

IDENTIFIKASI MODEL MANAJEMEN PENGETAHUAN UNIVERSITAS SWASTA DI JAKARTA

Bayu Koen Anggoro¹⁾, Musa Hubeis²⁾, Illah Sailah²⁾

¹⁾Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang 5, Malang ²⁾Institut Pertanian Bogor, Jl. Raya Darmaga
Kampus IPB Darmaga Bogor
email: bayu.koen@um.ac.id

Abstract: : Identification of Knowledge Mangement Model at Private Universities in Jakarta. The focus of this research was the identification of knowledge management (KM) model and its application to university policy, leader commitment, and technology at five private universities in Jakarta. The data and information sources were taken from indepth interviews, closed questionnaire, and observations. The results of this study show: (1) excellent understanding at the leader level which supports the formation of KM culture in the university/faculty, (2) the establishment of KM culture in private universities were influenced by the availability of budget, KM roadmaps, and the leader policies, (3) the leader policies are based on the KM to connect tightly with the university's vision and mission, (4) the university's vision is reflected in Tridharma and university's business in order to reach more effective management, and (5) utilization of KM supported with technology in private universities is a necessity, where data, information, knowledge, expertise, and the university's capability could be stored and extracted to meet current and future needs to become its distinction and uniqueness.

Keyword: knowledge management, private universities, policy, leader commitment, information system

Abstrak: Identifikasi Model Manajemen Pengetahuan Universitas Swasta di Jakarta. Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan identifikasi model manajemen pengetahuan (MP) penerapannya pada lima universitas swasta di Jakarta yang cakupannya adalah kebijakan universitas, komitmen pimpinan, dan penggunaan teknologi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif bersumber dari wawancara mendalam, kuesioner tertutup, observasi, dan studi pustaka. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, display data, mengolah data, kesimpulan, dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan: (1) pemahaman dan komitmen yang sangat baik pada level pimpinan mendorong terbentuknya budaya MP di universitas/fakultas; (2) pembentukan budaya MP dipengaruhi oleh ketersediaan anggaran, regulasi, dan *pilot project*; (3) visi misi belum di dukung sepenuhnya dengan regulasi MP universitas; (4) visi misi universitas mengacu pada tridharma dan bisnis universitas sehingga mengefektifkan pengelolaan MP; dan (5) keniscayaan optimalisasi penggunaan teknologi penunjang MP menjawab pemenuhan kebutuhan data, informasi, pengetahuan, keahlian, dan kapabilitas universitas di masa kini dan di masa mendatang. *Pilot project* MP di era digital lebih efektif jika memiliki rancangan berbasis digital juga dengan mempertimbangkan faktor pemberdaya MP sehingga arus pengetahuan memiliki manfaat untuk pengembangan akademik dan bisnis dalam untuk menciptakan pengetahuan-pengetahuan baru (inovasi).

Kata Kunci: manajemen pengetahuan, universitas swasta, regulasi, komitmen pimpinan, sistem informasi

Penguasaan pengetahuan harus dikelola dengan baik agar memiliki manfaat lebih bagi organisasi. Pengelolaan dan pemanfaatan pengetahuan di perguruan tinggi (PT) itu mutlak dilakukan secara tertib dan terkontrol karena menjadi kekhasan pengelolaan PT. Manajemen pengetahuan (MP) di era digital saat ini

menghasilkan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang disimpan dan disebarluaskan dengan menggunakan teknologi digital sudah umum dilakukan. Secara umum pengertian MP adalah mengidentifikasi dan menganalisis pengetahuan yang sudah tersedia maupun yang dibutuhkan untuk

dikembangkan dalam rangka memenuhi tujuan perorangan dan/atau organisasi. Kunci dalam perolehan pengetahuan adalah tidak mencoba untuk mengkodifikasi, mengekang atau mengendalikan proses interaksinya, tetapi menciptakan proses-proses yang mendukung pertukaran yang bebas dari informasi dan pengetahuan dalam suatu organisasi. MP ini sangat penting karena strategis dalam pengembangan PT. Menurut Kasman (2012) strategi induk pengembangan lembaga pendidikan meliputi konsentrasi, pengembangan pasar, usaha patungan, diversifikasi konsentrik, integrasi horizontal dan vertical, penciptaan, likuidasi dan kombinasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa organisasi mengakui akan pentingnya perolehan pengetahuan dalam perkembangan jangka panjangnya

Penerapan MP di perguruan tinggi (PT) adalah keniscayaan. PT yang pada hakikatnya adalah produsen pengetahuan menghasilkan luaran pengetahuan yang diperoleh melalui riset, publikasi, dan mahasiswa yang kompeten dan produktif dalam mengaplikasikan hasil temuan yang diperolehnya kepada pemangku kepentingan. Siklus organisasi pembelajaran di PT mencakup tiga hal penting yaitu akuisisi, diseminasi, dan penggunaan pengetahuan (DiBella dan Nevis 1998).

Sistem MP adalah aplikasi dari organisasi komputer berbasis TIK untuk mendukung berbagai proses MP. Sistem ini biasanya merupakan teknologi yang sama dengan TIK, tetapi melibatkan basis data yang lebih kompleks, seperti *elearning*, repositori, dan penyajian direktori para ahli yang diakui keparannya pada suatu bidang keilmuan dalam suatu bidang topik bahasan (King 2009). Pemetaan MP di universitas dapat mengambil contoh penelitian terdahulu seperti yang dilakukan Suharti dan Hartanto (2009) dan Andria dan Trisyulianti (2011) menghasilkan respon positif responden yang tinggi terhadap faktor pemberdayaan MP khususnya pada faktor budaya organisasi, sumberdaya manusia, dan TIK kemudian faktor kepemimpinan memiliki tingkat kolaborasi dan mempunyai kepercayaan besar dari bawahannya sehingga menjadi tumpuan utama dalam perkembangan MP organisasi.

Pemetaan unsur-unsur pemberdaya MP di PT seperti kepemimpinan, regulasi, dan penguasaan teknologi berguna untuk meningkatkan proses, sistem, struktur, dan peran PT sebagai dasar pengembangan MP secara keberlanjutan PT secara sadar dan eksplisit harus mengelola proses terkait dengan penciptaan aset pengetahuannya sebagai tujuan untuk melihat lembaga dikti dalam penciptaan dan pemeliharaan repositori pengetahuan, meningkatkan akses pengetahuan, meningkatkan lingkungan

pengetahuan, dan menilai pengetahuan sebagai aset unggulan (Gibrán dan Rivera 2016). Penekanan pentingnya teknologi informasi sebagai sumberdaya aset pengetahuan yang paling berpengaruh dalam proses MP dan mengidentifikasi tingkat pengetahuan pimpinan universitas dapat membantu mengetahui elemen kunci daya saing universitas.

Pengetahuan telah diakui sebagai aset, modal, sumber daya, dan kekuatan dalam meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif. MP telah menjadi praktik standar dalam sebuah organisasi di seluruh dunia yang dipandang sebagai entitas yang didalamnya memiliki proses pembentukan pengambilan keputusan baru dan mengkonseptualisasikan kembali struktur organisasi namun demikian masih banyak organisasi belum menerapkan MP sebagai visi strategis, misi atau tujuan secara efektif dan terutama pada isu bahwa organisasi tidak memiliki *pilot project* untuk keberlanjutan pengelolaan pengetahuan termasuk PT di Indonesia (Salo 2011). Melalui MP itu dapat dilakukan pemetaan kebutuhan dosen dan mahasiswa. Menurut penelitian Mukhadis dan Nurul Ulfatin (2014), pemetaan kebutuhan dosen dan mahasiswa paling efektif dilakukan dengan peningkatan kualitas perencanaan, layanan, dan perkuliahan dan penelitian.

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam pembentukan dan keberlanjutan MP (Garavan *et al.* 2007) karena merupakan faktor yang menentukan dalam pelaksanaan perubahan budaya, organisasi, dan teknis dalam organisasi. Regulasi di organisasi dapat mempromosikan kebijakan dan praktik yang membantu orang berbagi dan mengelola pengetahuan (Petrides dan Nguyen 2008). Budaya organisasi adalah salah satu kendala terbesar yang dihadapi oleh unsur pimpinan dalam pembentukan dan pengelolaan MP kemudian penggunaan teknologi informasi mendukung MP pada tahap proses untuk menyimpan, mentransfer, dan penerapan pengetahuan organisasi (Lin 2006). Dengan adanya teknologi informasi, tingkat keberhasilan MP dapat diprediksi karena adanya kecepatan dan kemampuan dari sumber pengetahuan yang berada di tempat dan waktu yang berbeda dapat berkontribusi dalam pemecahan berbagai permasalahan (Fong dan Lee 2009).

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan identifikasi model manajemen pengetahuan (MP) penerapannya pada lima universitas swasta di Jakarta yang cakupannya adalah kebijakan universitas, komitmen pimpinan, dan penggunaan teknologi. model MP ini akan memberikan manfaat kepada universitas sebagai bahan pertimbangan pimpinan

dan pemangku kepentingan dalam mengambil kebijakan pengembangan MP akademik dan bisnis universitas. Dari sisi kelembagaan universitas dapat menjadi bahan evaluasi dan strategi pengembangan dan inovasi dalam hal kepemimpinan, regulasi, dan pemanfaatan teknologi.

METODE

Lokasi penelitian ini di Jakarta yang meliputi lima universitas mempunyai capaian AIPT (Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi) dari BAN-PT (Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi) minimal B yang mencakup Kota Jakarta Timur, Jakarta Selatan, Jakarta Barat, Jakarta Utara, dan Jakarta Pusat. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif berfokus pada identifikasi unsur pemberdaya MP utamanya berbasis SI. Data yang digunakan adalah data primer dan skunder diperoleh dengan cara wawancara mendalam dan pengisian kuesioner tertutup dari satu orang unsur pimpinan universitas dan dua orang dari unsur pimpinan fakultas kemudian melakukan observasi dan studi literatur terkait subjek dan objek penelitian. Dari kegiatan tersebut diharapkan dapat diperoleh data pemberdaya dan bisnis universitas penunjang MP. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, display data, mengolah data, kesimpulan, dan verifikasi. Teknik pengambilan kesimpulan dengan cara menjabarkan hasil penelitian kemudian dijelaskan dengan berbagai bahasan mengacu pada teori yang telah dibahas sebelumnya. Cara mengidentifikasi MP di universitas dengan mengajukan pertanyaan sebagai berikut (1) apakah pengetahuan mudah ditransfer ke karyawan baru? (2) apakah ada budaya berbagi informasi dan pengetahuan dalam organisasi? (3) apakah anggota organisasi mengetahui apa dan dimana aset organisasi yang berbasis pengetahuan? (4) apakah pengetahuan organisasi sudah terorganisir dan mudah diakses? (5) apakah anggota organisasi dapat menemukan dan berbagi *best practices*? (6) apakah anggota organisasi belajar dari kesalahan mereka?

(7) apakah ada insentif untuk berbagi pengetahuan? (8) apakah pengetahuan organisasi dimanfaatkan secara efektif dan strategis? (9) apakah pengetahuan ikut hilang ketika karyawan meninggalkan organisasi? (Badranaya 2015) sehingga model MP di universitas dapat dilihat dari faktor pemberdayanya seperti kepemimpinan, regulasi, dan penggunaan teknologi dalam hal ini sistem informasi (SI).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil lima universitas swasta di Jakarta adalah sebagai berikut (1) Universitas A1 berdiri tahun 1953 berlokasi di Jakarta Timur memiliki jumlah mahasiswa 5.710 dan terakreditasi B, (2) Universitas A2 berdiri tahun 1960 berlokasi di Jakarta Selatan memiliki jumlah mahasiswa 13.768 dan terakreditasi A, (3) Universitas A3 berdiri tahun 1981 berlokasi di Jakarta Barat memiliki jumlah mahasiswa 31.454 dan terakreditasi A, (4) Universitas A4 berdiri tahun 2003 berlokasi di Jakarta Utara memiliki jumlah mahasiswa 5.930 dan terakreditasi B, dan (5) Universitas A5 berdiri tahun 1981 berlokasi di Jakarta Pusat memiliki jumlah mahasiswa 40.704 dan terakreditasi A (Tabel 1). Banyaknya program studi (Prodi) Strata 1 dan Prodi Pascasarjana serta mahasiswa mempunyai peran penting dalam menghasilkan publikasi ilmiah.

Rasio dosen dan mahasiswa di Universitas A1, A2, A3, A4, dan A5 berturut-turut adalah 22,75; 33,58; 27,71; 32,76; dan 32,75 kemudian jumlah mahasiswa PPs adalah 571; 825; 1.638; 78; dan 1.526 (Kopertis III Jakarta–Januari 2017). Jika dibandingkan Prodi dengan jumlah mahasiswa maka didapat hasil berurutan 221; 459; 874; 456; dan 1.233 menunjukkan rata-rata daya tampung mahasiswa per prodi, sebagai contoh jumlah prodi Universitas A5 40.704 dibagi 33 prodi adalah 1.233.

Pemahaman pentingnya pengetahuan di lima universitas telah diikuti dengan peningkatan eksponensial pengetahuan yang berkaitan dengan semakin kompleksnya produk dan proses-proses dalam

Tabel 1. Data Umum Universitas

No	Univ.	Tahun Berdiri	Lokasi	Jml. Dosen	Jml. Mahasiswa	Jml. Prodi.		Capaian AIPT	Akreditasi Prodi.		
						PPS	Total		A	B	C
1	A1	1953	Jakarta Timur	251	5.710	6	27	B	3	18	6
2	A2	1960	Jakarta Selatan	410	13.768	15	30	A	15	12	3
3	A3	1981	Jakarta Barat	1.135	31.454	7	36	A	14	12	10
4	A4	2003	Jakarta Utara	181	5.930	4	13	B	2	7	4
5	A5	1981	Jakarta Pusat	1.243	40.704	11	33	A	20	10	3

Sumber: Kopertis III Jakarta (Januari 2017)

organisasi seiring berjalannya waktu dan kemungkinan-kemungkinan terjadinya kelebihan beban informasi dapat dicegah sejak dini. Keberhasilan program MP terletak pada kemampuan masyarakat kampus mengidentifikasi dan mendiseminasi pengetahuan dari banyaknya sumber informasi yang dimiliki universitas. Hal tersebut tidak terlepas dari faktor penentu keberhasilan dan kemajuan MP atau pemberdaya di universitas yaitu kepemimpinan, regulasi, dan pemanfaatan SI.

Dari sisi kepemimpinan di universitas menunjukkan pimpinan universitas dan fakultas memiliki pemahaman yang baik terhadap MP sehingga semua menyatakan komitmennya terhadap penerapan, pemanfaatan, perkembangan, dan keberlanjutan MP yang tercermin dari visi dan misi, adanya anggaran khusus, dan infrastruktur yang memadai. Peran pimpinan sebagai inisiator dan pendorong penerapan MP tercermin pada kesadaran akan pentingnya kejelasan visi, penerapan strategi, dan selalu mendorong terjadinya kegiatan saling berbagi pengetahuan melalui diskusi, sosialisasi yang melibatkan pakar dari dalam dan luar universitas, dan perekamannya sehingga dapat menumbuhkan budaya pengetahuan dikalangan civitas akademika dan karyawan. Peran tambahan dari pimpinan adalah sebagai humas universitas, menyaring informasi yang masuk dan keluar, memastikan informasi itu benar dan dapat dipertanggungjawabkan.

Regulasi MP di universitas swasta memiliki keterkaitan dengan visi dan misi universitas sehingga semua universitas sampel mempunyai visi yang sama yaitu menjadi universitas unggulan, terkemuka, dan sebagian mencanangkan sebagai universitas kelas dunia dengan mengedepankan inovasi untuk meningkatkan daya saing bangsa. Persamaan visi tersebut membutuhkan pembenahan dimanamana terutama pada MP yang mana pembenahan dimulai dari kesadaran akan pentingnya aset pengetahuan sebagai pembeda yang memiliki daya saing tinggi sehingga penentuan *pilot project* MP di masing-masing universitas menjadi keniscayaan untuk mencapai target visi tersebut.

Sosialisasi dan pelatihan MP secara berkala yang dilakukan Universitas A2, A3, A4, dan A5 dapat membantu masyarakat kampus berbagi dan mengelola pengetahuan menjadi lebih terarah dan sebagai ajang promosi sejalan dengan pendapat Petrides dan Nguyen (2008) penerapan regulasi MP mempermudah masyarakat kampus untuk mencapai tujuannya. Sejalan dengan hasil penelitian Garavan *et al.* (2007) dan Handzic dan Zhou (2005), faktor kepemimpinan sebagai penentu keberlanjutan MP ditemukan juga pada lima universitas ini

yang menunjukkan kuatnya keinginan dan inisiasi pimpinan universitas untuk melakukan perubahan dalam memanfaatkan MP berbasis SI walaupun mengalami berbagai kendala diantaranya adalah masih adanya keengganan masyarakat kampus untuk berubah terutama pada Universitas A1 dan A2 yang sudah lama berdiri sehingga banyak terjadi hilangnya pengetahuan dan kurangnya kesadaran bahwa pengetahuan personal dan kelompok akan lebih bermanfaat jika didokumentasikan. Beberapa kendala keterbatasan universitas karena belum adanya anggaran khusus pengembangan MP pada Universitas A1, A2, dan A4 masih menjadi pekerjaan rumah yang harus dipecahkan para pimpinan dalam rangka mendukung regulasi dan menumbuhkembangkan budaya MP.

Universitas A3 dan A5 merupakan universitas yang mempunyai keunggulan dibidang TIK dikarenakan dari awal rintisannya sudah mengedepankan TIK sebagai daya tarik dan kompetensi luarannya sehingga pengelolaan MP dengan TIK merupakan bukan hal baru bagi dua universitas ini. Universitas A4 yang merupakan universitas relatif lebih muda sudah mengembangkan SI terpadu berbasis awan sehingga tidak memerlukan perangkat lunak khusus terpasang dikomputer tertentu untuk pengoperasian dan melakukan perawatan basis data. Universitas A1 dan A2 masih menggunakan kertas sebagai media berbagi pengetahuan selain fasilitas perekaman digital. Semua universitas sudah memanfaatkan TIK sebagai sarana berbagi pengetahuan baik itu dengan fasilitas khusus MP seperti KMS (*Knowledge Management System*) maupun menggunakan email, *elearning*, repositori, dan media sosial sehingga segala informasi dengan cepat dapat dikonfirmasi kebenarannya.

Identifikasi penggunaan teknologi informasi pada MP universitas diantaranya *e-learning*, *e-paper*, *e-book*, *e-thesis*, dan layanan *online* lain pendukung tridharma PT (pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat) yang terhubung dengan repositori universitas sebagai standar layanan. Sebagai contoh layanan *ethesis* di Universitas A3 adalah layanan publikasi tesis dan disertasi yang masih satu bagian dari SI repositori universitas bermanfaat mempublikasikan dan mencari publikasi ilmiah internal dan eksternal universitas sehingga mahasiswa dapat menggunakannya untuk belajar mandiri dan tugas kuliah sedangkan manfaat bagi dosen selain menjadi tempat mencari sitasi kegiatan tridharma juga sebagai kontrol publikasi ilmiah mahasiswanya.

Layanan satu akun Universitas A5 adalah layanan terpadu untuk semua kepentingan akses ma-

hasiswa, dosen, pimpinan, karyawan, dan pemangku kepentingan terkait dengan layanan akademik dan nonakademik secara *online* menurut jenis penggunaannya. Standar layanan satu akun tersebut juga mencakup layanan MP sehingga data dan informasi terkait pengetahuan dapat diakses sesuai dengan hak masing-masing pengguna baik itu level mahasiswa, dosen, pimpinan, karyawan, dan umum. Hal yang sama juga sudah diterapkan pada Universitas A3 dan A4 sedangkan Universitas A1 dan A2 layanan satu akun hanya diperuntukan kepada mahasiswa.

Kemudahan akses memerlukan infrastruktur TIK yang handal, observasi pada laman masing-masing universitas swasta dengan bantuan <http://www.alexia.com> yang merupakan laman penyedia jasa informasi berdasarkan pola kunjungan suatu laman menggambarkan banyaknya pengguna yang tertarik mengakses laman universitas beserta sublamannya sehingga dapat memberi masukan kebutuhan fasilitas mana yang harus mendapat perhatian lebih untuk ditingkatkan kapasitasnya dari segi konten maupun infrastruktur (Tabel 2). Akses terbanyak pada fasilitas akademik *online* dan akses ke laman utama universitas yang banyak digunakan untuk mencari informasi kegiatan kampus maupun pendaftaran kemudian layanan perpustakaan dan publikasi menempati urutan selanjutnya menunjukkan masih banyaknya pengguna yang memanfaatkan fasilitas publikasi dan pembelajaran sehingga selain memperbanyak konten juga menambah kapasitas infrastruktur merupakan hal yang disarankan King (2009).

Dari segi fasilitas MP terkait SI dapat diidentifikasi dengan observasi mengakses laman resmi universitas maupun dengan menanyakan langsung dengan pengguna sehingga mendapatkan informasi beberapa fasilitas SI wajib ada di PT seperti fasilitas perpustakaan, repositori, sistem informasi akademik, *elearning* dan publikasi, evaluasi proses belajar mengajar, basis data penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (PkM), serta fasilitas basis data yang terhubung dengan PD Dikti (Tabel 3).

Lebih lanjut pada identifikasi yang berkenaan dengan dokumentasi MP di hampir seluruh universitas masih menggunakan kertas sebagai sarana mendokumentasikan MP hanya Universitas A4 yang sudah melakukan pengurangan penggunaan kertas sehingga pendokumentasian MP sudah dilakukan dengan cara digital. Pendokumentasian MP di Universitas A1 belum berbasis *knowledge based electronic* merupakan sistem penyimpanan pengetahuan secara elektronik seperti pada repositori dan KMS (*knowledge management system*) sedangkan Universitas A2, A3, A4, dan A5 sudah memanfaatkan repositori dan KMS sebagai sarana penyimpanan dari berbagi pengetahuan. Pemanfaatan KMS sudah sesuai dengan hasil pemikiran Fong dan Lee (2009) sehingga kesadaran penggunaan KMS di sebagian besar universitas akan meningkatkan tingkat keberhasilan penerapan MP disebabkan adanya kecepatan dan kemampuan sumber pengetahuan yang berada di lokasi dan waktu berbeda sebagai rujukan dapat berkontribusi aktif dalam memecahkan berbagai permasalahan.

Tabel 2. Identifikasi Fasilitas MP di Universitas

No	Fasilitas Pendukung MP	Universitas				
		A1	A2	A3	A4	A5
1	Ketersediaan infrastruktur khusus MP	√	-	√	√	√
2	Dokumentasi MP (Pendidikan & Pembelajaran)	√	√	√	√	√
	a. Dokumen kertas	√	√	√	-	√
	b. Berbasis dokumen elektronik	√	√	√	√	√
	c. Berbasis <i>knowledge based electronic</i>	-	√	√	√	√
3	Dokumentasi MP (Penelitian)	√	√	√	√	√
	a. Dokumen kertas	√	√	√	-	√
	b. Berbasis dokumen elektronik	√	√	√	√	√
	c. Berbasis <i>knowledge based electronic</i>	-	√	√	√	√
4	Dokumentasi MP (Pengabdian kepada Masyarakat/PkM)	√	√	√	√	√
	a. Dokumen kertas	√	√	√	-	√
	b. Berbasis dokumen elektronik	√	√	√	√	√
	c. Berbasis <i>knowledge based electronic</i>	-	√	√	√	√
5	Perpustakaan digital	√	√	√	√	√
6	Repositori	√	√	√	√	√
7	Sistem informasi akademi	√	√	√	√	√
8	Elearning serviP	√	√	√	√	√
9	Evaluasi proses belajar mengajar	√	√	√	√	√
10	Basis data penelitian dan PkM	√	√	√	√	√
11	PD Dikti	√	√	√	√	√

Keterangan:

- = belum ada

√ = sudah ada

Tabel 3. Persentase Faktor Pemberdaya MP Universitas

Faktor pemberdaya	Persentase Faktor Pemberdaya Universitas					Rata-rata
	A1	A2	A3	A4	A5	
Kepemimpinan	80	100	100	100	100	96
Regulasi	13	50	100	75	100	67,6
Teknologi	86	71	100	86	100	88,6
Rata-rata	59	74	100	87	100	

Sejalan dengan penelitian Suharti dan Hartanto (2009) dan Andria dan Trisyulianti (2011) faktor kepemimpinan memiliki tingkat kolaborasi dan memiliki kepercayaan yang besar dari masyarakat kampus dengan nilai rata-rata 96% menjadi tumpuan utama dalam perkembangan MP universitas juga sangat berperan dalam keberlanjutannya (Garavan *et al.* 2007). Faktor pemberdayaan MP di Universitas A1 memiliki rata-rata 59% berarti masih rendahnya kesadaran akan pentingnya MP terutama pada faktor regulasi hanya 13% berarti hampir tidak adanya aturan yang mendukung MP. Dari faktor kepemimpinan dan teknologi sudah cukup baik yaitu 80% dan 86% tetapi jika tidak didukung pembiayaan maka MP di Universitas A1 hanya tinggal wacana.

Universitas A2 memiliki rata-rata 74% juga terkendala pada faktor regulasi yaitu 50%, ketiadaan anggaran, ketiadaan evaluasi atau pengukuran MP, dan ketiadaan *pilot projects* menyulitkan pengembangan MP kedepannya. Hal yang lebih baik dialami oleh Universitas A4 sudah memiliki capaian 87%, walau faktor regulasi berada di posisi 75% dan belum memiliki *pilot projects* tapi anggaran khusus MP sudah ada sehingga akan lebih mudah pengembangan MP kedepannya. Pada kenyataannya faktor pemberdaya tidak terlepas dari sumberdaya yang dimiliki universitas seperti jumlah mahasiswa yang besar yang dimbangi dengan jumlah dosen yang memadai, fasilitas penunjang, dan akreditasi merupakan cerminan kredibilitas universitas. Makin besar universitas akan makin mudah mengalokasikan anggaran pengembangan MP berbeda dengan universitas yang memiliki mahasiswa yang lebih sedikit tentunya memiliki kendala anggaran tersendiri.

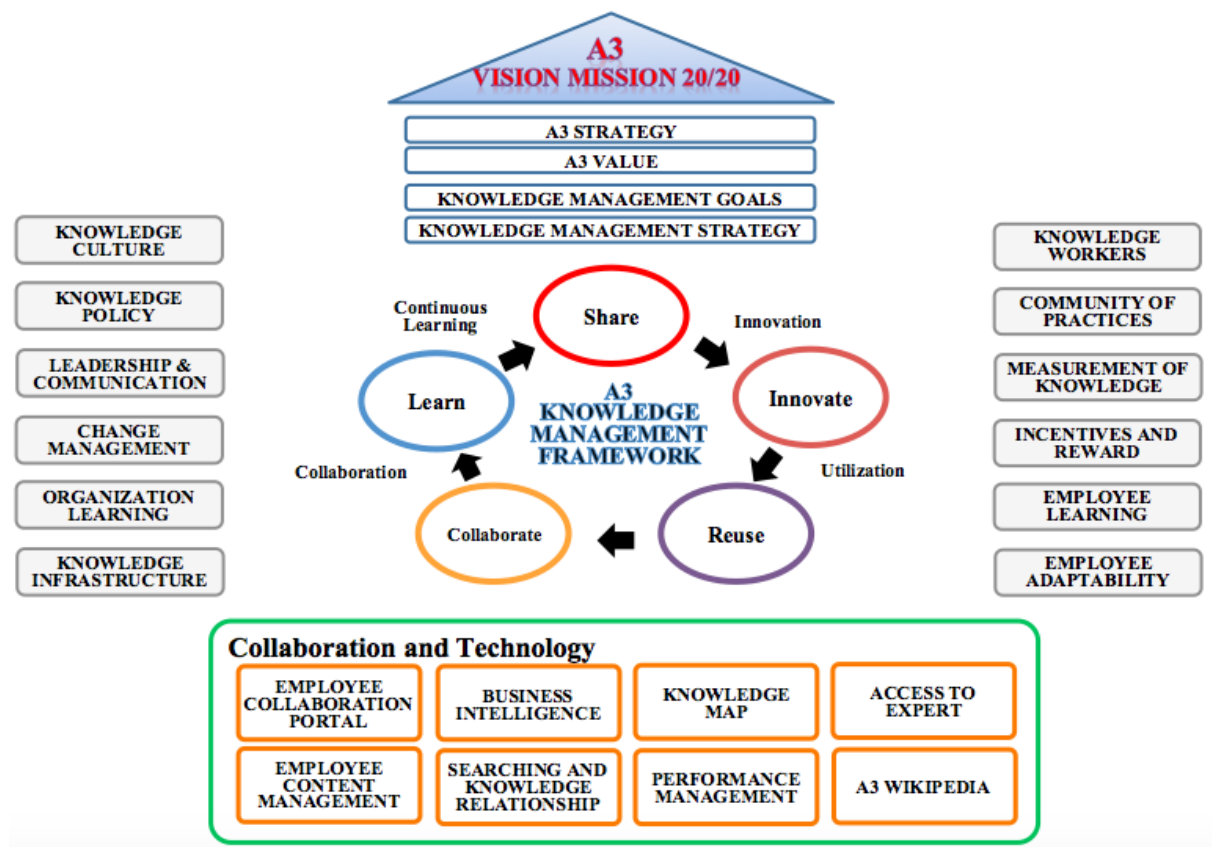
Identifikasi MP pada implementasinya dalam konteks dikti harus menyediakan satu set desain untuk menghubungkan pelaku MP, proses, dan dukungan teknologi untuk memposisikan organisasi dapat memiliki kebijakan dalam pengembangan, pengelolaan, dan promosi untuk membantu masyarakat dalam dan luar kampus dapat berbagi pengetahuan baik itu pengetahuan akademis maupun organisasi. Pengetahuan akademis adalah pengetahuan yang menyangkut tugas pokok PT yaitu tridharma sedangkan pengetahuan organisasi adalah pengeta-

huan yang mengacu pada bisnis organisasi. Penelitian Rino (2014) menunjukkan bahwa teknologi informasi *smart* kampus dan *skill* kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *knowledge management*, dan pada akhirnya mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja dan motivasi kerja dosen.

Undang Undang Nomor 12 Tahun 2012 Pasal 1 Ayat 9 menyebutkan bahwa tridharma perguruan tinggi yang selanjutnya disebut tridharma adalah kewajiban PT untuk menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat sehingga yang di kelola oleh PT adalah pengetahuan, akademisi, proses pendidikan, dan administrasi. Gambaran umum model dan *pilot project* MP di PT adalah bagaimana mengelola pengetahuan yang dihasilkan dari kegiatan tridharma merupakan pengetahuan yang dimiliki PT menjadi keunggulan yang merupakan unsur pembeda sehingga prespektif pengetahuan di PT mengandung makna penggalian pengetahuan secara internal dan eksternal melalui MP. *Pilot project* MP Universitas A3 menunjukkan siklus MP pada level departemen/unit/institusi yang dikelola secara digital dengan menggabungkan seluruh sumberdaya teknologi yang memberikan nilai tambah membentuk strategi dalam percepatan tercapainya visi misi universitas (Gambar 1) sehingga siklus organisasi pembelajar Universitas A3 sudah mencakup tiga hal penting yang diungkapkan DiBella dan Nevis 1998 yaitu akuisisi, diseminasi, dan penggunaan pengetahuan.

Sedikit model MP di universitas memiliki pola atau satu set desain seperti pada Universitas A3 yang mana model MP Universitas A3 sudah diterapkan sejak tahun 2005, mendapatkan title sebagai *Most Admired Knowledge Enterprise* (MAKE), dan memenangkan MAKE Award selama 7 tahun berturut-turut (2007/2013) kemudian pada perjalanannya tahun 2013 dianggap perlu membentuk Divisi MP dan Inovasi bertugas sebagai wadah kajian, pengembangan, implementasi, dan pemelihara sistem MP universitas maupun untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan. Model MP di Universitas A3 mengacu pada proses yang terdiri dari proses inti yaitu tridharma (akademik dan nonakademik) serta pengelolaan budaya organisasi dan

sistem pengelolaannya kemudian mengintegrasikan- nya ke dalam sistem MP. Membina budaya inovasi



Sumber: Divisi MP dan Inovasi Universitas A3 (2013)

Gambar 1. Model MP di Universitas A3

untuk menghasilkan produk dan solusi yang berharga dan bermanfaat dengan melakukan studi dan kegiatan inovatif.

Belum adanya desain model dan *pilot project* pada sebagian besar universitas memberikan gambaran belum terarahnya pengembangan MP sehingga mempunyai potensi terjadinya kehilangan pengetahuan dan terjadi pengulangan yang menjadi sumber ketidakefektifan pengelolaan universitas disamping masih menggunakan caracara manual untuk memperoleh data. Sebagai contoh dalam penyusunan borang akreditasi program studi maupun institusi, masih banyak data yang harus dikonfirmasi secara manual mengakibatkan banyak waktu yang terbuang hanya untuk mendata ulang dan mevalidasinya.

Kebutuhan utama universitas dalam merancang MP adalah melakukan identifikasi faktor pendukung dan penghambat pembentukan budaya MP kemudian diimplementasikan pada visi misi universitas dan melakukan sosialisasi serta kerja keras dari masyarakat kampus. Hal tersebut dapat dijadikan solusi kendala budaya organisasi sebagai kendala terbesar pimpinan dan memaksimalkan pemanfaatan teknologi pada SI MP dapat mempercepat

perkembangan MP itu sendiri. Model MP tersebut dapat memfasilitasi kepuasan kerja sivitas PT. Menurut penelitian Ardiansyah (2013) fasilitas, kompetensi, dan kompetensi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja itu akan meningkatkan komitmen dan persepsi masyarakat kampus terhadap tugas yang menjadi faktor dominan budaya kerja organisasi (Chung Huang Tung dan Jung Hsiao Wan, 2007; Rita Fadhila Sumantri, 2012)

SIMPULAN

Berdasarkan identifikasi MP universitas swasta di Jakarta menunjukkan faktor pemberdaya merupakan faktor yang sangat penting dan berpengaruh terhadap keberlanjutan universitas, pemahaman yang baik pada level pimpinan sehingga dapat mendorong terbentuknya budaya MP di universitas oleh ketersediaan anggaran, regulasi, dan *pilot project*, perlambatan pembentukan budaya MP terjadi karena penggunaan SI yang tidak maksimal, optimalisasi kinerja SI penunjang MP dapat diukur dengan tingkat kolaborasi dan kemudahan akses

antar SI, belum adanya dukungan regulasi MP terhadap percepatan tercapainya visi misi universitas, acuan visi misi universitas pada Tridharma dan bisnis universitas mengefektifkan pengelolaan MP, keniscayaan optimalisasi penggunaan teknologi penunjang MP menjawab pemenuhan kebutuhan data, informasi, pengetahuan, keahlian, dan kapabilitas universitas di masa kini dan di masa mendatang.

Pengelolaan pengetahuan berpengaruh pada proses alih pengetahuan tergambar dari persentase

faktor pemberdaya MP universitas, semakin tinggi persentase faktor pemberdaya MPnya maka makin baik dan akurat pula proses alih pengetahuan.

Perancangan *pilot project* MP di era digital akan lebih efektif jika memiliki rancangan berbasis digital juga dengan mempertimbangkan faktor pemberdaya MP sehingga arus pengetahuan yang dimiliki memiliki manfaat untuk perkembangan akademik dan bisnis dalam untuk menciptakan pengetahuan-pengetahuan baru (inovasi).

DAFTAR RUJUKAN

- Andria V, Trisyulianti E. 2011. Implementasi Manajemen Pengetahuan dan Dampaknya terhadap Kinerja Organisasi pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk (ID). *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. 2(2): 154171.
- Apruebo, A.R. 2005. *Sport Psychology*. Manila: Publishing House.
- Ardiansyah, M. 2013. Fasilitas Kerja, Kompensasi, Kompetensi dan Kepuasan Kerja Karyawan Administratif pada Unit Kerja Fakultas di Perguruan Tinggi Negeri. *Ilmu Pendidikan. Jurnal Kajian Teori dan Praktik Kependidikan*. 40 (2): 169177.
- Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi. 2013. *Akreditasi Prodi di Indonesia*. Jakarta.
- Badranaya. 2015. Manajemen Pengetahuan: Manajemen Data Analisis Data. Indonesia: LAMPTKes (ID). Retrieved from http://dev.lamptkes.org/assets/unduh/Artikel_Manajemen_Pengetahuan.pdf.
- Casio, W. 2003. *Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New Jersey: McGrawHill, Inc.
- DiBella A.J., Nevis E.D. 1998. *How Organization Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability* (US). San Francisco: JosseyBass. ISBN: 0787911070.
- Fong P.S.W., Lee HF. 2009. Acquisition, reuse and sharing of knowledge in property management firms (US). *Facilities*. 27 (7/8): 291314. <https://doi.org/10.1108/02632770910956148>.
- Garavan T.N., Carbery R., Murphy E. 2007. Managing Intentionally Created Communities of Practice for Knowledge Sourcing Across Organisational Boundaries: Insights on the Role of the P Manager (US). *The Learning Organization*. 14(1):3449. <https://doi.org/10.1108/09696470710718339>.
- Gibrán R.G., Rivera G.I.A. 2016. Design, Measurement and Analysis of a Knowledge Management Model in The Context Of A Mexican University (MX). *Innovar*, 26(59): 2134.
- Handzic, Meliha, & Albert Z.Z. 2005. *Knowledge Management: an Integrative Approach* (UK). Oxford: Chandos Pub.
- Humphrey, S.E. 2007. "Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature". *Journal of Applied Psychology* 92 (5): 13321356.
- Kasman. 2012. Manajemen Strategi: Analisis Pemilihan Strategi Induk Pengembangan Lembaga Pendidikan dan Bisnis. *Manajemen Pendidikan*. 23 (6): 487496.
- King RW. 2009. Knowledge Management and Organizational Learning (UK). *Annals of Information Systems*. DOI 10.1007/9781441900111_1, © Springer Science Business Media. LLC. Tersedia: [http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM_and_OL .pdf](http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM_and_OL.pdf).
- Kotler P. 2000. *Marketing Management; Analysis, Planning, Implementation and Control*. New Jersey, PrenticeHall, Inc.
- Likert, R.. 1967. *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGrawHill Book Company.
- Lin HF. (2006). Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: an Empirical Study (US). *International Journal of Manpower*. 28(3/4): 315332. DOI 10.1108/01437720710755272.
- Long, M.L. 2000. Consumption Values and Relationship: Sigmmenting The Market for Frequency Programs. *Journal of Consumer Marketing*,. 17, (3). 214232
- Lovelock, C. & Wright Lauren. 1999. *Principles Service Marketing and Management*. New Jersey: Pearson Education.
- McClelland, D.C. 1987. *Human Motivation*. New York: Press Syndicate of the University of Cambridge
- Mondy, R.W. & Noe, R.M. 1993. *Human Resource Management*. Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Mukhadis, A. & Ulfatin, N. 2014. Pemetaan Kebutuhan Dosen dan Mahasiswa dalam Meningkatkan Kualitas dan Mempercepat Penyelesaian Studi Mahasiswa Kependidikan di Universitas Negeri Malang. *Ilmu Pendidikan, Jurnal Kajian Teori dan Praktik Kependidikan*. 41 (1): 114.
- Murniati, Erni. 2014. "Pengaruh Penjamin Mutu, Kepemimpinan Transformasional, Budaya Akademik dan Komitmen Kerja terhadap Kinerja Dosen di Kota Jambi". *Jurnal Dinamika Pendidikan* 7 (3), 149156.

- [PD Dikti] Pangkalan Data Perguruan Tinggi [internet] Tersedia: <http://forlap.dikti.go.id/>
- Petrides L.A, Nguyen L. 2008. Knowledge Management Trends: Challenges and Opportunities for Educational Institutions. *Knowledge Management and Higher Education. A Critical Analysis*. Information Science Publishing (US). 2133.
- Rino. 2014. FaktorFaktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. 20 (1): 1726.
- Robbins, S.P. & Mary Coulter. 1996. *Management*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Rowley J. (2000). Is Higher Education Ready for Knowledge Management? (US). *The International Journal of Educational Management*. 14(7): 325333.
- Salo N. 2011. Knowledge Management in Education in Indonesia: An Overview. *Global Journal of Human Social Science*. 9(1): 3044.
- Santosa, B. 2014, Dari “Brain Drain” ke “Brain Gain” , *Kompas* 2 Mei,(6).
- Semiawan, C. 1997. *Perspektif Pendidikan Anak Berbakat*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana.
- Spector, P.E. 2006. *Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley.
- Suharti, L, Hartanto, I. (2009). Identifikasi Kesiapan Penerapan Knowledge Management di Perguruan Tinggi (Studi terhadap Faktor Pemberdaya (Enablers) Knowledge Management) (ID). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. 15(2): 181196.
- Sumantri, R.F. Kompetensi Pengelolaan Pembelajaran, Kecerdasan Interpersonal, Komitmen, dan Kepuasan Kerja Guru SMK. 2012. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. 18 (1): 3035
- Susilo, H. 2011. *Siapakah UNS Menuju WCU*. (<http://Motivasifkipuns.blogspot.html>), diakses Mei 2014.
- Tung, C.H. & Wan J. H. 2007. The Causal Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Social Behavior and Personality*. 35 (9): 12651276
- [UU] Undang Undang Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi.
- Wang, H.K.C. 2007. Study on Organizational Commitment and Attitude toward Organizational Reform Comprehensive High Schools as Example. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 3(2): 189198.
- Woolfolk, Anita E. 1995. *Educational Psychology*. Boston: Allyn & Bacon.
- Zamroni. 2003. *Paradigma Pendidikan Masa Depan*. Yogyakarta: Bigraf Publishing.