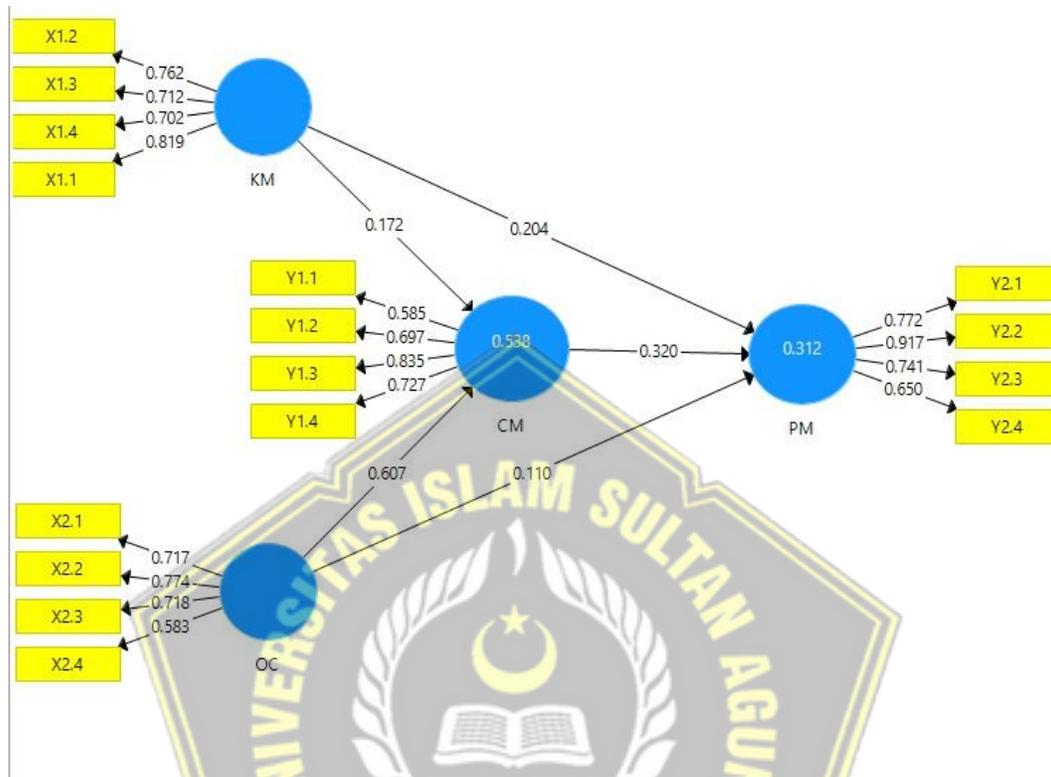
Tabel 4.6 Uji Validitas

Variabel	Indikator	<i>Outer Loadings</i>
<i>Knowledge Management (X1)</i>	X1.1	0.819
	X1.2	0.762
	X1.3	0.712
	X1.4	0.702
Budaya Kerja (X2)	X2.1	0.717
	X2.2	0.774
	X2.3	0.718
	X2.4	0.583
Change Management (Y1)	Y1.1	0.585
	Y1.2	0.697
	Y1.3	0.835
	Y1.4	0.727
	Y2.1	0.772
Performance	Y2.2	0.917
	Y2.3	0.741
	Y2.4	0.650

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Tabel di atas menunjukkan hasil uji validitas. Dari output tersebut dapat diketahui bahwa semua item sudah valid, karena nilai loading factor di atas 0.5.

Model hasil uji validitas terlihat pada Gambar 4.3 di bawah



Gambar 4.1: Model Uji Validitas

B. Uji Reliabilitas (*Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*) dan Uji nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

1) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstuk. Suatu alat ukur atau instrumen yang berupa kuesioner dikatakan dapat memberikan hasil ukur yang stabil atau konstan, bila alat ukur tersebut dapat diandalkan atau reliabel. Reliabilitas instrumen penelitian dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *Composite Reliability* dan koefisien *Cronbach's Alpha*. Menurut Chin (1998) dalam Ghazali dan Latan (2015), persyaratan yang digunakan untuk menilai reliabilitas yaitu nilai *Chronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0.70 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai 0.60 – 0.70 masih dapat diterima

untuk penelitian yang bersifat *exploratory*. Berikut merupakan data hasil analisis dari pengujian *Composite Reliability* maupun *Cronbach's Alpha*:

Tabel 4.7: Hasil Pengujian Cronbach's Alpha, Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>AVE</i>
<i>Knowledge management</i>	0,744	0,837	0,562
Budaya Kerja	0,651	0,792	0,492
Change management	0,680	0,806	0,514
Performance	0,776	0,819	0,603

2) Uji nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dapat menggambarkan besaran varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dikandung oleh konstruk laten. Nilai ideal pada *Average Variance Extracted (AVE)* adalah 0.5 yang berarti *Convergent Validity* baik. Hal ini menunjukkan bahwa variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya. Kriteria *Average Variance Extracted (AVE)* agar suatu variabel valid adalah harus di atas 0.50 (Haryono, 2017). Hasil pengujian pada Tabel 4.9 di atas (lihat pada kolom AVE) menunjukkan bahwa variable *knowledge management*, *change management* dan *performance* memiliki validitas konvergen baik. Namun, variabel *budaya kerja* nilainya dibawah 0.50. Hal ini menunjukan bahwa ada satu variable yang tidak valid secara konvergen sehingga validitasnya kurang baik

C. Uji *Discriminant Validity*

Discriminant Validity menunjukan bahwa konstruk laten memprediksi apakah nilai konstraknya lebih baik daripada nilai konstruk lainnya dengan melihat nilai korelasi konstruk pada *Cross Loadings*. Beberapa cara untuk melihat *Discriminant Validity* adalah sebagai berikut:

1) Melihat Nilai *Cross Loading*

Discriminant Validity dapat diukur dengan melihat nilai *Cross Loading*. Jika semua indikator mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dengan masing-masing konstraknya dibandingkan dengan nilai koefisien korelasi indikator pada blok konstruk pada kolom lainnya, maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator dalam blok adalah penyusun konstruk dalam kolom tersebut (Haryono, 2017:421). Hasil pengukuran *Cross Loadings* dapat dilihat pada Tabel 4.8 dibawah:

Tabel 4.8: Hasil Pengukuran Nilai *Cross Loadings*

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Indikator	<i>Knowledge Management</i>	<i>Budaya Kerja</i>	<i>Change management</i>	<i>Performance</i>
X1.1	0.819	0.507	0.506	0.474
X1.2	0.762	0.516	0.361	0.367
X1.3	0.712	0.503	0.328	0.191
X1.4	0.702	0.48	0.496	0.287
X2.1	0.529	0.717	0.460	0.404
X2.2	0.279	0.774	0.553	0.357
X2.3	0.436	0.718	0.554	0.304
X2.4	0.314	0.583	0.454	0.268
Y1.1	0.328	0.421	0.585	0.225
Y1.2	0.500	0.421	0.697	0.315
Y1.3	0.494	0.610	0.835	0.361
Y1.4	0.335	0.512	0.727	0.537
Y2.1	0.400	0.411	0.404	0.772
Y2.2	0.486	0.466	0.486	0.917
Y2.3	0.273	0.185	0.321	0.741
Y2.4	0.216	0.364	0.367	0.650

2) **Membandingkan Nilai Akar *Average Variance Extracted (AVE)***

Discriminant Validity selanjutnya diukur dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik. Hasil pengukuran nilai akar *Average Variance Extracted (AVE)* ditunjukkan pada Tabel 4.9 di bawah.

Tabel 4.9: Nilai Akar AVE

Indikator	Knowledge Mangement	Change Management	Budaya kerja	Performace
Performance	0.717			
Change Management	0.579	0.750		
Budaya kerja	0.722	0.670	0.702	
Knowlegde Management	0.517	0.463	0.477	0.776

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Berdasarkan hasil di atas, dapat dilihat nilai akar *Average Variance Extracted (AVE)* setiap variabel tidak ada masalah karena nilai akar kuadrat AVE lebih besar dari pada korelasi dengan konstruk lainnya. Dengan ini maka dapat dikatakan sesuai uji dengan akar *Average Variance Extracted (AVE)* ini model memiliki *Discriminant Validity* yang baik.

4.2.1.2 Uji Inner Model

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat nilai *R Square (R²)*, *F Square (f²)*, *Predictive Relevance (Q²)*, dan uji *Goodness of Fit (GoF)*, serta uji pengaruh antar variabel.

A. Analisis R Square (R²)

Analisis ini untuk mengetahui besarnya persentase variabilitas konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk eksogen. Analisis ini juga untuk mengetahui kebaikan model persamaan struktural. Semakin besar angka *R Square* menunjukkan semakin besar variabel eksogen tersebut dapat menjelaskan

variabel endogen sehingga semakin baik persamaan strukturalnya. Hasil perhitungan nilai *R Square* ditunjukkan pada Tabel 4.10 berikut

Tabel 4.10 R Square

	R Square
Change Management	0.538
Performance	0.312

Sumber: Output SmartPLS 3.28 hasil diolah oleh peneliti.

Menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Latan (2015:81), nilai *R Square* sebesar 0.67, 0.33 dan 0.19 dapat disimpulkan bahwa model kuat, menengah, dan lemah. Berdasarkan hasil pengukuran di atas dapat dikatakan pengaruhnya menengah. Hasil output di atas menunjukkan bahwa nilai *R Square* memiliki arti besarnya persentase sumbangan pengaruh variable eksogen terhadap endogen. *R Square* variabel *Change Management* sebesar 0.538 (53%) artinya sumbangan pengaruh variabel *Knowledge Management* dan Budaya Kerja terhadap *Change Management* 53% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti. *R Square* variabel *Performance* sebesar 0.312 (312%) artinya sumbangan pengaruh variable *Knowledge Management*, Budaya Kerja dan *Change Management* terhadap *Performance* sebesar 31% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti.

B. Effect size (f^2)

Rumus persamaan ini digunakan untuk mencari tahu apakah variabel laten endogen dipengaruhi secara kuat oleh variabel laten eksogen (Ghozali dan Latan, 2015: 78). *Effect Size* (f^2) dapat dihitung sebagai berikut:

$$f^2 = \frac{R^2 \text{ include} - R^2 \text{ exclude}}{1 - R^2 \text{ include}}$$

Apabila hasil nilai dari f^2 menghasilkan nilai sebesar 0.02 maka pengaruh variabel laten eksogen adalah kecil, nilai 0.15 maka pengaruh variabel laten eksogen dinyatakan menengah, dan nilai 0.35 maka pengaruh variabel laten eksogen

dinyatakan besar (Ghozali dan Latan, 2015:81). Hasil perhitungan nilai *F Square* ditunjukkan pada Tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11: Nilai F Square

Pengaruh Antar Variabel	<i>F Square</i>
Knowledge Management (X1) → <i>Performance</i> (Y2)	0.320
Knowledge management (X1) → change management (Y1)	0.035
Budaya kerja (X2) → change management (Y1)	0.440
Budaya kerja (X2) → <i>performance</i> (Y2)	0.007
Change Management (Y1) → <i>performance</i> (Y2)	0.069

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Berdasarkan data di atas dapat diketahui hasil sebagai berikut:

1. Variabel knowledge management terhadap *performance* nilai *f square* sebesar 0.320, maka pengaruhnya tergolong besar.
2. Variabel knowledge management terhadap change management nilai *f square* sebesar 0.077, maka pengaruhnya tergolong sedang.
3. Variabel budaya kerja terhadap change management nilai *f square* sebesar 0.440, maka pengaruhnya tergolong besar.
4. Variabel budaya kerja terhadap change management nilai *f square* sebesar 0.007, maka pengaruhnya tergolong kecil.
5. Variabel change management terhadap *performance* nilai *f square* sebesar 0.069, maka pengaruhnya tergolong kecil.

C. Predictive Relevance (Q^2)

Predictive Relevance (Q^2) dikenal juga dengan nama *Stone-Geisser*. Uji ini dilakukan untuk menunjukkan kapabilitas prediksi model apabila nilai berada di atas 0 (Hussein, 2015:25). Nilai ini didapatkan dengan:

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) * (1 - R2^2) \dots (1 - Rp^2).$$

Di mana $R1^2$, $R2^2 \dots Rp^2$ adalah *R Square* variabel eksogen dalam model persamaan. Jika $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai *Predictive Relevance* dan jika nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *Predictive Relevance* (Ghozali dan Latan, 2015:81). Uji Q^2 dihitung dengan Ms. Excel sebagai berikut:

$$Q^2 = (1 - (1 - 0.306) * (1 - 0.418)) = 0.623$$

Dari perhitungan di atas didapatkan hasil 0.623. Karena nilai Q^2 lebih besar dari 0 maka model tersebut memiliki *Predictive Relevance*.

D. Goodness of Fit Index (GoF)

Untuk mengevaluasi model struktural dan pengukuran secara keseluruhan. Indeks GoF ini merupakan ukuran tunggal yang digunakan untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Tujuan dari penilaian GoF adalah untuk mengukur kinerja model *Partial Least Square* (PLS) baik pada tahap pengukuran maupun pada model struktural dengan memfokuskan pada prediksi kinerja keseluruhan model (Tetenhaus, 2004 dalam Hussein, 2015:25), yang dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

Kriteria nilai 0.10 berarti indeks GoF kecil (*small*), nilai 0.25 berarti indeks GoF menengah (*medium*), dan nilai 0.36 berarti indeks GoF besar (*large*) (Ghozali dan Latan, 2015:83). Uji GoF dihitung dengan Ms. Excel sebagai berikut:

Average AVE	= Average (0.601,0.579,0.454,0.607) = 0.62
Average R2	= Average (0.306,0.418) = 0.38

$$\text{GoF} = \text{SQRT}(0.560 \cdot 0.362) = 0.484$$

Dari perhitungan di atas didapatkan hasil 0.450. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan jika GoF besar.

4.2.2 Pengujian Hipotesis

Dalam tahap pengujian hipotesis ini, maka akan dianalisis apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis yang diajukan dilakukan dengan melihat *Path Coefficients* yang menunjukkan koefisien parameter dan nilai signifikansi *t statistics*. Signifikansi parameter yang diestimasi dapat memberikan informasi mengenai hubungan antar variabel-variabel penelitian. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan yaitu menggunakan probabilitas 0.05. Tabel 4.12 di bawah ini menyajikan output estimasi untuk pengujian model struktural:

Tabel 4.12: Hasil Pengukuran *Path Coefficient*

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Kesimpulan
H1: Knowledge Management -> Performance	0.20	6.73	0.00	Diterima
H2: Knowledge Management -> Change Management	0.17	5.60	0.00	Diterima
H3: Budaya Kerja -> Change Management	0.60	5.23	0.00	Diterima
H4: Budaya Kerja -> Performance	0.11	2.55	0.01	Diterima
H5: Change Management -> Performance	0.32	2.04	0.04	Diterima

4.2.2.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Dasar pengambilan keputusan dalam pengujian hipotesis berdasar pada nilai *t statistics* dengan tingkat signifikansi 0.05 (Haryono, 2017:410):

- Ho diterima bila *t statistics* < 1.96 (tidak berpengaruh)

- Ho ditolak bila $t \text{ statistics} \geq 1.96$ (berpengaruh)

Dasar pengambilan keputusan dalam pengujian hipotesis juga berdasar pada nilai signifikansi (Haryono, 2017:410):

- Jika nilai $P \text{ Value} > 0.05$ maka Ho diterima (tidak berpengaruh)
- Jika nilai $P \text{ Value} \leq 0.05$ maka Ho ditolak (berpengaruh)

Hasil Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1 dari penelitian ini adalah bila knowledge management semakin tinggi, maka performance akan semakin meningkat. Berdasarkan hasil pengukuran path coefficient yang ditunjukkan pada Tabel 4.14 di atas menunjukkan hubungan antar variabel Knowledge Management (X1) dan Performance (Y2) yang didapat nilai P Values < 0.05 (0.00) dan $t \text{ statistics} > 1.96$ (6.73), sehingga Ho ditolak. Nilai koefisien (kolom Original Sample) positif artinya pengaruhnya positif, yaitu jika knowledge management meningkat maka performance juga meningkat dan sebaliknya.

Hasil Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 dari penelitian ini adalah bila knowledge management semakin tinggi, maka change management akan semakin meningkat. Berdasarkan hasil pengukuran path coefficient yang ditunjukkan pada Tabel 4.14 di atas menunjukkan hubungan antar variabel Knowledge Management (X1) dan Change Management (Y1) yang didapat nilai P Values < 0.05 (0.00) dan $t \text{ statistics} > 1.96$ (5.60), sehingga Ho ditolak. Nilai koefisien (kolom Original Sample) positif artinya pengaruhnya positif, yaitu jika knowledge management meningkat maka change management juga meningkat dan sebaliknya.

Hasil Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 dari penelitian ini adalah bila budaya kerja semakin tinggi, maka change management akan semakin meningkat. Berdasarkan hasil pengukuran path coefficient yang ditunjukkan pada Tabel 4.14 di atas menunjukkan hubungan antar variabel Budaya Kerja (X2) dan Change Management (Y1) yang didapat nilai P Values < 0.05 (0.00) dan $t \text{ statistics} > 1.96$ (5.23), sehingga Ho ditolak. Nilai koefisien (kolom

Original Sample) positif artinya pengaruhnya positif, yaitu jika budaya kerja meningkat maka change management juga meningkat dan sebaliknya.

Hasil Uji Hipotesis 4

Hipotesis 4 dari penelitian ini adalah bila budaya kerja semakin tinggi, maka performance akan semakin meningkat. Berdasarkan hasil pengukuran path coefficient yang ditunjukkan pada Tabel 4.14 di atas menunjukkan hubungan antar variabel Budaya Kerja (X2) dan Performance (Y2) yang didapat nilai P Values < 0.05 (0.01) dan t statistics > 1.96 (2.55), sehingga Ho ditolak. Nilai koefisien (kolom Original Sample) positif artinya pengaruhnya positif, yaitu jika budaya kerja meningkat maka performance juga meningkat dan sebaliknya.

Hasil Uji Hipotesis 5

Hipotesis 5 dari penelitian ini adalah bila knowledge management yang dirasakan semakin baik, maka performance sumber daya manusia semakin tinggi. Berdasarkan hasil pengukuran path coefficient yang ditunjukkan pada Tabel 4.18 di atas menunjukkan hubungan antar variabel change management (X1) dan Kinerja Sumber Daya Manusia (Employee Performance) yang didapat nilai P Values < 0.05 (0.04) dan t statistics > 1.96 (2.04), sehingga Ho ditolak. Nilai koefisien (kolom Original Sample) positif artinya pengaruhnya positif, yaitu jika change management yang dirasakan semakin baik maka performance sumber daya manusia juga meningkat dan sebaliknya.

4.2.2.2 Uji Pengaruh Variabel Mediasi

Uji pengaruh variabel mediasi dilakukan dengan pengukuran *Spesific Indirect Effect*. Uji ini mengacu pada efek prediktor pada hasil yang diintervensi oleh satu variabel atau lebih yang beroperasi secara berurutan (MacKinnon, 2012). Uji ini untuk mengetahui seberapa besar peran variabel mediasi dalam hal ini *Change Mmanagement* memediasi pengaruh *Knowledge Management (X1)* dan *Budaya Kerja (POS)* terhadap *Performance*.

Hasil analisis jalur atau uji pengaruh mediasi dapat dilihat pada output *Spesific Indirect Effect*, jika nilai *P Value* kurang dari 0.05 maka terjadi pengaruh mediasi. Hasil pengukuran pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada Tabel 4.13 berikut:

Tabel 4.13: Hasil Pengukuran *Specific Indirect Effects*

Pengaruh Tak Langsung	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Kesimpulan
Budaya Kerja -> Change Management -> Performance	0.15	2.32	0.02	memediasi
Knowlegde Management -> Change Management -> Performance	0.07	3.61	0.00	memediasi

Hasil Uji Mediasi Budaya Kerja → Change Management → Performance

Change Management secara signifikan memediasi pengaruh budaya kerja (X2) terhadap performance. Hal ini berdasarkan analisis Indirect Effect yang didapat nilai P Value pengaruh tidak langsung budaya kerja (X2) terhadap Performance melalui Change Management sebesar 0.02 kurang dari 0.05. Artinya jika kualitas budaya kerja tinggi maka akan meningkatkan change management yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.



Gambar 4.2: Pengaruh *change management* dalam memediasi budaya kerja dan *performance*

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Hasil Uji Mediasi Knowledge Management → Change Management → Performance

Change Management secara signifikan memediasi pengaruh knowledge management (X1) terhadap performance. Hal ini berdasarkan analisis Indirect Effect yang didapat nilai P Value pengaruh tidak langsung knowledge management (X2) terhadap Performance melalui Change Management sebesar 0.00 urang dari 0.05. Artinya jika kualitas knowledge management tinggi maka akan meningkatkan change management yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.



Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Gambar 4.3: Pengaruh *Change Management* dalam memediasi *Knowledge Management* dan *Performance*.

4.2.3 Pembahasan Hipotesis

4.2.3.1 Pengaruh Knowledge Management terhadap Performance Dokter Gigi Muda

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kinerja dokter gigi muda dipengaruhi oleh knowledge management. Nilai pengaruh positif menunjukkan arah hubungan yang selaras, jika knowledge management semakin tinggi, maka kinerja dokter gigi muda akan semakin meningkat. Pada hubungan antara knowledge management dengan kinerja sumber daya manusia, indikator yang terkuat adalah peraturan dan pengetahuan pembelajaran yang sistematis. Berdasarkan jawaban responden yang diperoleh dari pertanyaan terbuka kuesioner, mereka menyatakan bahwa RSGM menyediakan ini memberikan sistem pembelajaran yang mendukung kinerja dokter gigi muda.

Variabel sistematis dalam knowledge management sesuai dengan produktivitas tinggi yang ditunjukkan oleh dokter gigi muda sehingga dalam proses pembelajaran pada RSGM Sultan Agung sudah sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh organisasi profesi. Variable tersebut juga menunjukkan teknologi dan arus globalisasi

juga menunjukkan bahwa terjadinya peningkatan analisis dokter gigi muda. Capability dan analisis yang dimiliki menunjang dokter gigi muda dalam pembelajaran dan bisa diterapkan seterusnya.

Sethi, Rovenpor, dan Demir (2017) berpendapat bahwa knowledge management menempatkan perseorangan maupun organisasi untuk membangun kesadaran diri mereka untuk mempertahankan kinerja dan performa yang terbaik dalam jangka waktu yang panjang. Hal ini didukung oleh literature dari (Mekhum, 2020) untuk memperoleh sumber daya dengan kinerja yang baik maka harus memiliki teknik dan pembelajaran yang baik sehingga pengetahuan yang diserap oleh individu semakin lama, individu selalu ingin berkembang, dan pengetahuan yang baik menjadi modal individu untuk melakukan kinerja yang baik.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Torabi, Kyani and Falakinia, 2016 menyatakan bahwa knowledge management berpengaruh pada performance seseorang. Penelitian ini menyebutkan bahwa untuk bertransformasi menjadi organisasi atau perusahaan yang lebih baik harus memfokuskan pada pembelajaran dan meningkatkan budaya belajar. Hasil penelitian Rezaei, Khalilzadeh and Soleimani, 2021 juga menyatakan bahwa knowledge management berpengaruh kepada kinerja seseorang.

4.2.3.2 Pengaruh Knowledge Management terhadap Change Management

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa change management dipengaruhi oleh knowledge management. Nilai pengaruh positif menunjukkan bahwa jika change management semakin tinggi, maka knowledge management akan semakin meningkat. Pada hubungan antara knowledge management dengan change management, indikator yang terkuat adalah penerapan perubahan. Berdasarkan jawaban responden yang diperoleh dari pertanyaan terbuka kuesioner, mereka menyatakan bahwa RSGM menyediakan ini memberikan wadah untuk dokter gigi muda dalam menerapkan perubahan sesuai era digital dan bisa mendukung kinerja dokter gigi muda. Untuk melakukan implementasi perubahan yang efektif, pengetahuan dan kapasitas intelektual merupakan kunci yang harus dipunya oleh individu (Muhammad, 2016). Sementara dalam proses perubahan, untuk menentukan apa dan mengapa, dalam hal

implementasi strategi. Implementasi strategi baru membutuhkan perubahan baik dalam aspek statis (struktur) maupun aspek dinamis (proses). Proses menentukan perspektif organisasi baru dibutuhkan knowledge yang memungkinkan untuk menyatakan apakah keputusan yang benar sudah diambil. (Nwinyokpugi, 2018).

Knowledge management mengacu pada praktik menghasilkan, menangkap, mengumpulkan, menyebarluaskan, dan menggunakan kembali pengetahuan yang diperoleh dalam suatu organisasi. Knowledge management meningkatkan kinerja individu dan mengarah pada pengembangan profesionalitas kerja (Semertzaki, 2017).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa knowledge management dan budaya kerja berpengaruh langsung terhadap change management, yang pada akhirnya akan meningkatkan performance dokter gigi muda.

4.2.3.3 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Change Management

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa jika budaya kerja semakin tinggi, maka change management akan semakin meningkat. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa change management dipengaruhi oleh budaya kerja. Nilai pengaruh positif menunjukkan arah hubungan yang selaras, jika budaya kerja semakin tinggi, maka change management akan semakin meningkat. Pada hubungan antara budaya kerja dengan performance, indikator yang terkuat adalah strategi pertumbuhan pengetahuan dan inovasi. Holt dkk. (2007) dalam penelitian (Tsalits and Kismono, 2019) menemukan bahwa IRFC (Individual Readiness For Change) terdiri dari tiga dimensi; akurasi, budaya kerja, dan reward. Dimensi akurasi mengukur sejauh mana individu merasa bahwa perubahan diinginkan oleh organisasi dan sejauh mana individu merasa bahwa perubahan akan menguntungkan organisasi. Dimensi budaya kerja mengukur sejauh mana anggota organisasi merasa bahwa pemimpin, senior dan staff mendukung perubahan yang terjadi yang kemudian mencerminkan sejauh mana anggota organisasi yakin bahwa mereka dapat melakukan pekerjaan dengan baik dan sukses. Dimensi ketiga rewards, mengukur apakah perubahan yang dilakukan dapat bermanfaat bagi individu tersebut.

4.2.3.4 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Performance

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa performance dipengaruhi oleh budaya kerja. Nilai pengaruh positif menunjukkan arah hubungan yang selaras, jika budaya kerja semakin tinggi, maka performance akan semakin meningkat. Pada hubungan antara budaya kerja dengan performance, indikator yang terkuat adalah capability. Berdasarkan jawaban responden yang diperoleh dari pertanyaan terbuka kuesioner, mereka menyatakan bahwa RSGM menyediakan ruang untuk dokter gigi muda mengembangkan skill dan capability. Keberhasilan rumah sakit pendidikan dalam mendidik calon dokter tergantung pada budaya kerja. Pada penelitian (Bajwa, 2016), melaporkan hubungan yang kuat antara budaya kerja dan kepuasan kerja pekerja. Selain itu, di rumah sakit dengan budaya kerja yang kuat akan mempengaruhi hasil kerja kepada pasien. Profesionalisme penting dalam memberikan perawatan kesehatan yang efisien dan dalam meningkatkan standar pekerja dirumah sakit contohnya dokter gigi muda.

Budaya Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap performance yang artinya jika budaya kerja disuatu lingkungan baik, staff dan karyawan serta pimpinan menciptakan suasana kerja yang baik maka kinerja seseorang akan semakin meningkat. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Torabi, Kyani and Falakinia, 2016 disimpulkan bawah change management sangat berpengaruh pada kinerja seseorang. Untuk meningkatkan pengetahuan tersebut dibutuhkan perubahan manajemen dalam belajar dan menciptakan budaya belajar baru yang bisa diterima oleh seseorang.

Hasil Penelitian Muhammad, 2016 menunjukkan bahwa hipotesis mengenai knowledge management terhadap change management terbukti. Perubahan menjadi hal yang penting bagi organisasi yang untuk terus berkembang. Organisasi diharapkan terus menerus mengadopsi berbagai metode untuk memulai perubahan untuk perbaikan sehingga tujuan organisasi tersebut bisa tercapai.

4.2.3.5 Pengaruh Tidak Langsung *knowledge management* dan budaya kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Dimediasi oleh Change Management

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa change management memediasi hubungan antara knowledge management dan budaya kerja terhadap kinerja dokter gigi muda. Hal ini dapat diartikan jika kualitas pengetahuan dokter gigi muda semakin tinggi, maka kesiapan dalam perubahan menuju era *health 4.0* akan semakin tinggi sehingga berakibat kinerja dokter gigimuda juga semakin meningkat. Demikian pula jika budaya kerja yang ada dirumah sakit pendidikan dirasakan baik, maka kersiapan perubahan akan semakin tinggi sehingga kinerja dokter gigi muda juga semakin meningkat.

Hasil temuan ini juga membuktikan bahwa jika organisasi ingin meningkatkan kinerja sumber daya manusia, maka harus memastikan kualitas hubungan antara pimpinan dan bawahan terjalin baik dengan menjaga kompetensi para pimpinannya serta memberikan dukungan kepada karyawan dalam bentuk peningkatan kesejahteraan di luar *basic requirements*, kedua hal tersebut terbukti dapat meningkatkan keterikatan karyawan dengan pekerjaannya yang pada akhirnya meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Pembentukan dan pengembangan eksternal dan internal knowledge management dalam organisasi menghasilkan system yang baik dalam rangka mentransfer ilmu pengetahuan. Sumber pengetahuan bisa berasal dari strategi organisasi, budaya, dan pengetahuan yang memang diciptakan untuk kepentingan dan interaksi dan menghasilakn performance yang terbaik dalam bekerja (Rezaei, Khalilzadeh and Soleimani, 2021). Dokter gig muda harus banya berlatih untuk mengasah skill dan kemampuan sebelum terjun ke lapangan kerja, yang kemudian dalam mempersiapkan hal tersebut harus diiringi dengan system pedidikan yang baik. Rumah sakit dalam hal ini harus melihat kebutuhan dokter gigi muda. Bentuk program yang dibuat juga harus menyesuaikan, misalnya sesuai dengan hasil pengukuran bahwa RSIKM dirasa kurang membuat program strategi untuk leboh menambah pengetahuan dari dokter gigi muda, maka bisa diadakan lebih banyak perlombaan antar mahasiswa, lebih banyak seminar dan hands on untuk melatih dokter gigi muda sesuai dengan health 4.0, beasiswa pendidikan untuk dokter gigi muda keluar negeri, penambahan requirement pasien

sehingga nantiya ketika bekerja didunia luar dokter gigi muda sudah merasa siap dan sigap.

Hasil temuan ini juga membuktikan bahwa jika rumah sakit ingin meningkatkan kinerja dokter gigi muda, maka harus memastikan bahwa knowledge management sudah dilaksanakan dengan baik dan menciptakan budaya kerja yang membuat dokter gigi muda belajar dengan giat, kedua hal tersebut terbukti dapat meningkatkan kesiapan perubahan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dokter gigi muda diluar dan bisa termasuk dokter yang kompeten.



BAB V

KESIMPULAN

5.1 Simpulan

Bab ini menyimpulkan temuan yang didapati setelah melakukan penelitian mengenai bagaimana meningkatkan kinerja dokter gigi muda melalui knowledge management dan budaya kerja yang dimediasi oleh change management. Temuan yang didapat dapat digunakan oleh praktisi maupun akedemisi untuk lebih dapat meningkatkan skill dan performance dokter gigi muda. Penelitian ini masih memiliki keterbatasan yang selanjutnya dapat menjadi riset gap bagi peneliti mendatang untuk menggali lebih dalam.

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

5.1.1 Masalah Penelitian

Mengacu pada hipotesis yang dirumuskan, didapatkan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Knowledge management memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap performance. Hal ini memiliki makna bahwa apabila para dokter gigi muda di RSIGM didukung dalam mengolah pengetahuan sehingga dapat menyiapkan strategi untuk menunjang proses pembelajaran, menggunakan teknologi informasi terbaru, adanya berbagi ilmu pengetahuan baru dll (lihat indicator / di kuesioner). RSIGM Sultan Agung Semarang memiliki peraturan dan pengetahuan pembelajaran yang sistematis kepada dokter gigi muda sehingga materi-materi yang dibutuhkan oleh dokter gigi muda dapat tersampaikan dengan baik dan diiringi dengan terjadinya peningkatan ilmu pengetahuan masing-masing dokter gigi muda.
- b. Knowledge management memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap change management. Hal ini memiliki makna bahwa apabila para dokter gigi muda di RSIGM didukung dalam mempersiapkan perubahan seperti menghadapi pandemic dan health 4.0 dengan kesiapan yang matang,

mendapatkan training dan pelatihan maka dapat membantu menyiapkan proses pembelajaran, sehingga ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh dokter gigi muda semakin meningkat. Penerapan perubahan di RSIGM Sultan Agung Semarang sudah baik, RSIGM memberikan fasilitas untuk penerapan perubahan dalam era globalisasi sehingga skill dan pengetahuan dokter gigi muda selalu mengikuti perkembangan health 4.0

- c. Budaya kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap change management. Hal ini memiliki makna bahwa apabila para dokter gigi muda di RSIGM didukung dengan lingkungan kerja yang baik, sistem pelajaran yang baik, dosen yang mumpuni maka dokter gigi muda siap dalam mempersiapkan perubahan seperti. RSIGM memiliki strategi pertumbuhan pengetahuan dan inovasi, pertumbuhan dan pengetahuan ini memberikan lingkungan kerja yang baik dalam menunjang pembejaraan dokter gigi muda sehingga inovasi-inovasi baru selalu ada dan kesiapan mengikuti era health 4.0
- d. Budaya kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap change management. Hal ini memiliki makna bahwa apabila para dokter gigi muda di RSIGM didukung dengan lingkungan kerja yang baik, sistem pelajaran yang baik, dosen yang mumpuni maka dokter gigi muda siap bisa meningkatkan skill dan kemampuan sehingga kinerja semakin baik. RSIGM menyediakan ruang untuk dokter gigi muda mengembangkan skill dan capability dalam menunjang perubahan di era health 4.0 dan masa pandemic. Dosen dan staff memfasilitasi pelatihan sebelum kerja, adanya seminar dan workshop untuk digitalisasi alat kedokteran dan kesiapan dokter gigi muda dalam melakukan praktik pasien di masa pandemic.
- e. Change Management yang memediasi knowledge management dan budaya kerja memiliki pengaruh yang positif, sehingga performance sumber daya manusia semakin tinggi. Hal ini dapat diartikan jika kualitas pengetahuan dokter gigi muda semakin tinggi dan budaya kerja dilingkungan RSGM baik, maka

kesiapan dalam perubahan menuju era *health 4.0* akan semakin tinggi sehingga berakibat kinerja dokter gigi muda juga semakin meningkat.

5.2 Implikasi Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan tentang peningkatan performance dokter gigi muda. Berdasarkan model empirik yang dikembangkan dalam penelitian ini maka dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris terhadap penelitian terdahulu. Knowledge Management berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap performance. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Torabi, Kyani and Falakinia, 2016 menyatakan bahwa knowledge management berpengaruh pada performance seseorang. Budaya Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepercayaan performance. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Torabi, Kyani and Falakinia, 2016 disimpulkan bawah change management sangat berpengaruh pada kinerja seseorang. Untuk meningkatkan pengetahuan tersebut dibutuhkan perubahan manajemen dalam belajar dan menciptakan budaya belajar baru yang bisa diterima oleh seseorang.

Penelitian tentang bagaimana meningkatkan performance dokter gigi muda masih menjadi hal yang menarik untuk dilakukan oleh banyak peneliti. Hal menarik tersebut karena dokter gigi muda yang kelak akan dipersiapkan untuk terjun langsung ke masyarakat sangat membutuhkan pendidikan sebagai bekal untuk menangani pasien. Penelitian ini menghasilkan model yang komprehensif bahwa Knowledge Management, Budaya Kerja dan Change Management merupakan faktor penentu untuk menjaga performance

5.3 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial yang diperoleh dari penelitian ini adalah Rumah Sakit Islam Sultan Agung sebagai rumah sakit pendidikan harus meningkatkan knowledge management, karena knowledge management ditemukan memiliki pengaruh terhadap kesiapan dokter gigi muda dalam menghadapi perubahan health 4.0, yang pada akhirnya akan meningkatkan skill dan performance dokter gigi muda. Cara untuk meningkatkan dengan melakukan pelatihan sebelum melakukan tindakan pada pasien,

membagi kelompok belajar menjadi small grup sehingga materi bisa tersampaikan dengan lebih jelas, penjadwalan pembelajaran 1 minggu sebelum tindakan sehingga materi bisa dipahami dan digali lebih dalam. Menjaga dan meningkatkan kualitas pengetahuan dokter gigi muda menjadi hal penting karena dokter gigi muda nantinya akan terjun dimasyarakat, menangani pasien dan RSIGM harus mencetak dokter gigi yang kompeten.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Hasil penelitian ini mungkin memiliki beberapa keterbatasan yang dapat dijadikan acuan untuk penelitian selanjutnya. Pada saat pengisian kuisisioner dokter gigi muda saling berdiskusi untuk menjawab pertanyaan sehingga ada kemungkinan hasil tidak sesuai yang dirasakan masing-masing individu, maka kedepannya untuk melakukan penelitian bisa dilakukan dengan pendekatan individu dan wawancara langsung terhadap masing-masing individu untuk mendapat jawaban yang lebih akurat.

5.5 Agenda Penelitian Kedepan

Studi masa depan dapat fokus pada lebih banyak faktor yang mempengaruhi performance dokter gigi. Kedua, penelitian ini didasarkan pada sampel di satu rumah sakit, yang mungkin berbeda dari penelitian lain. Studi masa depan dapat fokus pada penelitian di beberapa bidang sehingga memunculkan lebih banyak perspektif sehingga temuan dapat mewakili jenis organisasi yang lebih luas dan meningkatkan generalisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, A. M. *et al.* (2019) 'Knowledge management, decision-making style and organizational performance', *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(2), pp. 104–114. doi: 10.1016/j.jik.2017.07.003.
- Acar, Z. A. and Acar, P. (2014) 'Work culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals', *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 3(3), pp. 18–31. doi: 10.5195/emaj.2014.47.
- Archibong, U. and Ibrahim, U. A. (2021) 'Assessing the impact of change management on employee performance', *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 10(4), pp. 525–534. doi: 10.20525/ijrbs.v10i4.1246.
- Awadari, A. C. and Kanwal, S. (2019) 'Employee participation in organizational change: A case of Tesco PLC', *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 1(2), pp. 91–99. doi: 10.35912/ijfam.v1i2.93.
- Bajwa, J. K. (2016) 'Factors Affecting Employee Job Performance : With Special Reference To Banking Sector', *Indian Journal of Applied Research*, (April), pp. 114–117.
- Bencsik, A. (2020) 'Challenges of Management in the Digital Economy', *International Journal of Technology*, 11(6), pp. 1275–1285. doi: 10.14716/ijtech.v11i6.4461.
- Bishop, S. and Waring, J. (2016) 'Oxford Handbooks Online Public – Private Partnerships in Health Care', (June), pp. 1–28. doi: 10.1093/oxfordhb/9780198705109.013.5.
- Bustamam, N. M. *et al.* (2020) 'Factors Affecting the Performance of Employee in Workplace', *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*, 3(11), pp. 69–79. doi: 10.35631/ijmtss.311005.
- Chen, D.-W. *et al.* (2019) 'Toward a Definition of Complex Cognitive Skill', *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 63(1), pp. 1445–1449. doi: 10.1177/1071181319631342.
- Al Dari, T. *et al.* (2021) 'How types of work culture and technological capabilities contribute to organizational learning', *Management Research Review*, 44(3), pp. 437–459. doi: 10.1108/MRR-02-2020-0090.
- Diamantidis, A. D. and Chatzoglou, P. (2019) 'Factors affecting employee performance: an empirical approach', *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), pp. 171–193. doi: 10.1108/IJPPM-01-2018-0012.
- Errida, A. and Lotfi, B. (2021) 'The determinants of organizational change management success: Literature review and case study', *International Journal of Engineering Business Management*, 13, pp. 1–15. doi: 10.1177/18479790211016273.
- Gu, X. and Itoh, K. (2016) 'Performance indicators: healthcare professionals' views', *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 29(7), pp. 801–815. doi: 10.1108/IJHCQA-12-2015-0142.
- Guzmán, V. E. *et al.* (2020) 'Characteristics and Skills of Leadership in the Context of

- Industry 4.0', *Procedia Manufacturing*, 43, pp. 543–550. doi: 10.1016/j.promfg.2020.02.167.
- Hanafi, H. M. and Ibrahim, S. B. (2018) 'The Impact of Employee Attitude on Service Performance', *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 6(12). doi: 10.24940/theijhss/2018/v6/i12/hs1812-013.
- Ismaila, A. and Said, R. (2018) 'Change Management Process and Leadership Styles', *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 4(2), pp. 609–618. doi: 10.20319/pijss.2018.42.609618.
- Joseph, O. O. and Kibera, F. (2019) 'Work culture and Performance: Evidence From Microfinance Institutions in Kenya', *SAGE Open*, 9(1). doi: 10.1177/2158244019835934.
- Kirimanop, M. *et al.* (2020) 'The Influence of Work culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction to Improve the Officer Performance Assigned In Boven Digoel Regency', *Hasanuddin Journal of Business Strategy*, 2(4), pp. 26–34. doi: 10.26487/hjbs.v2i4.363.
- Kordab, M., Raudeliūnienė, J. and Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2020) 'Mediating role of knowledge management in the relationship between organizational learning and sustainable organizational performance', *Sustainability (Switzerland)*, 12(23), pp. 1–20. doi: 10.3390/su122310061.
- Li, J. and Carayon, P. (2021) 'Health Care 4.0: A vision for smart and connected health care', *IIEE Transactions on Healthcare Systems Engineering*, 0(0), pp. 1–10. doi: 10.1080/24725579.2021.1884627.
- Liao, Y. *et al.* (2018) 'The impact of the fourth industrial revolution: A cross-country/region comparison', *Production*, 28. doi: 10.1590/0103-6513.20180061.
- Mannion, R. and Davies, H. (2018) 'Understanding organisational culture for healthcare quality improvement', *BMJ (Online)*, 363(November), pp. 1–4. doi: 10.1136/bmj.k4907.
- Mekhum, W. (2020) 'The influence of knowledge management and leadership style on the firms performance: An empirical evidence from Thailand', *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1), pp. 380–388. doi: 10.5530/srp.2020.1.49.
- Mittelmann, A. (2016) 'Knowledge management as basis for successful organizational knowledge management in the digital age', *Procedia Computer Science*, 99, pp. 117–124. doi: 10.1016/j.procs.2016.09.105.
- Muhammad, K. I. (2016) 'What's organization knowledge management strategy for successful change implementation? Introduction:', *Journal of Organizational Change Management*, 29(7).
- Nhu Hang, H. (2017) 'The Impact of Knowledge management on Learning Outcome', *International Journal of Learning*, 3(2), pp. 101–105. doi: 10.18178/IJLT.3.2.101-105.
- Nwinyokpugi, P. N. (2018) 'Organisational Change Management and Employees Productivity in the Nigeria Banking Sector', *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(1), pp. 11–20. doi: 10.9790/487X-2001081120.
- Pathiranage, Y. L. (2019) 'Work culture and Work Group Behaviour: an Empirical

- Study', *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*, 6(6), pp. 347–362. doi: 10.1111/j.1467-6486.1986.tb00959.x.
- Prakasa, Y., Siti Astuti, E. and Damayanti, A. (2021) 'Key Driver of Knowledge Worker Productivity: the Roles of Knowledge management2.0 and Digital Competence', *Profit*, 15(01), pp. 64–73. doi: 10.21776/ub.profit.2021.015.01.7.
- Rezaei, F., Khalilzadeh, M. and Soleimani, P. (2021) 'Factors Affecting Knowledge Management and Its Effect on Organizational Performance: Mediating the Role of Human Capital', *Advances in Human-Computer Interaction*, 2021. doi: 10.1155/2021/8857572.
- Semertzaki, E. (2017) *Knowledge Management Skills Applicable to Information Management – Information Management Skills Applicable to Knowledge Management in an Organization, The Emerald Handbook of Modern Information Management*. doi: 10.1108/978-1-78714-525-220171023.
- Setyawan, A. (2021) 'The effect of knowledge management and talent management on organizational performance with work culture as a mediating variable', *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(01), pp. 1–11. doi: 10.22219/mb.v11i1.16300.
- Shoib, A. *et al.* (2013) 'Impact of Work culture on Organizational Commitment : A Comparative Study of Public and Private Organizations', *Research Journal of Recent Sciences*, 2(5), pp. 15–20.
- Sinaga, H. G. *et al.* (2018) 'Effect of Change in Management, Work culture and Transformational Leadership on Employee Performance PT. AdhyaTirta Batam (PT. ATB)', *International Review of Management and Marketing*, 8(6), pp. 15–23.
- Stephen, E. N. and Alfred, E. S. (2016) 'Work culture and Its Impact on Employee Performance and Job Satisfaction: A Case Study of Niger Delta University, Amassoma', *Higher Education of Social Science*, 11(5), pp. 36–45. doi: 10.3968/8876.
- Sugandi, L., Kurniawan, Y. and Asalla, L. K. (2020) 'Change Management Strategy for Organization in the Era of Industry 4.0', *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(5), pp. 3629–3634. doi: 10.35940/ijrte.d9108.018520.
- Torabi, M. H. R., Kyani, A. and Falakinia, H. (2016) 'An Investigation of the Impact of Knowledge Management on Human Resource Performance in Management of Keshavarzi Bank Branches in Tehran', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May), pp. 471–481. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.09.059.
- Tsalits, A. H. and Kismono, G. (2019) 'Work culture types and individual readiness for change: evidence from Indonesia', *Diponegoro International Journal of Business*, 2(2), p. 86. doi: 10.14710/dijb.2.2.2019.86-95.
- Tseng, S.-M. and Lee, P.-S. (2014) 'The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance', *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), pp. 158–179. doi: 10.1108/JEIM-05-2012-0025 1.
- Uge, S., Neolaka, A. and Yasin, M. (2019) 'Development of social studies learning

model based on local wisdom in improving students' knowledge and social attitude', *International Journal of Instruction*, 12(3), pp. 375–388. doi: 10.29333/iji.2019.12323a.

World Health Organization, W. (2013) 'Transforming and Scaling up health professionals' education and training', *WHO publication*, p. 124. Available at: https://www.who.int/hrh/resources/transf_scaling_hpet/en/.

Yamazaki, Y., Toyama, M. and Putranto, A. J. (2018) 'Comparing managers' and non-managers' learning and competencies', *Journal of Workplace Learning*, 30(4), pp. 274–290. doi: 10.1108/JWL-08-2017-0074.

Zainon, S. *et al.* (2020) 'Factors of Human Resource Management Practices Affecting Organizational Performance', *International Journal of Organizational Leadership*, 9, pp. 184–197. doi: 10.33844/ijol.2020.60505.

