Meningkatkan Mutu PERGURUAN TINGGI Berbasis KNOWLEDGE MANAGEMENT

Nizar Alam Hamdani



MENINGKATKAN MUTU PERGURUAN TINGGI BERBASIS KNOWLEDGE MANAGEMENT

Penulis: Nizar Alam Hamdani

Desain Cover: Septian Maulana

Sumber Ilustrasi: www.freepik.com

Tata Letak: **Atep Jejen**

Editor:

Galih Abdul Fatah Maulani

ISBN:

Cetakan Pertama: April, 2023

Tanggung Jawab Isi, pada Penulis

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

by Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT: WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG (Grup CV. Widina Media Utama)

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020

Website: www.penerbitwidina.com Instagram: @penerbitwidina Telepon (022) 87355370

KATA PENGANTAR

Rasa syukur yang teramat dalam dan tiada kata lain yang patut kami ucapkan selain mengucap rasa syukur. Karena berkat rahmat dan karunia Tuhan Yang Maha Esa, buku yang berjudul "Meningkatkan Mutu Perguruan Tinggi Berbasis Knowledge Management" telah selesai di susun dan berhasil diterbitkan, semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih keilmuan dan penambah wawasan bagi siapa saja yang memiliki minat terhadap pembahasan tentang "Meningkatkan Mutu Perguruan Tinggi Berbasis Knowledge Management"

Membangun keunggulan sebuah organisasi di dalam suatu persaingan yang sedemikian tinggi, mengharuskan para pemimpin organisasi menemukan strategi yang lebih baik sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan persaingan. Strategi seyogyanya dibangun atas dasar pemahaman yang komprehensif mengenai asset atau sumber daya apa yang dapat digunakan organisasi bila ingin unggul. Penerapan knowledge management dalam sektor pendidikan memberikan dampak terhadap peningkatan mutu dan kinerja perguruan tinggi melalui proses penciptaan pengetahuan, transfer pengetahuan. penyimpanan pengetahuan dan penggunaan pengetahuan dengan didukung oleh faktor enabler yaitu teknologi, budaya, SDM dan organisasi. Maka dari itu Knowledge management merupakan hal yang sangat melekat dengan institusi pendidikan tinggi. Perguruan Tinggi (PT) sebagai penghimpun knowledge memiliki peran dalam mendukung konsep ekonomi berbasis knowledge. Sejak mulai berdirinya elemen-elemen dalam pengelolaan knowledge seperti penciptaan knowledge (knowledge creation), pengalihan knowledge (knowledge transfer), dan penyebaran knowledge (knowledge dissemination) secara tradisional telah dilakukan PT lebih dari itu, karakteristik PT Modern sangat konsisten dengan kaidah pengelolaan knowledae tersebut.

Akan tetapi pada akhirnya kami mengakui bahwa tulisan ini terdapat beberapa kekurangan dan jauh dari kata sempurna, sebagaimana pepatah menyebutkan "tiada gading yang tidak retak" dan sejatinya kesempurnaan hanyalah milik Tuhan semata. Maka dari itu, kami dengan senang hati secara terbuka untuk menerima berbagai kritik dan saran dari para pembaca sekalian, hal tersebut tentu sangat diperlukan sebagai bagian dari upaya kami untuk terus melakukan perbaikan dan penyempurnaan karya selanjutnya di masa yang akan datang.

Terakhir, ucapan terima kasih kami sampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan turut andil dalam seluruh rangkaian proses penyusunan dan penerbitan buku ini, sehingga buku ini bisa hadir di hadapan sidang pembaca. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak dan dapat memberikan kontribusi bagi pembangunan ilmu pengetahuan di Indonesia.

April, 2023

Penulis

DAFTAR ISI

	PENGANTAR ······iii
	R ISI
	TANTANGAN PENERAPAN KNOWLEDGE MANAGEMENT DI PERGURUAN TINGGI1
	Knowledge Management Sebagai Paradigma Kualitas
A.	Sumber Daya Manusia····································
В.	Peta Konsep Knowledge Management
С.	Hasil Penelaahan Para Ahli
•	RUANG LINGKUP PERGURUAN TINGGI23
A.	Pengenalan Ruang Lingkup Perguruan Tinggi ······ 23
В.	Prinsip-Prinsip Kualitas Perguruan Tinggi
	KONSEP DASAR KNOWLEDGE MANAGEMENT (KM)33
A.	Definisi Knowledge Management
В.	Data, Informasi dan Pengetahuan
Б. С.	Proses Knowledge Management
D.	Pilar Knowledge Management (KM) 53
E.	Penciptaan Pengetahuan (Knowledge Creation)
	ASPEK-ASPEK PENTING DALAM KNOWLEDGE MANAGEMENT
Α.	Transfer Of Knowledge Sebagai Aspek Penting
В.	Faktor-Faktor <i>Transfer Of Knowledge</i>
C.	Faktor Motivasi
D.	Penyimpanan Pengetahuan dan Penggunaan
٥.	Kembali Pengetahuan
E.	ICT Dalam Knowledge Management
F.	Budaya Dalam Knowledge Management ······ 84
	KONSEP MANAJEMEN STRATEJIK ·······87
Α.	Definisi Manajemen Stratejik
В.	Unsur Dasar dan Faktor Penting Dalam Proses Manajemen Stratejik · 94
C.	Strategi Knowledge Management 97
D.	Kepemimpinan ···································
E.	Tantangan Knowledge Management di Perguruan Tinggi 106
F.	Konsep Mutu Dalam Perguruan Tinggi 113
BAB 6	IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN
1	KNOWLEDGE PERGURUAN TINGGI ··································
A.	Dukungan Kebijakan Dalam Knowledge Management ······ 121
В.	Dukungan Struktur Organisasi Dalam Knowledge Management ······· 122

	C.	Implementasi KM di Perguruan Tinggi ··································			
BAE	3 7 F	PERAN INFORMATION AND COMMUNICATION			
TECHNOLOGY DALAM KM 139					
	A.	Teknologi Informasi dan Komunikasi Kunci Sukses			
		Implementasi Knowledge Management ······· 139			
	В.	Jenis dan Ragam ICT/TIK di Universitas ····································			
	C.	Peran ICT/TIK Sebagai <i>Transaction and Interaction Enabler</i> 143			
	D.	Peran ICT Dalam Proses Pembelajaran di Universitas ······· 146			
	E.	Peran Internet Dalam KM di Universitas ······· 147			
	F.	Efektivitas Portal Websites dan Internet Dalam			
		Pengelolaan Pengetahuan 149			
	G.	Pemanfaatan <i>E-Learning</i> di Universitas ····································			
	Н.	Pemanfaatan Inherent Dalam Berbagi Pengetahuan			
		Antar Universitas ······ 155			
	I.	Pemanfaatan Intranet Dalam <i>KM</i> di Perguruan Tinggi 157			
	J.	Peran Perpustakaan dan Digilib Dalam Knowledge Management ····· 158			
	K.	Proses Knowledge Management di UNPAS, UNLA dan UNIGA 161			
BAE	3 8 F	PERAN SDM DALAM IMPLEMENTASI KNOWLEDGE MANAGEMENT · 173			
	A.	Dukungan Sumber Daya Manusia Dalam			
		Pengelolaan Pengetahuan 173			
	B.	Pengembangan SDM ······ 175			
	C.	Peran Tri Dharma Perguruan Tinggi Dalam			
		Knowledge Management ······ 178			
	D.	Peran Budaya Dalam <i>KM</i> ····································			
	E.	Dampak Knowledge Management Dalam Meningkatkan Mutu 184			
	F.	Strategi KM Efektif Pengelolaan Knowledge Management ······ 195			
BAE	3 9 F	PENUTUP 203			
	A.	Kesimpulan ······ 203			
	B.	Saran Pandang 206			
DAFTAR PUSTAKA······· 211					
PRC	FIL	PENULIS 224 /			



TANTANGAN PENERAPAN KNOWLEDGE MANAGEMENT DI PERGURUAN TINGGI

A. KNOWLEDGE MANAGEMENT SEBAGAI PARADIGMA KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA

Toffer (Tobing, 2007: 1) membagi sejarah peradaban manusia dalam tiga gelombang, yaitu era manual, era industri dan era pengetahuan. Era manual adalah zaman di mana faktor dominan dari manusia yang dibutuhkan adalah otot (energi-fisik). Era mesin industri merupakan zaman di mana faktor dominan dari manusia yang dibutuhkan untuk mengelola sebuah organisasi adalah keterampilan bekerja dengan menggunakan mesin. Era pengetahuan atau disebut juga sebagai era *knowledge economy* adalah suatu zaman dimana faktor dominan dari manusia yang dibutuhkan untuk mengelola sistem kerja adalah kualitas pikiran (*knowledge*).

Dalam knowledge economy faktor produksi adalah pengetahuan (Quinn, 1992; Drucker, 1993; Burton, 2000) mengemukakan "...the primary factor of production in the new economy is knowledge". Era pengetahuan mempunyai beberapa karakteristik, menurut Tjakraatmadja dan Lantu (2006: 2) mengemukakan minimal ada tiga ciri yang dapat digunakan untuk menggambarkan karakteristik tatanan kehidupan di era pengetahuan yaitu; (1) informasi/pengetahuan mudah diperoleh dan sekaligus kadaluarsa dengan cepat, (2) permasalahan sehari-hari semakin kompleks, (3) pola perubahan dalam bidang politik. Selanjutnya Covey (Tobing 2007: 4) mendeskripsikan ciri-ciri knowledge economy yaitu; (1) globalisasi pasar dan teknologi, (2) demokrasi dari informasi, (3) konektifitas universal (4) peningkatan intensitas kompetisi, (5) pergeseran penciptaan kekayaan dari uang ke manusia, dan (6) munculnya knowledge worker market.

Para peramal masa depan (futurist) mengemukakan bahwa abad 21 disebut sebagai abad pengetahuan, karena pengetahuan telah menjadi landasan utama segala aspek kehidupan Trlling and Hood (Tjakraatmadja dan Lantu 2006: 6). Perubahan-perubahan yang terjadi selain karena perkembangan teknologi yang sangat pesat, juga diakibatkan oleh pertumbuhan dan perkembangan yang luar biasa dalam ilmu pengetahuan, psikologi dan transformasi nilai-nilai budaya. Era pengetahuan menyebabkan terjadinya perubahan cara pandang manusia terhadap manusia, cara pandang manusia terhadap dunia pendidikan atau perubahan peran orang tua/guru/dosen dalam dunia pendidikan, serta perubahan pola hubungan mereka. Era pengetahuan telah menimbulkan perubahan yang signifikan pada tantangan lapangan pekerjaan dan dunia pendidikan.

Berdasarkan Undang-Undang Negara Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS, Pasal I ayat (1) adalah "Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya, masyarakat, bangsa, dan Negara". Berdasarkan undang-undang tersebut, maka penyelenggaraan pendidikan di Indonesia difokuskan pada pengembangan sumber daya manusia atau SDM dengan mengembangkan potensinya berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

Pergeseran baru paradigma tentang sumber daya yang akan memiliki potensi menggerakan organisasi agar lebih cerdas dan inovatif adalah aset pengetahuan (intangible asset) yang lebih penting daripada sumber daya organisasi yang selama ini dipahami sebagai sumber daya keuangan, bangunan, tanah, teknologi, posisi pasar dan asset-asset tangible lainnya. Berkaitan dengan ini Brown dan Duguid (Sangkala 2007:4) menyatakan bahwa "...sebenarnya esensi perusahaan adalah organisasi pengetahuan."

Penemuan dan pendalaman pengetahuan merupakan kunci sukses untuk meningkatkan kesejahteraan serta kualitas kehidupan kelompok kerja pada suatu organisasi pengetahuan adalah suatu campuran dari kerangka pengalaman, nilai-nilai, konteks informasi, pemahaman mendalam para ahli dan berlandaskan intuisi yang menyediakan kerangka lingkungan untuk mengevaluasi dan memadukan informasi dan pengalaman baru. Di dalam organisasi, pengetahuan sudah melekat tidak hanya berupa penyimpanan atau dokumen tetapi juga rutinitas organisasi, proses, norma-norma dan praktek organisasi itu. Davenport dan Prusak (1998: 5) mengemukakan definisi pengetahuan sebagai berikut:

Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, expert insight and grounded institution that provides an environment and framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knower. In organizations it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, process, practices, and norms.

Senada dengan pendapat tersebut di atas, Nonaka dan Ishiguchi (2001:25) menyampaikan bahwa proses kreasi pengetahuan berlangsung di dalam dan di antara manusia. Bila data dapat ditemukan dalam catatan, informasi dalam pesan, maka pengetahuan diperoleh dari individu-individu atau kelompok-kelompok yang memiliki pengetahuan, atau kadangkala dari kebiasaan-kebiasaan atau rutinitas yang berlaku di organisasi. Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengetahuan pada dasarnya sudah ada dalam individu-individu dan aktivitas sehari-hari organisasi, tugas organisasi adalah bagaimana mengelola pengetahuan menjadi nilai bagi organisasi tersebut.

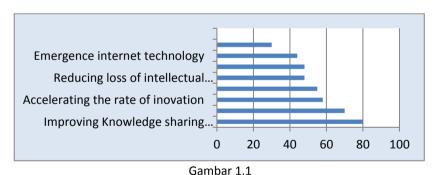
Stapleton (2003: 30) menjelaskan bahwa Majalah Fortune pada tahun 1999 pernah mengeluarkan peringkat 15 organisasi urutan teratas hasil *market valuation* atas 500 organisasi kelas dunia yang paling sukses. Hasilnya, Microsoft berada di urutan pertama, disusul Nokia, Fuji, Xerox, dan seterusnya. Apa kiat sukses mereka? Jawabannya adalah: mereka berhasil mengelola pengetahuan sebagai aset strategis, dan menjadikan pengetahuan sebagai salah satu indikator utama keberhasilan. Selanjutnya Zack (2002:269) mengemukakan pengetahuan sebagai sumber daya strategi yang sangat penting dimiliki oleh organisasi, sebagaimana dikemukakan bahwa:

Knowledge is one of the most important strategic resources an organization can possess. The emerging concept of knowledge management has generated an increased realization that knowledge resources and capabilities need to be managed explicitly to form a source of competitive advantage

Selanjutnya Nonaka dalam Sangkala (2007: 3) mengemukakan bahwa "di dalam ekonomi yang pasti hanya ketidakpastian maka salah satu sumber daya saing yang pasti adalah pengetahuan". Dengan demikian pengetahuan menjadi sangat penting dalam meningkatkan daya saing organisasi termasuk organisasi pendidikan agar dapat bertahan dan perkembangan di tengah persaingan yang kompetitif. Sedangkan kunci dari berkembangnya

pengetahuan adalah kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan belajar dengan perubahan zaman.

Analisis dan penelaahan Senge (Stapleton, 2003: 35) menyimpulkan bahwa organisasi kelas dunia (world class) dan masuk dalam daftar Fortune 500, memiliki rata-rata antara 40-50 tahun, artinya secara rata-rata hanya berumur sampai dua generasi. Selanjutnya, De Geus (1997: 7) melakukan analisis dan penelaahan pada organisasi yang berumur di atas 200 tahun, ia menemukan karakteristik umum penyebab pendeknya organisasi, terutama karena organisasi tersebut tidak mampu belajar atau tidak mampu menyesuaikan diri dengan perubahan zaman. Ada beberapa tantangan yang harus dijawab oleh organisasi yang ingin menang dalam kompetisi yaitu kolaborasi, inovasi, adaptasi, penguasaan teknologi dan pasar serta pengelolaan asset-aset intelektual. Tantangan inilah yang mendorong munculnya penerapan knowledge management. Gartner Consulting (Gamble dan Blackwell, 2001: 28) melakukan analisis dan penelaahan mengenai faktorfaktor vang mendorong organisasi untuk menerapkan knowledae management. Hasilnya terdapat 8 (delapan) faktor yaitu; (1) kebutuhan untuk berbagi pengetahuan, (2) sebagai respon adanya tingkat persaingan, (3) adanya kebutuhan untuk meningkatkan inovasi, (4) mengurangi dan mengontrol biaya, (5) mengurangi kehilangan dari turnover intelektual aset, (6) meningkatkan kemampuan dalam memasuki globalisasi, (7) meningkatkan kemampuan dalam teknologi, (8) knowledge management merupakan integrasi terbaik untuk melaksanakan merger dan akuisisi.



Eight Key Drivers For Knowledge Management
Sumber: Gartner Consulting (Gamble and Blackwell, 2001:28)

Kolaborasi inovasi, adaptasi, teknologi, pasar serta pengelolaan aset merupakan kata kunci bagi setiap organisasi yang ingin memimpin dalam lingkungan yang kompetitif. Kolaborasi yang efektif akan meningkatkan daya saing organisasi yang di fasilitasi dan dihasilkan oleh penerapan knowledge

management secara efektif. Organisasi yang menjadi pemimpin pada saat ini adalah organisasi yang dapat mengenali dan merespon lingkungan dalam arti "...These firm are adopting mindset I call experiment and Innovate". (Faulkner dan Gray,1999: 81)

Menurut Santosus & Surmacz (Sangkala, 2007:8) mengemukakan knowledge management merupakan proses dimana organisasi melahirkan nilai-nilai dan intellectual assets dan asset yang berbasiskan pengetahuan. Sejalan dengan itu pula Megan Santosus dan Jon Surmacz (Indrajit dan Djokopranoto, 2006:49) menjelaskan bahwa:

Knowledge Management is the process through which organizations generate value from their intellectual and knowledge based assets. Most often, generating value from such assets involves sharing them among employees, departments and even with other companies in an effort to devise best practies'.

Knowledge management adalah proses yang ada dalam organisasi yang menghasilkan nilai dari intelektual dan asset dasar pengetahuan. Banyak sekali nilai yang dihasilkan seperti asset yang berasal dari hasil sharing diantara karyawan, lembaga dan sejawat dalam mendorong dan memberikan saran praktis yang terbaik.

Tsoukas, H. dan Vladimirou, E. (2001:974) menggambarkan *knowledge* management sebagai proses yang dinamis untuk memberikan pemahaman yang kolektif sebagai mana dikemukakan bahwa:

" the dynamic process of turning an un-reflected practice into a reflective one by elucidating the rules guiding the activities of the practice, by help giving a particular shape to collective understandings, and by facilitating the emergency of heuristic knowledge".

Selanjutnya Jennex (2006: 4) mengemukakan "...knowledge management as the practice of selectively applying knowledge from previous experiences of decision making to current and future decision-making activities with the express purpose of improving the organization's effectiveness". Manajemen pengetahuan merupakan praktek dari memilih pengetahuan yang diterapkan dari berbagai macam pengalaman untuk pengambilan keputusan saat ini atau masa yang akan datang dengan tujuan mencapai efektifitas organisasi. Lebih lanjut Bergerson (Sangkala, 2007: 8) menjelaskan bahwa "manajemen pengetahuan merupakan suatu pendekatan yang sistematik untuk mengelola asset intelektual dan informasi lain sehingga memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan". Sementara Sveiby

(2001:24) menegaskan bahwa "manajemen pengetahuan adalah seni penciptaan nilai dari *intangible asset* (asset pengetahuan)".

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa *KM* merupakan seni untuk mengelola asset pengetahuan dengan tujuan untuk menciptakan efektifitas organisasi sehingga memiliki keunggulan bersaing bagi organisasi tersebut. *Knowledge Management (KM)* merupakan proses yang terusmenerus harus dilakukan sehingga proses tersebut akan menjadi satu budaya dari perusahaan tersebut, dan akhirnya perusahaan akan membentuk perusahaan yang berbasis kepada pengetahuan. Meskipun tidak persis seperti perusahaan, bisnis pendidikan adalah juga pengetahuan, malahan tidak sekedar pengetahuan, tetapi ilmu pengetahuan. Ilmu pengetahuan, bukan saja merupakan aset yang penting bagi suatu lembaga pendidikan, tetapi juga suatu kekuatan, dan keunggulan. Oleh karena itu, lembaga pendidikan juga memerlukan manajemen pengetahuan. Petrides dan Nyugen (2006: 30-31) mengemukakan bahwa:

Educational institutions demonstrate a great need for improved knowledge based management systems. We already find that there are many formal and informal administrative processes, information-sharing patterns, work incentives, information, and other work practices that have flourished over time, yet these can also critically impede organizational and systematic information flow and knowledge exchange

Pendidikan memberi kontribusi signifikan pada pertumbuhan ekonomi melalui dua cara. Pertama, pendidikan menciptakan pengetahuan baru yang membawa pengaruh terhadap proses produksi. Pendekatan ini lazim disebut schumpeterian growth yang mengandaikan, pertumbuhan ekonomi itu didorong akumulasi modal manusia. Modal manusia, yang diperankan kaum profesional, para ahli, teknisi, dan pekerja, merupakan penggerak utama kemajuan ekonomi. Kedua, pendidikan menjadi medium bagi proses difusi dan transmisi pengetahuan, teknologi, dan informasi yang dapat mengubah cara berpikir, cara bertindak, dan kultur bekerja. Unsur pengetahuan, teknologi, dan informasi merupakan kekuatan transformatif yang dapat memacu akselerasi pembangunan ekonomi. Dalam konteks demikian, pendidikan memberi sumbangan dalam menyediakan tenaga berpengetahuan, berketerampilan, dan menguasai teknologi sehingga dapat meningkatkan produktivitas. Pengalaman negara-negara Organization for Economic Co-operation and Development menuniukkan. pendidikan terhadap pertumbuhan ekonomi itu amat nyata. Sebagai contoh, selama kurun waktu 1920-an sampai 1990-an, pembangunan pendidikan di AS telah memberi sumbangan terhadap pertumbuhan ekonomi sebesar 14

persen. Bila *advances in knowledge* yang relevan dengan proses produksi dikonversi secara ekonomi, sumbangannya meningkat berkali lipat mencapai 42 persen (Denison, 1985: 14).

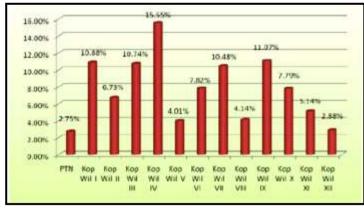
Memasuki era global yang ditandai menguatnya ekonomi neoliberal, keunggulan ilmu pengetahuan menjadi faktor determinan dalam mendorong percepatan kemajuan suatu bangsa. Dinamika perkembangan ekonomi yang digerakkan ilmu pengetahuan itu secara teknis disebut *knowledge-driven economic growth*. Konsep ini menempatkan lembaga pendidikan tinggi pada posisi amat penting dan strategis sebab dapat; (1) melahirkan tenaga-tenaga kerja terlatih, kompetitif, dan adaptif seperti profesional, pakar, teknisi, dan manajer, (2) melahirkan ilmu pengetahuan baru dan menciptakan inovasi teknologi, dan (3) meningkatkan kemampuan mengakses perkembangan ilmu pengetahuan pada level global dan mengadaptasinya menurut konteks lokal (Bank Dunia, 2002: 32).

Beberapa tantangan yang harus dihadapi oleh institusi pendidikan di dalam perubahan waktu setelah era revolusi industri menurut Duderstadt (2000:11) adalah; (1) kebutuhan akan pengetahuan sebagai pendorong utama dalam pencapaian kemakmuran masyarakat, keamanan negara dan kehidupan sosial yang baik, (2) meningkatnya hubungan saling ketergantungan antar bangsa, (3) demografi tiap negara yang makin beragam segmentasinya, (4) penentuan prioritas negara yang berbeda-beda seiring dengan pergerakan politik negara-negara yang berpengaruh, (5) Kebutuhan untuk menentukan masa depan yang baik "memaksa" tiap masyarakat untuk menembus batas kemampuannya sebagai mahluk sosial.

komunikasi Perkembangan teknologi dan transportasi yang memungkinkan rangkaian kehidupan sosial oleh berbagai budaya menjadikan hal ini sebagai tantangan dalam dunia pendidikan, terlebih dengan kondisi budaya yang sangat berbeda oleh tiap negara. Tantangan yang ada sebagai dampak perubahan ini menurut Duderstadt (2000:32) adalah; (1) masuknya periode transisi dimana modal intelektual - brainpower - menggantikan modal fisik dan finansial sebagai kunci kekuatan, kemakmuran dan kehidupan yang layak, (2) perubahan demografi populasi dunia, dimana dominasi manpower sudah bergeser ke angkatan muda (youth society), (3) globalisasi Negara Amerika yang menjadikannya sebagai trend setter dunia, (4) paska perang dingin menyebabkan menurunnya akselerasi riset yang selama ini ditangani oleh laboratorium nasional yang dikelola oleh komunitas akademika, (5) ketidakimbangan kehidupan dunia yang makin tidak terkendali dengan meningkatnya polusi. Oleh karena itu Institusi pendidikan bertanggungjawab untuk menjadikan masyarakat yang sadar lingkungan dan menciptakan dunia yang layak huni di tahun-tahun mendatang.

Perguruan Tinggi (PT) sebagai penghimpun knowledge memiliki peran dalam mendukung konsep ekonomi berbasis knowledge. Hal tersebut diperkuat Oosterlinck et al. (2000: 23) yang menyatakan bahwa sejak mulai berdirinya elemen-elemen dalam pengelolaan knowledge seperti penciptaan knowledge (knowledge creation), pengalihan knowledge (knowledge transfer), dan penyebaran knowledge (knowledge dissemination) secara tradisional telah dilakukan PT lebih dari itu, karakteristik PT Modern sangat konsisten dengan kaidah pengelolaan knowledge tersebut. Selain itu Oosterlinck (2000: 24) mengungkapkan bahwa tiga elemen itu sangat penting bagi penciptaan daya saing perguruan tinggi.

Jumlah perguruan tinggi yang tercatat di lingkungan Ditjen Pendidikan Tinggi sebanyak 3.016 yang terdiri atas 83 Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan 2.933 Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Berdasarkan bentuknya, perguruan tinggi di Indonesia terdiri atas 460 universitas, 1.306 sekolah tinggi, 162 politeknik, 54 institut dan 1.034 akademi. Keberadaan perguruan tinggi dengan berbagai macam bentuknya telah menyebar ke 33 provinsi dan 300 kota/kabupaten seluruh Indonesia. Keberadaan perguruan tinggi tersebut menyebar di seluruh kota besar, provinsi, dan wilayah Indonesia. Namun, sebaran perguruan tinggi di setiap kota, daerah, atau wilayah tersebut tidak merata dimana terdapat kota atau daerah yang sangat banyak populasi perguruan tingginya dan di tempat lain sangat terbatas dan bahkan mungkin tidak ada.

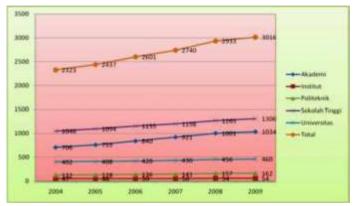


Gambar 1.2 Proporsi Jumlah Perguruan Tinggi Berdasarkan Kopertis Wilayah Sumber: Perspektif PT, (Dikti, 2009:12)

Dari segi proporsi, seperti yang terlihat pada Gambar 1.2, secara nasional nampak bahwa Kopertis wilayah IV Propinsi Jawa Barat dan Banten menempati proporsi tertinggi yaitu 15% dengan jumlah perguruan tinggi sebanyak 469 institusi, diikuti oleh secara relatif kurang lebih sama yakni

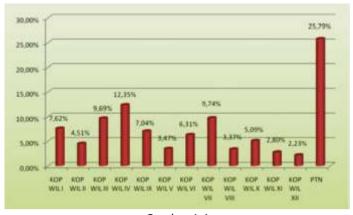
sebesar 11% antara Kopertis Wilayah I (328 institusi), Wilayah III (324 institusi), dan Wilayah IX (334 institusi). Sementara itu, dari sisi proporsi jumlah perguruan tinggi nasional, jumlah PTN hanya sebesar 3% atau sebanyak 83 institusi.

Data perguruan tinggi secara kumulatif pada setiap semester menunjukkan bahwa rata-rata pertumbuhan perguruan tinggi pada setiap semester 2,1-2,8%; kecuali pada semester 2006-1 terjadi lonjakan 3,8%, penurunan yang sangat tajam pada semester 2006=2 menjadi 2,1%, kecenderungannya naik kembali pada tahun berikutnya bahkan sampai 3,9%.



Gambar 1.3
Grafik Pertumbuhan Jumlah Perguruan Tinggi Tahun 2004-2009
Sumber: Perspektif PT (Dikti, 2009: 19)

Berdasarkan data EPSBED (Evaluasi Program Studi Berbasis Evaluasi Diri) tahun kuliah 2008-2009 jumlah program studi di lingkungan Ditjen Dikti sebanyak 15.365 yang dikelola 3016 PT, terdiri dari 3,963 (25,7%) program studi yang dikelola PTN dan 11,402 (74,3%) yang dikelola PTS. Data dan informasi pada gambar 1.3 memberikan informasi bahwa PTN yang berjumlah 83 institusi mengelola sebanyak 3.962 program studi dan PTS yang berjumlah 2.933 institusi mengelola 149.682 program studi. Data tersebut menunjukkan bahwa rasio program studi dengan kelompok PTN ditemukan sebesar 1:47,75, sedangkan PTS sebesar 1:3,88. Artinya, secara rata-rata sebuah PTN mengelola 48 program studi dan PTS mengelola 4 program studi. Oleh karena itu, secara umum dapat di implikasikan bahwa dari sisi manajemen Perguruan Tinggi Negeri relatif lebih efisien dari pada perguruan tinggi swasta. Hal ini juga disebabkan karena kebanyakan PTS yang dikelola oleh masyarakat berbentuk Sekolah Tinggi dan Akademi yang masing-masing hanya mengelola 1-2 program studi.



Gambar 1.4
Proporsi Jumlah Program Studi Berdasarkan Kelompok Kopertis Wilayah/PTN
Sumber: Perspektif PT (Dikti, 2009: 20)

Berdasarkan data di atas, Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten memiliki proporsi terbesar 12,35 % dengan jumlah PTS sebanyak 465 PTS. Namun mutu PTS tersebut masih dirasakan belum mencapai target yang diharapkan. Seperti yang ada di bawah Kopertis Wilayah IV Jawa Barat-Banten. Dilansir dari data Kopertis, 113 program studi dari 64 PTS Jabar ditutup pada 2007. (Soegioto, 2010)

Berdasarkan data Badan Akreditasi Nasional (2004), terdapat 6160 program studi pada ratusan perguruan tinggi di Indonesia. Hal ini belum termasuk perguruan tinggi yang tidak terdaftar resmi pada departemen pendidikan nasional. Jika digabungkan dengan instansi yang belum terdaftar, tentu saja jumlah perguruan tinggi dan program studi akan lebih tinggi. Namun kualitas perguruan tinggi dan program studi tersebut tidaklah sama. Dari 6160 jumlah program studi di perguruan tinggi di Indonesia, terdapat 5897 adalah program sarjana (S-1) dan diploma (mulai dari D-1 hingga D-3). Dari jumlah tersebut, hanya sekitar 11,8 persen yang memiliki akreditasi A (695 program studi). Sebanyak 48,1 persen memiliki akreditasi C (2124 program studi) dan sebanyak 4,1 persen memiliki akreditasi D (244 program studi).

Gaffar (Lantief, 2009: 23) menjelaskan bahwa pengembangan perguruan tinggi dalam menghadapi tantangan dan persaingan diperlukan manajemen perguruan tinggi yang efektif dan efisien, manajemen pendidikan yang handal dalam kerangka *governance* perguruan tinggi yang merupakan proses manajemen yang berbasis pada yaitu; (1) keadilan dan persamaan, (2) mutu yang tinggi, (3) professionalisme yang kaya dan tidak kering, (4) keterbukaan,

partisipasi dan keunggulan. Pada Perguruan Tinggi pemberdayaan, pengetahuan banyak tersimpan (tacit knowledge) terutama pada aspek sumber daya (dosen), karyawan dan pejabat struktural. Salah satu permasalahan dari perguruan tinggi adalah knowledge creation dan knowlegde sharing, yakni bagaimana menciptakan pengetahuan dan berbagi pengetahuan dari tacit knowledge ke explicit knowledge sehingga perguruan tinggi dapat menciptakan keunggulan kompetitif dan kemampuan untuk menyesuaikan dengan perubahan Pendidikan menjadi medium bagi proses difusi dan transmisi pengetahuan, teknologi, dan informasi yang dapat mengubah cara berpikir, cara bertindak, dan kultur bekerja. Unsur pengetahuan, teknologi, dan informasi merupakan kekuatan transformatif yang dapat memacu akselerasi pembangunan ekonomi. Kidwell et al. (2001: 24) berpendapat bahwa: "...Higher education institutions have significant opportunities to apply knowledge management practices to support every part of their mission". Implementasi Knowledge Management di perguruan tinggi dapat meningkatkan beberapa nilai bagi perguruan tinggi, Petrides dan Nguyen (2006: 32) mengemukakan bahwa:

knowledge management can help educational institutions meet their goal of improved decision-making to advance student learning, allowing these institutions to begin to identify the value of programs and services that contribute to student access and success

Pengetahuan dalam suatu Perguruan Tinggi adalah bagian *intangible asset* PT tersebut. Kesuksesan suatu Perguruan Tinggi dalam menghadapi persaingan lebih bergantung kepada strategi *knowledge management* daripada strategi pengalokasian *asset* dan *financial* (Islahuzamman 2006:350)

Sehubungan dengan tuntutan tersebut di atas Universitas Pasundan (UNPAS), Universitas Langlangbuana (UNLA) dan Universitas Garut (UNIGA) mempunyai komitmen untuk mengembangkan pengetahuan intangible asset dalam institusinya. Hal ini sesuai dengan Visi Universitas Pasundan yaitu "menjadi perguruan tinggi yang memiliki kualitas nasional, yang mampu memadukan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, dengan agama Islam yang selaras, serasi, dan seimbang, serta menjadi pusat pengembangan kebudayaan Sunda di Indonesia". Misi UNPAS adalah melaksanakan pendidikan, analisis dan penelaahan dan pengabdian kepada masyarakat (Tridharma Perguruan Tinggi) dengan menjaga, melestarikan, dan mengembangkan budaya Sunda serta mengagungkan Agama Islam, sebagai Universitas Pasundan. pencerminan identitas Tujuan UNPAS mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, dan berbudi pekerti luhur, menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesionalitas yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/atau menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi, serta kesenian. Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional, menjaga, melestarikan dan mengembangkan budaya sunda dan mengagungkan Agama Islam untuk mewujudkan lulusan yang pengkuh agamana, luhung elmuna dan jembar budayana. (Rencana Strategis UNPAS, 2008: 9)

Universitas Langlangbuana memiliki visi, misi dan tujuan sebagai berikut; Visi UNLA yaitu menjadi Universitas unggulan yang menghasilkan lulusan yang berkualitas serta memiliki daya saing yang tinggi. Misi UNLA yaitu meningkatkan kualitas kecukupan dan keberlanjutan serta kualitas sumber daya yang meliputi aspek manusia, finansial, fasilitas dan sarana/prasarana dan kurikulum, meningkatkan kualitas lulusan UNLA yang mempunyai kemampuan yang berbasis ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, terampil, bertanggungjawab, bermoral serta sesuai keinginan masyarakat pengguna serta berlandaskan keimanan dan ketagwaan pada Tuhan yang Maha Esa, mensejahterakan civitas akademik dan karyawan UNLA, menjadikan UNLA sebagai PTS kebanggaan masyarakat. Tujuan UNLA adalah menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki keterampilan dan kemampuan akademik, profesi dan atau vokasi yang dapat menerapkan, mengembangkan dan atau menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi atau seni, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya budaya nasional (Rencana Strategis UNLA, 2007)

Universitas Garut memiliki visi yaitu "Pada tahun 2015, menjadi universitas terkemuka dalam mengembangkan ilmu dan teknologi, serta menghasilkan sumber daya manusia terdidik, beriman, berkualitas, dan berahklak mulia dengan multi kompetensi yang mampu bersaing pada tataran nasional, regional, dan global". Pencapaian Visi tersebut dijabarkan dalam misi Universitas Garut yaitu melaksanakan Tridarma Perguruan Tinggi serta meneguhkan agama dan budaya menyelenggarakan pendidikan tinggi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat Indonesia pada umumnya dan masyarakat Garut pada khususnya, serta menghasilkan lulusan yang berkualitas dan mampu berkompetisi pada dunia kerja Universitas Garut memiliki tujuan; (1) menghasilkan sumber daya manusia yang mampu memahami dan ahli dalam bidangnya serta menyesuaikan diri dengan

perkembangan ilmu dan kebutuhan masyarakat, (2) berorientasi pada pembangunan kehidupan masyarakat Indonesia dan pembangunan nasional, (3) menganut paham pendidikan seumur hidup dan kemudian dalam mengembangkan diri serta berkeyakinan bahwa unsur sikap dan kemampuan hidup sama pentingnya dengan pengetahuan (4) melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi dalam mewujudkan sosok ilmuwan yang memiliki daya tranformasi iman-amanah kekuatan ilmu-alamiah, keseyogyaan intelektual-integritas, keterjangkauan visioner-imajinatif, keharusan perspektif-inovatif, ketegaran kritis-etis, kearifan, mandiri, terbuka, dan kesungguhan dedikasi patriotik. (Rencana Strategis UNIGA: 2007: 5).

Berdasarkan hal tersebut di atas, baik UNPAS, UNLA maupun UNIGA memiliki visi dan misi yang berorientasi kepada pengembangan keilmuan dengan pendidikan, analisis dan penelaahan dan pengabdian masyarakat, sesuai dengan fungsi Tridharma Perguruan Tinggi. Peran sangat besar bagi UNPAS, UNLA dan UNIGA dalam pengelolaan pengetahuan untuk meningkatkan nilai tambah bagi perguruan tingginya masing-masing agar mampu bersaing

Universitas Pasundan, Universitas Langlangbuana dan Universitas Garut memiliki tingkatan yang berbeda, baik dari jumlah program studi, jumlah dosen, akreditasi, jumlah jurnal, jurnal yang di akreditasi, jumlah buku perpustakaan, sistem informasi yang diterapkan, fasilitas *E-learning* dan jumlah analisis dan penelaahan. Berdasarkan data dapat dibandingkan ketiga perguruan tinggi tersebut sebagai berikut:

Tabel 1.1 Perbandingan UNPAS, UNLA dan UNIGA

Uraian	UNPAS	UNLA	UNIGA	
Jumlah Program Studi	34	38	14	
Jumlah Dosen	373	185	107	
Jumish Dosen 52 dan 53	326	134	65	
Tingkat Akreditasi Program Studi	14 prodi Akreditasi A, 16 program studi akreditasi B	30 prodi akreditasi 8, 2 prodi akreditasi C.	7 prodi terakreditasi 8, 3 prodi akreditasi C	
Jumlah Jumai Smiah	3	7	6	
Jumlah Jumal Terakreditasi	d.	-	-	
Juntah Buku Perpustakaan	36376 (93880ex)	4882 (12381 in)	2891 (6765 ex)	
Sistem informasi yang diterapkan	SITU dan Sistem Informati pada masing-masing fakultan	SAMEU, SAMPEG, SIMAK	SIMAK, SIMKEU	
JARDHINAS	Memiliki Fasilitas INHERENT	Pengenbangan INHERENT	Selum memilik Taulitas minERENT	
Fasilitas E-Learning	Terdapat Faulitas E-Learning	Memiliki E-Learning pada prodi iF dan FKIP sedang dikembangkan	Selum tersedia	
E-Library	Memilia E-Library	Memiliki E-Library	E-Library pada Fakultas MSPA	
Jml. Penelitian. 3 tahun terakhir	255	124	30	
Web site	Terdapat website dan monsilki knowledge center learning	Terdapat website, fuscilitas e-learning dan e-library	Terrdapat website	

Sumber: Data diolah dari (Portofolio UNPAS 2008, Portofolio UNLA 2007, Rencana Strategis UNIGA 2008 dan Observasi)

Beberapa analisis dan penelaahan terdahulu (Kidwell, 2000; Cranfield dan Taylor, 2008; Yeh 2005) menunjukkan bahwa knowledge management sangat tepat digunakan dalam bidang pendidikan dan memberikan manfaat yang sangat besar dalam proses penciptaan, distribusi dan penyimpanan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja perguruan tinggi. Penerapan pengelolaan knowledge di UNPAS, UNLA dan UNIGA menjadi sangat penting saat ini peran perguruan tinggi sebagai penghimpun ilmu mengalihkan knowledge tiap-tiap individu (yang sifatnya intangible asset) menjadi aset organisasi. Pada saat ini dukungan serta komitmen dari UNPAS, UNLA dan UNIGA terhadap knowledge management begitu kuat, hal ini ditandai dengan beberapa hal diantaranya dukungan pendanaan untuk kegiatan analisis dan penelaahan dan publikasi ilmiah, dukungan terhadap pengembangan infrastruktur TIK, dukungan terhadap sarana dan prasarana pembelajaran, dan dukungan terhadap pengembangan SDM sebagai human capital.

Knowledge management merupakan hal yang sangat melekat dengan institusi pendidikan tinggi. Ketiga perguruan tinggi mempunyai karakteristik masing-masing dalam manajemen pengetahuan, Universitas Pasundan memiliki struktur khusus sebagai center of knowledge yaitu LP2SI, P3AI, Lembaga Budaya Sunda yang didukung oleh UPT Komputer, Sistem Sistem Pengawasan Intern dan Pengendalian Mutu. Universitas Langlangbuana menitikberatkan pemberdayaan lembaga analisis dan penelaahan dan pengabdian kepada masyarakat serta Unit Pelaksana Teknis Komputer yang didukung oleh Sistem Penjaminan Mutu. Sedangkan Universitas Garut menitikberatkan pemberdayaan Lembaga analisis dan penelaahan, dan Pengabdian Masyarakat, yang didukung oleh Sistem Pengendalian Mutu serta unit-unit kajian analisis dan penelaahan di masingmasing Fakultas.

Dalam pelaksanaannya knowledge management umumnya di ketiga universitas tersebut terdapat banyak kendala diantaranya; (1) masih rendahnya dukungan kebijakan, (2) belum tersedianya infrastruktur TIK yang baik, (3) kapasitas sistem informasi dan data base masih rendah, (4) masih rendahnya kegiatan analisis dan penelaahan dan publikasi ilmiah, (5) masih rendahnya pengembangan dan pembinaan SDM, (6) masih rendahnya budaya dalam berbagi pengetahuan, (7) belum memiliki pola pengembangan knowledge management yang terintegrasi dengan rencana strategi perguruan tinggi. Dari beberapa permasalahan-permasalahan dalam knowledge management di UNPAS, UNLA maupun UNIGA khususnya yang berkaitan dengan nilai tambah knowledge management bagi ketiga perguruan tinggi tersebut, maka perlu diadakan analisis dan penelaahan khusus yang berkaitan dengan knowledge management di ketiga universitas tersebut.

B. PETA KONSEP KNOWLEDGE MANAGEMENT

Membangun keunggulan sebuah organisasi di dalam suatu persaingan sedemikian tinggi, mengharuskan para pemimpin organisasi vang mengemukakan strategi yang lebih baik sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan persaingan. Strategi seyogyanya dibangun atas dasar pemahaman vang komprehensif mengenai asset atau sumber daya apa yang dapat digunakan organisasi bila ingin unggul (Sangkala: 2007: 23). Sejalan dengan masalah ini Kidwell et al. (2000: 29), bahwa pada saat ini perguruan tinggi memerlukan knowledge management untuk menciptakan daya saing dalam tataran global. Selanjutnya Oosterlinck (2004:30) mengemukakan bahwa sebenarnya esensi perguruan tinggi adalah pengetahuan "... Ever since their inception, universities have been occupied with the fundamental elements of what we now call 'knowledge management', i.e. the creation, collection, preservation and dissemination of knowledge".

Mohayidin et al. (2007:301) mengemukakan bahwa penerapan knowledge management dalam sektor pendidikan memberikan dampak terhadap peningkatan mutu/kinerja perguruan tinggi melalui proses penciptaan pengetahuan, transfer pengetahuan, penyimpanan pengetahuan dan penggunaan kembali pengetahuan dengan didukung oleh faktor enabler yaitu teknologi, budaya, SDM dan organisasi. Selanjutnya Abdullah et al. (2008: 284) mengemukakan bahwa KM dapat berdampak pada penciptaan belajar yang efektif dan peningkatan analisis dan penelaahan dan publikasi ilmiah di perguruan tinggi.

Berdasarkan konseptual knowledge management mempunyai kajian yang sangat komplek, oleh karena itu focus teori yang di bahas mengenai knowledge management, eksistensi knowledge management di universitas, TIK dalam knowledge management, proses knowledge management, peran kegiatan analisis dan penelaahan dalam knowledge management, peran SDM dalam knowledae management, peran budaya dalam knowledae management, dampak knowledge management dalam meningkatkan mutu perguruan tinggi serta strategi knowledge management yang ditawarkan. Banyak para ahli yang mendefinisikan knowledge management sebagai suatu konsep yang dapat memberikan nilai bagi suatu organisasi berupa penciptaan daya saing (Jackson, Hitt, Denisi, 2003: 13). knowledge management merupakan seni untuk menciptakan nilai. Lebih lanjut Bergerson (Sangkala 2007:8) menjelaskan bahwa knowledge management merupakan suatu pendekatan yang sistematik untuk mengelola asset intelektual dan informasi lain sehingga memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Skyrme (1999: 510) mengemukakan bahwa "... knowledge management is the explicit and systematic management of vital knowledge and its associated processes

of creation, organization, diffusion, use and exploitation". knowledge management merupakan manajemen pengetahuan vital secara eksplisit dan sistematis dan proses yang berasosiasi pada pembentukan, pengorganisasian, difusi, penggunaan dan eksploitasi.

Swiss Re (Gamble dan Blackwell, 2002:3) memberikan definisi, bahwa: "the KM is identifying, organizing, transferring, and using the information and knowledge both personal and institutional within the organization to support strategic objective". Dalam hal ini knowledge management tidak terlepas dari proses identifikasi, organisasi, transfer dan penggunaan informasi pengetahuan baik personal maupun lembaga dalam upaya mendukung tujuan yang strategis

Berdasarkan definisi-definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa knowledge management mencakup penciptaan, penyusunan, penyimpanan dan pengaksesan informasi untuk membangun pengetahuan. knowledge management terkait dengan pengetahuan orang. Pada suatu saat, organisasi membutuhkan orang-orang yang kompeten untuk memahami dan memanfaatkan informasi dengan efektif. Organisasi terkait dengan individu untuk melakukan inovasi dan memberi petunjuk pada organisasi. knowledge management terkait dengan peningkatan efektifitas organisasi. knowledge management dapat memberikan kontribusi kepada vitalitas dan kesuksesan organisasi.

- 1. Terdapat 3 peran perguruan tinggi; (1) state of the art, "knowledge creation", (2) knowledge based economy, (3) peran perguruan tinggi dan industri. (Hakim: 2010: 1). Selanjutnya Berheim and Chaui (2003: 67) mengemukakan bahwa di perguruan tinggi; (1) knowledge menjadi sentral dalam kehidupan: ekonomi (produksi) dan sosial; knowledge worker, (2) penurunan waktu antara basic research dan aplikasi menjadi teknologi, (3) akselerasi pertumbuhan knowledge tinggi, kompleksitas tinggi dan kecenderungan cepat usang "knowledge explosion"
- Dalam era informasi dan pengetahuan infrastruktur teknologi memiliki peranan penting "In the information age, technological infrastructure is an instrument of power" (Star: 1999: 28) Selanjutnya Muangkeow (2007: 2) mengemukakan "There are three principles to support the ICT for Knowledge-based Society and Economy namely; (1) building human capital, (2) promoting innovation and (3) investing in information infrastructure and promoting the information industry". Alavi dan Gallupe (2003: 109) menemukan beberapa tujuan pemanfaatan ICT, yaitu; (1) memperbaiki competitive positioning, (2) meningkatkan brand image, (3) meningkatkan kualitas pembelajaran dan pengajaran, (4) meningkatkan kepuasan mahasiswa, (5) meningkatkan pendapatan, (6)

memperluas basis mahasiswa, (7) meningkatkan kualitas pelayanan, (8) mengurangi biaya operasi, dan (9) mengembangkan produk dan layanan baru. Davenport dan Short (1990: 16) mendefinisikan 10 peran yang dapat dimainkan oleh TI, yaitu transactional, geographical, automatical, analytical, informational, sequential, knowledge management, tracking, dan disintermediation. Semua peran TI ini dapat dikontekstualisasikan dengan kebutuhan PT. Dalam bahasa yang lain, Al-Mashari dan Zairi (Wahid, 2004: 14) menyatakan bahwa manfaat TI adalah pada kemampuannya yang; (1) enabling parallelism, (2) facilitating integration, (3) enhancing decision making, dan (4) minimizing points of contact.

- 3. Suatu Perguruan Tinggi memerlukan kemampuan untuk memproses, mengkonversi berbagai informasi dalam *knowledge* yang pada gilirannya memungkinkan para dosen mampu meneliti/menghasilkan produk yang bermanfaat bagi masyarakat pemakai. Isu inilah yang menunjukkan pentingnya *KM* dalam kegiatan analisis dan penelaahan yang inovatif di perguruan tinggi (Islahuzzaman : 2006 : 359)
- 4. KM adalah proses yang ada dalam organisasi yang menghasilkan nilai dari intelektual dan asset dasar pengetahuan. Banyak sekali nilai yang dihasilkan seperti asset yang berasal dari hasil sharing diantara karyawan, lembaga dan sejawat dalam mendorong dan memberikan saran praktis yang terbaik. Santosus dan Jon Surmacz dalam Indrajit dan Djokopranoto (2006:49)
- 5. Proses knowledge management meliputi; (1) menciptakan pengetahuan baru, (2) mengakses pengetahuan dari sumber eksternal, (3) menyimpan pengetahuan dalam dokumen, database, perangkat lunak dan sebagainya, (4) mewujudkan dan menggunakan pengetahuan dalam proses, produk dan jasa, (5) mentransfer pengetahuan yang dimiliki di lingkungan perusahaan, (6) menggunakan pengetahuan dalam proses pengambilan keputusan, (7) memperlancar pengembangan pengetahuan melalui budaya dan insentif, (8) mengukur nilai aset pengetahuan dan dampaknya pada manajemen pengetahuan (Galagan dalam Indrajit 2006: 56)
- 6. Knowledge management dalam perguruan tinggi mempunyai beberapa manfaat diantaranya untuk kegiatan riset, pengembangan kurikulum, pelayanan kepada alumni, mahasiswa dan dosen, pelayanan administrasi, perencanaan strategis (Kidwell, Vander Linde and Johnson, 2004:26). Sedangkan Petrides and Nodine (2003: 34) menjelaskan manfaat penerapan knowledge management di perguruan tinggi adalah;

- (1) memberikan dorongan peningkatan kecerdasan organisasi, (2) *practical know-how*, (3) efektifitas manajemen perguruan tinggi.
- 7. Mohayidin et al. (2007) mengemukakan bahwa knowledge management merupakan asset yang sangat penting bagi Universitas. Knowledge management di perguruan tinggi menyangkut aktivitas akademik maupun aktivitas akademik yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja perguruan tinggi secara berkelanjutan. Fokus knowledge management di perguruan tinggi menyangkut penciptaan dan penyimpanan, diseminasi/berbagai pengetahuan dan penggunaan kembali pengetahuan yang berguna bagi kegiatan pembelajaran, analisis dan penelaahan dan pengambilan keputusan

Selanjutnya Friedrichs (dalam Ritzer, 2003:6) mengungkapkan bahwa paradigma sebagai suatu pandangan mendasar dari suatu disiplin ilmu tentang apa yang menjadi pokok persoalan (subject matter) yang semestinya dipelajari. Lebih lanjut Ritzer (2003:7) mengungkapkan bahwa paradigma membantu merumuskan tentang apa yang harus dipelajari, persoalanpersoalan yang harus dijawab, bagaimana harus menjawabnya, serta aturanaturan apa yang harus diikuti dalam menginterpretasikan informasi yang dalam menjawab harus dikumpulkan persoalan-persoalan tersebut. Pengertian paradigma menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia diantaranya; (1) paradigma adalah daftar semua bentukan dari sebuah kata yang memperlihatkan konjugasi (penggabungan inti) dan deklinasi (perbedaan kategori) dari kata tersebut, (2) paradigma adalah model dari teori ilmu pengetahuan, (3) paradigma adalah kerangka berfikir. Moleong (1989: 33-34) mengatakan bahwa paradigma adalah seperangkat keyakinan, asumsi, konsep atau proposisi, nilai, pola pandangan mendasar tentang sesuatu pokok permasalahan yang akan mengarahkan penulis. Berdasarkan para pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa paradigma merupakan kerangka berpikir, asumsi, konsep, nilai serta pandangan tentang suatu yang dapat di gunakan untuk merumuskan dan memecahkan masalah.

Teori-teori manajemen, administrasi pendidikan, *knowledge management*, kepemimpinan, manajemen strategis, dan mutu digunakan sebagai dasar untuk mengkaji masalah-masalah yang berkaitan dengan *KM* yang meliputi kebijakan *KM* di perguruan tinggi, peran ICT dalam *KM*, proses KM, SDM dalam *KM*, kegiatan analisis dan penelaahan dan pengabdian masyarakat dalam *KM*, budaya dalam *KM*, KM dalam meningkatkan mutu universitas dan strategi KM hipotetik yang ditawarkan.

Ditinjau dari sudut Administrasi Pendidikan berbagai masalah umum pendidikan tersebut kiranya bertumpu pada masalah kelemahan dalam pengelolaan atau manajemen pendidikan, baik kesesuaian model manajemen yang digunakan maupun kemampuan dalam menerapkannya secara profesional dan konsisten (Ismaun, 1999:8).

C. HASIL PENELAAHAN PARA AHLI

Analisis dan penelaahan para ahli yang terdahulu terkait dengan knowledge management adalah sebagai berikut:

Pertama analisis dan penelaahan yang dilaksanakan oleh Kidwell et al. pada tahun 2000 yaitu Applying Corporate Knowledge Management in Higher Education. Dalam analisis dan penelaahan ini Kidwell et al. menggunakan pendekatan kebermanfaatan implementasi knowledge management di perguruan tinggi. Metode yang digunakan adalah metode analisis dan penelaahan kualitatif dengan pengumpulan data studi kepustakaan. Hasil dari analisis dan penelaahan ini adalah; (1) perguruan tinggi mempunyai peluang knowledge signifikan untuk menerapkan management mendukung bagian dari misi dari perguruan tinggi, (2) Penerapan Knowledge Management meningkatkan manfaat bagi kegiatan analisis dan penelaahan, pengembangan kurikulum, pelayanan kepada mahasiswa dan alumni, serta manfaat bagi perencanaan strategis. Kidwell juga menjelaskan bahwa faktorfaktor penting yang perlu di perhatikan dalam implementasi knowledge management di perguruan tinggi yaitu; (1) sebelum melaksanakan apa yang menjadi sasaran dari knowledge management gunakanlah strategi (start with strategy), (2) siapkanlah organisasi knowledge management meliputi infrastruktur, dan sumber daya manusia, (3) jelaskanlah manfaat dari implementasi knowledge management, (4) buatlah action plan dan (5) evaluasi dari action plan tersebut. Selain itu juga Kidwell menjelaskan bahwa transformasi proses dari tacit knowledge ke explicit atau dari explicit knowledge ke tacit knowledge sangat penting dalam pengembangan PT.

Kedua analisis dan penelaahan yang dilakukan oleh Cranfield and Taylor pada tahun 2008 Knowledge Management and Higher Education: A UK Case Study. Tujuan dari analisis dan penelaahan ini adalah untuk mengkaji implementasi knowledge management di UK dengan menggunakan pendekatan model pilar Stankosky yaitu kepemimpinan, organisasi, teknologi dan pembelajaran. Metode yang digunakan dalam analisis dan penelaahan ini adalah grounded theory dengan pendekatan kualitatif dengan multi case study. Sampel diambil sebanyak 7 perguruan tinggi di UK. Berdasarkan hasil analisis dan penelaahan tersebut di peroleh; (1) bahwa universitas di Inggris pada abad 21, sudah menerapkan knowledge management dalam segala

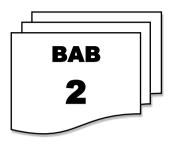
aktivitasnya, (2) budaya akademik sangat berpengaruh kepada penerapan knowledge management, (3) bahwa semua civitas akademik yang terlibat harus memahami manfaat dari penerapan knowledge management di perguruan tinggi, (4) struktur manajemen universitas mempengaruhi kemampuan untuk merespon dengan cepat pengaruh dan tekanan dari luar organisasi, (5) terdapat hubungan antara sejarah institusi dan kemampuan untuk merespon persaingan pada abab 21 yaitu abad knowledge economy. Penulis merekomendasikan bahwa salah satu manfaat dari knowledge management adalah kemampuan untuk meningkatkan kualitas perguruan tinggi menuju competitive advantage.

Ketiga analisis dan penelaahan yang dilakukan oleh Yeh pada tahun 2005 yaitu The Implementation Of Knowledge Management System In Taiwan's Higher Education. Analisis dan penelaahan ini mengkaji peran implementasi knowledge management system perguruan tinggi swasta di Taiwan, dalam penelaahan ini menggunakan dua analisis pendekatan organizational knowledge management strategies dan Academic knowledge management strategies. Ukuran yang digunakan adalah strategi yang berkaitan dengan budaya, teknologi, kepemimpinan, kemampuan individu, jaringan dan institusi di perguruan tinggi Yung Ta Institute of Technology and Commerce (private sector). Berdasarkan hasil analisis dan penelaahan, bahwa perguruan tinggi memiliki tantangan dan persaingan yang sama dengan private sektor. Oleh karena itu manajemen harus menerapkan teknik knowledge management dan strategi lainnya untuk meningkatkan kualitas dan kinerja. Knowledge management membantu untuk mengumpulkan informasi dan pengalaman dari knowledge worker.

Keempat analisis dan penelaahan yang dilakukan oleh Mohayidin et al pada tahun 2007 *The Application of Knowledge Management in Enhancing the Performance of Malaysian Universities*. Analisis dan penelaahan ini dilatarbelakangi oleh dorongan pemerintah untuk menciptakan universitas lokal di Malaysia dapat menjadi Universitas berkelas internasional. Analisis dan penelaahan ini dilaksanakan di *Centre for Academic Development* (CADe) of Universiti Putra Malaysia. Instrumen yang digunakan meliputi; (1) *knowledge management systems in universities*, (2) *knowledge management practices at individual and organizational level*, (3) *Infrastructure, infostructure and info-culture development*, and (4) the *added value* that *knowledge management brings into the organization to improve existing performance*. Analisis dan penelaahan ini merupakan analisis dan penelaahan kuantitatif dengan Sampel analisis dan penelaahan yaitu 7 (tujuh) perguruan tinggi negeri dan 3 (tiga) perguruan tinggi swasta di Malaysia dengan unit analisisnya adalah tenaga pendidik. Teknik pengumpulan data menggunakan

kuesioner dengan analisis data menggunakan regresi dan analisis factor. Berdasarkan hasil analisis dan penelaahan dapat dijelaskan bahwa knowledge management dalam praktis di perguruan tinggi berperan dalam meningkatkan kinerja di beberapa Universitas di Malaysia. Diperoleh bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja perguruan tinggi adalah teknologi support, knowledge creation, knowledge sharing, culture, knowledge representation dan knowledge management system.

Kelima analisis dan penelaahan yang dilakukan oleh Abu Bakar dan Alinda Alias, pada tahun 2005, yaitu Knowledge Management Implementation Malaysian Public Institution of Higher Education. Analisis dan penelaahan ini dilatarbelakangi oleh era knowledge management ke tiga, bahwa menyediakan fasilitas ICT sebagai komponen utama dalam implementasi knowledge management. Analisis dan penelaahan ini bertujuan untuk mengukur; (1) implementasi knowledge management, (2) penggunaan Strategic Information System Planning (SISP) dalam implementasi knowledge management. Metode yang digunakan adalah metode analisis dan penelaahan kuantitatif dengan jumlah sampel 17 (tujuh belas) perguruan tinggi di Malaysia. Temuan analisis dan penelaahan adalah; (1) hanya 8 (delapan perguruan tinggi) atau sebesar 47 % yang sudah baik dalam melaksanakan knowledge management di perguruan tingginya, (2) hanya 1 betul mengimplentasikan knowledge (satu) perguruan tinggi yang management secara penuh yang lainnya tahap perkembangan, (3) dukungan pengelola perguruan tinggi dalam knowledge management sangat baik, (4) hanya 4 (empat) perguruan tinggi yang merekrut konsultan untuk pengembangan knowledge management di perguruan tingginya. Berdasarkan analisis dan penelaahan ditemukan bahwa hambatan terbesar dalam implementasi knowledge management yaitu financial. Hasil analisis dan penelaahan menjelaskan bahwa implementasi knowledge management belum sepenuhnya dalam meningkatkan kinerja perguruan tingginya, sebagian besar perguruan tinggi belum memiliki panduan yang jelas mengenai pengembangan strategi knowledge management dan sistem informasi atau disebut dengan istilah Knowledge, Information and Communication Technology Strategic Planning (KICTSP)

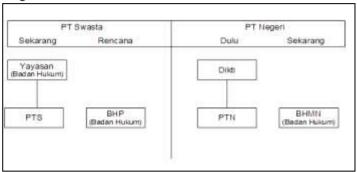


RUANG LINGKUP PERGURUAN TINGGI

A. PENGENALAN RUANG LINGKUP PERGURUAN TINGGI

Pendidikan tinggi menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program pendidikan diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan tinggi. Dalam ketentuan sebelumnya, pendidikan tinggi menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 1999 adalah pendidikan pada jalur pendidikan sekolah pada jenjang yang lebih tinggi daripada pendidikan menengah pada jalur pendidikan sekolah. Lembaga pendidikan tinggi dinamakan perguruan tinggi, yaitu satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi.

Perguruan tinggi, adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi. Selanjutnya perguruan tinggi dibagi menjadi beberapa jenis yaitu akademi, politeknik, pendidikan tinggi, institut, dan universitas. Di sisi lain, Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi mengatur bahwa penyelenggara perguruan tinggi yang dilakukan oleh masyarakat haruslah berbentuk yayasan atau badan yang bersifat sosial. Agaknya ketentuan ini dimaksudkan untuk memberikan status badan hukum pada penyelenggara pendidikan tinggi. Jadi ada semacam penjenjangan dalam penyelenggaraan perguruan tinggi swasta yaitu jenjang pertama universitas dan jenjang ke dua yayasan. Untuk perguruan tinggi negeri, perguruan tinggi itu sendiri sudah merupakan Badan Hukum Milik Negara (BHMN) yang bersifat nirlaba, sejajar dengan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Namun dalam perkembangan lebih lanjut, dikandung maksud untuk menjadikan perguruan tinggi milik swasta juga semacam badan hukum tersendiri. Motivasi ini didorong oleh penilaian bahwa dengan adanya dua jenjang penyelenggaraan perguruan tinggi swasta, terdapat birokrasi yang tinggi sehingga menghambat kelincahan gerak perguruan tinggi swasta. Dengan dijadikannya perguruan tinggi swasta menjadi badan hukum sendiri, maka sebagai badan hukum, dapat bertindak lebih mandiri dan otonom, dan tidak memerlukan lagi badan hukum lain sebagai cantolannya. Badan hukum adalah badan yang mempunyai hak dan kewajiban yang sama seperti subyek hukum orang.



Gambar 2.1. Penyelenggara Perguruan Tinggi Sumber: Indrajit (2006: 7) Manajemen Perguruan Tinggi Modern

Lembaga pendidikan tinggi (*Higher Education Institutions*/HEIs) menurut Avdjieva and Wilson (2002: 374) "adalah organisasi pembelajaran yang dikelola untuk menjadi organisasi pembelajaran, dimana *stakeholders* internal juga memberikan interpretasi dan penilaian atas kualitas penyelenggaraan pendidikan tinggi tersebut". Selanjutnya Oldfield dan Baron (Becket dan Brookers, 2006: 128) mengemukakan hal-hal yang mendorong semakin dibutuhkannya pendidikan tinggi yang berkualitas:

- 1. Pertumbuhan iklim atas peningkatan akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan tinggi karena semakin besarnya populasi mahasiswa
- 2. Meningkatnya diversitas populasi mahasiswa sebagai akibat semakin luasnya target pasar lembaga pendidikan tinggi
- 3. Menurunnya sumber-sumber daya yang digunakan oleh perguruan tinggi
- Semakin besarnya harapan mahasiswa sebanding yang dibayar mahasiswa
- 5. Semakin fleksibelnya penyelenggaraan pendidikan, baik tingkat undergraduate maupun postgraduate
- 6. Meningkatnya kerja sama penyelenggaraan antar lembaga pendidikan tinggi

Dalam konteks pendidikan tinggi di Indonesia, Gasperzs (2001:375) mengemukakan bahwa terdapat fenomena menarik dari lulusan perguruan tinggi di Indonesia, yaitu ketidakmampuan lulusan itu untuk cepat beradaptasi dengan kebutuhan dunia industri modern. Menjawab fenomena tersebut, Gasperzs (2001: 375) berpendapat bahwa terdapat kesenjangan antara pendidikan tinggi dan kebutuhan industri Indonesia seperti ditunjukkan dalam tabel 2.1 di bawah ini:

Tabel 2.1 Kesenjangan Antara Lulusan Perguruan Tinggi dan Kebutuhan Industri di Indonesia

Lulusan Perguruan Tinggi			Kebutuhan Industri		
1.	Hanya memahami teori	1.	Kemampuan sosialisasi masalah		
2.	Memiliki keterampilan		berdasarkan konsep ilmiah		
	individual	2.	Memiliki keterampilan		
3.	Motivasi belajar hanya untuk		kelompok		
	lulus ujian	3.	Mempelajari bagaimana belajar		
4.	Hanya berorientasi pada		efektif		
	pencapaian nilai	4.	Berorientasi pada peningkatan		
5.	Orientasi belajar hanya pada		terus menerus.		
	mata kuliah individual secara	5.	Membutuhkan pengetahuan		
	terpisah		terintegrasi antar disiplin ilmu		
6.	Proses belajar bersifat positif,		untuk solusi masalah industri		
	hanya menerima informasi dari		yang komplek		
	dosen	6.	Bekerja adalah sesuatu proses		
7.	- 00 0		berinteraksi dengan orang lain		
	dari proses belajar		dan memproses informasi		
			secara aktif		
		7.	Penggunaan teknologi		
			merupakan bagian integral dari		
			proses belajar untuk solusi		
			masalah industri		

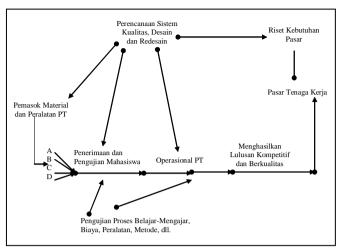
Sumber: Gasperzs (2001: 375)

Tekanan-tekanan sebagaimana disampaikan Oldfield and Baron di atas, menuntut lembaga pendidikan tinggi memiliki prosedur yang menjamin kualitas yang bermanfaat untuk dan meningkatkan transparansi kepada stakeholders eksternal.

Institusi pendidikan dalam beberapa tahun terakhir mengalami perubahan nilai seiring dengan perubahan kondisi kemakmuran bangsa. Kehidupan yang sangat kompetitif dan munculnya peluang mencapai kesejahteraan tanpa mengandalkan pendidikan tinggi telah berdampak pada nilai institusi pendidikan. Pandangan umum tentang institusi pendidikan juga mengalami perubahan ketika media menjadikan institusi pendidikan sebagai objek pemberitaan yang terkadang menurunkan kepercayaan umum. Terdapat kepedulian yang makin meningkat terhadap tekanan dari pasar yang terbentuk dari *knowledge-driven economy* yang secara terus menerus menggeser posisi institusi pendidikan dengan menghilangkan nilai-nilai akademik dan tradisi sosial dan menggantikannya untuk pemenuhan pasar / bisnis. Kontrak-kontrak kerja sama atau partnership dengan asosiasi-asosiasi pun mengalami perubahan dalam kontek *terms & conditions* dibandingkan masa lalu. (Duderstadt 2001: 12). Perubahan lembaga pendidikan tinggi dalam "New managerialism" berorientasi pada pengembangan kegiatan analisis dan penelaahan, *world class university*, dan *entrepreneurial activity* (Deem et al. 2007: 31)

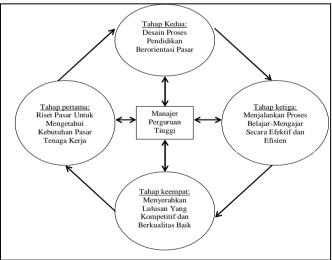
Kebutuhan untuk berubah adalah sebagai bentuk untuk mengimbangi dinamika masyarakat. Di dalam masyarakat yang berorientasi pengetahuan, kebutuhan institusi pendidikan yang terus menerus berkembang menjadi sebuah keharusan. Walaupun demikian, tetap harus dipertahankan misi utama pendidikan. Yaitu sebagai tempat pembelajaran manusia untuk diubah dan dibentuk, menyampaikan tradisi kebijakan masa lalu serta pembentukan pengetahuan baru sebagai alat untuk menentukan masa depan masyarakat.

Dalam konsep manajemen sistem industri modern, Indrajit (2006: 137) berpendapat bahwa lembaga pendidikan tinggi harus memandang bahwa proses pendidikan tinggi adalah suatu peningkatan terus menerus (continous educational process improvement), yang dimulai dari sederet siklus sejak adanya ide-ide untuk menghasilkan lulusan (output) yang berkualitas, pengembangan kurikulum, proses pembelajaran, sampai ikut bertanggung jawab untuk memuaskan pengguna lulusan perguruan tinggi itu. Berdasarkan informasi yang dikumpulkan dari para stakeholders, dikembangkanlah ide-ide kreatif untuk mendesain ulang kurikulum atau memperbaiki proses pendidikan tinggi yang ada pada saat ini. Konsep pemikiran manajemen sistem pendidikan tinggi ini dituangkan kedalam gambar 2.2 di bawah ini:



Gambar 2.2. Manajemen Sistem Pendidikan Tinggi Modern Sumber (Gasperzs 2001;375)

Pada bagian lain Gasperzs (2001; 379) mengatakan bahwa manajemen lembaga pendidikan tinggi dapat mengikuti pendapat Edwards W. Deming yang dikenal dengan kaidah Roda Deming sebagaimana disajikan pada gambar 2.3 di bawah ini.



Gambar 2.3 Roda Deming dalam Manajemen Pendidikan Tinggi Modern Sumber: (Gasperzs 2001:379)

Berdasarkan gambar di atas, penerapan kaidah Roda Deming manajemen pada lembaga pendidikan tinggi akan terdiri dari empat komponen utama, yaitu: riset pasar tenaga kerja, desain proses pendidikan tinggi, operasional proses pendidikan tinggi, dan penyerahan lulusan yang kompetitif dan berkualitas ke pasar tenaga kerja. Dalam hal ini diperlukan suatu interaksi antara riset pasar tenaga kerja, desain proses pendidikan, operasional proses pendidikan tinggi, dan bertanggung jawab menghasilkan lulusan yang kompetitif dan berkualitas ke pasar tenaga kerja, agar perguruan tinggi di Indonesia mampu berkompetisi dalam persaingan global.

Berkaitan dengan hal ini, jelas lembaga pendidikan tinggi harus melakukan reorientasi dan re-definisi tujuan dari pendidikan tinggi itu, bukan sekadar menghasilkan lulusan sebanyak-banyak tanpa peduli akan kepuasan pengguna lulusan itu, tetapi pendidikan tinggi harus bertanggung jawab untuk menghasilkan lulusan (output) yang kompetitif dan berkualitas agar memuaskan kebutuhan pengguna tenaga kerja terampil berpendidikan tinggi.

B. PRINSIP-PRINSIP KUALITAS PERGURUAN TINGGI

Tampubolon (2001: 69) mengemukakan prinsip-prinsip filosofi manajemen yang berkualitas pada perguruan tinggi (PT) selaku penyelenggara pendidikan tinggi adalah sebagai berikut:

- 1. PT pada dasarnya adalah industri jasa
- 2. Produk PT yang sepenuhnya adalah jasa kependidikan tinggi
- 3. Kualitas PT adalah kesesuaian paduan sifat-sifat produknya dengan kebutuhan para pelanggannya
- 4. Pelanggan PT adalah pihak yang dipengaruhi oleh produk PT dan prosesproses yang terjadi dalam produksi dan penyajian produk itu
- 5. Pendidikan dan kegiatan-kegiatan lainnya dalam PT adalah proses-proses yang bersifat sirkuler, bukan linier
- 6. Dalam setiap kegiatannya, PT harus memperhatikan sistem dan proses untuk menghasilkan produk berkualitas
- 7. Integralisme adalah pandangan utama untuk mengatasi kemelut kualitas dan pemerataan
- 8. PT sebagai suatu sistem, tempat terjadinya berbagai proses, selalu mengandung keberagaman yang harus mendapat perhatian dalam usaha peningkatan berkelanjutan
- 9. Tim kerja sama merupakan suatu strategi yang sangat efisien dan efektif dalam usaha peningkatan kualitas PT secara berkelanjutan
- 10. Pembelajaran bermutu adalah proses-proses dalam produksi dan penyajian jasa pendidikan tinggi, yang menyebabkan berbagai

- kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan yang terus bertumbuh dalam diri mahasiswa
- 11. Pemberdayaan SDM adalah kunci utama keberhasilan PT dalam usaha peningkatan mutu berkelanjutan
- 12. Perencanaan PT untuk berkualitas harus berdasarkan data-data kebutuhan pelanggan obyektif, dimulai dari bawah, melibatkan semua pihak, dan bersifat terbuka.
- 13. Evaluasi adalah proses penemuan dan pengumpulan informasi tentang produksi dan penyajian seluruh jasa PT dan produk itu sendiri, yang tujuan utamanya adalah pengendalian dan peningkatan kualitas.

Hasil analisis dan penelaahan di Belgia, Belanda, Finlandia dan Inggris yang dilakukan oleh *Kemenade and Garre* (Gasperzs, 2001 : 379) terungkap bahwa terdapat delapan kategori yang dibutuhkan dari lulusan perguruan tinggi untuk memenuhi permintaan bisnis dan industri, yaitu; (1) berorientasi pada pelanggan, (3) memiliki pengetahuan praktis dan aplikasi alat-alat *total quality managemen* (TQM), (3) mampu membuat keputusan berdasarkan fakta, (4) memiliki pemahaman bahwa bekerja adalah suatu proses, (5) berorientasi pada kelompok (*teamwork*), (6) memiliki komitmen untuk peningkatan terus-menerus, (7) pembelajaran aktif (*active learning*), dan (8) memiliki perspektif sistem. Dalam era perubahan, perguruan tinggi harus memiliki kemampuan untuk berubah dengan didukung oleh kemampuan seorang pemimpin yang memiliki visi, "Strong, Visionary leadership is needed to ready the academy for change and to institutionalize continuous change" (Sandra dan Rush, 1995:17).

Indrajit dan Djokopranoto (2006:47) menjelaskan bahwa "sebagian besar perguruan tinggi adalah organisasi sosial atau nirlaba, sebagian kecil lebih cenderung disebut sebagai perusahaan komersial sebagaimana perusahaan bisnis yang lain. Korporasi universitas dapat dipandang pula sebagai suatu lembaga, suatu perusahaan, dan suatu agen atau perantara". Mengenai hal ini misalnya, Balderston (Indrajit dan Djokopranoto (2006:47) menulis sebagai berikut:

'Now the university has become a mixture of institution, enterprise, and agency. This is partly because it has assembled a large and confusing range of activities and operations, but partly also because the major parties at interest want to view it in different ways; the faculty and students, as an institution; the trustees and some administrators, as an enterprise; and the government sponsors, as an agency. Conflict of purpose, law, motivation, and style flow from these different views.'

Keadaan itulah yang mungkin menyebabkan mengapa begitu sulit dan rancunya pengaturan mengenai pendidikan pada umumnya dan pendidikan tinggi pada khususnya. Berkaitan dengan manajemen perguruan tinggi ini ada beberapa bagian yang berkaitan dengan fungsi manajemen antara lain:

a. Perencanaan (Planing)

Perencanaan program kerja termasuk perencanaan anggaran, bukan merupakan hal yang baru bagi perguruan tinggi, baik perencanaan lima tahunan maupun perencanaan tahunan. Namun perencanaan perlu juga dilakukan untuk perencanaan strategis, yaitu perencanaan yang menentukan hidup matinya dan berkembang tidaknya suatu universitas.

b. Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian termasuk fungsi pengisian staf yang sesuai untuk setiap tugas atau kedudukan. Mengenai pengisian staf atau karyawan, perlu dibedakan beberapa jenis karyawan yang bekerja di suatu universitas, yang masing-masing mempunyai tugas khas dan mempunyai karakteristik sendiri-sendiri. Ada sekurang-kurangnya empat jenis kelompok karyawan yang mempunyai tugas yang berbeda:

- 1) Karyawan akademi, adalah para dosen dan para penulis yang bertugas mengajar dan melakukan analisis dan penelaahan ilmiah.
- 2) Karyawan administrasi, adalah karyawan yang bekerja di rektorat, keuangan, pendaftaran, personalia dan sebagainya.
- Karyawan penunjang akademi, adalah mereka yang bekerja sebagai ahli atau karyawan di perpustakaan, laboratorium, bengkel latihan, dan sejenisnya
- Karyawan penunjang lain, adalah karyawan lain seperti sopir, tukang kebun, petugas pembersihan gedung, petugas pemeliharaan, dan sejenisnya.

c. Penggerakan

Tugas penggerakan (actuating) adalah tugas menggerakkan seluruh manusia yang bekerja dalam suatu perusahaan agar masing-masing bekerja sesuai dengan yang telah ditugaskan dengan semangat dan kemampuan maksimal. Ini merupakan tantangan yang sangat besar bagi fungsi manajemen karena menyangkut manusia, yang mempunyai keyakinan, harapan, sifat, tingkah laku, emosi, kepuasan, pengembangan, akal budi dan menyangkut hubungan antar pribadi. Oleh karena itu, banyak yang mengatakan bahwa fungsi ini adalah fungsi yang paling penting dan juga paling sulit dalam keseluruhan fungsi manajemen. Fungsi ini berada pada semua tingkat, lokasi, dan bagian perusahaan. Dalam fungsi ini termasuk

memberikan motivasi, memimpin, menggerakkan, mengevaluasi kinerja individu, memberikan imbal jasa, mengembangkan para manajer dan sebagainya. Fungsi penggerakan kadang-kadang diganti dengan istilah lain misalnya fungsi kepemimpinan (*leading*).

d. Pengawasan

Pengawasan adalah fungsi terakhir manajemen, namun bukan berarti yang paling kurang penting. Pengawasan adalah pengamatan dan pengukuran, apakah pelaksanaan dan hasil kerja sudah sesuai dengan perencanaan atau tidak. Kalau tidak, apa kendalanya, dan bagaimana menghilangkan kendala tersebut, agar hasil kerja dapat sesuai dengan yang diharapkan. Fungsi pengawasan tidak harus hanya dilakukan setiap akhir tahun anggaran, tetapi justru harus secara berkala dalam waktu yang lebih pendek, misalnya setiap bulan, sehingga perbaikan yang perlu dilakukan, tidak terlambat dilaksanakan



KONSEP DASAR KNOWLEDGE MANAGEMENT (KM)

A. DEFINISI KNOWLEDGE MANAGEMENT

Secara umum kita hanya mengetahui bahwa manajemen ialah suatu cara untuk merencanakan, mengumpulkan dan mengorganisir, memimpin dan mengendalikan sumber daya untuk suatu tujuan. Sedangkan pengetahuan adalah data dan informasi yang digabung dengan kemampuan, intuisi, pengalaman, gagasan, motivasi dari sumber yang kompeten. Sumber pengetahuan bisa berupa banyak bentuk, contoh, Koran, majalah, e-mail, e-artikel, mailing list, e-book, kartu nama, iklan, dan manusia. Dengan demikian pengertian sederhana manajemen pengetahuan adalah merencanakan, mengumpulkan dan mengorganisir, memimpin dan mengendalikan data dan informasi yang telah digabung dengan berbagai bentuk pemikiran dan analisa dari macam-macam sumber yang kompeten.

Pergeseran baru paradigma tentang sumber daya yang akan memiliki potensi menggerakan perusahaan agar lebih cerdas dan inovatif adalah asset pengetahuan (*intangible asset*) yang lebih penting daripada sumber daya perusahaan yang selama ini dipahami sebagai sumber daya financial, bangunan, tanah, teknologi, posisi pasar dan asset-aset *tangible* lainnya. Berkaitan dengan ini Brown dan Duguid (Sangkala, 2007:4) menyatakan bahwa "sebenarnya esensi perusahaan adalah organisasi pengetahuan". Begitu juga ditegaskan Nonaka, (2001: 21) bahwa "di dalam ekonomi yang pasti hanya ketidakpastian, maka salah satu sumber daya saing yang pasti adalah pengetahuan".

Terdapat beberapa pengertian yang berkaitan dengan konsep pengetahuan dalam *knowledge management*. Davenport dan Prusak (1998:5), dalam memberikan definisi tentang pengetahuan sebagai berikut:

Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, expert insight and grounded intuition that provides and environment and framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organizations it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices and norms.

Pengetahuan adalah suatu campuran dari kerangka pengalaman, nilainilai, konteks informasi, pemahaman mendalam para ahli dan berlandaskan intuisi yang menyediakan kerangka lingkungan untuk mengevaluasi dan memadukan informasi dan pengalaman baru. Dalam upaya memulai dan menerapkan pikiran para penemu. Di (dalam) organisasi sudah melekat tidak hanya berupa penyimpanan atau dokumen tetapi juga rutinitas organisasi, proses, norma-norma dan praktek organisasi itu sendiri.

Dalam buku yang ditulis Nonaka (2001: 18) dijelaskan ringkasan yang mendasari pengertian pengetahuan;

- 1. Pengetahuan merupakan justified true believe;
- 2. Pengetahuan merupakan sesuatu yang eksplisit sekaligus terbatinkan (tacit);
- 3. Penciptaan pengetahuan secara efektif bergantung pada konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan tersebut;
- 4. Penciptaan pengetahuan melibatkan lima langkah yaitu;
 - a. berbagi pengetahuan terbatinkan (tacit),
 - b. menciptakan konsep,
 - c. membenarkan konsep,
 - d. membangun prototype, dan
 - e. melakukan penyebaran pengetahuan.

Menurut Santosus & Surmacz (Sangkala 2007:8), manajemen pengetahuan merupakan proses dimana perusahaan melahirkan nilai-nilai dan intellectual assets dan asset yang berbasiskan pengetahuan. Sejalan dengan itu pula Megan Santosus dan Jon Surmacz (Indrajit dan Djokopranoto, 2006: 49) menjelaskan bahwa:

Knowledge Management is the process through which organizations generate value from their intellectual and knowledge based assets. Most often, generating value from such assets involves sharing them among employes, departments and even with other companies in an effort to devise best practies'.

Knowledge management adalah proses yang ada dalam organisasi yang menghasilkan nilai dari intelektual dan asset dasar pengetahuan. Banyak sekali nilai yang dihasilkan seperti asset yang berasal dari hasil sharing diantara karyawan, lembaga dan sejawat dalam mendorong dan memberikan saran praktis yang terbaik. Sementara Jennex (2005:6) memberikan definisi:

"...knowledge management is the practice of selectively applying knowledge from previous experiences of decision making to current and future decision-making activities with the express purpose of improving the organization's effectiveness".

Knowledge management merupakan praktik bagi pemilihan penerapan pengetahuan berasal dari pengalaman sebelumnya untuk membuat keputusan saat ini dan masa mendatang dengan maksud mempercepat pengembangan efektifitas organisasi. Sementara Sveiby (2001: 2) menegaskan bahwa manajemen pengetahuan adalah seni penciptaan nilai dari intangible assets (asset pengetahuan). Skyrme (1999:27) mengemukakan definisi:

"...knowledge management is the explicit and systematic management of vital knowledge and its associated processes of creation, organization, diffusion, use and exploitation".

Knowledge management merupakan manajemen pengetahuan vital secara eksplisit dan sistematis dan proses yang berasosiasi pada pembentukan, pengorganisasian, difusi, penggunaan dan eksploitasi

Selanjutnya Jennex (2002:5) menjelaskan bahwa

"...found that the three areas are related and have an impact on organizational effectiveness".

Ketiga area tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini: Impact Organizational Efectiveness



Gambar 3.1 Impact on Organizational Effectiveness
Sumber: Jennex, (2005:5)

Manajemen pengetahuan merupakan seni untuk menciptakan nilai. Lebih lanjut Bergerson (Sangkala, 2007:8) menjelaskan bahwa "manajemen pengetahuan merupakan suatu pendekatan yang sistematik untuk mengelola asset intelektual dan informasi lain sehingga memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan". Knowledge management fokus kepada eksploitasi dan pengembangan asset pengetahuan pada organisasi dengan pandangan ke depan dan tujuan organisasi. Knowledge management mengelola dua jenis pengetahuan yaitu tacit sebagai dokumentasi knowledge dan tacit sebagai subjektif knowledge. Davenport dalam Indrajit dan Djokopranoto (2006:50), definisi ini agak berbeda tetapi memiliki esensi yang sama. Dia menjelaskan bahwa:

KM is concerned with the exploitation and development of the knowledge assets of an organization with a view to furthering the organization's objectives. The knowledge to be managed includes both explicit, documented knowledge and tacit, subjective knowledge.

Knowledge Transfer International (KTI) mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai suatu strategi yang mengubah asset intelektual organisasi, baik informasi yang sudah terekam maupun bakat dari para anggotanya ke dalam produktivitas yang lebih tinggi, nilai-nilai baru, dan peningkatan daya saing. Menurut definisi ini, manajemen pengetahuan mampu mengajarkan pada organisasi, dari mulai pimpinan sampai kepada karyawan mengenai bagaimana menghasilkan dan mengoptimalkan ketrampilan sebagai entitas kolektif. *The American Productivity and Quality Centre* mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai strategi dan proses identifikasi, menangkap, dan mengungkit pengetahuan untuk daya saing.

Sementara itu Horwitch dan Armacost (2002: 28) mendefinisikan "knowledge management sebagai pelaksanaan penciptaan, penangkapan, pentransferan dan pengaksesan pengetahuan dan informasi yang tepat ketika dibutuhkan untuk membuat keputusan yang lebih baik, bertindak dengan tepat, serta memberikan hasil dalam rangka mendukung strategi bisnis". Davidson dan Voss (2002:23) mendefinisikan "knowledge management sebagai sistem yang memungkinkan perusahaan menyerap pengetahuan, pengalaman dan kreativitas para stafnya untuk perbaikan kinerja perusahaan".

Lebih lanjut dijelaskan Davidson dan Voss (2002) bahwa knowledge management merupakan suatu proses yang menyediakan cara sehingga perusahaan dapat mengenali dimana asset intelektual kunci berada, menangkap ukuran asset relevan untuk dikembangkan. Sejalan dengan itu The American Productivity and Quality Centre memberikan definisi tentang knowledge management sebagai strategi dan proses pengidentifikasian, menangkap, dan mengungkit pengetahuan untuk meningkatkan daya saing. Selanjutnya Swiss Re (Gamble dan Blackwell, 2002:3) memberikan definisi, bahwa: "...the knowledge management is identifying, organizing, transferring, and using the information and knowledge both personal and institutional within the organization to support strategic objective". Dalam hal ini knowledge management tidak terlepas dari proses identifikasi, organisasi, transfer dan penggunaan informasi pengetahuan baik personal maupun lembaga dalam upaya mendukung tujuan yang strategis. Kunci utama knowledge dibangun dengan informasi.

Eko Indrajit dan Djokopranoto (2006:49) mengungkapkan bahwa knowledge management adalah sesuatu yang relatif baru karena secara popular mulai berkembang sejak berkembangnya teknologi informasi, walaupun sebenarnya sudah lama dikenal dan dilakukan oleh banyak perusahaan. Senada dengan hal tersebut Ralph Stacey (Mark McElroy, 2003:3) menegaskan tentang konsep new knowledge management adalah:

the science of complexity (theory) presents us with a completely different metaparadigm. Through this lens, the world of organization is seen as a system held far from equilibrium, at the edge of chaos, by the paradoxical dynamic of competition and self organizing cooperation. In this fundamentally paradoxical world, the links between actions and their long term outcomes is lost, and what remains predictable is the system dynamic and the archetypal behavior it produces: predictability is possible at the general level but not the specific, the opposite of the conclusion reached with the aid of (conventional management thinking).

Lebih lanjut Mark McElroy menegaskan bahwa: "...the conventional practice of knowledge management if there is such a thing is often associated with the following common phrases, (1) it's all about getting the right information to the right people at the right time, (2) if we only knew what we know, (3) we need to capture and codify our tacit and explicit knowledge before it walks out the door". Praktek manajemen pengetahuan yang konvensional jika ada hal seperti itu adalah sering dihubungkan dengan ungkapan umum berikut; (1) segala sesuatu memperoleh informasi yang benar pada orang yang tepat dan pada waktu yang tepat pula, (2) jika kita hanya mengenal apa yang kita ketahui, (3) kita harus menangkap dan melakukan kodifikasi pengetahuan tacit dan explicit kita sebelum melihat dan memperhatikan dunia luar.

Pada prakteknya knowledge management merupakan dasar bagi pertumbuhan kebebasan dalam mendapatkan informasi yang benar terhadap orang yang tepat dan waktu yang tepat pula, kita akan lebih dulu tahu apa yang akan kita ketahui, oleh karenanya harus mempunyai juga pandangan pengetahuan tacit dan explicit kita sebelum memperhatikan yang lainnya. Knowledge Management (KM) terdiri dari sejumlah praktek yang digunakan oleh organisasi untuk mengidentifikasi, menciptakan, merepresentasikan, dan mendistribusikan pengetahuan untuk dipergunakan kembali, menciptakan kesadaran, serta pembelajaran. Knowledge management telah menjadi sebuah disiplin ilmu sejak 1995 dan telah menjadi bagian dari kurikulum perguruan tinggi serta di publikasikan pada berbagai jurnal akademik maupun profesional. Kebanyakan perusahaan besar memiliki sumber daya yang didedikasikan untuk knowledge management yang seringkali merupakan bagian dari departemen 'Teknologi Informasi' atau 'Manajemen SDM', dan dalam banyak struktur lapor langsung ke pimpinan organisasi. Karena mengelola informasi secara efektif adalah sebuah keharusan dalam bisnis, knowledge management bernilai trilliunan di pasar global.

James Boomer (2004: 23) mengartikan knowledge management sebagai berikut: "...Knowledge management is a process to embrace knowledge as a strategic asset to drive sustainable business advantage and promote a "one firm" approach to identify, capture, evaluate, enhance and share a firm's

intellectual capital." Dalam hal ini Boomer memandang bahwa Manajemen pengetahuan adalah suatu proses merangkul pengetahuan sebagai aset strategis agar dapat terus menerus memacu keuntungan bisnis dan "sebuah mempertimbangkan pendekatan perusahaan" mengidentifikasi, menangkap, mengevaluasi, meningkatkan dan membagi modal intelektual perusahaan. Boomer (2004: 25) juga merinci apa yang dan yang merupakan manajemen pengetahuan bukan merupakan manajemen pengetahuan. Menurutnya manajemen pengetahuan adalah sebagai berikut: (1) sistem berfokus pada orang, proses, dan prosedur, (2) berfokus pada meningkatkan pencapaian bisnis, (3) jangka panjang, inisiatif yang berkelanjutan.

Sejalan dengan konsep-konsep di atas, maka *knowledge management* dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Knowledge management mencakup pengumpulan, penyusunan, penyimpanan dan pengaksesan informasi untuk membangun pengetahuan. Pemanfaatan dengan tepat teknologi informasi seperti komputer yang dapat mendukung manajemen pengetahuan, namun teknologi informasi tersebut bukanlah manajemen pengetahuan.
- b. Knowledge management mencakup sharing knowledge. Tanpa sharing knowledge, upaya manajemen pengetahuan akan gagal. Kultur dan aspek sosial dari manajemen pengetahuan merupakan tantangan yang signifikan.
- c. Knowledge management terkait dengan pengetahuan orang. Pada suatu saat, organisasi membutuhkan orang-orang yang kompeten untuk memahami dan memanfaatkan informasi dengan efektif. Organisasi terkait dengan individu untuk melakukan inovasi dan memberi petunjuk pada organisasi. Organisasi juga terkait dengan persoalan keahlian yang menyediakan input untuk menerapkan manajemen pengetahuan. Oleh karena itu, organisasi mesti mempertimbangkan bagaimana menarik, mengembangkan dan mempertahankan pengetahuan anggota sebagai bagian dari domain manajemen pengetahuan.
- d. Knowledge management terkait dengan peningkatan efektifitas organisasi. Kita berkonsentrasi dengan manajemen pengetahuan karena dipercaya bahwa manajemen pengetahuan dapat memberikan kontribusi kepada vitalitas dan kesuksesan perusahaan. Upaya untuk mengukur modal intelektual dan untuk menilai efektivitas manajemen pengetahuan harus dapat membantu kita memahami secara luas pengelolaan pengetahuan yang telah dilakukan.

Knowledge management adalah bidang yang mudah untuk digambarkan dan memiliki dua sisi perhatian yaitu fokus terhadap knowledge sharing dan knowledge making. Yang menjadi sisi perhatian adalah hubungan antara knowledge management dan inovations Management serta organizational Learning. Mc.Elroy (2003: 27) memberikan pendahuluan yang menjelaskan sisi dan fokus kajian knowledge management:

the Knowledge Management is a field that can easily be described as having two sides to it: one that tends to focus on knowledge sharing, and the other that tends to focus on knowledge making. It is the latter side that accounts for the connections between KM and Inovations Management (IM), and the former one which accounts for the ties between KM and the Organizational Learning (OL).

Knowledge management sangat erat kaitannya dengan produktivitas suatu organisasi ataupun perusahaan. Saat ini yang menentukan perkembangan sebuah organisasi atau perusahaan sudah beralih dari ketergantungan financial kepada knowledge. Knowledge management (manajemen pengetahuan) adalah sesuatu yang relatif baru, karena baru berkembang sejak berkembangnya teknologi informasi, meskipun sebenarnya telah lama dikenal dan dilakukan oleh banyak perusahaan.

Dalam prakteknya, manajemen pengetahuan sering mencakup pengidentifikasian dan pemetaan aset intelektual di dalam organisasi, membangkitkan pengetahuan baru untuk pemanfaatan kompetisi di dalam organisasi, pembuatan sejumlah informasi perusahaan yang dapat diakses secara luas, berbagi praktek terbaik, dan teknologi yang memungkinkan semua hal tersebut, termasuk *groupware* dan *intranet*.

B. DATA, INFORMASI DAN PENGETAHUAN

Selanjutnya, Tuomi (2000 :104) mengumpulkan beberapa definisi knowledge management yang memperlihatkan hubungan antara data, informasi, dan pengetahuan. Definisi-definisi tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1 Definisi-definisi Data, Informasi dan Pengetahuan

Definisi	Para Pakar
Data adalah symbol yang belum diinterprestasikan, informasi adalah data yang sudah diberi makna dan pengetahuan adalah sesuatu yang memungkinkan orang memahaminya	Spek. R.v.f anf Spijkervet, (1997) A Knowledge Management: Dealing Intelegnetly with knowledge. Utrescht: Kenniscentrum p:21
Data adalah hasil observasi terhadap dunia luar, informasi adalah data yang mengandung relevansi dan tujuan penggunaan dan pengetahuan adalah informasi yang memiliki nilai/kegunaan	Davenport, (1997) T.H. Information Ecology, New York p: 9
Informasi tidak bermakna, tetapi menjadi pengetahuan yang bermakna setelah diinterprestasi	Sveilby K.E, (1997) <i>The New Organizational Wealt</i> h. San Francisco p 42
Informasi berawal dari suatu aliran pesan-pesan bermakna tetapi lalu menjadi pengetahuan setelah komitmen dan keyakinan muncul akibat dari pesan-pesan tersebut	Nonaka I and Takeucho, H. (1995) The Knowledge Creating Company. Oxford University Press, P: 58

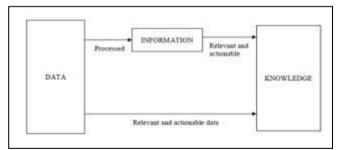
Sumber: Toumi (2000: 104)

Dari beberapa definisi yang dipaparkan di atas, maka secara umum baik data, informasi dan pengetahuan masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1. Data adalah kumpulan angka atau fakta objektif mengenai sebuah kejadian atau hal tanpa konteks dan penafsiran. Data disebut juga sebagai data mentah, karena bentuk fakta maupun angka tersebut tidak bermanfaat bagi yang menggunakannya apabila ia tidak mempunyai nilai dan makna. Data merupakan bahan baku yang harus diolah dan disusun terlebih dahulu sedemikian rupa sehingga berubah sifat dan fungsinya menjadi informasi. Untuk itu, data dapat diubah menjadi informasi dengan menambah nilainya melalui konteks, kategorisasi, kalkulasi, koreksi, dan pengendapan.
- Informasi adalah data yang diorganisasikan atau dikelola sehingga mempunyai arti. Informasi dikemas sebagai sebuah pesan, biasanya dalam bentuk dokumen atau komunikasi yang terdengar atau terlihat

- (audio visual) dan bertujuan untuk mengubah cara pandang penerimanya terhadap sesuatu, yang berpengaruh pada penilaian dan tingkah laku. Selanjutnya, informasi yang terdiri dari data yang sudah diolah akan memiliki nilai dan mulai bermanfaat bagi yang menggunakannya.
- 3. Pengetahuan adalah informasi yang telah memiliki nilai dan kegunaan. Pengetahuan adalah pemahaman seseorang yang didapatkannya dari informasi. Pengetahuan tidak terletak pada informasi, akan tetapi terletak pada diri seseorang. Karena dengan didukung oleh pengalaman yang dimiliki seseorang itu, maka informasi yang semula telah tersedia selanjutnya dikembangkan dan terus dilakukan pembaharuan hingga akhirnya terbentuk menjadi sumber pengetahuan. Pengetahuan adalah kebiasaan, keahlian atau kepakaran, keterampilan, pemahaman, atau pengertian yang diperoleh dari pengalaman, latihan atau melalui proses belajar.

Berkaitan dengan unsur-unsur *Knowledge Management* dari pengertian di atas, dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.2 Keterkaitan Unsur dalam *Knowledge Management*Sumber: Tobing (2004: 12)

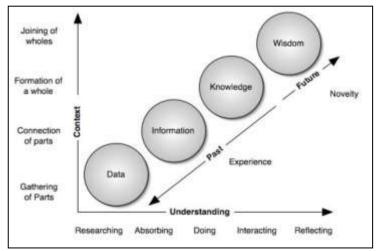
Kaitan dengan itu, Davenport dan Prusak (1998: 1) membedakan pengertian antara data, informasi dan pengetahuan yaitu: "knowledge is neither data nor information, though it related to both, and the differences between these terms are often a matter of degree". Pengetahuan bukan sekedar data atau informasi, akan tetapi berhubungan dengan keduanya, dan perbedaan antara istilah-istilah ini sering kali adalah derajat kemateriannya

Seseorang memperoleh pengetahuan melalui konteks (pengalaman) dan pemahaman. Manakala orang mempunyai konteks, seseorang dapat merangkai berbagai hubungan dari pengalaman. Semakin besar konteks, semakin besar variasi pengalaman yang bisa ditarik darinya. Semakin besar

orang memahami pokok perihal, semakin orang bisa menenun pengalaman masa lalu (konteks) ke dalam pengetahuan baru dengan menyerap (absorbing), melakukan (doing), berinteraksi (interacting), dan berefleksi (reflecting). Gamble dan Blackwell (2002:43) memberikan masukan tentang rangkaian knowledge management antara lain:

- 1) Data, refers to chunks of facts about the state of the world. Data maybe either quantitative and qualitative in nature.
- 2) Information. Classically, information is defined as data that are endowed wit meaning and purpose.
- 3) Knowledge, information connected in relationships may be described as knowledge. At the individual level a person can relate information to his or her external environment or groups of people can agree how to interpret new information
- 4) Wisdom, when knowledge has been put into action repeatedly on the basis of interpretation and relationships and when it produces reliable and consistent results it becomes second nature. Wisdom is the ability to make sound judgements and decisions apparently without thought.

Sementara itu Cleveland (1982: 37) memberikan penjelasan bahwa pemahaman adalah suatu rangkaian dari data, informasi, pengetahuan, dan kebijaksanaan (*wisdom*). Rangkaian data, informasi, pengetahuan, dan kebijaksanaan tersebut digambarkan dalam bagan di bawah ini:



Gambar 3.3 Rangkaian data, informasi, pengetahuan, dan kebijaksanaan Sumber: Cleveland (1982:37)

Data muncul sepanjang riset (research), penciptaan (creation), pengumpulan (gathering), dan penemuan (discovery). Informasi mempunyai konteks. Data diubah menjadi informasi dengan mengorganisasikannya sedemikian rupa sehingga kita dapat dengan mudah membuat kesimpulan. Data juga diubah menjadi informasi dengan "menampilkannya", seperti membuatnya dalam bentuk visual atau audio. Pengetahuan mempunyai kompleksitas pengalaman, yang disebabkan oleh cara pandang yang berbeda. Inilah alasan kenapa pendidikan dan pelatihan menjadi sulit. Orang tidak bisa mengharapkan pengetahuan seseorang berpindah ke yang lain.

Pengetahuan dibangun sejak awal mula oleh pembelajar sepanjang pengalaman. Informasi itu statis, tetapi pengetahuan adalah dinamis seperti hidup dalam diri kita. Kebijaksanaan adalah tingkatan pemahaman yang terakhir. Sama halnya dengan pengetahuan, kebijaksanaan beroperasi di dalam diri. Kita dapat berbagi pengalaman yang menciptakan bangunan untuk kebijaksanaan. Bagaimanapun, kebijaksanaan perlu dikomunikasikan dengan berbagai pemahaman dalam konteks pribadi pendengar daripada dengan membagi pengetahuan. Informasi dan data berhadapan dengan masa lalu. Mereka didasarkan pada pengumpulan fakta dan penambahan konteks. Pengetahuan berhadapan dengan masa kini. Dan kebijaksanaan berhadapan dengan masa depan untuk memprediksi dan desain apa yang akan dilakukan. informasi. Seringkali, perbedaan antara data. pengetahuan, kebijaksanaan tidak begitu jelas. Jadi pembedaan antara masing-masing istilah lebih menyerupai arsiran abu-abu, ketimbang putih dan hitam (Shedroff, 2001).

Nonaka dan Takeuchi (2001: 20), menjelaskan bahwa *Knowledge* dapat dibagi menjadi 2 kategori: *tacit* dan *explicit*, kategori tersebut dapat dibagi lagi dalam berbagai jenis. Setiap kategori terdiri dari berbagai komponen seperti intuisi, pengalaman, kebenaran lapangan, pertimbangan, nilai, asumsi, kepercayaan, dan intelegensia. Kedua jenis pengetahuan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Explicit Knowledge: pengetahuan yang tertulis, terarsip, tersebar (cetak maupun elektronik) dan bisa sebagai bahan pembelajaran (reference) untuk orang lain. Dari contoh di atas, ketika seorang member milis memberi solusi dari buku, maka sebenarnya itu adalah bentuk explicit knowledge.
- b. *Tacit Knowledge:* pengetahuan yang berbentuk *know-how*, pengalaman, skill, pemahaman, maupun *rules of thumb*. Ketika seorang member milis menjawab berdasarkan pengalaman dia, hasil ngoprek atau tidak sengaja dapat solusi misalnya, itu semua adalah tacit knowledge. *Tacit knowledge* ini kadang susah kita ungkapkan atau kita tulis. Contohnya, seorang koki

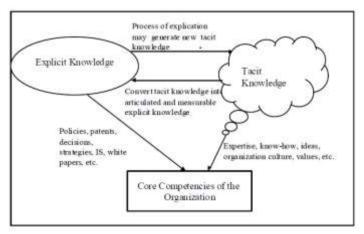
hebat kadang ketika menulis resep masakan, terpaksa menggunakan ungkapan "garam secukupnya" atau "gula secukupnya". Soalnya memang dia sendiri tidak pernah mengukur berapa gram itu garam dan gula, semua menggunakan know-how dan pengalaman selama puluhan tahun memasak. Itulah kenapa Michael Pollanyi mengatakan bahwa pengetahuan kita jauh lebih banyak daripada yang kita ceritakan.

Selanjutnya berkaitan dengan konsep di atas, Polanyi and Tsoukas, (Nonaka and Takeuchi, 2001: 8) memberikan pengertian,

Explicit knowledge is knowledge that can be codified, for example, in a manual, a patent, a description, or a set of instructions. It is sometimes called "know what." Tacit knowledge is the contextually based, interdependent, and noncodified knowledge that must be built in its own context. Tacit knowledge, or "know how," puts explicit knowledge to work.

Tacit knowledge adalah pengetahuan khusus dalam konteks pribadi/personal yang sulit untuk diformalkan, komponen tacit dikembangkan melalui proses trial and error. Explicit knowledge adalah komponen knowledge yang dapat dimodifikasi dan ditransmisikan dalam bahasa yang sistemik dan formal dokumen, data base, web, email, peta dan sebagainya.

Di bawah ini digambarkan bagaimana kompetensi inti keterkaitan antara tacit dan *explicit knowledge*:



Gambar 3.4 Keterkaitan antara *Tacit dan Explicit Knowledge* dalam menghasilkan *Core Competency* Sumber: Nonaka and Takeuchi (2001:8)

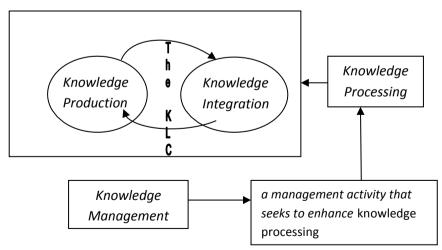
Berdasarkan pengertian-pengertian knowledge management tersebut, dapat diartikan sebagai pengelola atau management dari knowledge organisasi untuk menciptakan nilai bisnis dan membangun daya saing. Pengelolaan pengetahuan mampu untuk menciptakan, mengkomunikasikan dan mengaplikasikan pengetahuan ke segala macam kegiatan bisnis untuk pencapaian tujuan bisnis. Pengertian lainnya dapat disimpulkan bahwa knowledge management sebagai kemampuan untuk menciptakan dan mempertahankan peningkatan nilai dari inti kompetensi bisnis.

C. PROSES KNOWLEDGE MANAGEMENT

Mc Elroy (2003:54) menjelaskan perbedaan definisi *Knowledge* management dengan knowledge processing. Menurutnya:

- 1. Knowledge Management is a management activity that seeks to enhance knowledge processing.
- 2. Knowledge processing is a set of social processes through which people in organizations create and integrate their knowledge.

Berdasarkan definisi tersebut, dijelaskan bahwa knowledge management merupakan kegiatan management untuk menemukan dan membangun knowledge processing, sedangkan knowledge processing merupakan proses sosial untuk mengorganisasi orang mencipta dan mengintegrasikan pengetahuan. Knowledge Management versus Knowledge Processing itu dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.5. Knowledge Management Versus Knowledge Processing
Sumber: Mark McElroy (2003:56)

Proses yang meliputi manajemen pengetahuan dapat pula bermacammacam tergantung pada sudut pandang tertentu. Galagan (1997: 21) mengusulkan proses dalam rangka manajemen pengetahuan, antara lain;

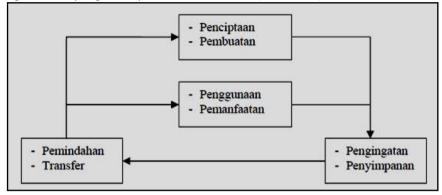
- 1. Menciptakan pengetahuan baru,
- 2. Mengakses pengetahuan dari sumber eksternal,
- 3. Menyimpan pengetahuan dalam dokumen, database, perangkat lunak dan sebagainya,
- 4. Mewujudkan dan menggunakan pengetahuan dalam proses, produk dan jasa,
- 5. Mentransfer pengetahuan yang dimiliki di lingkungan perusahaan,
- 6. Menggunakan pengetahuan dalam proses pengambilan keputusan,
- 7. Memperlancar pengembangan pengetahuan melalui budaya dan insentif.
- 8. Mengukur nilai asset pengetahuan dan dampaknya pada manajemen pengetahuan.

Berdasarkan proses di atas, pengetahuan diharapkan menjadi asset yang mempunyai nilai ekonomis dan dapat mendatangkan tambahan nilai ekonomis pula. Pengetahuan berasal dari pengembangan akal budi manusia dan tetap disimpan di dalam benak manusia kalau tidak ada tempat lain untuk menyimpannya. Pengetahuan terkumpul pula dari sejumlah pengalaman manusia, yang kalau tidak disimpan ditempat lain tetap berada pula di benak manusia. Agar lebih berguna bagi orang banyak, pengetahuan perlu disimpan, disebarluaskan, diaplikasikan, dimanfaatkan dan digunakan untuk kesejahteraan manusia melalui organisasi atau perusahaan.

Program-program knowledge management biasanya terkait dengan tujuan organisasi/perusahaan dan diarahkan untuk meraih hasil spesifik, seperti berbagi kecerdasan, meningkatkan kinerja, meningkatkan keunggulan kompetitif, atau mendorong inovasi yang lebih tinggi. Menurut Newman (1999: 1) knowledge management adalah "suatu disiplin ilmu yang digunakan untuk meningkatkan performa seseorang atau organisasi, dengan cara mengatur dan menyediakan sumber ilmu yang ada saat ini dan yang akan datang". Jadi jelas bahwa knowledge management bukanlah suatu fenomena baru, tetapi merupakan suatu cara yang menerapkan integrasi antara teknologi dengan sumber pengetahuan yang kompeten.

Mengatur suatu pengetahuan adalah suatu kebiasaan atau habit. Ketika suatu proses, keadaan dan aktivitas suatu bisnis para pelaku *knowledge management* cenderung menggunakan suatu metode dalam menganalisanya. Dalam proses analisa terdapat sesuatu yang dinamakan siklus/aliran

pengetahuan (knowledge flow). Di bawah ini bisa dilihat siklus aliran pengetahuan yang diadaptasi dari Yaniawati (2008:289):



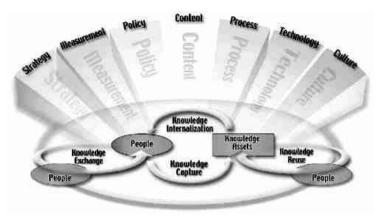
Gambar 3.6 Siklus Pengetahuan Sumber: Yaniawati (2008: 289)

Wiig (1999: 24) mengemukakan lima langkah dalam melakukan knowledge management yaitu; "knowledge creation, knowledge acquisition, knowledge transfer, knowledge storage dan knowledge re-use". Bukowits dan Wiliams (1999:34) mengatakan bahwa "knowledge management adalah proses dimana organisasi menghasilkan kekayaan melalui aset intelektual atau aset berbasis knowledge". Pendapat lain dikemukakan oleh Probst, et al. (2000: 123) menyatakan bahwa, proses KM dapat terjadi melalui beberapa aktivitas, yaitu; "knowledge identification; knowledge creation acquisition; knowledge development; knowledge sharing and distribution; knowledge utilization; dan knowledge storage".

Chong et al. (2005: 186) mengidentifikasikan knowledge management sebagai "proses untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian karyawan yang didukung oleh teknologi informasi". Bhatt (2001) menyatakan bahwa "knowledge management adalah proses dari penciptaan knowledge, validasi, presentasi, distribusi dan penyimpanan". Kelima fase KM ini mendorong organisasi untuk belajar, membangun, memelihara dan mengisi core kompetisinya. Sedangkan Bontis et al. (2001: 438) mengemukakan bahwa "knowledge management berlangsung melalui aktivitas knowledge creation, knowledge transfer, knowledge storage dan knowledge utilization". Sangkala (2007: 38) dalam tulisannya mengemukakan bahwa ada berbagai pendapat mengenai aspek-aspek proses knowledge management antara lain; acquire, collaborate, integrate, experiment (Leonard, 1995); create, transfer dan use (Spender, 1996); capture, transfer dan use (Delong, 1997); create, assemble, integrate dan exploit (Teece, 1998); create, process (Ivers, 1998); knowledge

acquisition; knowledge creation; knowledge storage and renewal; dan knowledge transfer and utilization Marquardt (1999); Identify, reflect, share, apply (Davidson dan Voss, 2002); knowledge creation or acquisition, knowledge modification, immediate use, archiving, transfer, translation/repurposing, user access, disposal (Balgeron, 2003). Lebih lanjut mendefinisikan bahwa "aktivitas utama dari knowledge management adalah knowledge acquisition; knowledge development atau creation, knowledge storage dan retrive, knowledge transfer dan knowledge re-use". Aktivitas tersebut merupakan kegiatan knowledge management yang terfokus kepada upaya mengembangkan dan memfasilitasi secara dinamis terjadinya transfer atau konversi knowledge dengan bebas antar individu, unit atau level perusahaan, antar perusahaan dan bahkan dengan lingkungannya

Program-program knowledge management pada umumnya mengelola proses kreasi (atau identifikasi), akumulasi, dan aplikasi pengetahuan dalam sebuah organisasi. Sehingga sesungguhnya knowledge management adalah praktek-praktek salah satu aliran dari berbagai aliran pemikiran dan praktek yang berkaitan dengan: Intellectual capital dan knowledge worker dalam knowledge economy, Ide tentang learning organization, berbagai praktekpraktek yang memampukan organisasi, misalnya komunitas-komunitas praktek dan direktori yellow page korporat untuk mengakses informasiinformasi kunci dan kepakaran personel, berbagai teknologi yang memampukan organisasi seperti knowledge bases and expert system, help desk, corporate intranet dan extranet, manajemen content, wiki and manajemen dokumen. Ketika program-program knowledge management berkait erat dengan inisiatif organizational learning, knowledge management boleh jadi berbeda dari organizational learning dalam hal fokus yang lebih besar pada aset pengetahuan spesifik dan pengembangan serta peningkatan kualitas saluran-saluran tempat mengalirnya pengetahuan. Model lain adalah yang dikemukakan oleh ahli lain dalam The Edge dalam Mahmudin (2009: 17) yang membagi model manajemen pengetahuan menjadi dua dimensi. Dimensi pertama (bawah) terdiri dari aktifitas-aktifitas yang sangat penting bagi proses penciptaan pengetahuan dan inovasi seperti: knowledge exchanae. knowledge capture, knowledge reuse, dan knowledge internalization.



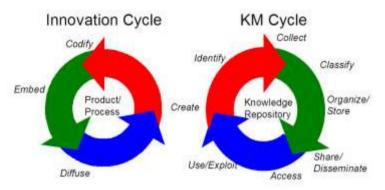
Gambar 3.7. Proses penciptaan pengetahuan Sumber: The EDGE, April 2000, Vol. 4 No. 1. (Mahmudin 2000 :17).

Secara keseluruhan, proses ini menciptakan sebuah organisasi pembelajaran (*learning organization*) yaitu sebuah organisasi yang memiliki keahlian dalam penciptaan, perolehan, dan penyebaran pengetahuan serta mengadaptasikan aktifitasnya untuk merefleksikan pemahaman dan inovasi baru yang didapat. Sedangkan dimensi kedua (atas) terdiri dari elemen yang memungkinkan atau mempengaruhi aktifitas penciptaan pengetahuan, yaitu:

- a. Strategy penyelarasan strategi organisasi dengan strategi knowledge management.
- Measurement pengukuran yang diambil untuk menentukan apakah terjadi perbaikan knowledge management atau ada manfaat yang telah diambil.
- c. *Policy* aturan tertulis atau petunjuk-petunjuk yang telah dibuat oleh organisasi.
- d. *Content* bagian dari *knowledge-base* organisasi yang ditangkap secara elektronik.
- e. *Process* proses-proses yang digunakan oleh *knowledge worker* organisasi dalam rangka mencapai misi dan tujuan organisasi.
- f. Technology teknologi informasi yang memfasilitasi proses identifikasi, penciptaan, dan difusi pengetahuan diantara elemen-elemen organisasi di seluruh bagian organisasi. Peran penting teknologi dalam knowledge management system adalah memperluas jangkauan dan meningkatkan kecepatan transfer pengetahuan. Peran ini sangat tergantung pada dua aspek yang paling banyak mendukung, yaitu penyimpanan dan komunikasi.

g. *Culture* – lingkungan dan konteks yang di dalamnya proses-proses *knowledge management* harus terjadi (sering disebut dengan istilah nilai, norma, dan praktek).

Di bawah ini digambarkan siklus inovasi sebagai hasil dari *knowledge,* berdasarkan itu Skyrme membedakan siklus inovasi dan siklus *knowledge management* seperti yang terlihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 3.8 Siklus *Knowledge Management*Sumber: Sangkala (2007)

Siklus knowledge management mempunyai kelebihan dalam hal pengkategorian, pengorganisasian dan penyimpanan, deseminasi, dan kemudahan untuk diakses. Dengan demikian siklus konsep yang dibangun atas knowledge management jauh lebih baik dan lebih mendorong terjadinya inovasi dibandingkan dengan siklus inovasi itu sendiri. Sistem pakar (expert system) merupakan salah satu teknologi andalan dalam knowledge management, terutama melalui empat skema penerapan dalam suatu organisasi yaitu:

- a. Case-based reasoning (CBR) yang merupakan representasi knowledge berdasarkan pengalaman, termasuk kasus dan solusinya
- b. Rule-based reasoning (RBR) mengandalkan serangkaian rules yang merupakan representasi dari knowledge dan pengalaman karyawan/manusia dalam memecahkan kasus-kasus yang rumit
- c. Model-based reasoning (MBR) melalui representasi knowledge dalam bentuk atribut, perilaku, antar hubungan maupun simulasi proses terbentuknya knowledge constraint-satisfaction reasoning yang merupakan kombinasi antara RBR dan MBR. Di dalam konfigurasi yang demikian, dimungkinkan pengembangan knowledge management di salah satu unit organisasi dengan dokumentasi dan informasi dalam

bentuk proses mengoleksi, mengorganisasikan, mengklasifikasikan, dan mendiseminasikan *knowledge* ke seluruh unit kerja dalam suatu organisasi agar *knowledge* tersebut berguna bagi siapa pun yang memerlukannya, kebijakan, prosedur yang dipakai untuk mengoperasikan *database* dalam suatu jaringan intranet yang selalu *upto-date*,

d. Menggunakan TIK/ICT yang tepat untuk menangkap *knowledge* yang terdapat di dalam pikiran individu sehingga *knowledge* itu bisa dengan mudah digunakan bersama dalam suatu organisasi. adanya suatu lingkungan untuk pengembangan aplikasi *expert systems*

Analisis informasi dalam databases, data mining atau data warehouse sehingga hasil analisis tersebut dapat segera diketahui dan dipakai oleh lembaga, identifikasi kategori knowledge yang diperlukan untuk mendukung lembaga, mentransformasikan basis knowledge ke basis yang baru, mengkombinasikan peng-indek-an, pencarian knowledge dengan pendekatan semantics atau syntacs, mengorganisasikan dan menyediakan know-how yang relevan, kapan, dan bilamana diperlukan, mencakup proses, prosedur, paten, bahan rujukan, formula, best practices, prediksi dan cara-cara memecahkan masalah. Secara sederhana, intranet, groupware, atau bulletin boards adalah sarana yang memungkinkan lembaga menyimpan dan mendesiminasikan knowledge, memetakan knowledge (knowledge mapping) pada suatu organisasi baik secara online atau off-line, pelatihan, dan perlengkapan akses ke knowledge

Berdasarkan pendapat para pakar di atas dapat disimpulkan bahwa proses *knowledge management* meliputi:

- a. Penciptaan pengetahuan (creation)
 Tahap memasukkan segala pengetahuan yang baru kedalam sistem, termasuk juga pengembangan pengetahuan dan penemuan pengetahuan.
- Pemindahan pengetahuan (transfer)
 Menyangkut dengan aktifitas pemindahan pengetahuan dari satu pihak ke pihak lain. Termasuk juga dengan komunikasi, penerjemahan, konversi, penyaringan dan pengubahan.
- c. Penyimpanan pengetahuan (storage)
 Ini adalah tahap penyimpanan pengetahuan kedalam sistem agar pengetahuan selalu awet. Proses ini juga menjaga hubungan antara pengetahuan dengan sistem.

d. Penggunaan kembali pengetahuan (utilization)
 Kegiatan yang berhubungan dengan aplikasi pengetahuan sampai pada proses bisnis.

D. PILAR KNOWLEDGE MANAGEMENT (KM)

Stankosky (2005: 280) membagi *Knowledge Management (KM)* ke dalam empat pilar, yaitu sebagai berikut:



Gambar 3.9 Knowledge Management Pillars to Enterprise Learning Sumber: Stankosky et al. (Stankosky 2005:280)

- Leadership/Management, Berkaitan dengan masalah environmental, strategis dan level proses pengambilan keputusan perusahaan untuk menentukan nilai, sasaran, kebutuhan knowledge, sumber-sumber knowledge, penetapan prioritas dan alokasi sumber daya dari knowledge assets organisasi. Menekankan kebutuhan akan prinsip dan teknik integrasi perusahaan, terutama berbasis pendekatan dan sistem of thingking.
- 2. Organization, Berkaitan dengan aspek-aspek operasional dari knowledge assets, mencakup fungsi, proses, struktur organisasi formal maupun informal, ukuran-ukuran pengendalian, process improvement dan business process reengineering. Pilar ini menyangkut prinsip-prinsip dan teknik system engineering untuk memastikan agar knowledge dapat terus mengalir pada seluruh jalur yang memerlukannya, sehingga seluruh knowledge assets yang ada di dalam organisasi dapat dimanfaatkan secara optimal.

- 3. Learning, Berkaitan dengan aspek-aspek perilaku organisasi dan social engineering. Pilar learning fokus terhadap prinsip dan praktek untuk menjamin individu bekerja sama dan berbagi pengetahuan secara maksimal. Pilar ini menekankan pada identifikasi dan aplikasi dari atribut-atribut penting untuk penciptaan learning organization.
- 4. *Technology,* Berkaitan dengan berbagai aplikasi teknologi informasi (IT), yang dapat digunakan untuk mendukung strategi dan proses KM. Pilar ini difokuskan pada pengembangan dari sisi teknologi yang mendukung kerja sama dan kondifikasi fungsi dan strategi KM.

E. PENCIPTAAN PENGETAHUAN (KNOWLEDGE CREATION)

Anon dalam Sangkala (2007:95) mengungkapkan bahwa "anda tidak dapat mengelola pengetahuan, anda hanya dapat mengelola lingkungan yang menuntun kepada penciptaan dan pentransferan pengetahuan". Pendapat itu menegaskan bahwa pada dasarnya teori manajemen pengetahuan pada dasarnya muncul untuk menjawab pertanyaan bagaimana seharusnya mengelola pengetahuan dan bagaimana mengelolanya, bagaimana dan kapan pula penciptaan pengetahuan harus dilakukan dan didukung serta bagaimana menggunakan akumulasi pengetahuan yang sudah tercipta sehingga dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

Untuk menjawab semua itu, menurut Sangkala (2007:98) dijelaskan pertama kali yang harus dilakukan dalam upaya mencipta dan mengelola pengetahuan adalah memahami dimensi ontology dan epistemology proses penciptaan pengetahuan. Berdasarkan sisi ontology penciptaan pengetahuan pada dasarnya berasal dari individu. Pengetahuan yang berasal dari organisasi merupakan hasil kreasi dari orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut. Sedangkan fungsi organisasi hanya bersifat dukungan saja dalam proses penciptaan pengetahuan tersebut. Penciptaan pengetahuan organisasi dapat dipahami sebagai sebuah proses dimana organisasi memperluas atau memperbesar penciptaan pengetahuan yang diciptakan oleh anggotanya, yang selanjutnya dikristalisasi sebagai bagian dari jaringan pengetahuan organisasi. Kemudian pengetahuan yang sudah terkristalisasi tersebut memperoleh justifikasi baik pada tingkat internal sampai ke tingkat stakeholder organisasi untuk menentukan kelayakan pengetahuan tersebut bagi organisasi agar mampu menciptakan inovasi baru dalam organisasi.

Pada dimensi epistemology, penciptaan pengetahuan berasal dari tacit dan explicit knowledge. Tacit knowledge merupakan pengetahuan yang bersifat pribadi, oleh karenanya pengetahuan ini sangat susah diformalkan dan dikomunikasikan. Sedangkan explicit knowledge merupakan pengetahuan yang sudah disusun atau diformalkan. Polanyi dalam Sangkala (2007:99)

menjelaskan bahwa "manusia memperoleh pengetahuan dengan cara, yaitu secara aktif menciptakan dan mengelola pengalaman mereka". Oleh karena itu, pengetahuan yang dapat diungkapkan melalui kata-kata maupun jumlah pada dasarnya hanya mewakili sepersekian persen dari keseluruhan yang dimiliki seseorang. Dalam hal ini Nonaka and Takeuchi (Sangkala 2007:100) menjelaskan perbedaan antara tacit knowledge dengan explicit knowledge seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 3.2 Perbedaan antara Tacit Knowledge dengan Explicit Knowledge

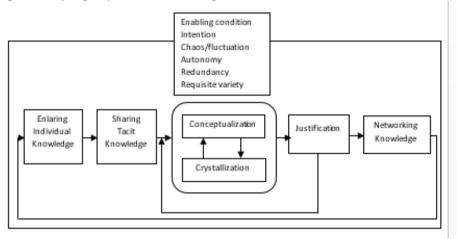
Tacit Knowledge (Subjective)	Explicit Knowledge (Objective)
Knowledge of experience (body)	Knowledge of reationality (mind)
Simultaneous knowledge (here	Sequential knowledge (there and
and now)	then)
Analog knowledge (practice)	Digital knowledge (theory)

Sumber: Nonaka and Takeuchi (Sangkala 2007:100)

Dasar utama teori penciptaan pengetahuan organisasi harus memfokuskan perhatian pada aktivitas, hakikat subjektif pengetahuan yang direpresentasikan oleh semacam istilah keyakinan dan komitmen yang lebih dalam berakar pada system nilai individu (Sangkala, 2007:103). Informasi merupakan media atau material yang mengawali dan membentuk pengetahuan. Aspek sintaksis pada informasi dapat diukur tanpa memandang arti maupun nilainya, sedangkan aspek semantic berpusat pada arti informasi tidak relevan dengan masalah rekayasa (Shanno dan Walker, dalam Nonaka, 2000)

Penciptaan pengetahuan melibatkan lima langkah utama, Von Krogh, Ichiyo serta Nonaka (Estriyanto dan Adi Sucipto, 2008: 3) mengemukakan bahwa penciptaan pengetahuan organisasional terdiri dari lima langkah utama yaitu; (1) berbagi pengetahuan terbatinkan, (2) menciptakan konsep, (3) membenarkan konsep, (4) membangun prototype, dan (5) melakukan penyebaran pengetahuan di berbagai fungsi dan tingkat di organisasi. Organisasi tidak akan bisa menciptakan pengetahuan tanpa peran individuindividu dalam organisasi. Seperti dijelaskan sebelumnya bahwa organisasi fungsinya hanya sebagai pemberi dukungan kepada kreativitas individu yang ada dalam organisasi atau menyediakan suatu konteks dalam organisasi untuk menciptakan pengetahuan. Penciptaan pengetahuan dalam organisasi harus dipahami dalam terminology suatu proses yang secara organisasional memperbesar kemungkinan penciptaan pengetahuan individu mengkristalisasikan pengetahuan tersebut sebagai bagian dari jaringan pengetahuan organisasi. Nonaka dalam Sangkala (2007:105) memberikan

panduan langkah-langkah dalam upaya penciptaan pengetahuan dalam organisasi, yang dapat dilihat dalam gambar di bawah ini:



Gambar 3.10 Proses Penciptaan Pengetahuan Sumber: Nonaka (Sangkala, 2007:105)

Langkah-langkah di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:

- Memperluas dan mengembangkan pengetahuan pribadi, penggerak utama proses penciptaan pengetahuan di dalam organisasi adalah individu yang berada dalam organisasi. Individu tersebut mengakumulasi tacit knowledge melalui pengalaman yang mereka miliki. Schon (1983) menganjurkan pentingnya refleksi dalam tindakan. Pengetahuan individu dilekatkan dalam interaksi antara pengalaman dengan rasionalitas dan mengkristalisasikannya ke dalam perspektif orisinalitas yang unik dari individu.
- 2) Berbagi Tacit Knowledge, seperti telah dijelaskan bahwa proses penciptaan pengetahuan organisasi berawal dari perluasan pengetahuan individu, dimana interaksi antara knowledge experience dengan pengetahuan rasionalitas memungkinkan individu membangun perspektifnya terhadap dunia.
- Pengonseptualisasian, upaya pengkonseptualisasian bisa dilakukan dengan cara melakukan dialog, hal ini memberikan kesempatan pada setiap orang untuk melakukan asumsi dan hipotesisnya dengan metode induktif, deduktif maupun abduktif.
- 4) Pengkristalisasian, merupakan kegiatan di mana berbagai macam bagian atau departemen di dalam organisasi menguji realitas dan penerapan konsep yang diciptakan oleh tim. Haken (1978) konsep yang diciptakan tim itu merupakan kegiatan proses sosial di mana terjadi pada level

kolektif yang biasanya disebut dengan dinamika hubungan kerja sama. Kristalisasi ini merupakan bentuk pengetahuan yang kegiatannya digambarkan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995) sebagai model konversi internalisasi. Proses kristalisasi merupakan proses sosial yang terjadi pada tingkatan kolektif yang terealisasi melalui apa yang terjadi pada tingkatan kolektif yang terealisasi melalui apa yang disebut oleh Haken (1978) sebagai *dynamic cooperative relation or synergetic* diantara berbagai fungsi dan departemen dalam organisasi.

- 5) Penilaian Pengetahuan, penilaian merupakan tahap terakhir menyatukan dan menyaring apakah pengetahuan yang diciptakan di dalam organisasi benar-benar bermanfaat bagi organisasi dan masyarakat.
- 6) Menjejaringkan pengetahuan, selama tahap penciptaan pengetahuan organisasi, konsep yang telah diciptakan, dikristalisasikan, selanjutnya dinilai dalam organisasi dan diintegrasikan ke dalam basis pengetahuan organisasi untuk disebarkan ke seluruh jaringan organisasi.

Sangkala (2007:119) berpendapat bahwa "akuisisi (penambahan) pengetahuan dalam perspektif manajemen pengetahuan pada dasarnya berorientasi pada penambahan pengetahuan". "Inovasi merupakan aspek lain dari akuisisi yang berarti menciptakan pengetahuan baru dari penerapan pengetahuan yang telah ada". Perbaikan dalam penggunaan pengetahuan yang sudah ada juga merupakan aspek kunci akuisisi pengetahuan

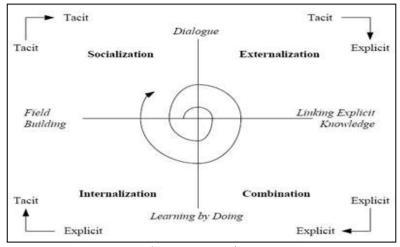
Akuisisi pengetahuan adalah pengumpulan data-data dari seorang pakar ke dalam suatu sistem (program komputer). Bahan pengetahuan dapat diperoleh melalui buku, jurnal ilmiah, literatur, seorang pakar, browsing internet, laporan dan lain-lain. Sumber pengetahuan dari buku, jurnal ilmiah, literatur, seorang pakar, browsing internet, laporan dijadikan dokumentasi untuk dipelajari, diolah dan dikumpulkan dengan terstruktur menjadi basis pengetahuan (knowledge base). Akuisisi pengetahuan merupakan kegiatan untuk memperkecil/menghilangkan kesenjangan ini. Proses akuisisi pengetahuan dapat dilakukan melalui berbagai cara, antara lain pelatihan, riset, kerja sama dengan organisasi lain, perekrutan tenaga profesional, konsultasi, seminar/workshop, dan sebagainya.

Sumber-sumber pengetahuan yang diperoleh agar menghasilkan datadata yang baik maka perlu diolah dengan kemampuan yang baik pula sehingga dapat menghasilkan solusi yang efisien. Karena kemampuan yang menjadi hal yang pokok/ wajib dibutuhkan oleh seorang pengembang sistem. Mendapatkan pengetahuan dari pakar adalah tugas kompleks yang sering menimbulkan kemacetan dalam konstruksi *expert system*. Dalam membangun sistem besar, seseorang memerlukan *knowledge engineer* atau pakar elisitasi pengetahuan untuk berinteraksi dengan satu atau lebih pakar manusia dalam membangun basis pengetahuan.

Secara umum cara yang dapat ditempuh oleh organisasi dalam akuisisi pengetahuan yaitu bisa bersumber dari luar organisasi dan bisa juga dari dalam organisasi. Organisasi dapat memperoleh informasi dan pengetahuan dari luar melalui beberapa metode antara lain; (1) patok duga (benchmarking) dari organisasi lain, (2) menghadiri kegiatan-kegiatan konferensi; (3) menyewa konsultan, (4) membaca berbagai materi hasil cetakan misalnya surat kabar, surat elektronik dan berbagai jurnal, (5) menonton televisi, video dan film, (6) pengamatan terhadap berbagai kecenderungan persoalan ekonomi, sosial dan teknologi, (7) mengumpulkan data dari pelanggan, pesaing dan sumber-sumber lainnya, (8) menyewa staf baru yang memiliki kualifikasi pengetahuan dan keterampilan tertentu, (9) berkolaborasi dengan organisasi lain, membangun aliansi dan berbagai bentuk kerja sama lainnya.

Metode yang ditempuh organisasi untuk mengakuisisi pengetahuan yang bersumber dari dalam organisasi antara lain; (1) menyerap pengetahuan yang berasal dari anggota organisasi, (2) belajar dari pengalaman, baik dari anggota organisasi maupun dari organisasi itu sendiri, (3) menerapkan proses perubahan yang terus menerus. (Sangkala, 2007:123-125).

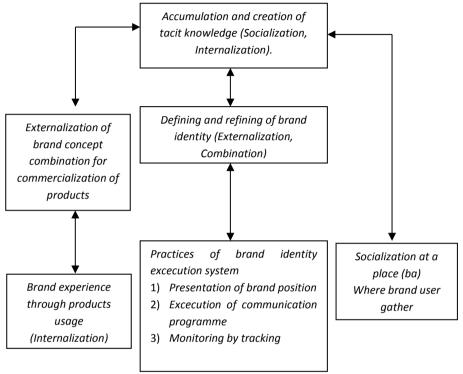
Menurut Newman (1999: 20) knowledge management adalah suatu disiplin ilmu yang digunakan untuk meningkatkan performa seseorang atau organisasi, dengan cara mengatur dan menyediakan sumber ilmu yang ada saat ini dan yang akan datang. Jadi jelas bahwa knowledge management bukanlah suatu fenomena baru, tetapi merupakan suatu cara yang menerapkan integrasi antara teknologi dengan sumber pengetahuan yang kompeten. Ikujiro Nonaka dan Takeuchi (2004:290-291) membuat formulasi yang terkenal dengan sebutan SECI atau Knowledge Spiral. Konsepnya bahwa dalam siklus perjalanan kehidupan kita, pengetahuan itu mengalami proses yang kalau digambarkan berbentuk spiral, proses itu disebut dengan Socialization - Externalization - Combination - Internalization. Konsep spiralisasi pengetahuan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 3.11 Formulasi SECI Sumber: Nonaka dan Takeuchi (2004:295)

- 1. Proses eksternalisasi (externalization), yaitu mengubah tacit knowledge yang kita miliki menjadi explicit knowledge. Bisa dengan menuliskan know-how dan pengalaman yang kita dapatkan dalam bentuk tulisan artikel atau bahkan buku apabila perlu.
- 2. Proses kombinasi (combination), yaitu memanfaatkan explicit knowledge yang ada untuk kita implementasikan menjadi explicit knowledge lain. Proses ini sangat berguna untuk meningkatkan skill dan produktifitas diri sendiri. Proses internalisasi (internalization), yakni mengubah explicit knowledge sebagai inspirasi datangnya tacit knowledge. Dari keempat proses yang ada, mungkin hanya inilah yang telah kita lakukan. Bahasa lainnya adalah learning by doing. Dengan referensi dari manual dan buku yang ada, saya mulai bekerja, dan saya menemukan pengalaman baru, pemahaman baru dan know-how baru yang mungkin tidak saya dapatkan dari buku tersebut.
- 3. Proses sosialisasi (socialization), yakni mengubah tacit knowledge ke tacit knowledge lain. Ini adalah hal yang juga terkadang sering kita lupakan. Kita tidak manfaatkan keberadaan kita pada suatu pekerjaan untuk belajar dari orang lain, yang mungkin lebih berpengalaman. Proses ini membuat pengetahuan kita terasah dan juga penting untuk peningkatan diri sendiri. Yang tentu saja ini nanti akan berputar pada proses pertama yaitu eksternalisasi. Semakin sukses kita menjalani proses perolehan tacit knowledge baru, semakin banyak explicit knowledge yang berhasil kita produksi pada proses eksternalisasi.

Selanjutnya, Nonaka dan Takeuchi (2004:295) memberikan penjelasan proses penciptaan brand pengetahuan yang disadur dari formulasi SECI yang tergambar dalam gambar di bawah ini:



Gambar 3.12 Proses Penciptaan Brand Pengetahuan Sumber: Nonaka dan Takeuchi (2004:295)

Knowledge management, bisa kita artikan dengan manajemen pengetahuan. Manajemen ialah suatu cara untuk merencanakan, mengumpulkan dan mengorganisir, memimpin dan mengendalikan sumber daya untuk suatu tujuan. Sedangkan pengetahuan adalah data dan informasi yang digabung dengan kemampuan, intuisi, pengalaman, gagasan, motivasi dari sumber yang kompeten. Sumber pengetahuan bisa berupa banyak bentuk, misalnya: koran, majalah, email, e-artikel, mailing list, e-book, kartu nama, iklan, dan manusia. Jadi untuk pengertian manajemen pengetahuan adalah merencanakan, mengumpulkan dan mengorganisir, memimpin dan mengendalikan data dan informasi yang telah digabung dengan berbagai bentuk pemikiran dan analisa dari macam-macam sumber yang kompeten.

Mengatur suatu pengetahuan adalah suatu kebiasaan atau habit. Ketika suatu proses, keadaan dan aktivitas suatu bisnis para pelaku *knowledge management* cenderung menggunakan suatu metode dalam menganalisanya. Dalam proses analisa terdapat sesuatu yang dinamakan siklus/aliran pengetahuan (*knowledge flow*). Dalam sebuah program *knowledge management*, yang menjadi poinnya adalah sistem pencarian yang akurat.



ASPEK-ASPEK PENTING DALAM KNOWLEDGE MANAGEMENT

A. TRANSFER OF KNOWLEDGE SEBAGAI APSEK PENTING

Knowledge management adalah suatu rangkaian kegiatan yang digunakan oleh organisasi untuk mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan untuk digunakan kembali, diketahui, dan dipelajari di dalam organisasi. Kegiatan ini biasanya terkait dengan objektif organisasi dan ditujukan untuk mencapai suatu hasil tertentu seperti pengetahuan bersama, peningkatan kinerja, keunggulan kompetitif, atau tingkat inovasi yang lebih tinggi. Transfer pengetahuan dalam organisasi memegang peranan penting dalam implementasi knowledge management. Salah satu faktor penentu sukses tidaknya suatu knowledge management tergantung pada adanya transfer pengetahuan dalam organisasi. Teknologi informasi yang maju mendukung untuk dilakukannya sharing dan learning. Transfer pengetahuan hanya bisa berjalan jika diintegrasikan dengan system kebijakan dalam organisasi tersebut. Kesadaran individual untuk melakukan sharing tidak akan muncul jika tidak ada pendukung dari organisasi.

Salah satu aspek penting dalam knowledge management yang akan selalu ada adalah transfer pengetahuan. Misalnya program magang formal, program pelatihan dan mentoring profesional, atau keberadaan perpustakaan korporat. Seiring dengan perkembangan komputer, adaptasi terhadap teknologi seperti knowledge base, expert system, dan knowledge repositories telah diperkenalkan untuk penyederhanaan proses lebih lanjut. Transfer pengetahuan (salah satu aspek dari manajemen pengetahuan) dalam berbagai bentuk, telah sejak lama dilakukan. Contohnya adalah melalui diskusi sepadan dalam kerja, magang, perpustakaan perusahaan, pelatihan

profesional, dan program mentoring. Walaupun demikian sejak akhir abad ke-20, teknologi tambahan telah diterapkan untuk melakukan tugas ini, seperti basis pengetahuan, sistem pakar, dan repositori pengetahuan. Argote & Ingram (2000: 5) menjelaskan bahwa:

Knowledge transfer in the fields of organizational development and organizational learning is the practical problem of transferring knowledge from one part of the organization to another organization (or all other) parts of the organization. Like Knowledge Management, Knowledge transfer seeks to organize, create, capture or distribute knowledge and ensure its availability for future users. It is considered to be more than just a communication problem. If it were merely that, then a memorandum, an e-mail or a meeting would accomplish the knowledge transfer.

Nonaka dan Tekeuci (1995 : 29) menjelaskan pula bahwa: "...Knowledge transfer is more complex because (1) knowledge resides in organizational members, tools, tasks, and their subnetworks, much knowledge in organizations is tacit or hard to articulate "Lebih lanjut Argote & Ingram (2000: 4) menjelaskan definisi dari knowledge management:

the process through which one unit (e.g., group, department, or division) is affected by the experience of another" (p 151). They further point out the transfer of organizational knowledge (i.e., routine or best practices) can be observed through changes in the knowledge or performance of recipient units. The transfer of organizational knowledge, such as best practices, can be quite difficult to achieve.

Transfer pengetahuan baik yang bersifat spontan, terstruktur maupun tidak terstruktur merupakan hal yang sangat vital bagi kesuksesan organisasi. Pada saat teknologi informasi telah berkembang melalui email, chatting dan lain-lain, ternyata *face to face* merupakan saluran untuk mentransfer pengetahuan yang lebih penting. Salah satu alasannya adalah susahnya pengetahuan tacit ditransfer melalui teknologi. Salah satu cara untuk mentransfer pengetahuan adalah dengan cara memberi tugas-tugas baru kepada anggota sehingga diharapkan dapat membantu menyerap dan melahirkan pengetahuan baru bagi yang lainnya. Sangkala (2007:130) memberikan arahan bahwa ada beberapa strategi efektif dalam mentransfer pengetahuan antara lain:

1. Mendesain ruang percakapan

Davenport dan Prusak (Sangkala ,2007:134) mengusulkan beberapa cara dalam menciptakan kultur transfer pengetahuan dalam rintangan yang dihadapi yaitu:

Tabel 4.1 Kultur Transfer Pengetahuan

Rintangan	Kultur transfer	
Rendahnya rasa saling percaya	Bangun hubungan dan kepercayaan	
	melalui pertemuan tatap muka	
Perbedaan kultur, kosa kata dan	Ciptakan dasar yang sama melalui	
kerangka pilihan	kosa kata, kamus, pendidikan, diskusi	
	tim, dan rotasi pekerjaan	
Kurangnya waktu dan tempat	Tentukan waktu dan tempat untuk	
pertemuan	transfer pengetahuan (pameran,	
	ruangan diskusi, water cooler)	
Status dan penghargaan kepada	Evaluasi kinerja dan sediakan insentif	
pemilik pengetahuan	yang didasarkan atas sharing	
Rendahnya daya serap pada	Didik karyawan untuk fleksibel,	
penerima	sediakan waktu dan sumber daya	
	untuk belajar, sewa staf yang terbuka	
	untuk belajar	
Kepercayaan bahwa para ahli paling	Dorong ide yang kualitas idenya lebih	
mengetahui, dan masalahnya di sini	penting daripada sumbernya	
tidak ditemukan		
Tidak toleran dengan kesalahan dan	Terima dan hargai kreativitas yang	
perlunya dibantu	salah, kolaborasi, jangan kehilangan	
	suasana untuk tidak mengetahui	
	apapun.	

Sumber: Davenport dan Prusak (Sangkala, 2007:134)

Berdasarkan acuan tersebut, maka salah satu keberhasilan sebuah transfer pengetahuan akan sangat ditentukan oleh suasana dan kondisi dimana terjadi kontak transfer pengetahuan tersebut.

2. Melakukan pekan pengetahuan dan atau forum terbuka

Pekan pengetahuan ini merupakan salah satu metode yang tidak terstruktur namun memberikan peluang kebebasan pada karyawan waktu keluyuran dan bergaul untuk berdiskusi. Menurut Sangkala (2007:136) bahwa transfer pengetahuan merupakan proses yang relative sangat sulit dilakukan karena tergantung kepada jenis pengetahuan yang ingin ditransfer.

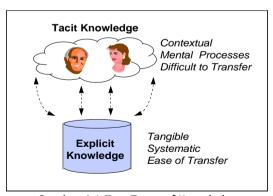
Pengetahuan yang bersifat *explicit* mungkin agak mudah ditransfer melalui prosedur tertentu, atau melalui dokumen dan *database*. Akan berbeda jika pengetahuan tersebut berupa tacit knowledge karena pengetahuan tersebut akan memerlukan kontak yang lebih luas. Transfer ini bisa dilakukan dengan kerja sama, mentoring, atau pemagangan. Perusahaan yang berkomitmen melakukan pentransferan *tacit knowledge* sering kali harus menyusun program mentoring di mana karyawan senior diharapkan mau mentransfer pengetahuannya kepada karyawan yang lebih yunior.

Tabel 4.2 Knowledge Transfer Mechanisms

	Passive	Active (knowledge)
	(information)	
Person to Person	Computer conferencing Expert networks	Meeting support Video- conferencing
Person to Computer	Document Mgmt Info Retrieval Knowledge bases	Expert Systems Decision Support
Computer-Computer	Data Mining	Neural Networks Intelligent Agents

Sumber: Sangkala (2007:136)

Selain itu juga Nonaka and Takeuchi (1995) memberikan gambaran tentang bagaimana transfer antara 2 jenis pengetahuan (tacit and explicit) yang keduanya bisa memberikan timbal balik.



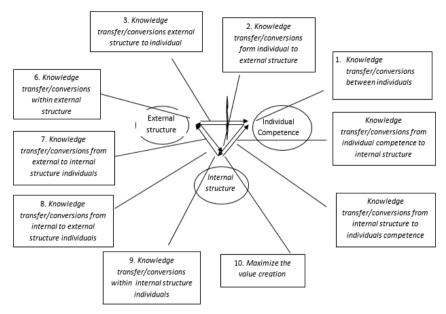
Gambar 4.1 *Two Types of Knowledge* Sumber Nonaka and Takeuchi (1995)

Pentransferan dan pengubahan pengetahuan merupakan inti aktivitas pengelolaan pengetahuan. Transfer pengetahuan antara dua orang karyawan merupakan proses dua arah, di mana cenderung mampu memperbaiki kompetensi baik diri pribadi karyawan maupun tim kerjanya. Transfer kompetensi tergantung kepada bagaimana mengubah tacit knowledge ke explicit knowledge. Dalam knowledge transfer, teknologi mempunyai peranan yang sangat penting, keduanya saling melengkapi hal ini dikemukakan oleh Dougherty (1999 264):

Knowledge transfer is a key tool of technology transfer, technology cannot be transfer if there are no knowledge of what to be transferred. Therefore, knowledge transfer and technology transfer most work together at the same rate of development to achieve transfer. There most be knowledge for technology to be transfer

Sveiby (2001: 5) mengusulkan 10 strategi yang dapat dilakukan organisasi untuk mendorong penciptaan nilai melalui aktivitas pentransferan dan pengubahan pengetahuan. Kesepuluh strategi tersebut yaitu;

- 1. Transfer/konversi pengetahuan antar individu,
- 2. Transfer/konversi pengetahuan dari individu ke struktur eksternal,
- 3. Transfer/konversi pengetahuan dari struktur eksternal ke individu,
- 4. Transfer/konversi pengetahuan dari kompetensi individual ke dalam struktur internal,
- 5. Transfer / konversi pengetahuan dari struktur internal ke kompetensi individual.
- 6. Transfer/konversi pengetahuan dalam struktur eksternal,
- 7. Transfer/konversi pengetahuan dari struktur eksternal ke struktur internal,
- 8. Transfer/konversi pengetahuan dari struktur internal ke struktur eksternal,
- 9. Transfer/konversi pengetahuan di dalam struktur internal,
- 10. Memaksimalkan penciptaan nilai. Kesepuluh strategi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.2 Sepuluh Strategi Transfer/Konversi Pengetahuan Sumber: Sveiby (2001: 6)

Szulanski (1996: 29) menjelaskan bahwa transfer pengetahuan bisa dibagi dalam lima tahap. Tahap-tahap tersebut adalah: Kreasi ide, sharing, validasi, penyebaran dan adopsi. Tahapan-tahapan ini terkadang bisa saling mendahului (overlap), dikombinasi, dilewati (skipped), dan selalu mempunyai umpan balik (feedback). Pertama Kreasi Ide, Kreasi ide merupakan pemunculan ide-ide baru berupa inovasi-inovasi dalam suatu organisasi atau suatu kelompok. Menurut Robert Sutton, dalam studinya mengenai creativity, bahwa kreatifitas dalam suatu kelompok ditentukan dari seberapa besar potensi kelompok tersebut untuk menghasilkan kreatifitas.

Kedua adalah Sharing, Sharing biasanya dikombinasikan dengan validasi dan penyebaran (dissemination). Sebagai contoh, sekelompok individu melakukan pertemuan untuk membahas ide-ide baru dan terjadilah sharing pengetahuan. Ide-ide tersebut akan dievaluasi atau di validasi kebenarannya. Setelah ide-ide tersebut di validasi maka akan disebarkan dalam kelompok tersebut. Dengan demikian proses sharing sebenarnya kombinasi dari proses validasi dan penyebaran. Sharing bisa terjadi jika terpenuhi dua kondisi yaitu pertama ide harus berada dalam bentuk dimana organisasi bisa memahaminya.

Mempelajari interaksi antara tacit dan explicit knowledge. Transfer pengetahuan yang sudah menjadi wisdom sulit untuk dilakukan, oleh karena itu organisasi harus memfokuskan pada motivasi untuk sharing pengetahuan. Kedua, adalah kemauan dari individu untuk melakukan sharing ide. Sharing ide berada dalam berbagai macam level. Dari pekerja ke kelompok pekerja, dari kelompok ke kelompok, antar departemen, antar bisnis unit, dan antar organisasi. Ketiga, organisasi harus melakukan evaluasi terhadap ide-ide baru yang muncul. Individu harus memiliki kemampuan, pendorong dan struktur untuk melakukan validasi. Keempat yaitu penyebaran, penyebaran terletak pada level setelah validasi. Pada prinsipnya banyak informasi lebih bagus daripada sedikit informasi. Namun terlalu banyak informasi akan menyebabkan overload.

Kunci dari penyebaran ini adalah bagaimana menyebarkan pengetahuan kepada orang yang bisa menggunakannya. Perlu dibuat suatu tingkatan atau ranking dari informasi bersifat khusus hingga bersifat umum. Kelima Informasi setelah diterima oleh orang yang benar maka seharusnya dia melakukan tindakan sesuai informasi tersebut. Namun pertanyaannya, apakah orang tersebut mau melakukannya. Jika sharing telah berjalan, penyebaran telah tepat sasaran, namun individu tidak melakukan sesuai dengan pengetahuan yang didapat, maka manajemen pengetahuan tidak akan optimal. Absorbsi merupakan suatu tingkatan dimana seseorang setelah memahami pengetahuan yang baru, maka dia akan melakukan tindakan sesuai dengan pengetahuan tersebut.

Menurut Pasaribu (2009: 36) mengemukakan bahwa secara garis besar *Knowledge transfer/Sharing* dalam suatu organisasi berpengaruh positif terhadap organisasi dalam hal;

- 1. Penciptaan nilai baru atau nilai tambah bagi stakeholders secara langsung,
- 2. Peningkatan keberhasilan re-using valuable knowledge dalam organisasi,
- 3. Kemampuan mengatasi *knowledge loss* atau *knowledge drain* pada suatu organisasi.

B. FAKTOR-FAKTOR TRANSFER OF KNOWLEDGE

Selanjutnya Maryono (2009:1) mengemukakan terdapat beberapa faktor yang di pertimbangkan dalam *Transfer Of Knowledge* meliputi:

1. Faktor Kognitif

Pada saat melakukan *Transfer Of Knowledge*, hal yang dibutuhkan adalah membuat pola *knowledge* yang tampak lebih dekat dengan *knowledge* lama sehingga penerima siap merentangkan tangan untuk merangkul informasi baru. Otak sebagai media penyimpan *knowledge* dapat menerima

dan memproses secara paralel input-input dari berbagai indera (channel input). Salah satu cara untuk menambah kecepatan proses belajar adalah dengan menggunakan beberapa channel input sekaligus secara efektif. Accelerated Learning adalah sebuah teknik pembelajaran yang mengadopsi konsep pemanfaatan berbagai input secara paralel, misalnya: mencampur antara bercerita dan membaca, simulasi visual dan grafik. Cara tersebut mempercepat proses pembelajaran secara signifikan baik untuk anak-anak maupun orang dewasa.

2. Faktor Budaya

Pada konsep ini, knowledge dapat diterima dan membenam dengan hanya membutuhkan sedikit langkah. Sebaliknya, jika kita mempunyai budaya yang berbeda dengan latar belakang dari mana knowledge berasal, maka proses pembelajaran menjadi lebih sulit. Setjap orang sudah memiliki banyak latar belakang budaya sendiri-sendiri yang akhirnya membangun budaya tertentu dalam dirinya. Ada budaya utama dan yang paling besar yang biasanya paling berpengaruh pada diri setiap manusia, budaya dimana dia dibesarkan, budaya dimana dia memperoleh pendidikan formal, budaya dalam lingkungan pekerjaan, budaya komunitas profesi atau budaya komunitas hobi dimana dia ikut bergabung dan sebagainya. Intinya, seseorang memiliki budaya sendiri namun mempunyai kemampuan untuk menyerap budaya lain. Pada kasus Transfer Of Knowledge, dapat dilihat latar belakang budaya merupakan alat untuk menetapkan nilai dan kepercayaan yang memberikan konteks dan cara pandang. Dengan mengenal budaya karyawan yang ada, maka organisasi dapat mendesain sebuah metoda dan materi Transfer Of Knowledge yang dapat memberikan signal yang kompatibel untuk mentransfer informasi kepada karyawan.

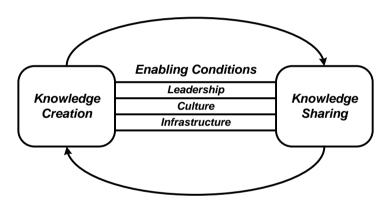
C. FAKTOR MOTIVASI

Menurut Maslow, ada lima hirarki kebutuhan manusia, mulai dari level yang paling bawah (makanan, perlindungan, dan pakaian) sampai pada level yang paling tinggi (aktualisasi diri). Usaha untuk mencukupi kebutuhan ini akan menjadi motivasi manusia untuk melakukan tindakan. Sesuai dengan konsep Maslow di atas, maka setiap orang selalu berada pada kondisi level kebutuhan tertentu yang akan memotivasi orang tersebut untuk melakukan sesuatu.

Dalam mengelola knowledge diperlukan suatu rancangan organisasi yang dapat memindahkan suatu knowledge yang mendalam, kecerdasan dan inovasi ke dalam perilaku organisasi. Norton President balanced Scorecard Collaborative menyatakan bahwa "Bagaimana kita dapat merealisasikan nilai potensial? Solusinya yaitu melalui proses penciptaan nilai. Dimana terdapat

suatu struktur yang dapat menciptakan nilai dari intangible assets". Intangible assets vang dimaksud Norton adalah modal intelektual dalam hal ini adalah knowledge yang melekat pada organisasi (Stewart, 2001: 20).

Seluruh proses knowledge melibatkan dua aktivitas dasar, yaitu: membuat knowledge baru (melalui penciptaan dan penemuan) dan transfer/sharing knowledge yang ada (melalui pengemasan, aplikasi, dan penggunaan kembali dari knowledge). Proses penciptaan dan sharing merupakan suatu proses timbal balik (Stewart, 2001:29), sebagai contoh: suatu knowledge diciptakan dan ditemukan, kemudian knowledge tersebut dikemas dan disebarkan untuk diimplementasikan. Fase berikutnya setiap orang berdiskusi untuk melakukan evaluasi berdasarkan pengalaman dan/ atau knowledge-nya masing-masing, proses sharing tersebut ditujukan untuk mencari knowledge baru yang lebih baik, demikian proses ini berlangsung secara terus menerus dan berulang-ulang.



Gambar 4.3 *Knowledge Process* Sumber: Stewart, (2001: 29)

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor kunci dari proses knowledge adalah terletak pada knowledge sharing, karena hal ini yang menjamin bahwa knowledge baru itu akan senantiasa dapat diciptakan secara terus-menerus. Sehingga apabila ditinjau dari sisi proses, keberhasilan knowledge management salah satu faktor utamanya ditentukan oleh sejauh mana kapabilitas knowledge sharing yang terjadi dalam organisasi.

D. PENYIMPANAN PENGETAHUAN DAN PENGGUNAAN KEMBALI PENGETAHUAN

Penyimpanan dan mekanisme penemuan kembali pengetahuan yang efektif memungkinkan organisasi dengan cepat menemukan pengetahuan yang dicari. Supaya tetap bersaing, seyogyanya organisasi dapat menciptakan, menangkap, dan menempatkan pengetahuan organisasi dengan cara yang lebih mudah. Pengamanan pengetahuan yang diciptakan hendaknya lebih berorientasi kepada proses pengelolaan pengetahuan untuk dilindungi dari pengguna yang tidak berhak dan tidak tepat. Banyak pihak yang berasumsi bahwa perusahaan atau organisasi dapat melindungi pengetahuannya dengan cara membuat hak paten, merek dagang, hak cipta dan lain-lain.

Terdapat berbagai jenis penyimpanan pengetahuan sehingga pengetahuan dapat digunakan kembali. Mungkin yang paling mendasar yaitu perbedaan antara sistem penyimpanan dokumen dengan data. Blair (Sangkala, 2007:150) menemukan bahwa pencarian informasi dalam bentuk tekstual dokumen secara fundamental berbeda bila dibandingkan dengan pencarian data. Dilihat dari segi konsekuensinya, strategi mengindeks dan menyimpan berbagai jenis informasi harus berbeda. Perbedaan secara mendasar ini mesti diperluas dengan informasi grafis seperti gambar teknik dan audio, video dan dokumen multimedia. Sedangkan Morrison (2002: 85) mengemukakan:

It is important to have mechanisms, which can store and retrieve all kinds of data, information and knowledge. Most organizations have various kinds of information systems such as inventory control systems budgetary systems, and administrative systems to store hard data or facts

Berkaitan dengan penyimpanan pengetahuan, dibedakan antara penyimpanan yang bertujuan untuk menyimpan pengetahuan dari luar seperti data demografi, intelijen persaingan, dengan struktur pengetahuan internal seperti transkrip diskusi kelompok yang dilakukan melalui sistem pertemuan dengan menggunakan bantuan internet, konferensi melalui komputer, surat elektronik. Sementara itu, Alavi dan Leidner (Sangkala, 2007:150) mengemukakan beberapa jenis sistem penyimpanan antara lain semistruktur penyimpanan pengetahuan internal, termasuk corporate yellow pages dan arsip informasi.

Davenport dkk (1998) (Sangkala, 2007:151) membedakan 3 bentuk tempat penyimpanan pengetahuan, yaitu tempat penyimpanan untuk pengetahuan eksternal seperti data demografik, intelijen persaingan, tempat

pengetahuan internal yang berbentuk data atau dokumen, dan tempat penyimpanan pengetahuan informal berupa transkrip hasil diskusi dari kelompok yang menggunakan sistem pertemuan dengan memakai elektronik. Sementara Alavi dan Leidner (1999: 109) menyebutkan satu jenis penyimpanan pengetahuan yang dinamakan dengan tempat penyimpanan pengetahuan internal semi terstruktur seperti corporate yellow pages dan people information archives.

Sistem penyimpanan lain juga dikemukakan oleh para ahli dengan melihat dari sisi alat tersebut. Misalnya Zack (1999) membedakan pengetahuan umum misalnya pengetahuan ilmiah dengan pengetahuan spesifik seperti pengetahuan dari konteks lokal. Choudhury (2001) membedakan antara pengetahuan teknis dengan pengetahuan kontekstual. Moorman dan Miner (1998) membedakan antara pengetahuan yang menerangkan seperti pengetahuan mengenai fakta dengan pengetahuan prosedural, seperti pengetahuan mengenai bagaimana sesuatu dijalankan. Demikian pula pengetahuan rasional yaitu pengetahuan mengenai mengapa sesuatu dilaksanakan, dengan pengetahuan analitis yaitu pengetahuan berbentuk kesimpulan yang dicapai dengan menerapkan pengetahuan yang dinyatakan di dalam domain fakta-fakta tertentu. Pendit (2000: 20) menyebutkan bahwa secara spesifik kegiatan manajemen pengetahuan menurut Putu Pendit adalah:

"...(a) membangun ruang penyimpanan pengetahuan, (b) menyempurnakan akses pengetahuan, (c) memperbaiki lingkungan pengetahuan dan (d) mengelola pengetahuan sebagai kekayaan organisasi."

Kesulitan utama yang dialami para pengelola pengetahuan dalam menerapkan manajemen pengetahuan adalah pembangunan knowledge repository. Seperti yang ditulis Carl Frapaollo (Mahmudin, 2003: 22) bahwa "tantangan mendasar dalam membangun dasar pengetahuan adalah dalam membangun gudang penyimpanan yang bisa digunakan secara efektif oleh setiap orang dalam organisasi." Selanjutnya Frappaolo menuliskan bahwa penyedia pengetahuan seringkali tidak memahami syarat-syarat pengetahuan yang tepat dari para pencari pengetahuan, juga tidak mengetahui konteks khusus dimana pencari pengetahuan akan menerapkan pengetahuan itu. Bahkan penyedia pengetahuan tidak tahu siapa pencari pengetahuannya. Sementara pencari pengetahuan memahami konteks dimana pengetahuan itu diterapkan tetapi tidak cukup memahami keberadaan pengetahuan. Oliver Twist (Mahmudin 2002: 23) menyatakan bahwa pada dasarnya tempat penyimpanan pengetahuan (knowledge repository) adalah meringkaskan

pengetahuan dalam direktori yang aman melalui mesin pencarian yang fleksibel.

Penyimpanan pengetahuan memerlukan sistem penyimpanan keahlian dalam bidangnya. Pencarian keahlian dalam sistem penyimpanan bagi orang baru memerlukan pengetahuan mengenai informasi kontekstual apa yang bermanfaat, termasuk membantu mereka mengonseptualisasikan kembali informasi yang unik. Tujuan dan isi pencatatan di dalam system penyimpanan seringkali berbeda, tergantung kepada apakah penjaga atau pemelihara catatan tersebut apakah mengetahui dokumen tersebut hanya untuk mereka sendiri, pendokumentasian tersebut sama dengan untuk orang lain, atau pendokumentasian tersebut tidak sama dengan pihak lain.

1. Pendokumentasian untuk diri sendiri

Kebanyakan organisasi atau pekerja berpengetahuan membuat catatan digunakan untuk sendiri yang dimaksudkan untuk mengingatkan diri sendiri secara detail apa yang ia butuhkan nanti. Misalnya Malone (1983:102) menemukan bahwa baik file maupun tumpukan catatan digunakan sebagai alat pengorganisasian, dan merupakan fungsi yang penting untuk mengingatkan kembali pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pada dasarnya orang yang membuat dokumen bagi diri sendiri cenderung dibuat untuk kepentingan tugas-tugas mereka sendiri. Ada dua macam dokumen yang biasanya dibuat, pertama sebagai bahan dasar dari catatan dan informasi, bersifat informal, berisi rincian berjangka pendek dan dipahami hanya di pembuat. Kedua, catatan yang sudah selesai dibuat atau masih dalam proses pendokumentasian pekerjaan sering kali berisi infomasi tentang alasan rasionalnya dan berbagai macam alasan hingga keputusan diambil.

2. Pendokumentasian sama untuk pihak lain

Seseorang yang membuat dokumen dan bahwa orang lain akan membacanya, sadar atau tidak sadar hal tersebut telah membuktikanya ia membuat catatan-catatannya ke dalam bentuk dokumen publik. Pada saat pihak lain mengetahui bahwa si pembuat catatan menulis sama dengan terminology pengetahuan, keluasan catatan yang dibuat bisa relatif kecil karena pembaca diharapkan lebih akrab dengan catatan tersebut. Apabila sasaran dan kepentingan sama umumnya dipercaya dapat digunakan kembali informasi tersebut dengan cara yang dapat diterima pula, contohnya kegiatan ini adalah yang dilakukan oleh dokter.

3. Pendokumentasian yang tidak sama bagi pihak lain

Ketika orang mengetahui bahwa dokumen pengetahuan untuk orang lain berbeda, baik karena bagian yang berbeda, atau karena orang yang masih baru di area tersebut, atau pelanggan yang berasal dari luar, ada 2 isu yang tumpang tindih. Pertama, sadar bahwa pengguna akan kekurangan pengetahuan, tidak hanya pengetahuan yang bersifat umum dan teknis, tetapi juga kekurangmampuan untuk memahami relevansi (dan tidak relevansinya) pengetahuan dan kontekstualnya. Kedua, kesadaran bahwa bisa salah menggunakan pengetahuan explicit tersebut. Pendokumentasian bagi pihak yang tidak sama berarti melakukan usaha lain untuk memastikan bahwa catatan, suara, dan objek dapat diakses dan dimengerti oleh pengguna. Pendokumentasian bagi pihak lain yang tidak sama kadangkala menyediakan informasi yang tidak tepat, padahal akses kepada informasi dapat mempengaruhi distribusi kekuasaan dan hak-hak istimewa dalam organisasi. Oleh karena itu jangan merancang dokumen yang dapat membingungkan pemakai dan hanya dapat di mengerti oleh pembaca vang kompeten saja.

- M. Lynne Markus (Sangkala, 2007:158) membagi penggunaan pengetahuan dalam bentuk, empat vaitu menangkap atau mendokumentasikan pengetahuan, pengemasan pengetahuan untuk digunakan, distribusi atau penyebaran pengetahuan memberikan akses kepada pihak lain, dan pengguna kembali pengetahuan. Lebih lanjut ia menegaskan bahwa menangkap dan mendokumentasikan pengetahuan dapat berlangsung paling tidak di dalam 4 cara, yaitu:
- a. pendokumentasian terjadi secara pasif- produk dari proses kerja, seperti ketika tim virtual atau komunitas praktik secara otomatis mengarsipkan hasil komunikasi informalnya secara elektronik, dan di waktu yang lain dapat dicari kembali arsip tersebut sebagai hasil komunikasi informal tersebut,
- b. pendokumentasian pengetahuan yang secara potensial dapat digunakan kembali. Aktivitas ini dapat berlangsung di dalam struktur yang sudah disediakan oleh fasilitator dengan menggunakan teknik brainstorming atau mungkin di mediasi oleh system pertemuan yang menggunakan sarana elektronik,
- pendokumentasian dapat berlangsung melalui kegiatan pencatatan sebelum terstruktur misalnya intervensi pendukung teknis sebagai bagian dari kesengajaan dan kegiatan sebelum strategi penggunaan pengetahuan terjadi,
- d. pendokumentasian dapat berlangsung karena memang sengaja dilakukan, seperti melalui kegiatan strategi penyaringan, mengindeks,

mengemas dan membersihkan pengetahuan dari unsur-unsur yang tidak diperlukan.

Penggunaan kembali pengetahuan mencakup pemanggilan kembali informasi yang telah tersimpan apakah dalam skema berupa tempat, indeks atau klasifikasi dan pengakuan bahwa informasi dapat memenuhi kebutuhan pengguna dan juga secara aktual pengetahuan tersebut dapat diterapkan. Jenis penggunaan kembali pengetahuan yang penting mencakup analisis sistematik dari catatan penciptaan berbagai macam tujuan yang berbeda. Biasanya disebut data mining. Penggunaan kembali pengetahuan biasanya terdiri dari empat aktivitas berbeda, yaitu:

- 1. Menentukan pertanyaan untuk mencari
- 2. Mencari lokasi keahlian atau ahlinya
- 3. Pemilihan ahli yang tepat yang disarankan dari hasil pencarian
- Penerapan pengetahuan yang mencakup analisis prinsip-prinsip umum terhadap situasi khusus atau proses yang sering kali disebut dengan rekonstektualisasi pengetahuan yang telah didekontekstualisasi pada saat pengetahuan tersebut ditangkap dan disusun.

Terdapat 3 faktor yang berperan penting dalam proses penggunaan kembali pengetahuan yaitu;

- 1. Yang memproduksi pengetahuan,
- 2. Yang memediasi pengetahuan, dan
- 3. Pengguna atau konsumen pengetahuan (M. Lynne Markus, 2000).

Penggunaan kembali pengetahuan biasanya terkait erat dengan sistem penyimpanan atau seringkali disebut juga sistem memori organisasi yang terbentuk dari dua dimensi pengetahuan yaitu dimensi explicit knowledge dan tacit knowledge.

Fruchter dan Demian (2002: 129) membedakan 2 tipe penggunaan kembali pengetahuan yaitu:

- a. Internal knowledge reuse: a designer reusing knowledge from his/her own personal experiences (internal memory). For example, a structural designer might remember that the last time she designed a floor slab for a hotel ballroom it was too thin, which resulted in vibration problems. The next time she is faced with a similar design situation, she designs the floor slab deeper.
- External knowledge reuse: a designer reusing knowledge from an external knowledge repository (external memory). For example, the same structural designer might look for floor slab designs in her company's

standard components database. She retrieves a floor slab design that comes with a spreadsheet for calculating the correct slab thickness. This spreadsheet takes into account the company's previous experiences with bouncy floor slabs and increases the depth beyond the minimum required by the building code.

Selanjutnya Fruchter dan Peter Demian (2003: 2), proses *re-use knowledge* management sebagai tahapan dalam *knowledge life cycle* ialah:

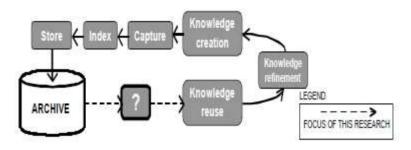


Figure 1: The knowledge life cycle

Gambar 4.4. *The Life Cycle Knowledge*Sumber: Renate Fruchter dan Peter Demian (2002:130)

Brown dan Duguid (1991: 38) menyatakan bahwa memori perusahaan, terdiri atas dua tipe yaitu hard data dan soft information. Hard data dapat berupa angka, fakta, hasil perhitungan atau aturan. Sementara soft information dapat berupa tacit knowledge, pengalaman, anekdot, critical incidents atau cerita. Penting bagi suatu perusahaan untuk memiliki suatu mekanisme yang dapat menyimpan dan mendapatkan ulang seluruh bentuk data, informasi dan knowledge. Pada umumnya organisasi telah memiliki berbagai bentuk sistem informasi, seperti sistem manajemen persediaan, sistem anggaran dan sistem administratif untuk menyimpan hard data atau fakta. Namun, biasanya organisasi tidak memiliki sistem serupa untuk menangkap dan mengkomunikasikan soft information dan knowledge. Ide yang dihasilkan seorang karyawan pada saat melakukan pekerjaan, jarang sekali disebarkan kepada kelompok kerja atau tim ditempat mereka bekerja. Padahal pembelajaran organisasi dapat lebih cepat ditingkatkan jika pengalaman dan narasi pekerjanya disimpan secara elektronis untuk referensi dimasa yang akan datang.

E. ICT DALAM KNOWLEDGE MANAGEMENT

Saat ini, teori Teknologi Informasi (TI) mencoba untuk menjual konsep Knowledge Management (KM). Dari sudut pandang TI, dinyatakan dengan mewujudkan suatu sistem yang dapat mendeteksi berbagai kreasi dari suatu organisasi pengetahuan baru dapat dengan mudah diidentifikasi, siapa orang yang membangun dan atau menguasai suatu pengetahuan yang berguna bagi orang lain, hal ini diwujudkan oleh TI dengan bagaimana caranya agar dapat diakses secara bebas dan cepat. Dengan konsep database enterprise, yang terus di-update dengan pengetahuan-pengetahuan baru, dapat melayani kepada semua "knowledge workers" sebagai sumber referensi dimana mereka dapat melakukan konsultasi, asistensi, dan pencerahan terhadap pekerjaannya masing-masing.

Teknologi informasi adalah salah satu kunci keberhasilan implementasi knowledge management dan memiliki peranan yang tidak terbantahkan (Wong, 2005: 95). Peranan IT berkembang semakin pesat, dimana pada awalnya hanya berfungsi sebagai penyimpanan data yang bersifat statik, kini beralih menjadi connector aliran informasi antar manusia. IT memungkinkan proses pencarian, pengaksesan dan pemanggilan informasi dapat dilakukan secara cepat, di samping itu IT dapat mendukung kolaborasi dan komunikasi antar anggota organisasi. Sehingga IT memainkan peran penting dalam mendukung proses knowledge management (Alayi dan leidner, 2001; Lee dan Hong, 2002). Namun perlu disadari bahwa IT hanyalah suatu alat dan bukan merupakan solusi akhir (Wong dan Aspinwall, 2003). Dukungan IT terhadap proses KM dapat dikembangkan secara luas, sehingga dapat diaplikasikan dan diintegrasikan ke dalam suatu platform teknologi organisasi (Wong, 2005: 97). Menurut Luan dan Serban (2002: 34) IT dapat dikelompokkan ke dalam satu atau lebih dari kategori berikut, yaitu: business intelligence, knowledge base, collaboration, content and document management, portals, customer relationship management, data mining, workflow, search dan e-learning. Faktor penting yang harus dipertimbangkan dalam penerapannya pada pengembangan sistem knowledge management, adalah kesederhanaan dari teknologi, mudah dipergunakan, sesuai dengan kebutuhan pengguna, kaitannya dengan knowledge content dan standardisasi dari ontology struktur knowledge

Karl Albrecht, pada bukunya "The Power of Minds at Work", menyampaikan bahwa pendekatan database untuk Knowledge Management sangat dimungkinkan untuk gagal dengan beberapa alasan yang sangat fundamental. Hal ini disebabkan dangkalnya pandangan masyarakat luas terhadap pemikiran dan ideologi mengenai "Digital". Ditunjukkan dengan manusia diperlakukan sebagai elemen dari mesin informasi dalam organisasi

pengetahuan dengan anggapan mereka dapat diprogram dan diberi perintah persis seperti elemen dari data.

Implementasi ICT dalam menumbuh kembangkan pengetahuan diharapkan dapat juga berperan sebagai pendukung, memberikan feedback, sekaligus penyeimbang kita sebagai insan manusia yang memiliki bakat emosional dan spiritual. Jangan sampai dengan adanya ICT sisi manusiawi kita akan hilang, dengan adanya teknologi maka budaya seni kita hilang, sopan santun dan tata cara bicara kita pun mengalami degradasi.

Alavi dan Gallupe (2003: 140) menemukan beberapa tujuan pemanfaatan ICT, yaitu; (1) memperbaiki *competitive positioning*; (2) meningkatkan *brand image*; (3) meningkatkan kualitas pembelajaran dan pengajaran; (4) meningkatkan kepuasan mahasiswa; (5) meningkatkan pendapatan; (6) memperluas basis mahasiswa; (7) meningkatkan kualitas pelayanan; (8) mengurangi biaya operasi; dan (9) mengembangkan produk dan layanan baru.

Davenport dan Short (1990: 14) mendefinisikan 10 peran yang dapat dimainkan oleh TI, yaitu; transactional, geographical, automatical, analytical, informational, sequential, knowledge management, tracking, dan disintermediation. Semua peran TI ini dapat dikontekstualisasikan dengan kebutuhan PT. Dalam bahasa yang lain, Al-Mashari dan Zairi (2000: 23) menyatakan bahwa manfaat TI adalah pada kemampuannya yang; (1) enabling parallelism; (2) facilitating integration; (3) enhancing decision making; dan (4) minimizing points of contact.

Sveiby (Gamble and Blackwell, 2002:163) menggambarkan bahwa "ICT system as the higiene factors of knowledge management. He suggest that the technology can be likened to the bathroom of a house". Sistem Teknologi informasi merupakan faktor higien dari knowledge management. Peran ICT dalam pengelolaan pengetahuan merupakan hal penting dalam menjawab tantangan global yang terjadi dan berlangsung saat ini. ICT lebih tertuju pada komunitas masyarakat akademik dalam hal ini perguruan tinggi. Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2006:343), bahwa pada saat inilah peranan ICT yang pertama muncul, yaitu sebagai enabler atau alat yang memungkinkan perguruan tinggi untuk dapat menciptakan proses pendidikan yang cheaperbetter-faster. Ada dua jenis fungsi ICT yang dikenal terkait dengan hal ini, yaitu fungsi back office dan front office. Yang dimaksud dengan back office ICT mendukung penggunaan untuk proses administrasi penyelenggaraan pendidikan tinggi atau yang kerap dikatakan sebagai aktivitas operasional.

Enabler condition dimaksudkan untuk membantu pimpinan dan organisasi dalam membantu memfasilitasi serta merangsang anggota organisasi, sehingga proses penciptaan pengetahuan (knowledge creation) dapat berlangsung dengan selektif (Sangkala: 2007:205). Enabler condition dalam hal ini merupakan suatu ruang yang dapat menumbuh kembangkan munculnya hubungan antar anggota organisasi (Takeuchi dan Nonaka 2004), atau semacam konteks organisasi yang dapat berbentuk ruang, maya, mental atau mungkin gabungan ketiganya.

Lin et al. (2005: 39) merancang model untuk menggambarkan aliran *knowledge* dalam kerangka kerja sama rantai pasok. Arsitektur ini membagi infrastruktur *knowledge management* ke dalam empat klasifikasi sebagai berikut; *technological*, *organizational*, *cultural* dan *human resource*.

Tabel 4.3 Infrastruktur KM

Technological infrastructure	Organizational infrastructure	Culture infrastructure	Human resources infrastructure
• Hardware	 Struktur organisasi 	Openness	• Trainning
Networking	 Knowledge 	• Willing to share	• Recrutment
• Intranet	communities	• trust	• Reward
Protocols	Informal group		

(Sumber: Lin et al., 2005:39)

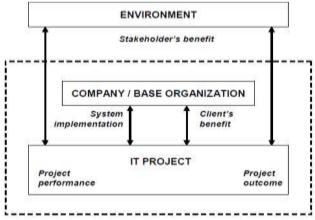
Dalam konteks penciptaan pengetahuan melalui peran ICT sangat penting, karena pengetahuan merupakan sebuah dinamika, hubungan, dan berdasarkan tindakan manusia, tergantung pada situasi dan orang-orang yang terlibat didalamnya. Konteks pengetahuan melebihi keberadaan data dan informasi yang juga merupakan bagian-bagian pengisi perkembangan ICT. Selanjutnya Yaniawati (2006: 287) mengemukakan ragam ICT yang dalam knowledge management di perguruan tinggi yaitu sistem informasi manajemen, internet, intranet, e-library dan e-learning.

Perkembangan ICT yang semakin membumi terutama di perguruan tinggi menghadirkan fenomena baru bagi perkembangan pengetahuan dan sekaligus manajemen pengetahuan itu sendiri sehingga berdampak pada kualitas dan mutu perkembangan dunia pengetahuan. Beberapa teknologi informasi yang banyak menjamur saat ini telah memberikan nuansa peluang dan tantangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi itu sendiri.

Menurut Indrajit dan Djokopranoto nilai yang ditawarkan oleh ICT antara lain sebagai berikut.

- a. Pendaftaran secara *online* dengan menggunakan *website* sehingga calon mahasiswa di seluruh dunia dapat melakukannya tanpa harus secara fisik datang ke perguruan tinggi yang bersangkutan;
- FRS online yang memungkinkan administrasi pengambilan mata kuliah dilakukan dimana saja dengan menggunakan perangkat digital seperti komputer, PDA (*Personal Digital Assistant*), tablet PC, dan lain sebagainya;
- Peserta didik (mahasiswa) dapat melihat nilai ujian maupun hasil akhir studi melalui internet atau perangkat telepon genggam yang dimilikinya;
- Manajemen kelas mulai dari pengalokasian mata kuliah dan pengajar sampai dengan absensi mahasiswa dilakukan secara otomatis dengan menggunakan aplikasi khusus;
- e. Sistem dokumentasi dan kearsipan yang tersimpan dalam format elektronik secara rapi dengan menggunakan perangkat aplikasi berbasis EDMS (*Electronic Document Management System*);
- f. Pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi menyangkut rekam data dan informasi mahasiswa, dosen, dan alumni;
- g. Pustaka buku dan jurnal ilmiah yang dapat diakses dari mana saja dan kapan saja (24 jam sehari, 7 hari seminggu);
- Sistem informasi terpadu terkait dengan fungsi pemasaran, administrasi, sumber daya manusia, keuangan dan akuntansi, pengelolaan aset, dan lain sebagainya;
- Administrasi terpadu antar perguruan tinggi dimana memungkinkan mahasiswa untuk mengambil mata kuliah antar fakultas maupun antar perguruan tinggi yang berbeda;
- j. Aplikasi pelaksanaan riset dan pelayanan masyarakat yang dimulai dari proses pengajuan proposal sampai dengan evaluasi hasil kajian maupun pelaksanaan program terkait;
- k. Perangkat lunak untuk mengatur sistem penjenjangan karir karyawan maupun jenjang kepangkatan dosen;
- I. Portal informasi yang memudahkan para civitas akademika perguruan tinggi dalam usahanya untuk mencari berbagai data dan informasi penting di perguruan tinggi maupun pada institusi mitra lainnya;
- m. Alat penunjang mahasiswa di dalam membuat dan mengevaluasi rencana studinya; dan lain sebagainya.

ICT telah menggejala di hampir seluruh perguruan tinggi di Barat, terutama setelah dicanangkannya sistem pendidikan berbasis kompetensi. Terdapat berbagai jenis konsep penggunaan ICT yang secara langsung dan tidak langsung memberikan pengaruh terhadap cara penyelenggaraan pendidikan yang mengarah pada peningkatan kualitas. Agar implementasi ICT berhasil diperlukan analisis terhadap kebermanfaatan dari Project ICT tersebut bagi stakeholder untuk lingkungan, bagi organisasi implementasi sistem dan manfaat untuk pelanggan dan bagi ICT sendiri yaitu outcome dan kineria.



Gambar 4.5 Success Criteria for IT Projects
Sumber: Gottschalk (2005:17)

Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2006:347-356) dijelaskan bahwa terdapat berbagai jenis konsep penggunaan ICT dalam upaya pengembangan knowledge management di Perguruan Tinggi, yaitu:

- Media Simulasi, ICT sebagai media untuk membantu dosen dalam menyelenggarakan perkuliahan, terutama dipergunakan sebagai alat penggambaran atau ilustrasi agar mahasiswa mendapatkan gambaran secara lebih mudah mengenai teori yang diajarkan di kelas, terutama dalam kaitannya dengan implementasinya di dunia nyata. Termasuk di dalam kategori ini adalah aplikasi semacam CAD/CAM, simulation game, multimedia presentation, interactive study case, dan lain sebagainya.
- 2) Course Management, untuk membantu pengajar maupun peserta didik di dalam melakukan interaksi, kooperasi, dan komunikasi dalam penyelenggaraan sebuah kelas dengan mata ajaran tertentu. Dengan dibantu aplikasi berbasis web, maka materi, bahan ajaran, administrasi program, pekerjaan rumah, dan lain sebagainya dapat di-download oleh peserta didik melalui internet. Selain itu ICT juga dapat dipergunakan

- untuk meningkatkan intensitas dan kualitas interaksi antara pengajar dan peserta didik maupun antara peserta didik itu sendiri. Misalnya adalah dengan mempergunakan fasilitas komunikasi seperti *electronic mail (email), discussion, chatting, tele conference,* dan lain sebagainya.
- 3) Virtual Class, penyelenggaraan kelas maya atau virtual class dengan memanfaatkan teknologi informasi. Implementasi konsep ini berjalan secara evolusioner, dalam arti kata dikembangkan secara perlahan-lahan menuju pada ke virtual class yang sesungguhnya. Contohnya adalah pemberian tugas dan penyelenggaraan quiz secara online, dimana peserta didik dapat mengikuti ujian tengah semester atau akhir semester secara realtime dalam format soal multipel.
- 4) Computer Based Training (CBT), CBT merupakan cara yang sangat ampuh diterapkan oleh perguruan tinggi yang ingin mempromosikan prinsip belajar secara mandiri. Jika dahulu peserta didik hanya dapat menggunakan fasilitas perpustakaan yang berbasis buku untuk menambah pengetahuannya, maka saat ini telah disediakan sejumlah software yang dapat membantu peserta didik untuk belajar tanpa harus dibantu oleh seorang pembimbing dan tidak harus menghadiri kelas secara fisik karena adanya CBT.
- 5) Knowledge Portal, perguruan tinggi merupakan suatu institusi atau organisasi yang kualitasnya sangat bergantung pada knowledge base yang dimilikinya. Keberadaan internet dengan aplikasi knowledge portal atau search engine-nya merupakan perangkat mutlak yang harus dimiliki oleh institusi. Dengan didukung oleh kompetensi dan keahlian yang cukup dalam hal melakukan advanced search di internet, maka seorang dosen dapat mencari beragam jenis pengetahuan atau knowledge di internet.
- 6) Cyber Community, bagi dosen profesional, berinteraksi dengan komunitas akademis lainnya di seluruh lapisan dunia merupakan kebutuhan mutlak yang harus diperhatikan secara sungguh-sungguh. Membina hubungan dengan para profesor maupun tokoh industri terkemuka di negara mana pun dapat dilakukan dengan sangat mudah, murah, dan cepat dengan memanfaatkan ICT. Dewasa ini, komunitas yang berinteraksi melalui dunia maya telah berkembang sangat pesat dimana mereka menggunakan teknologi seperti 1) Electronic Mail, Mailing List, Discussion Forum, Chatting, Tele Conference, Search Engine

Pada dasarnya peran ICT dalam pertumbuhan knowledge management juga akan mendorong pertumbuhan ekonomi dan membantu masyarakat dalam menghasilkan dan menciptakan pengetahuan yang up to date.

Utamanya, ICT memiliki porsi penting dalam membawa perbaikan dalam improving diseminasi pengetahuan, akselerasi analisis dan penelaahan, stimulasi inovasi dan memfasilitasi kolaborasi.

F. BUDAYA DALAM KNOWLEDGE MANAGEMENT

Budaya organisasi memiliki konsep yang luas dan dapat dilihat dari berbagai sudut pandang (Ogbonna dan Harris, 2002:783). Kemudian Ogbonna dan Haris menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah suatu "perekat normatif" yang merupakan suatu kesepakatan bersama dan pemersatu organisasi. Hasilnya adalah suatu sistem sosial yang bersifat mandiri, yang terdiri atas nilai-nilai, simbol, ritual, mitos yang memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku anggotanya. Definisi lain menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sejarah dan merefleksikan keyakinan dari pemilik perusahaan dan merupakan perekat individu, nilai-nilainya dijaga oleh anggota organisasi dan sulit untuk dirubah (Alvesson, 2002: 45).

Schein (Akamavi dan Kimble, 2005: 56) memberikan catatan bahwa budaya organisasi adalah shared tacit, untuk pembenaran dari suatu perasaan, cara berfikir, dan bereaksi. Dapat dijelaskan dengan suatu cara berfikir tertentu dan disebarkan kepada anggota baru melalui proses sosialisasi, yang secara informal melalui story telling dan gossip dan secara formal melalui induksi pelatihan. Yang perlu digaris bawahi adalah budaya organisasi seringkali menghambat keberhasilan knowledge management (Akamavi dan Kimble, 2005). Sebagai contoh terdapat suatu paradigma berfikir bahwa sharing knowledge dengan orang lain atau dengan departemen lain, adalah sesuatu hal yang akan merugikan, yaitu dapat menimbulkan kehilangan jaminan personal, karena terbentuk kepercayaan bahwa apabila knowledge-nya di share maka orang tersebut akan kehilangan competitive advantage. Tentunya hal ini menjadi tugas yang sangat berat bagi organisasi untuk membuat individu share knowledge. Isu penting dalam bagian ini adalah bagaimana mendorong orang dan mengembangkan budaya organisasi yang mampu memberikan apresiasi terhadap penciptaan dan sharing knowledge.

Hofstede (Lin., 2007: 318) menyatakan bahwa budaya adalah suatu pemograman kolektif dari pikiran manusia yang membedakan dari suatu kelompok manusia dengan kelompok manusia lainnya. Budaya dijelaskan sebagai nilai-nilai umum dan perilaku dari suatu kelompok yang mempengaruhi perilaku anggotanya.

Hansen dan Avital (2005: 1815) mengutip survey yang dilakukan oleh Earnst & Young KM International Survey, menyatakan bahwa kegagalan implementasi knowledge management 80% disebabkan oleh budaya

organisasi. Budaya organisasi mencerminkan perilaku orang di dalam suatu organisasi, karena budaya dapat menjadi faktor pendukung maupun penghambat bagi efektifitas *knowledge management*. Setiap organisasi umumnya memiliki budaya tersendiri yang berpengaruh terhadap cara kerja orang-orangnya. Hal yang paling penting adalah bagaimana budaya yang ada tidak menghambat terjadinya interaksi antar orang. Karena ini merupakan dasar dari penciptaan *knowledge*. Iftikhar (Aulawi et al, 2003: 177). Lebih lanjut Iftikhar menjelaskan bahwa budaya yang diharapkan dapat mendukung penciptaan *knowledge* adalah:

- 1. Kegagalan bukanlah aib, melainkan dipandang sebagai suatu kesempatan untuk belajar (Lucier dan Torsilieri, 1997).
- 2. Recording dan sharing knowledge adalah suatu aktivitas rutin dan menjadi kebiasaan untuk mempromosikan pertukaran knowledge secara berkelanjutan.
- 3. Mencari *best practice*, atau pekerjaan yang dapat dipergunakan kembali adalah sesuatu hal yang alami dan proses yang standar.
- 4. KS dipandang sebagai kekuatan dan menimbun (*hoarding*) *knowledge* dipandang sebagai kelemahan.
- 5. Terdapat waktu yang tersedia untuk berfikir secara kreatif.
- 6. Karyawan didorong untuk belajar lebih banyak dan mengembangkan dirinya sendiri.
- 7. Tidak ada pembatasan terhadap akses ke informasi, kecuali jika bersifat pribadi atau rahasia.
- 8. Tersedia suatu bahasa umum untuk pertukaran dan penjelasan informasi bagi orang-orang yang memiliki latar belakang yang berbeda.
- 9. Usaha dibuat untuk mengkombinasikan gagasan dari budaya yang berbeda di dalam organisasi (Nonaka, 1998).

Beberapa pakar menjelaskan beberapa atribut dari budaya organisasi yang berhubungan dengan *Knowledge Management (KM)* dapat dilihat pada table 2.7 sebagai berikut:

Tabel 4.4 Atribut budaya yang Berhubungan dengan KM

Cultural Attributes	Author(s)	
Timbal balik, reputasi, altruism (azas mengutamakan orang lain), trust	Davenport and Prusak (1998)	
Dukungan yang jelas dari senior management, sasaran yang tergambarkan dengan jelas, sasaran yang penuh arti, level of trust yang tinggi, great team leadership, share reward.	Goman, (2002a dan 2002b)	
"8 Cs": connectivity, content, komunitas, budaya (dukungan dan visi dari manajemen puncak, kesamaan pengertian, trust, keterbukaan, kesediaan untuk secara terus menerus belajar), cooperation, capacity, commerce dan capital	Rao (2002)	
kolaborasi, komunikasi, kreativitas, empowerment, antusiasme, trust, sinergi, sharing, open-mindedness, sikap yang positif, keterlibatan	Hubert (2002)	
Budaya, <i>turst</i> , tujuan strategis, rancangan organisasi, keterbukaan, kapasitas pembelajaran.	Rolland dan Gauvel (2000)	
Solidaritas dan kemampuan sosial yang tinggi, High solidarity dan high sociability, fair processes. Dan fair outcomes, employees' work recognition	Goffee dan Jones (1998); Smith dan McKeen (2003)	

Sumber: Aulawi (2009:176)

Berdasarkan pendapat para pakar di atas dapat disimpulkan bahwa budaya mempunyai peran dalam *Knowledge Management*.



KONSEP MANAJEMEN STRATEJIK

A. DEFINISI MANAJEMEN STRATEJIK

Pengertian atau definisi manajemen stratejik dalam khasanah literatur ilmu manajemen memiliki cakupan yang luas, dan tidak ada suatu pengertian yang dianggap baku (Nisjar, 1997:85). Itulah sebabnya, definisi manajemen stratejik berkembang luas tergantung kepada pemahaman atau penafsiran seseorang. Meskipun demikian, dari berbagai pengertian atau definisi yang diberikan oleh para pakar ilmu manajemen dapat ditemukan suatu kesamaan pola pikir, bahwa manajemen stratejik merupakan ilmu yang menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dalam rangka pembuatan keputusan-keputusan organisasi secara strategis, guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Barlian, 2004:25).

Manajemen stratejik merupakan rangkaian dua perkataan terdiri dari kata "manajemen dan stratejik" yang masing-masing memiliki pengertian tersendiri, yang setelah dirangkaikan menjadi satu terminologi berubah dengan memiliki pengertian tersendiri pula. Oleh karena itu penulis akan mengutip dulu pengertian manajemen dan stratejik. Menurut Holt (dalam Winardi, 2000:25) "Management is the process of planning, organizing, leading, and controling that encompasses human, material, financial and information resources is an organizational environment".

Dalam membahas perkataan "stratejik" sulit untuk dibantah bahwa penggunaannya diawali atau bersumber dari dan populer di lingkungan militer. Di lingkungan tersebut penggunaannya lebih dominan dalam situasi peperangan, sebagai tugas seorang komandan dalam menghadapi musuh, yang bertanggung jawab mengatur cara atau taktik untuk memenangkan peperangan. Tugas itu sangat penting yang dalam arti sangat strategis bagi pencapaian kemenangan sebagai tujuan peperangan. Oleh karena itu jika

keliru dalam memilih dan mengatur cara dan taktik sebagai strategi peperangan, maka nyawa prajurit akan menjadi taruhannya. Dengan demikian yang dimaksud strategi dalam peperangan adalah pengaturan cara untuk memenangkan peperangan. Di samping itu secara lebih bebas perkataan "stratejik sebagai teknik dan taktik dapat diartikan juga sebagai 'kiat' seorang komandan untuk memenangkan peperangan yang menjadi tujuan utamanya". Kondisi itu menunjukkan bahwa selain stratejik, ternyata terdapat unsur tujuan memenangkan perang yang sangat penting pengaruh dan peranannya dalam memilih dan mengarahkan stratejik peperangan, sehingga disebut sebagai "tujuan stratejik". Pilihan adalah ruang lingkup produk/jasa pasar, kemampuan inti, growth, laba, pembagian sumbersumber organisasi. Taktik adalah bagaimana cara mencapainya, bagaimana untuk mengeriakan sesuatu. Menurut Drucker (dalam Nisiar 1997:16) "Taktik adalah mengerjakan sesuatu yang benar (doing the thing right).", "Taktik adalah seni menggunakan tentara dalam sebuah pertempuran perang (Wahyudi 1996:16)."

Dalam dunia bisnis taktik merupakan sekumpulan program kerja yang dibentuk untuk melengkapi strategi bisnis "Taktik merupakan penjabaran operasional jangka pendek dari sebuah strategi agar strategi tadi dapat diterapkan (Wahyudi 1996:17)". Pendapat yang lain diungkapkan Tregoe (1985:6) "Taktik adalah bagaimana cara mencapainya".

Stratejik adalah kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan sifat dan arah suatu organisasi perusahaan. Sedangkan menurut Drucker (dalam Barlian 2004:45) Stratejik adalah mengerjakan sesuatu yang benar (doing the right things). Sejalan dengan pendapat Clausewitz (dalam Wahyudi 1996:16) bahwa "stratejik merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan perang". Menurut Skinner (dalam Rangkuti, 2000:56) "Stratejik merupakan filosofi yang berkaitan dengan alat untuk mencapai tujuan". Sedangkan menurut Hayes dan Wright (dalam Rangkuti, 2000:56) "Stratejik mengandung arti semua kegiatan yang ada dalam lingkup perusahaan, termasuk di dalamnya pengalokasian semua sumber daya yang dimiliki perusahaan". Pendapat lain yaitu Hill (dalam Rangkuti, 2000:56). "Stratejik merupakan suatu cara yang menekankan hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan manufaktur dan pemasaran." Semuanya bertujuan untuk mengembangkan produktivitas perusahaan.

Sejalan dengan pengertian di atas, dari sudut etimologis (asal kata), berarti penggunaan kata "stratejik" dalam manajemen sebuah organisasi, dapat diartikan sebagai kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang terarah pada

tujuan stratejik organisasi. Rancangan yang bersifat sistematik itu, di lingkungan sebuah organisasi disebut "perencanaan stratejik". Dalam perjalanan sejarahnya di lingkungan organisasi *profit* dan *non profit* pengertian manajemen stratejik ternyata telah semakin berkembang.

Salah satu diantaranya menurut Wahyudi (1996:15) "Manajemen Stratejik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) tentang keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang". Pendapat yang lain yaitu "Manajemen Stratejik adalah:

Proses yang berkesinambungan dimulai dari perumusan strategi, dilanjutkan dengan pelaksanaan kemudian bergerak ke arah suatu peninjauan kembali dan penyempurnaan stratejik tersebut, karena keadaan di dalam dan di luar perusahaan/organisasi yang selalu berubah" (Tregoe/Zimmerman 1985:5).

Menurut Gluek & Jauch (dalam Saladin, 1991:4) mengemukakan: "Strategic Management is a stream of the decisions and actions which leads to the development of an affective strategy or strategies to help achieve objectivies". The strategy management process is the way in which strategic determine objectives and make strategic decisions. Manajemen stratejik merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategi ialah suatu cara dengan jalan bagaimana para perencana strategi menentukan kesimpulan strategi. Pendapat dan membuat selanjutnya diungkapkan oleh Hunger & Wheelen, (2001:4)

"Strategic management is that set of managerial and actions that determine the long term performance of corporation. It includes strategy formulation, strategy implementation and evaluation". "manajemen stratejik adalah serangkaian daripada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang".

Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan/perencanaan stratejik, pelaksanaan/implementasi, dan evaluasi. Selanjutnya Budiman CHR. (1988:14) mengatakan bahwa: "Manajemen stratejik adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang menuju kepada penciptaan sebuah atau beberapa stratejik efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen stratejik pada intinya adalah memilih alternatif strategi yang

terbaik bagi organisasi/perusahaan dalam segala hal untuk mendukung gerak usaha perusahaan. Perusahaan harus melakukan manajemen stratejik secara terus menerus dan harus fleksibel sesuai dengan tuntutan kondisi di lapangan.

Proses "manajemen stratejik adalah cara yang akan dilakukan para penyusun strategi menentukan tujuan-tujuan dan juga membuat keputusan-keputusan stratejik. Keputusan stratejik adalah juga alat untuk mencapai tujuan. Keputusan ini meliputi definisi bisnis, produk yang dibuat, pasar yang dilayani, fungsi-fungsi yang dilaksanakan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan utama yang diperlukan perusahaan untuk melaksanakan keputusan-keputusan tadi agar tujuan perusahaan dapat dicapai" (Budiman CHR, 1988:14).

Apabila kita perhatikan dari beberapa definisi di atas maka manajemen stratejik adalah seorang atau mereka yang bertanggung jawab dalam merumuskan strategi perusahaan, baik secara keseluruhan ataupun salah satu divisi, dalam upaya mencapai tujuan yang diharapkan. Jadi kesimpulan yang didapat, dari pengertian tadi bahwa manajemen stratejik pada intinya adalah memilih alternatif stratejik yang terbaik bagi organisasi atau perusahaan dalam segala hal untuk mendukung gerak usaha perusahaan. Perusahaan harus melaksanakan manajemen stratejik secara terus menerus dan harus fleksibel sesuai dengan tuntutan kondisi di lapangan.

Manajemen stratejik pada hakekatnya mengandung dua hal penting, yaitu:

- Manajemen stratejik terdiri dari tiga macam proses manajemen yaitu pembuatan strategi, penerapan strategi dan evaluasi atau kontrol terhadap strategi.
- Manajemen stratejik memfokuskan pada penyatuan atau penggabungan atau integrasi aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan atau akuntansi dan produksi atau operasional dari sebuah bisnis (Nisjar, 1997:86).

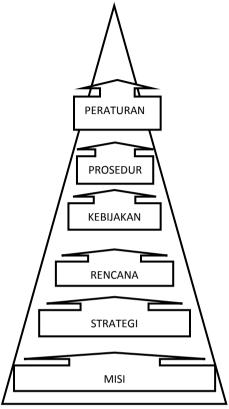
Dari beberapa definisi tentang manajemen stratejik yang ada menurut penulis pada prinsipnya adalah sama, ialah menggabungkan pola berfikir stratejik dengan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian serta evaluasi.

Selanjutnya definisi manajemen stratejik oleh Anwar (2003:23) diartikan sebagai:

Ranakaian keaiatan penaambilan keputusan yana bersifat mendasar dan menyeluruh disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Pengertian yang lain yang penulis kutip masih menurut Nawawi (2000:149) bahwa "manajemen stratejik adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan stratejik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang/jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan stratejik) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi".

Pengertian yang cukup luas ini menurut penulis menunjukkan bahwa manajemen stratejik merupakan suatu sistem yang merupakan satu kesatuan yang memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak (bersama-sama) ke arah yang sama pula. Komponen pertama adalah perencanaan stratejik dengan unsurunsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan stratejik dan stratejik utama (induk) organisasi. Sedang komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsifungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijakan situasional, jaringan kerja (net work) internal dan eksternal, fungsi kontrol dan umpan balik.



Gambar 5.1. Aktivitas Manajemen Stratejik mulai dari misi sampai peraturanperaturan khusus/pekerjaan dalam kebijakan organisasi. Sumber: Winardi, (1992:97)

Implikasi dari berbagai paradigma baru ialah makin pentingnya penguasaan berbagai teori manajemen stratejik dan menerapkannya secara tepat dalam mengelola organisasi. Ini penting bagi manajer masa kini dan masa yang akan datang (Siagian, 1997). Meskipun memiliki ciri-ciri yang berbeda, manajemen bisnis berpengaruh pula dan dapat diterapkan dalam organisasi publik dan organisasi non profit Definisi lainnya menurut Cetro dan Peter (1991) menyebutkan bahwa,

"strategic management is a continuous, iterative process aimed at keeping the organization appropriately matched to its environment". (Manajemen stratejik adalah suatu proses yang berulang dan berkelanjutan yang bertujuan agar dapat memelihara organisasi senantiasa sepadan dengan lingkungannya).

Dalam definisi tersebut unsur berkelanjutan, berulang kembali secara sekuensial dalam satu siklus dan unsur kesepadanan dengan kebutuhan serta aspirasi yang berkembang dalam masyarakat merupakan ciri utama konsep manajemen stratejik. Definisi tersebut di atas juga diperjelas lebih lanjut meliputi konsep proses manajemen stratejik yang terdiri atas:

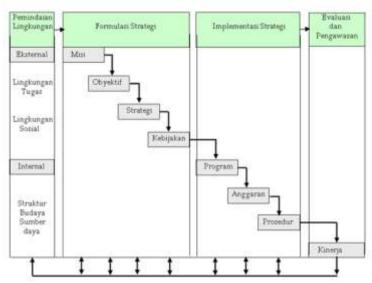
"(1) menganalisis lingkungan, (2) menentukan arah organisasi, (3) merumuskan strategi, (4) melaksanakan strategi, dan (5) melakukan pengendalian (Gaffar, 1987:8)."

Pada dasarnya yang dimaksud dengan stratejik bagi suatu manajemen organisasi ialah rencana berskala besar yang berorientasi pada jangka panjang yang jauh ke masa depan serta menetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang bersangkutan (Ismaun, 1999: 20).

Menurut Nisjar (1997:92) bahwa ciri-ciri dari keputusan stratejik adalah:

- 1. Skope aktivitas-aktivitas sesuai organisasi;
- 2. Disesuaikannya aktivitas-aktivitas sesuai organisasi dengan lingkungannya;
- 3. Disesuaikannya aktivitas-aktivitas sesuatu organisasi dengan kemampuan sumber-sumber dayanya;
- 4. Alokasi dan re-alokasi sumber-sumber daya utama di dalam sesuatu organisasi;
- 5. Nilai-nilai, ekspektasi dan tujuan-tujuan dari pihak yang mempengaruhi strategi;
- 6. Arah ke mana sesuatu organisasi akan bergerak dalam jangka panjang;
- 7. Implikasi-implikasi bagi perubahan melalui seluruh organisasi yang ada, maka oleh karenanya mereka akan bersifat kompleks.

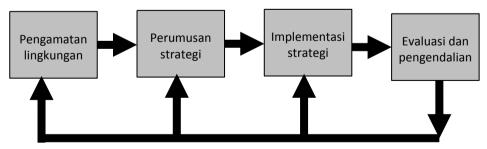
Untuk lebih jelasnya penulis akan mengilustrasikan salah satu gambaran tentang konsep manajemen stratejik yang dapat disimak dalam gambar 2.23. Berikut mengenai Model Manajemen Stratejik menurut Hunger dan Wheelen.



Gambar 5.2 Model Manajemen Stratejik Sumber: Hunger & Wheelen, (2001:1)

B. UNSUR DASAR DAN FAKTOR PENTING DALAM PROSES MANAJEMEN STRATEJIK

Berdasarkan konsep manajemen stratejik dan gambaran model manajemen stratejik menurut Hunger dan Wheelen di muka, selanjutnya dapat dijelaskan unsur-unsur dasar tersebut dalam proses manajemen stratejik. Ada empat unsur dasar yakni (1) Analisis lingkungan (2) perumusan strategi (3) pelaksanaan strategi, dan (4) evaluasi dan pengendalian yang dapat dilukiskan dalam gambar 2.24. dan uraian penjelasannya sebagai berikut:



Gambar 5.3 Elemen –Elemen Dasar dari Proses Manajemen Stratejik Sumber: Hunger & Wheelen, 2001:11

1. Analisis Lingkungan

Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi itu sendiri, tetapi biasanya tidak berada di dalam kendali jangka pendek manajemen puncak. Variabel-variabel ini merupakan konteks di dalam pekerjaan yang dilakukan (Ismaun, 1999:24). Variabel-variabel ini meliputi struktur, budaya, dan sumber daya organisasi. Struktur adalah cara penyusunan organisasi dalam arti komunikasi, otoritas, dan aliran kerja. Sering hal itu ditunjukkan pada atau sebagai mata rantai komando dan dilukiskan secara grafis di dalam bagan organisasi. Budaya adalah pola keyakinan, ekspektasi, dan nilai-nilai bersama para anggota korporasi.

2. Perumusan Strategi

Perumusan strategi ialah pengembangan rencana jangka panjang untuk pengelolaan secara efektif peluang dan ancaman lingkungan, menurut analisis kekuatan dan kelemahan organisasi. Perumusan strategi meliputi penentuan misi organisasi, penspesifikasian sasaran-sasaran yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.

a. Misi

Misi organisasi ialah maksud dan tujuan atau alasan keberadaan organisasi.

b. Sasaran

Sasaran ialah hasil-hasil akhir dari aktivitas yang direncanakan. Sasaran menyatakan tentang apa yang harus dicapai dengan cara bagaimana dan kapan serta harus dikuantifikasikan jika memungkinkan. Pencapaian sasaran korporasi seharusnya berhasil dalam memenuhi misi organisasi (Ismaun, 1999:26).

c. Strategi

Strategi organisasi merupakan rencana komprehensif yang menyatakan bagaimana organisasi ingin mencapai misi dan sasarannya. Strategi memaksimumkan keunggulan kompetitif dan meminimumkan kelemahan kompetitif.

d. Kebijakan

Sebagai kelanjutan dari strategi, kebijakan memberikan pedoman yang luas untuk pembuatan keputusan dalam organisasi. Kebijakan adalah pedoman dalam garis besar yang berkaitan dengan perumusan pelaksanaan strategi.

Kebijakan organisasi adalah pedoman luas bagi bagian-bagian untuk diikuti sesuai dengan strategi organisasi. Kebijakan ini ditafsirkan dan dilaksanakan dalam tiap—tiap sasaran dan strategi bagian itu sendiri. Unsurunsur kemudian dapat mengembangkan kebijakannya sendiri yang akan menjadi pedoman bagi area fungsionalnya untuk diikuti (Ismaun, 1999:26).

3. Pelaksanaan Stratejik

Pelaksanaan stratejik adalah proses manajemen menerjemahkan strategi dan kebijakan menjadi aksi melalui pengembangan program, anggaran biaya, dan prosedur pelaksanaan. Proses ini tentu mencakup perubahan-perubahan di dalam budaya, struktur, dan/atau sistem manajemen secara menyeluruh dalam organisasi. Kecuali jika ada perubahan secara menyeluruh dan drastis organisasi itu diperlukan, maka manajer menengah dan manajer bawah secara tipikal melaksanakan stratejik, dengan analisis oleh manajemen puncak. Kadang-kadang mengacu pada rencana operasional, pelaksanaan strategi sering termasuk keputusan-keputusan sehari-hari dalam alokasi sumber daya.

a. Program

Program adalah pernyataan tentang aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai hanya satu rencana yang dipergunakan, yang menjadi strategi dan berorientasi pada aksi. Program dapat mencakup merestrukturisasi organisasi, pengubahan biaya internal organisasi, atau memulai suatu upaya analisis dan penelaahan baru.

b. Anggaran Biaya

Anggaran biaya adalah pernyataan tentang program-program organisasi menurut perhitungan rupiah/dollar, pembuatan daftar secara rinci biaya tiap-tiap program, yang digunakan oleh manajemen, baik dalam perencanaan dan pelaksanaan maupun pengendalian. Anggaran biaya tidak hanya memberikan uraian rencana terinci tentang strategi baru dalam aksi, tetapi juga menspesifikasikan di dalam pernyataan performa pernyataan finansial yang diharapkan berdampak pada kondisi finansial organisasi.

c. Prosedur

Apabila digunakan Standard Operating Procedures (SOPs), maka prosedur adalah sistem tentang langkah-langkah sekuensial atau teknikteknik yang menguraikan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan tertentu harus dilaksanakan. Prosedur secara tipikal merinci berbagai aktivitas yang harus dilakukan untuk menunaikan tugas pelaksanaan program organisasi.

d. Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian adalah proses aktivitas pada kinerja organisasi dipantau dan kinerja aktualnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Manajer pada semua *level* menggunakan informasi hasil untuk melakukan koreksi dan pemecahan masalah.

C. STRATEGI KNOWLEDGE MANAGEMENT

Satrio (2008: 1) menjelaskan bahwa organisasi, Perguruan Tinggi ataupun perusahaan perlu mengelola pengetahuan anggotanya di segala level untuk:

- 1. Mengetahui kekuatan (dan penempatan) seluruh SDM
- 2. Penggunaan kembali pengetahuan yang sudah ada (ditemukan) alias tidak perlu mengulang proses kegagalan
- 3. Mempercepat proses penciptaan pengetahuan baru dari pengetahuan yang ada
- 4. Menjaga pergerakan organisasi tetap stabil meskipun terjadi arus keluarmasuk SDM.

Hansen (1999: 1816) mengemukakan pada dasarnya bagaimana strategi organisasi mengelola pengetahuan terbagi atas dua ekstrim yaitu: strategi kodifikasi (codification strategy) dan strategi personalisasi (personalization strategy). Bila pengetahuan diterjemahkan dalam bentuk eksplisit secara berhati-hati (codified) dan disimpan dalam basis data sehingga pengguna yang membutuhkan dapat mengakses pengetahuan tersebut, maka cara mengelola seperti itu dikatakan menganut strategi kodifikasi. Namun pengetahuan tidak hanya eksplisit saja, melainkan juga pengetahuan yang terpikirkan (tacit). Pengetahuan tacit amat sangat sulit diterjemahkan ke dalam bentuk eksplisit, oleh sebab itu pengetahuan-pengetahuan dialihkan dari satu pihak ke pihak lain melalui hubungan personal yang intensif, jadi disini fungsi utama adalah jaringan komputer baik internet atau intranet, bukan saja untuk menyimpan atau mendokumentasikan pengetahuan melainkan juga untuk memfasilitasi lalu lintas komunikasi antar individu dalam suatu organisasi.

Toumi (1999:107) mengidentifikasi lima manfaat utama dari pengelolaan pengetahuan:

- Manajemen pengetahuan dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dan pelanggannya
- 2. Manajemen pengetahuan dapat menciptakan suatu budaya yang benarbenar berorientasi pada pelanggan

- Manajemen pengetahuan dapat menjadi suatu katalisator untuk menciptakan peralatan, sumber daya dan sistem dalam membantu menggugah kreativitas dan inovasi dalam pengembangan produk dan layanan organisasi
- 4. Manajemen pengetahuan dapat meningkatkan waktu memasarkan dengan memperkuat praktik, pembelajaran, dan penghematan waktu untuk meningkatkan produktivitas
- 5. Manajemen pengetahuan dapat memperluas opsi-opsi stratejik perusahaan dengan memperkuat hak milik intelektual dalam upaya analisis dan penelaahan dan pengembangan (R&D) juga keseluruhan strategi pasar dan bisnis

Terdapat pemikiran-pemikiran yang sangat luas dalam *knowledge management* tanpa definisi yang disepakati. Pendekatan-pendekatan tersebut beragam tergantung penulis dan alirannya. *Knowledge management* dapat ditinjau dari perspektif-perspektif berikut:

- 1. Techno-centric: fokus pada teknologi, idealnya bagi yang menyuburkan pertumbuhan atau berbagi pengetahuan.
- 2. Organisasional: bagaimana tingkat kebutuhan organisasi untuk didesain guna memfasilitasi proses-proses pengetahuan? Organisasi seperti apa yang paling pas dengan proses-proses tersebut?
- 3. Ecological: memandang interaksi orang, identitas, pengetahuan, dan faktor-faktor lingkungan sebagai sebuah sistem adaptif yang kompleks.

Seiring dengan matangnya disiplin ilmu ini, perdebatan seputar epistemologi di lingkungan akademik semakin meningkat baik dalam teori maupun praktek *knowledge management*. Terdapat sejumlah variasi berbeda dalam cara berpikir dalam *knowledge management*. Sebagai contoh;

- Aliran Intellectual Capital dimotori oleh Profesor Nick Bontis, Profesor Leif Edvinson dan Tom Stewart,
- 2. (2) kelompok yang merupakan turunan dari teori informasi diasosiasikan dengan Prusak dan Davenport,
- 3. (3) Pendekatan kompleksitas diasosiasikan dengan Snowden,
- 4. (4) 'Naratif' oleh Denning, Snowden, Boje dan lain-lain.

Kaitan dengan disiplin ilmu *Knowledge Management*, Mc Elroy (2003:31) menjelaskan bahwa knowledge management cakupannya sangat luas antara lain dilandasi oleh:

- a. Cognitive science. This provide insight into how we learn and know which are used for improving the tools and techniques employed for gathering and transferring knowledge.
- b. Expert system and artificial intelligence. These technologies are widely used to support automated learning.
- c. Computer supported collaborative work (groupware). In Europe knowledge management is almost synonymous with groupware. The leading product in this field is Lotus Notes that facilities the communication and sharing of ideas.
- d. Library and Information science. This enormously important in knowledge management since clearly the way in which the content of knowledge bases are managed is fundamental to their usefulness.
- e. Technical Writing. This perhaps more usefully described as technical communication. It provides a body of theory and practice that is relevant to the effective representation and transfer of knowledge
- f. Document management. These system are primarily concerned with managing the accessibility of images and with making of document accessible and reusable at the component level
- g. Decision support system. Brodly this encompases the quantitative aspects of information management in fields such as operations research and management science.
- h. Semantic networks. These are formed from ideas and relationship
- i. Relational and object data bases. These are the relational databases well established in fields like customer relationship marketing.
- j. Simulation. Computer and manual simulations as well as role play provide micro arenas for testing our skills.
- k. Organizational science. These are concerned to management information and management people.
- 1. Network technology. Internet and intranet provide a communication to communities.

Kaitan dengan pengelolaan pengetahuan, Romi Satrio (2008:2) dalam artikelnya memberikan tips dan kiat mengelola pengetahuan, antara lain:

- 1. Atur dan rapikan file-file yang sudah kita download dari berbagai situs, buat kategori yang baik, masukkan file-file ke dalam kategori tersebut. Buat aturan penamaan file yang mudah mengingatkan kita dan mempermudah pencarian kembali. Misalnya masukkan semuanya dalam folder bernama *References*
- 2. Usahakan menuliskan segala pengalaman yang kita dapat, dari hal sepele pengalaman-pengalaman mengadakan workshop di kampus,

pengalaman memimpin BEM, tips dan trik mendapatkan IPK yang baik, dsb. Ditulis dimana? Bisa gunakan word processor, emacs, notepad atau apapun. Supaya pengalaman kita bisa dimanfaatkan orang lain, sebaiknya tulis di blog kita. Bahkan dengan blog, proses SECI atau knowledge spiral yang diteorikan Nonaka bisa kita implementasikan dengan mudah. Seluruh kegiatan blogosphere dari blogging, blogwalking, kategorisasi posting, trackback, pingback, social networking, diskusi di kolom komentar adalah proses SECI itu sendiri.

- 3. Simpan dan rapikan segala tugas mandiri di kampus, paper, artikel, laporan atau buku yang kita tulis, juga jangan lupa tugas akhir kita buat. Buatlah backup secara berkala. Semua karya kita adalah knowledge penting yang kita miliki, menghilangkan mereka adalah menghilangkan sebagian pengetahuan yang kita miliki.
- 4. Catat semua track record kegiatan kita dan karya kita dalam *Curriculum Vitae* (CV) kita. Jangan sampai ada yang terlewat, buat supaya kita bisa mengedit secara berkala CV kita dengan mudah. Perkembangan *knowledge management* tentunya tidak lepas dari perkembangan teknologi, karena perkembangan *knowledge* akan selalu mendukung perkembangan teknologi informasi. Oleh karena itu *knowledge management* akan selalu berhubungan dengan data dan informasi untuk menjadi sebuah keputusan.

D. KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan adalah suatu fungsi yang harus dilaksanakan dalam suatu organisasi, sebab kepemimpinan itulah yang setiap kali mengambil keputusan tentang hal-hal yang harus dilakukan oleh organisasi atau kelompok. Karena itu kepemimpinan sering didefinisikan sebagai pengambilan prakarsa untuk bertindak yang menghasilkan pola interaksi yang mantap yang diharapkan untuk memecahkan masalah-masalah bersama atau mencapai tujuan-tujuan bersama. Selain itu kepemimpinan dapat pula didefinisikan sebagai kemampuan atau proses untuk mempengaruhi aktivitas atau perilaku orang lain.

Meskipun terdapat perbedaan mengenai rumusan konsep kepemimpinan, namun dalam perkembangannya makin dijumpai ada kesamaan dalam definisi yang dikemukakan oleh beberapa kelompok perumus konsep kepemimpinan. Bas (Kartini Kartono. 1986:45) mengemukakan tentang rumusan kepemimpinan sebagai berikut:

- 1. Kepemimpinan sebagai titik pusat dinamika (focus of group interest)
 Proses kelompok pemimpin di pandang sebagai pusat perubahan kelompok, kegiatan dan proses. Pemimpin merupakan titik pusat dari suatu kecenderungan. Demikian halnya dengan semua gerakan sosial, kalau diamati secara cermat, di dalamnya akan terdapat beberapa kecenderungan yang mempunyai titik pusat. Kepemimpinan adalah sifat yang menonjol dari seseorang atau beberapa orang yang berperan dalam proses pengontrolan gejala-gejala sosial.
- 2. Sedangkan Muhadjir (1983) melihat kepemimpinan sebagai pemusatan usaha kepada suatu orang sebagai ekspresi kekuasaan dari keseluruhan. Thoha (1983) memandang kepemimpinan sebagai titik polarisasi dalam kerja sama kelompok. Sedangkan menurut Winardi (1995) pemimpin dipengaruhi oleh kebutuhan dan keinginan keinginan kelompok. Mereka memusatkan perhatian dan menggunakan tenaga anggota kelompok untuk tujuan yang diinginkan. Nathan (1980) berkomentar dalam memandang dominasi kepribadian pemimpin, bahwa di dalam kesatuan kelompok sosial berlangsung aktifitas yang selalu atas dua hal, yaitu setra sumber pemusatan kegiatan, individu-individu yang berbuat memandang kepada pusat.
- Perumusan penempatan dalam kelompok dipandang dan dipersepsikan sebagai konsekuensi buat pengendalian komunikasi. Oleh karena itulah rupanya dipandang perlu untuk menempatkan seseorang dalam posisi kepemimpinan.
- 4. Kepemimpinan sebagai suatu kepribadian yang mempunyai pengaruh (As personality and it's effect)
 - Faktor kepribadian muncul diantara teori tikus yang berusaha menerangkan mengapa beberapa orang lebih mampu melaksanakan kepemimpinan daripada orang lain. Bowden (dalam Sarwoto, 1986) menyamakan kepemimpinan dengan kekuatan kepribadian sedangkan Bingham (dalam Mar'at, 1991) mendefinisikan pemimpin sebagai orang yang mempunyai sejumlah terbesar perangai kepribadian atau watak yang diisyaratkan. Juga Bogardus (dalam Beratha, 1996) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kepribadian yang beraksi dalam kondisi-kondisi kelompok, artinya kepemimpinan itu tidak saja melupakan suatu proses sosial yang melibatkan sejumlah orang dalam kontrak netral, dengan seseorang di antaranya mendominasi orang lain. Bahkan sedemikian rupa sehingga orang-orang lain memberikan tanggapan terhadap polapola itu. Di kubu lain, khususnya penganut kepribadian memandang kepemimpinan sebagai akibat pengaruh yang bersifat sepihak. Mereka

- menyatakan bahwa pemimpin dapat memiliki sifat-sifat yang membedakannya dari pengikut.
- Kepemimpinan sebagai seni mewujudkan kesepakatan (As the act of 5. inducining compliance). Kepemimpinan didefinisikan oleh Muson dalam Muhadjir (1983) sebagai kecakapan dalam mengendalikan manusia untuk mencapai prestasi terbesar dengan perselisihan terkecil dan kerja sama yang paling besar. Kepemimpinan adalah kekuatan moral yang kreatif vang terarah. Menurut Alport dalam Beratha kepemimpinan berarti mengarahkan kontrak tatap muka antara pemimpin dan pengikut-pengikut, sebagai pengendali pribasi sosial. Menurut laporan suatu konperensi yang dibuat oleh Pamudji (1986) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kecakapan untuk menekankan keinginan pemimpin kepada pengikut-pengikutnya dan menimbulkan kepatuhan, hormat, bersikap loyal dan bekerja sama. Sejalan dengan pendapat tersebut Sayogyo (1982) menganggap kepemimpinan sebagai seni mendorong orang lain untuk mengerjakan apa yang dikehendaki pemimpin agar dikerjakannya. Philips (1989) mempunyai pandangan lain, yaitu bahwa kepemimpinan merupakan pembebanan (imposition), pemeliharaan dan arah kesatuan moral yang terfokus kepada tujuan bersama.
- 6. Sedangkan bagi Sarwoto (1986) pemimpin dilihat sebagai seseorang yang membimbing dan mengarahkan orang lain. Pendukung faham ini melihat kepemimpinan sebagai suatu usaha untuk mempengaruhi dan pada gilirannya menghendaki kekuatan dari pengikut. Kelemahannya adalah tidak menaruh perhatian pada situasi mana ketika kepatuhan itu diperlukan, dan pada sasaran apa yang cocok untuk diterapkan.
- 7. Kepemimpinan sebagai penerapan pengaruh (*The influence of application*)
 - Pemakaian pengertian "pengaruh" merupakan tanda selangkah lebih maju ke arah generalisasi dan abstraksi dalam mendefinisikan kepemimpinan. Dalam hal ini Nash (dalam Siagian, 1997) menyarankan bahwa kepemimpinan berarti usaha mempengaruhi agar perilaku orang berubah. Sedangkan Stogdil (dalam Saefullah, 1981) menyebutkan kepemimpinan sebagai proses atau tindakan mempengaruhi kegiatan-kegiatan suatu kelompok yang terorganisasi dalam usaha-usahanya menetapkan tujuan dan pencapaian tujuan tersebut.
- 8. Kepemimpinan sebagai Tindakan atau Perilaku (*As an act or behavior*) Sekelompok teoritisi memilih untuk mendefinisikan kepemimpinan dalam arti tindakan-tindakan atau perilaku. Fiedler (dalam Thoha, 1983) mengusulkan definisi yang hampir sama, yaitu dengan perilaku khusus

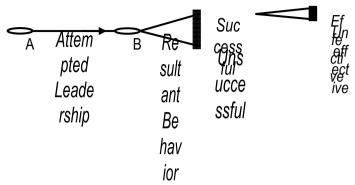
pemimpin dalam keterlibatan dengan cara-cara pengarahan dan pengkoordinasian pekerjaan anggota kelompok. Hal ini mungkin mencakup tindakan-tindakan seperti penyusunan hubungan kerja, menilai anggota kelompok, dan menunjukkan perhatian bagi kesejahteraan lahir bathin mereka.

9. Kepemimpinan sebagai bentuk persuasi (As an form of persuasion) Beberapa teoritis terdahulu menghilangkan unsur pemaksaan dalam definisi kepemimpinan, sementara dalam saat vang sama mempertahankan pandangan bahwa pemimpin adalah faktor penentu dalam hubungan dengan pengikut-pengikutnya. Oleh karena itu dipakai istilah persuasi. Thoha (1990) menyarankan bahwa pemimpin adalah manajemen terhadap manusia dengan jalan memilih persuasi dan inspirasi dan paksaan langsung atau ancaman paksaan yang terselubung. Hal itu menyangkut masalah nyata dalam menerapkan pengetahuan kemanusiaan dan simpati terhadap faktor manusia. Menurut Mason (dalam Sugandha, 1986) pemimpin menunjukkan kemampuan mempengaruhi orang dan mencapai hasil melalui imbauan emosional, bukan melalui penggunaan wewenang.

Kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin merupakan ciri psikologis yang dibawa sejak lahir yang tidak dipunyai oleh orang lain. Karenanya pemimpin tersebut disebut sebagai Barn Leader dilahirkan sebagai seorang pemimpin, dengan demikian sifat-sifat kepemimpinan tidak perlu diajarkan pada dirinya juga tidak bisa ditiru oleh orang lain, tetapi pendapat diatas pada zaman modern, sekarang sudah banyak ditinggalkan sebab usaha bersama yang mengarahkan pada pencapaian tujuan bersama organisasi dimana dalam organisasi tersebut terdapat bermacam-macam orang dengan kondisi sosial yang berbeda, selalu dibutuhkan seorang pemimpin yang sebetulnya harus dipersiapkan, dilatih dan dibentuk secara berencana dan sistematis pada mereka diberikan latihan dan pendidikan khusus untuk membawa orang-orang yang dipimpinnya ke sasaran yang ingin dicapai.

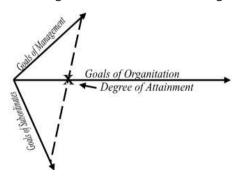
Apabila seseorang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain, hal ini disebut sebagai upaya kepemimpinan. Tanggapan terhadap upaya kepemimpinan ini bisa berhasil atau tidak berhasil. Karena tanggung jawab pokok para manajer dalam organisasi adalah mencapai hasil melalui orang lain, maka keberhasilan mereka diukur oleh keluaran (output) atau produktivitas kelompok yang dipimpin.

Berikut ini Blanchard menunjukkan posisi keberhasilan seorang pemimpin yang efektif, yaitu terlihat dalam gambar berikut ini:



Gambar 5.4 Succesfull And Effective Leadership Continuums
Sumber: Blanchard, 1993:143

Persepsi orang-orang dan kelompok atas pemenuhan tujuan mereka melalui pencapaian tujuan organisasi adalah kadar pemaduan tujuan-tujuan tersebut. Apabila tujuan organisasi didukung oleh semua pihak, maka inilah pemaduan tujuan yang sebenarnya. Untuk menggambarkan konsep ini, kita dapat membagi anggota suatu organisasi menjadi dua kelompok, yaitu pimpinan dan bawahan. Tujuan kedua kelompok tersebut dan hasil pencapaian tujuan organisasi digambarkan Blanchard sebagai berikut:



Gambar 5.5 *Little Organizational Accomplisment*Sumber: Blanchard, 1993:153

Dari gambar di atas, tampak bahwa tujuan pimpinan agak setaraf dengan tujuan organisasi tetapi tidak persis sama, sedangkan tujuan bawahan hampir berlawanan dengan tujuan organisasi. Hasil dari interaksi antara tujuan pimpinan dengan tujuan bawahan adalah kompromi dan secara aktual adalah

kombinasi kedua tujuan tersebut. Salah satu cara yang dilakukan oleh para pemimpin yang efektif untuk menjembatani kesenjangan antara tujuan individual dengan tujuan organisasi adalah menciptakan loyalitas para pengikutnya terhadap mereka. Mereka melakukan hal ini dengan menjadi penyambung lidah dari para pengikut yang berpengaruh dengan pimpinan yang lebih tinggi.

Salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional (Bass, 1990). Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional ini dikembangkan oleh James MacFregor Gurns yang menerapkannya dalam konteks politik. Gagasan ini selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass (Berry dan Houston, 1993).

Selanjutnya Burn (dalam Pawar dan Eastman, 1997; Keller, 1992) mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan berlandaskan pada pendapat Maslow mengenai hirarki kebutuhan manusia. Menurut Burn (dalam Pawar dan Eastman, 1997) keterkaitan tersebut dapat dipahami dengan gagasan bahwa kebutuhan karyawan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transaksional. Sebaliknya, Keller (1992) mengemukakan bahwa kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional. Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, Bass (dalam Howell dan Hall-Merenda, 1999) mengemukakan adanya empat karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu:

- 1) Karisma,
- 2) Inspirasional,
- 3) Stimulasi intelektual, dan
- 4) Perhatian individual

Seperti telah diuraikan di atas, kepemimpinan adalah merupakan proses kegiatan membimbing dan mempengaruhi hubungan aktivitas-aktivitas pekerjaan dari suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan yang telah ditetapkan. Tampak disini bahwa ada tiga butir implikasi yang sangat penting diperhatikan, yaitu; (1) adanya bawahan atau pengikut, (2) adanya distribusi, (3) adanya pengaruh atasan kepada bawahan.

Dalam konteks penerapan knowledge management dalam rangka proses penciptaan, menyebarkan atau mentransfer pengetahuan, kepemimpinan KM mempunyai karakteristik tersendiri. Bencsik dan Bognair (Pasaribu, 2009: 83) mengkaji kepemimpinan KM dan berdasarkan kajiannya meyimpulkan

bahwa gaya kepemimpinan KM bersifat paradox dan bercirikan fungsional, selanjutnya beliau menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan KM mengarah pada demokrasi yang mempunyai hubungan sama tinggi dan sama rendah dalam rangka *building community*. Selanjutnya Carrilo dan Al-Ghassani (Pasaribu, 2009 :83-84) mengidentifikasi peran pimpinan puncak dalam KM yaitu;

- 1. Mengarahkan pengembangan KM strategi,
- 2. Member motivasi seeking best practices kepada semua anggota,
- 3. Memfasilitasi tersedianya KM reseources yang unggul,
- 4. Mendorong program untuk mengatasi hambatan budaya organisasi dan
- 5. Mengaitkan KM dengan kinerja organisasi.

E. TANTANGAN KNOWLEDGE MANAGEMENT DI PERGURUAN TINGGI

Perubahan kehidupan masyarakat dalam berbagai bidangnya akibat globalisasi dan perkembangan teknologi informasi yang cepat memerlukan sikap adaptif sekaligus antisipatif. Mempersiapkan generasi muda bangsa yang berkualitas dan kompetitif jelas merupakan suatu keharusan agar mereka dapat menghadapi berbagai tantangan yang terjadi sebagai dampak dari perubahan tersebut. Untuk itu pendidikan nampaknya dapat menjadi salah satu cara mempersiapkannya, dengan pendidikan kualitas SDM dapat ditingkatkan, dengan pendidikan pengetahuan masyarakat dapat dikembangkan sehingga mampu meningkatkan kapabilitas dirinya dalam menjalankan kehidupannya pada saat ini dan di masa datang.

Dengan demikian dapatlah dipahami bahwa upaya membangun pendidikan pada setiap negara menjadi perhatian penting dengan kapabilitasnya masing-masing, yang jelas pendidikan tinggi diyakini sebagai upaya yang strategis dalam menghadapi ketatnya persaingan di era global. Pada dasarnya Pendidikan merupakan investasi dalam modal manusia (human Capital), dan modal manusia bisa dibentuk dan ditingkatkan kualitasnya melalui pendidikan, tanpa pendidikan adalah tidak mungkin modal manusia dapat berkembang.

Sementara itu menurut Mark L. Leengnick Hall (2003:45-46) yang mengutip beberapa pengertian, human capital diartikan sebagai berikut:

- 1. Human capital is "the knowledge, skills, and capabilities of individual that have economic value to an organization (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001)
- 2. Human capital is "the collective value of an organization's know-how. Human capital refers to the value, usually not reflected in accounting

- system, which results from the investment an organization must make to recreate the knowledge in its employees (Cortada & Woods, 1999)
- 3. Human capital is "all individual capabilities, the knowledge, skills, and experience of the company's employees and managers" (Edvinsson & Malone, 1997)

Dari tiga pengertian di atas nampak sekali adanya kesamaan esensi yang menunjukkan bahwa modal manusia itu merupakan sesuatu yang melekat dalam diri individu, dan hal ini pun tidak berbeda dengan pengertian yang dikemukakan oleh Jac Fitz-entz. Disamping itu hal yang cukup menonjol dari definisi di atas adalah dimensi ekonomi yang menjadi acuan kebermanfaatannya.

Dengan memahami dua konsep tersebut yaitu pendidikan dan human capital dapatlah dipahami bahwa kemampuan-kemampuan yang ada pada manusia (human capital) pada dasarnya adalah merupakan hasil dari suatu proses pendidikan, pendidikan merupakan upaya untuk membentuk human capital yang berkualitas, dengan human capital yang berkualitas maka kehidupan ekonomi akan makin meningkat yang berarti ekonomi akan tumbuh dan berkembang sehingga pembangunan ekonomi dapat semakin cepat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Pentingnya pendidikan dalam meningkatkan kualitas SDM makin diperkuat dengan kecenderungan yang terus berkembang tentang makin pentingnya posisi pengetahuan dalam konteks perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di era global dewasa ini. Berkembangnya manajemen pengetahuan dalam mengelola SDM menjadikan perlunya lembaga pendidikan melakukan antisipasi terhadapnya, hal ini didasarkan pada alasan-alasan berikut; (1) pendidikan/lembaga pendidikan bergerak dalam membina peserta didik untuk meningkatkan pengetahuannya yang dapat bermanfaat dan atau dimanfaatkan pemiliknya untuk menjalankan perannya di masyarakat, (2) lembaga pendidikan harus mengelola pengetahuannya guna mencapai tujuan yang ditetapkan yang meningkatkan kualitas SDM baik dalam pengetahuan, keterampilan, maupun sikap yang nantinya akan sangat bermanfaat bagi kehidupan dirinya maupun masyarakat.

Dengan demikian di samping lembaga pendidikan perlu mengaplikasikan manajemen pengetahuan dimana pembelajaran menjadi hal yang penting di dalamnya, juga harus menjadikan peserta didiknya menjadi manusia pembelajar yang akan tetap mampu dalam menghadapi perubahan yang terus bergerak dengan cepat. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa pendidikan yang dilakukan di sekolah dalam arti transfer ilmu pengetahuan

tidak akan memadai untuk menghadapi kecepatan perubahan, oleh karena itu peserta didik mesti dibina menjadi orang yang selalu belajar sehingga dapat terus adaptif dan antisipatif terhadap perubahan, sehingga perubahan yang terjadi dapat memberi manfaat bagi kehidupannya.

Tantangan yang dihadapi dunia pendidikan, khususnya pendidikan tinggi termasuk sekolah dalam era global dewasa ini makin menunjukkan intensitas yang cepat dan kompleks, hal ini jelas akan berpengaruh besar pada penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Kehidupan masyarakat dan bangsabangsa sekarang ini lebih mendasarkan pada pengetahuan atau masyarakat berbasis pengetahuan (knowledge based society/knowledge society), masyarakat yang makin penuh persaingan yang berbasis keunggulan sumber daya manusia, semua ini jelas merupakan tantangan yang dihadapi oleh dunia pendidikan termasuk organisasi sekolah. Adalah tidak mungkin menghadapi tantangan tersebut dengan menggunakan pola pikir masa lalu, tapi diperlukan pola baru dan kreatif dalam menghadapinya.

Sekarang ini kita/manusia hidup dalam suatu kondisi dimana kreativitas dan kepandaian menjadi kekuatan yang mendorong perubahan-perubahan dalam bidang kehidupan, keadaan ini jelas akan berimplikasi juga pada lembaga pendidikan seperti sekolah, respon yang sukses di masa lalu dalam menghadapi berbagai tantangan tidak akan cukup, bahkan mungkin akan berakibat pada kemunduran sekolah/pendidikan, dalam kaitan ini pernyataan *Andy Hargreaves* (2003: xvi), nampaknya perlu mendapat perhatian

"we live in a knowledge economy, a knowledge society. Knowledge economies are stimulated and driven by creativity and ingenuity. Knowledge society school have to create these qualities, otherwise their people their nations will be left behind......."Our school must therefore also foster the compassion, community and cosmopolitan identity that will offset the knowledge economy's most destructive effects. The knowledge society also encompasses the public good. Our schools have to prepare young people for both of these"

Dalam knowledge society, sekolah perlu mendesain organisasinya menjadi organisasi yang mampu menumbuhkan kreativitas dan kecerdasan jika tidak ingin ketinggalan. Proses pembelajaran di sekolah harus mampu mendidik para siswa menjadi orang-orang kreatif, dan ini hanya mungkin dilaksanakan bila organisasi sekolah itu sendiri menjadi organisasi pembelajar dimana seluruh anggota organisasi mampu meningkatkan kemampuan belajarnya dalam rangka meningkatkan kemampuan organisasi sekolah dalam menghadapi berbagai perubahan, bahkan perlu terus diupayakan lebih jauh agar organisasi sekolah dapat melakukan langkah-langkah antisipasi terhadap

perubahan yang mungkin terjadi, dan ini berarti pembelajaran adaptif perlu terus dibarengi dengan pembelajaran generatif yang merupakan ciri dari organisasi pembelajar.

Tantangan terbesar perguruan tinggi adalah globalisasi yang akan menghadirkan pengetahuan dan informasi setiap saat sedangkan kebanyakan masyarakat tidak mampu menampung semua pengetahuan dan informasi secara menyeluruh. Dalam hal ini IMF (dalam Indrajit dan Djokopranoto 2006:84) dalam artikelnya yang berjudul Globalization: Threat or Opportunity menjelaskan makna globalisasi sebagai berikut:

"Globalization is the increasing integration of economies around the world, particularly through trade and financial flows, it also refers to movement of people (labor) and knowledge (technology) across international borders. It refers to an extention beyond national borders of the same market forces that have operated for centuries at all levels of human economic activity."

Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2006:85) minimal ada 4 aspek globalisasi yang menjadi tantangan perusahaan dan perguruan tinggi saat ini yaitu:

- a. Perdagangan yang bergerak ke arah perdagangan bebas atau internalisasi ekonomi
- b. Pergerakan modal dalam hal ini beralihnya pengurangan modal pemerintah menjadi bentuk investasi modal swasta/asing yang makin besar-besaran
- c. Pergerakan orang, perpindahan orang dari suatu negara ke negara lain karena mencari penghidupan yang lebih baik.
- d. Penyebaran Ilmu Pengetahuan dan Teknologi. Hal ini yang sangat tidak bisa dilepaskan dari proses globalisasi.

Karena globalisasi seperti dikatakan di atas tidak hanya menyangkut dan berdampak pada bidang ekonomi, tetapi pada hampir seluruh elemen kehidupan manusia, maka globalisasi juga berdampak, cepat atau lambat, pada pendidikan tinggi dan perguruan tinggi. Secara formal memang globalisasi belum menyentuh pendidikan tinggi dan perguruan tinggi, namun agaknya tidak begitu lama lagi, kekuatan dan gejala ini tidak dapat dibendung lagi. Pergerakan bebas dari ilmu pengetahuan dan teknologi yang merupakan salah satu aspek penting dalam globalisasi tentu akan menyentuh pula bidang pendidikan khususnya pendidikan tinggi. Apa yang sudah lama terjadi di bidang pendidikan tinggi adalah masih dalam tahap internasionalisasi, namun karena internasionalisasi dalam bidang ekonomi dan perdagangan sudah

mulai didesak oleh globalisasi dalam bidang yang sama, maka internasionalisasi di bidang pendidikan tinggi juga akan didesak oleh globalisasi. Perlu dicatat suatu hal yang cukup ironis, bahwa di negara-negara berkembang, yang sangat getol mendesakkan globalisasi bidang pendidikan bukan menteri atau para pengambil keputusan di bidang pendidikan, tetapi menteri dan petinggi di bidang ekonomi dan perdagangan.

Namun lepas dari semua itu, menurut Richard C.Atkinson, President dari University of California (dalam Indrajit dan Djokopranoto, 2006:102), globalisasi bagi perguruan tinggi juga merupakan kekuatan yang merubah perguruan tinggi dari suatu institusi yang memonopoli ilmu pengetahuan menjadi suatu lembaga dari antara sekian banyak jenis organisasi yang menyediakan informasi, dan dari suatu institusi yang selalu dibatasi oleh waktu dan geografi menjadi suatu lembaga tanpa perbatasan. Dengan demikian, bagi perguruan tinggi, globalisasi berarti:

- Teknologi informasi dan komunikasi, seperti Internet dan World Wide Web, menyediakan peralatan baru yang sangat ampuh dalam membentuk jaringan global untuk pengajaran dan riset.
- 2) Dalam lingkungan baru tersebut, suatu organisasi apakah itu universitas atau pemberi jasa informasi lainnya, dapat memenuhi kebutuhan dan meneguk pendapatan dari pasar yang ada. Universitas global akan mampu mengajar mahasiswa di mana saja dan kapan saja dan demikian juga dapat mengambil dosen dari mana saja.
- 3) Universitas tidak lagi memonopoli produksi ilmu pengetahuan. Mereka harus bersaing dengan penyedia jasa informasi dan pengetahuan lainnya yang tidak memerlukan kampus dengan segala fasilitasnya yang mahal.

Dengan demikian, di perguruan tinggi, agaknya dampak yang perlu diantisipasi dan tantangan yang perlu dihadapi menurut Indrajit dan Djokopranoto, (2006:103) sekurang-kurangnya dalam tiga bidang persaingan yaitu:

a. Tantangan Pada Pengelolaan

Apabila bidang pendidikan akan disamakan dengan bidang perdagangan dan ekonomi, maka prinsip pasar bebas juga harus diberlakukan. Artinya ialah bahwa setiap negara harus membuka diri seluas-luasnya terhadap masuknya perguruan tinggi, dosen, penulis, dan sebagainya tanpa hambatan sama sekali, dalam bentuk apapun. Globalisasi universitas yang tampak saat ini adalah penetrasi dalam bentuk kelas jarak jauh (distant learning programme) dan universitas terbuka dengan menggunakan internet. Hal ini yang merupakan tantangan besar bagi pengelolaan perguruan tinggi.

Salah satu contoh, Pada bulan April tahun 2001 yang lalu, MIT (Massachusetts Institute of Technology) menarik perhatian dunia dengan melancarkan program OpenCourseWare, yang bernilai US\$ 100 juta yang membutuhkan waktu sepuluh tahun untuk merancangnya. MIT menyebutkan bahwa program OpenCourseWare adalah usaha untuk menciptakan sebuah model penyebaran ilmu pengetahuan oleh universitas dalam era internet, yang tersedia bagi semua orang bahan yaitu bahan kuliah yang diajarkan di MIT. Dana pengembangan sebesar itu diharapkan dapat kembali dari sumbangan para donator. Program semacam itu bukan sesuatu yang unik di Amerika karena beberapa universitas lain juga melakukannya, namun memang skala dan biayanya tidak sebesar yang di MIT. Program ini merupakan pernyataan MIT untuk tetap mempertahankan misi dasar dari universitas dalam lingkungan akademis yang makin dikomersialkan.

b. Tantangan Pada Proses Belajar Mengajar

Globalisasi ternyata merubah cara belajar-mengajar, dari bertatap muka dan melalui hubungan personal antara dosen dan mahasiswa menjadi hubungan maya dan nonpersonal, melalui internet, dan video jarak jauh. Ahli manajemen Peter Drucker memang pernah meramalkan: 'Tiga puluh tahun dari sekarang kampus universitas besar akan menjadi barang peninggalan. Universitas tidak akan mampu bertahan hidup dalam bentuknya seperti sekarang. Alasan utamanya ialah karena pergeseran pada pendidikan yang berlanjut terus menerus dari orang-orang dewasa yang sudah sangat terdidik yang menjadi pusat dan sektor pertumbuhan pendidikan'.

c. Tantangan Pada Pendidikan Nilai

Globalisasi sering kali menghadirkan pengetahuan dan informasi yang berlebihan yang tidak dapat ditangkap oleh orang kebanyakan yang juga tidak mampu mencerna tantangan-tantangan yang menyertainya, sehingga hidup dalam alam globalisasi merupakan risiko dan merubah identitas seseorang, tempat tinggal, dan kehidupan masa depan. Globalisasi yang tidak sempurna, yaitu yang tidak lengkap tetapi tetap berjalan terus, justru meningkatkan perbedaan antar negara, menambah ketidak seimbangan dalam segala bidang: politik, ekonomi, budaya, agama, sosial. Globalisasi yang tidak terkendali membawa ancaman dan ketakutan yang memang dapat dimengerti dalam banyak hal.

d. Tantangan Lain

Di samping tantangan-tantangan yang disebutkan di atas, tantangan-tantangan berikut juga perlu dipikirkan, termasuk bagi universitas di negara-

negara yang sudah maju dan berkembang. Tantangan yang dimaksud adalah mengenai struktur institusi dan kebiasaan cara berfikir, misalnya yang berkenaan dengan akreditasi, milik intelektual, dan universitas sebagai suatu komunitas.

- Teknologi mungkin mampu menjadikan universitas bersifat global dalam jangkauannya, namun ada sesuatu yang agaknya tetap dikehendaki secara lokal, yaitu akreditasi.
- 2) Pembelajaran berbasis internet memang menjanjikan cara baru menguasai ilmu pengetahuan, tetapi juga sekaligus menciptakan hambatan baru. Tradisi lama, ialah bahwa dalam universitas, ilmu pengetahuan terbuka dan gratis untuk semua orang. Dalam era internet, dimana para dosen dan para ahli menjadi ajang perebutan antara universitas dan perusahaan penyedia jasa informasi yang nota bene mencari keuntungan, hak intelektual menjadi sangat menonjol sehingga menjurus pada privatisasi ilmu pengetahuan.
- 3) Universitas sebagai komunitas akademis dengan segala kegiatannya memberikan suasana akademis yang menunjang hasrat belajar dan meneliti. Interaksi antar mahasiswa dan antara mahasiswa dan dosen memberi sumbangan dalam pembentukan watak dan pribadi mahasiswa.

Serban (2002: 145) memberikan gambaran tantangan bagi *knowledge* management di samping keuntungan yang dihasilkannya. Lihat tabel di bawah ini.

Tabel 5.1 Gambaran Keuntungan dan Tantangan Knowledge

Benefits	Challenges Strategy—developing a clear sense of direction	
Access to and sharing of knowledge		
Customer responsiveness	rss Tacit knowledge and organizational cultures	
Better understanding of the organization and its customers	Skills and expertise—developing highly technical skills	
Operational efficiencies and decentralization of functions	Cost—human and financial	

Sumber: Serban (2002: 145)

Tantangan yang dihadapi dunia pendidikan tinggi dalam menyebar KM memang tidak sedikit, tetapi itu pula yang bisa memberikan nilai jual dan keuntungan iika knowledge management benar-benar tepat digunakan dan difungsikan. Dengan demikian lembaga pendidikan tidak bisa lagi melakukan respon yang biasa dalam menghadapi kenyataan tersebut, ini berarti diperlukan komitmen bersama bahwa mendidik dan membelajarkan memerlukan kondisi organisasi vang iuga mampu mensinergikan pengetahuan yang ada di dalamnya dan mengintegrasikannya dalam proses pendidikan dan pembelajaran di sekolah, dan itu berarti lembaga pendidikan perlu menjadi Learning Organization.

F. KONSEP MUTU DALAM PERGURUAN TINGGI

Menurut Juran (dalam Slamet, 1996:20) mutu didefinisikan sebagai Mkecil dan M-besar. M-kecil adalah mutu dalam arti sempit, berkenaan dengan kinerja bagian dari organisasi, dan tidak dikaitkan dengan kebutuhan semua jenis pelanggan. M-besar adalah mutu dalam arti luas, berkenaan dengan seluruh kegiatan organisasi yang dikaitkan dengan kebutuhan semua jenis pelanggan. M-besar inilah yang dimaksud dengan mutu terpadu. Menurut Crosby (dalam Slamet, 1996:20) menekankan bahwa dalam pengertian mutu terkandung makna kesesuaian dengan kebutuhan. Alex mendefinisikan mutu dengan pengertian yang sama, ia mengatakan "seperti kita ketahui bersama bahwa di zaman sekarang ini kita harus memberikan kepuasan penuh kepada pelanggan". (Artzt et al. 1992: 17)

Tampubolon (2001: 108) mendefinisikan mutu adalah "panduan sifatsifat produk yang menunjukkan terpenuhinya kebutuhan pelanggan, baik kebutuhan yang dinyatakan maupun kebutuhan yang tersirat, masa kini dan masa depan". Selanjutnya Tom Peters dan Nancy Austin dalam Edward Sallis (2006: 29) mendefinisikan mutu adalah "sesuatu yang berhubungan dengan gairah dan harga diri". Menurut Deming (1982:176, dalam Nasution, 2001:16) menyatakan bahwa "kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau kualitas adalah apapun yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen". Sedangkan Garvin (1988, dalam Nasution, 2001: 16), kualitas adalah "suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen".

Berdasarkan pendapat di atas, mutu secara umum di definisikan sebagai berikut. Mutu/kualitas adalah paduan sifat-sifat barang atau jasa, yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, baik kebutuhan yang dinyatakan maupun yang tersirat. Beberapa elemen yang mengikat dalam mutu/kualitas meliputi; (1) kualitas meliputi usaha

memenuhi atau melebihi harapan pelanggan, (2) kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan (3) kualitas merupakan kondisi yang berubah.

Setelah dipahami definisi kualitas, maka harus diketahui apa saja yang termasuk dalam dimensi kualitas. Garvin (Nasution, 2001 : 17-18) mendefinisikan delapan dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas produk, yaitu; (1) kinerja/performa (performance) berkaitan dengan aspek fungsional dari produk dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan pelanggan ketika ingin membeli suatu produk, (2) features merupakan aspek kedua dari performa yang menambah fungsi dasar, berkaitan dengan pilihan-pilihan dan pengembangannya, yaitu ciri-ciri atau keistimewaan tambahan, (3) kehandalan (reliability) berkaitan dengan kemungkinan suatu produk berfungsi secara berhasil dalam periode waktu tertentu di bawah kondisi tertentu. Dengan demikian, kehandalan merupakan karakteristik yang merefleksikan kemungkinan tingkat keberhasilan dalam penggunaan suatu produk, (4) konformitas (conformance) berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan, (5) daya tahan (durability), berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan, (6) kemampuan pelayanan (serviceability) merupakan karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan/kesopanan, kompetensi, kemudahan, serta penanganan keluhan yang memuaskan, (7) estetika (aesthetics) merupakan karakteristik mengenai keindahan yang bersifat subyektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari preferensi atau pilihan individual, (8) kualitas yang dipersepsikan (perceived quality), karakteristik yang berkaitan dengan reputasi (brand name, image).

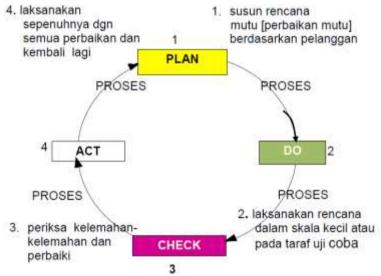
Perguruan Tinggi adalah suatu sistem, yaitu struktur yang terdiri dari berbagai komponen yang berkaitan erat satu sama lain secara fungsional, sehingga merupakan keterpaduan yang sinergis. Dalam komponenkomponen itu terjadi proses-proses yang sesuai dengan fungsi masingmasing, tetapi tidak eksklusif atau sendiri-sendiri, melainkan saling berkaitan, mendukung. dan saling mempengaruhi satu (Tampubolon, 2001:79). Sistem manajemen mutu yang tepat perlu dikembangkan. Menurut Tampubolon (2001:111) dalam manajemen mutu, sudah ada tiga sistem yang berkembang, yaitu; (1) pengawasan mutu, (2) jaminan mutu, (3) manajemen mutu terpadu. Total Quality Management dapat didefinisikan dari tiga kata yang dimilikinya, yaitu: Total (keseluruhan); Quality (kualitas, derajat/tingkat keunggulan barang atau jasa); Management (tindakan, seni, cara menghandel, pengendalian, pengarahan). Dari ketiga kata yang dimilikinya, definisi TQM adalah "sistem manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan *(costumer satisfaction)* dengan kegiatan yang diupayakan sekali benar *(right first time)*, melalui perbaikan berkesinambungan *(continous improvement)* dan memotivasi karyawan" (Kit Sadgrove, 1995 dalam Yamit, 2004: 181).

Manajemen Mutu Terpadu atau Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terusmenerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya. Untuk mencapai usaha tersebut digunakan sepuluh unsur TQM, yaitu:

- a. Fokus pada pelanggan, pelanggan eksternal berperan dalam menentukan mutu produk atau jasa, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan mutu tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk dan jasa.
- b. Obsesi terhadap mutu, pelanggan internal dan eksternal telah menentukan standar mutu. Dengan mutu yang ditetapkan tersebut maka organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihinya.
- c. Pendekatan Ilmiah, pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.
- d. Komitmen jangka panjang, hal ini sangat penting ketika suatu organisasi baru menerapkan TQM. Untuk berubah ke budaya baru dengan penerapan TQM maka diperlukan adanya komitmen jangka panjang untuk melaksanakan penerapan TQM tersebut.
- e. Kerjasama tim Kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik dengan internal organisasi maupun eksternal/stakeholder organisasi.
- f. Perbaikan sistem secara berkesinambungan Sistem yang ada diperbaiki terus-menerus agar mutu yang dihasilkan meningkat.
- g. Pendidikan dan Pelatihan Pendidikan merupakan factor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan profesionalnya.
- h. Kebebasan yang terkendali Karyawan dapat ikut serta dalam pengambilan keputusan dalam pemecahan masalah untuk meningkatkan 'rasa memiliki', namun keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana.
- i. Kesatuan tujuan
- j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Yamit (2004: 181) menyatakan bahwa, TQM adalah "sistem manajemen untuk meningkatkan keseluruhan kualitas menuju pencapaian keunggulan bersaing yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh (total) anggota organisasi". Sedangkan Ishikawa dalam Tjiptono (2003:4) Total Quality Management diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan.

Inti dari TQM ialah usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus-menerus memperbaiki mutu pelayanan dan produk perusahaan. Fokusnya semakin diarahkan ke pelanggan. Dalam TQM, kunci strategis yang dipusatkan pada pelanggan ialah pertanyaan "apakah kualitas itu?" Jawabannya "kualitas berarti memberikan produk dan pelayanan yang konsisten dalam satu usaha tunggal "(Schuler, 1997:113) Lingkaran PDCA (Plan-Do-Check-Act) disebut juga lingkaran Deming, karena Deminglah yang menciptakannya. Lingkaran itu menggambarkan proses-proses yang selalu terjadi dalam setiap kegiatan atau kinerja yang bermutu. Lingkaran itu bisa dilihat dalam gambar berikut:



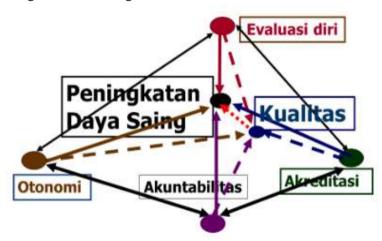
Gambar 5.6. Lingkaran PDCA Deming Sumber: Tjiptono et al. (2003: 262)

Dalam perkembangannya dunia pendidikan, mutu dapat dikatakan sebagai suatu hal yang dapat membedakan antara keberhasilan dan kegagalan. Suatu Organisasi baik yang berstatus negeri atau swasta, dapat

dikatakan organisasi yang terbaik jika organisasi tersebut mengerti dan mengetahui mutu. Dalam Pendidikan Tinggi telah menetapkan *Higher Education LongTerm Strategy* 2003 - 2010 (disingkat menjadi *HELTS* 2003 – 2010). Di dalam *Part I Chapter II HELTS* 2003 –2010 dicantumkan *Vision 2010*, atau Visi 2010 Pendidikan Tinggi di Indonesia, sebagai berikut:

"In order to contribute to the nation's competitiveness, the national higher education has to be organizationally healthy, and the same requirement also applies to institutions. A structural adjustment in the existing system is, however, needed to meet this challenge. The structural adjustment aims, by the year of 2010,of having a healthy higher education system1, effectively coordinated and demonstrated by the following features: Quality; Access and equity; Autonomy".

Dengan demikian, pada saat ini perlu dilakukan penyesuaian secara struktural sistem pendidikan tinggi nasional, agar pada tahun 2010 terdapat sistem pendidikan tinggi yang sehat, yang secara efektif dikoordinasikan dan ditunjukkan oleh ciri-ciri kualitas, akses dan keadilan, serta otonomi. Hal tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5.7
Paradigma Baru Pengelolaan PT
HELT 2003-2010 (Buku Pedoman BAN-PT: 2002)

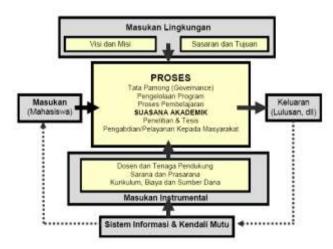
Di negara Amerika Standar mutu pendidikan salah satunya ditetapkan oleh *The Council for Higher Education Accreditation* (CHEA), Menurut Schray (2000: 23) menjelaskan ukuran mutu pendidikan di USA sebagai berikut:

- 1. Advances academic quality;
- 2. Demonstrates accountability;
- 3. Encourages purposeful change and needed improvement;
- 4. Employs appropriate and fair procedures in decision-making; and
- 5. Continually reassesses accreditation practices

Dalam Buku Penjaminan Mutu Dikti 2007 dijelaskan bahwa Perguruan tinggi dinyatakan bermutu atau berkualitas, apabila:

- a. Perguruan tinggi tersebut mampu menetapkan dan mewujudkan visinya melalui pelaksanaan misinya (aspek deduktif);
- perguruan tinggi tersebut mampu memenuhi kebutuhan stakeholders (aspek induktif), berupa kebutuhan kemasyarakatan (societal needs), kebutuhan dunia kerja (industrial needs). dan kebutuhan profesional (professional needs).

Dengan demikian perguruan tinggi harus mampu merencanakan, menjalankan, dan mengendalikan suatu proses yang menjamin pencapaian mutu sebagaimana diuraikan di atas.



Gambar 5.8

Proses Transformasi-Produktif di Perguruan Tinggi (Sumber: Buku Pedoman Evaluasi-Diri Program Studi –BAN PT, 2002)

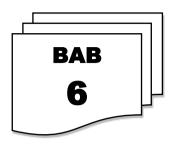
Pada Perguruan Tinggi terdapat beberapa standar yang dijadikan acuan untuk penyelenggaraan pendidikan yang bermutu yaitu; Standar Nasional Pendidikan (SNP), Badan Akreditasi Nasional (BAN-PT), Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPMPT) dan *AUN-Quality Assurance*. Perbedaan lingkup standar dijelaskan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 5.2 Lingkup Standar

SNP	BAN	SPMPT SPMPT	AUN-QA
Isi	Eligibilitas		Sistem QA
Proses	Kemahasiswaan	Mahasiswa	Pembelajaran
Kompetensi Iulusan	Kurikulum	Kurikulum prodi	Analisis dan penelaahan
Pendidik dan tenaga kependidikan	Dosen dan tenaga pendukung	SDM (dosen dan tenaga penunjang)	Pengabdian kepada masyarakat
Sarana dan prasarana	Sarana dan prasarana	Sarana dan prasarana	Kode Etik
Pengelolaan	Pendanaan	Keuangan	Pengembangan SDM
Pembiayaan	Tata pamong,	Tata Pamong	
Penilaian pendidikan	Pengelolaan program	Manajemen lembaga	
	Proses pembelajaran	Proses pembelajaran	
	Suasana akademik	Suasana akademik	
	Sistem informasi	Sistem informasi	
	Sistem penjaminan mutu	Keuangan	
	Lulusan	Kerjasama dalam dan luar negeri	

Mengenai posisi dan arti penting mutu pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi, dapat dikemukakan bahwa di masa mendatang eksistensi suatu perguruan tinggi tidak semata-mata tergantung pada pemerintah, melainkan terutama tergantung pada penilaian *stakeholders* (mahasiswa, orang tua, dunia kerja, pemerintah, dosen, tenaga penunjang, serta pihakpihak lain yang berkepentingan) tentang mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya. Agar eksistensinya terjamin, maka perguruan tinggi mau tidak mau harus menjalankan penjaminan mutu pendidikan tinggi yang

diselenggarakannya. Perlu dikemukakan bahwa karena penilaian *stakeholders* senantiasa berkembang, maka penjaminan mutu juga harus selalu disesuaikan pada perkembangan itu secara berkelanjutan *(continuous improvement)*.



IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN KNOWLADGE PERGURUAN TINGGI

A. DUKUNGAN KEBIJAKAN DALAM KNOWLEDGE MANAGEMENT

Universitas sebagai penghimpun knowledge memiliki peran dalam mendukung konsep ekonomi berbasis knowledge. Elemen-elemen dalam pengelolaan knowledge seperti penciptaan, pengalihan dan penyebaran secara tradisional telah dilaksanakan oleh Universitas. Sesuai dengan visi, misi dan tujuan dari Universitas UNPAS, UNLA dan UNIGA, yang berorientasi pada pembelajaran, analisis dan penelaahan dan pengabdian kepada masyarakat. Dukungan kebijakan dari jajaran pimpinan UNPAS, UNLA dan UNIGA dalam pengembangan knowledge management dapat dilihat dari visi, misi dan masing-masing perguruan tinggi yang mengarah pengembangan ilmu pengetahuan dan upaya-upaya ketiga perguruan tinggi tersebut yang meliputi pengembangan knowledge management. Kebijakan dalam pengelolaan pengetahuan di UNPAS berupa; (1) peningkatan relevansi kurikulum dengan tuntutan stakeholder, (2) meningkatkan jumlah dan mutu perpustakaan, (3) peningkatan sistem informasi digital dan ICT, (4) peningkatan mutu SDM, (5) peningkatan jumlah dan mutu analisis dan penelaahan, (6) peningkatan jumlah dan mutu pengabdian kepada masyarakat, (7) peningkatan pengkajian dan pengembangan syiar Islam dan peningkatan pengkajian dan pengembangan lembaga budaya. Di UNLA kebijakan berupa; (1) pengembangan kompetensi dosen, (2) pengembangan analisis dan penelaahan, dan pengabdian kepada masyarakat, pengembangan sarana dan prasarana ICT dan pembelajaran, pengembangan kerja sama di bidang analisis dan penelaahan. Di UNIGA kebijakan berupa; (1) pengembangan SDM, (2) pengembangan ICT, (3) optimalisasi lembaga penjaminan mutu, (4) pengembangan riset dan kerja sama.

Kebijakan dalam knowledge management ini beberapa pengembangan belum mencapai target yang diharapkan sesuai dengan rencana strategis belum sepenuhnya dapat meningkatkan akselerasi terhadap pengembangan pengetahuan. Berdasarkan hasil temuan yang ada hal ini dikarenakan beberapa hal diantaranya; (1) pimpinan UNPAS, UNLA maupun UNIGA belum sepenuhnya memahami KM, (2) belum adanya evaluasi khusus tentang KM di ketiga perguruan tinggi tersebut sehingga kebijakan yang dibuat belum tepat pada target yang diharapkan. Hal ini sependapat dengan Nugroho (2003: 179) mengemukakan bahwa efektivitas implementasi kebijakan mencakup empat aspek yaitu; tepat kebijakannya, tepat pelaksanaannya, tepat targetnya dan tepat lingkungannya, Selain itu di ketiga perguruan tinggi tersebut juga belum adanya analisis kebijakan yang menyeluruh terhadap pengelolaan pengetahuan, hanya terdapat sistem evaluasi yang dilaksanakan oleh SPI/unit penjaminan mutu. Hal ini sependapat dengan pendapat Dunn (2004) yang mengatakan bahwa proses analisis kebijakan dapat memperbaiki proses pembuat kebijakan dan kinerjanya. Oleh karena itu ke depan baik UNPAS, UNLA maupun UNIGA perlu meningkatkan pemahaman mengenai knowledge management di perguruan tinggi serta melakukan evaluasi kebutuhan management agar eksistensi pengetahuan ini dapat berkembang dan berkelanjutan.

B. DUKUNGAN STRUKTUR ORGANISASI DALAM KNOWLEDGE MANAGEMENT

Pengelolaan *KM* berbeda dengan pengelolaan asset Universitas yang lain. Dalam pengelolaan asset intelektual, berbagai karakteristik harus dipenuhi dari segi karakteristik strukturalnya. Struktur organisasi di Universitas Pasundan, Universitas Langlangbuana dan Universitas Garut memiliki struktur birokrasi. Pada Universitas Pasundan unit pengelola pengetahuan terintegrasi dengan beberapa unit diantaranya Program Studi, Lembaga Analisis dan penelaahan, P3AI, Lembaga Budaya dan LP2SI, sedangkan pada Universitas Langlangbuana dan Universitas Garut tugas pengelolaan pengetahuan terintegrasi dengan Program Studi, lembaga analisis dan penelaahan dan pusat TIK. Berdasarkan hasil analisis dan penelaahannya struktur yang digunakan dalam pengelolaan manajemen pengetahuan masih melekat dengan program studi dan lembaga analisis dan

penelaahan. Hanya di Universitas Pasundan yang memiliki khusus struktur pengelolaan pengetahuan yang berfokus kepada *learning activity*.

Berdasarkan hasil temuan terlihat masing-masing bagian struktur organisasi di UNPAS, UNLA dan UNIGA mempunyai peran yang besar dalam pengelolaan pengetahuan. Pihak senat universitas, pimpinan universitas dan pimpinan Fakultas berada pada tataran kebijakan, fungsi Fakultas serta lembaga lainnya berfungsi sebagai lembaga yang mengkoordinir kegiatan-kegiatan, fungsi LPPM sebagai lembaga pencipta, distribusi dan penyimpan pengetahuan dan fungsi bagian TIK/ICT yaitu untuk menyiapkan perangkat dan infrastruktur ICT sebagai media transfer pengetahuan dan perpustakaan berfungsi sebagai sumber pengetahuan. Sedangkan implementasi knowledge management yang meliputi knowledge creation, knowledge transfer, knowledge acquisition, knowledge utilization lebih banyak dilakukan di program studi.

Berdasarkan temuan di atas menunjukkan bahwa struktur organisasi yang ada baik di UNPAS, UNLA dan UNIGA belum dapat menunjukkan pengelolaan pengetahuan yang belum efektif hal ini ditunjukkan proses knowledge management yang meliputi penciptaan pengetahuan, akuisisi pengetahuan, transfer pengetahuan, dan penyimpanan pengetahuan belum dapat diintegrasikan dengan baik, hal ini dikarenakan yang menjadi kendala di UNPAS adalah koordinasi antar bagian dalam pengelolaan pengetahuan, seringkali proses transfer pengetahuan tidak berjalan dengan baik karena pengelolaan pengetahuan belum sepenuhnya dipahami oleh setiap bagian dalam organisasi. Sedangkan kendala utama di UNLA dan UNIGA dalam pengelolaan knowledge management adalah belum jelasnya tugas pokok dan fungsi masing-masing bagian dalam pengelolaan pengetahuan, hanya LPPM yang mempunyai fungsi yang jelas sebagai knowledge creation di kedua perguruan tinggi tersebut serta belum memahaminya bahwa program studi itu sebagai bagian yang melaksanakan aktivitas knowledge creation, knowledge transfer dan knowledge utilization.

Jumlah mahasiswa di program studi UNPAS, sebarannya belum merata jumlah mahasiswa aktif sebanyak 14568 mahasiswa, dimana proporsi terbanyak di Fakultas Hukum. Sedangkan jumlah terbanyak lainnya adalah Fakultas Ekonomi pada program studi Manajemen dan Akuntansi yang disusul oleh Program Studi Desain Komunikasi dan Program Studi Seni Musik. Jumlah mahasiswa aktif paling sedikit adalah di Program Pascasarjana Teknologi Pangan yang berjumlah 5 mahasiswa, hal ini dikarenakan jumlah peminat program teknologi pangan rendah, padahal dilihat dari jumlah mahasiswa S1 cukup memadai yaitu sebanyak 426 mahasiswa. Rata-rata sks untuk S1 146-150 sks, untuk S2 rata-rata 36-42 sks, sedangkan untuk S3 rata-rata 50 sks. Di

Univeristas Langlangbuana jumlah mahasiswa paling besar berada di Fakultas Hukum dengan jumlah mahasiswa sebanyak 904 mahasiswa atau sekitar 40 % mahasiswa Universitas Langlangbuana berasal dari Fakultas Hukum. Sedangkan di program pascasarjana jumlah mahasiswa yang paling banyak adalah program studi ilmu pemerintahan sebanyak 135 mahasiswa. Rata-rata mata kuliah yang diberikan pada program S1 sebanyak 144-149 SKS dengan jumlah mata kuliah 53-58 mata kuliah, sedangkan pada pascasarjana beban sks antara 45-48 sks dengan jumlah mata kuliah sebanyak 15-20 mata kuliah. Di Universitas Garut jumlah mahasiswa paling besar berada di Fakultas Hukum dengan jumlah mahasiswa sebanyak 726 mahasiswa atau sekitar 25 % mahasiswa UNIGA berasal dari Fakultas Ekonomi. Sedangkan di program pascasarjana jumlah mahasiswa yang paling banyak adalah program studi ilmu pemerintahan sebanyak 127 mahasiswa.

Jumlah mahasiswa, sebaran program studi dan mata kuliah di atas menunjukkan bahwa proses pembelajaran di program studi, baik di UNPAS, UNLA maupun UNIGA menjadi suatu hal yang sangat penting, dengan jumlah mahasiswa, mata kuliah, program studi perlu mempersiapkan langkahlangkah dalam knowledge management agar proses pengelolaan knowledge management berjalan optimal.

Organisasi adalah sistem yang mapan yang terdiri dari individu-individu yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama dengan adanya hirarki dan pembagian tugas. Hal ini diungkapkan oleh Chen dan Huang (2007) bahwa: "Organizational structure is usually categorized into three elements including formalization, centralization, and integration". Organisasi terbentuk untuk mengatasi tugas dalam skala besar melalui hubungan manusia yang reguler.

UNPAS, UNLA dan UNIGA memiliki struktur organisasi yang baik dalam mendukung proses administrasi dan pembelajaran, tapi struktur yang ada tersebut belum dapat mendukung terhadap knowledge management. Tobing (2007: 99) mengemukakan bahwa "karakteristik struktur knowledge management; (1) pelayanan prima, prosedur administratif terhadap substansi knowledge berada pada level minimal, (2) unit-unit berbentuk sel-sel yang menyebar di berbagai unit tetapi tetap terkoordinasi". Sejalan dengan hal tersebut Mintberg (1979: 373) mengemukakan "bahwa sebagian besar organisasi menganut sistem organisasi birokrasi yang professional". Demikian itu karena struktur organisasi di Universitas bersifat datar dan fleksibel. Selain itu model yang tepat untuk struktur organisasi knowledge management bukan top-down atau bottom-up tapi midlle-up-down, hal ini dikemukakan oleh Nonaka e Takeuchi (Purcidonio et al, 2006:1) mengemukakan:

In the middle-up-down model, the upper management creates a vision, a dream, while the middle management develops more concrete concepts than the employees of the front line can understand and implement. The mid-level managers try to solve the contradiction between what the upper management hopes to create and what really exists in the real world.

Berdasarkan konsep di atas dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi dalam knowledge management yang diterapkan di UNPAS mempunyai kekurangan dalam hal koordinasi antar bagian untuk proses pengelolaan pengetahuan. Struktur organisasi pada UNLA dan UNIGA bersifat top-down, meskipun birokrasi yang professional tapi fungsi para middle management dalam pengelolaan pengetahuan masih rendah. Berdasarkan temuan-temuan juga dijelaskan bahwa setiap bagian di perguruan tinggi mempunyai peran dalam pengelolaan pengetahuan dan program studi mempunyai peran yang terbesar, karena di program studi terjadi proses knowledge creation, knowledge transfer, knowledge utilization dan knowledge storage.

C. IMPLEMENTASI KM DI PERGURUN TINGGI

1. Jenis Knowledge di UNPAS, UNLA dan UNIGA

Berdasarkan hasil analisis dan penelaahan ienis knowledge di UNPAS meliputi tacit knowledge dan explicit knowledge berupa; (1) dokumendokumen kerja seperti Statuta, Renstra, RIP, RENOP, peraturan, (2) dokumen kerja harian, dokumen rapat dan (3) dokumen pembelajaran berupa makalah, diktat kuliah, modul, buku-buku hasil dosen UNPAS, catatan kuliah, hasil analisis dan penelaahan, dan publikasi ilmiah sebagian besar dokumen di konversikan dalam bentuk elektronik berupa e-jurnal, e-library, e-learning, dokumen kerja, bahan kuliah dan publikasi ilmiah. Di Universitas Langlangbuana jenis knowledge meliputi tacit knowledge dan explicit knowledge berupa bahan kuliah, diktat, makalah, publikasi ilmiah, buku hasil karya dosen UNLA, statuta, RIP, Renstra, dan peraturan-peraturan yang ada di UNLA, dokumen yang sudah dalam bentuk elektronik berupa diktat kuliah, bahan kuliah, dokumen kerja, dan publikasi ilmiah. Sedangkan di Universitas Garut jenis knowledge terdiri dari tacit knowledge dan explicit knowledge dalam bentuk bahan kuliah, diktat, makalah, publikasi ilmiah, buku hasil karya dosen, statuta, RIP, Renstra, dan peraturan-peraturan yang ada, sedangkan dokumen elektronik berupa bahan kuliah dan dokumen kerja itupun terbatas pada satu Fakultas di Universitas Garut.

Explicit knowledge di UNPAS meliputi dokumen-dokumen kerja seperti Rentra, Renop, Rencana Induk Pengembangan, maupun dokumen rapat, Sedangkan bentuk explicit untuk menunjang pembelajaran berupa bukubuku, modul dan artikel. Untuk pelaksanaan praktikum, semua praktikum telah memiliki modul praktikum. Rata-rata setiap prodi dosen tetap telah menghasilkan 4-5 buku, baik di publikasikan oleh UNPAS maupun penerbit luar, sedangkan hampir 60 % telah memiliki diktat kuliah yang disusun bersama-sama atau mandiri. Dokumen elektronik pun mulai ada peningkatan, sejak dibangunnya sistem SITU sampai saat ini telah terdapat 767 publikasi ilmiah baik karya dosen tetap maupun perguruan tinggi lain. Ada upaya pengembangan explicit knowledge tapi belum mencapai target yang diharapkan baru mencapai 25 % dari target diharapkan. Penyempurnaan SITU, masih rendahnya minat dosen untuk publikasi elektronik dan belum semua fakultas terintegrasi dengan sistem SITU menjadi kendala utama dalam pengembangan dokumen explicit knowledge. Di UNLA explicit knowledge berupa Bahan kuliah, diktat, makalah, publikasi ilmiah, buku hasil karya dosen UNLA, statuta, RIP, Renstra, dan peraturan-peraturan yang ada di UNLA, Pada saat ini hampir 45 % memilki Diktat kuliah, rata-rata setiap program studi menghasilkan 2 buku teks, dan sejumlah 54 bahan sudah digital (artikel ilmiah, bahan kuliah dan jurnal) sedangkan ICT/TIK sedang dikembangkan kea rah optimalisasi explicit knowledge. Kendala utama rendahnya minat dosen untuk mempublikasikan artikel ilmiah kendalanya adalah reward untuk dosen belum optimal serta konten sistem informasi belum optimal.

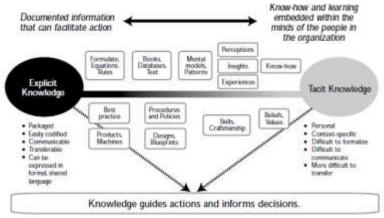
Di Universitas Garut Bahan kuliah, diktat, makalah, publikasi ilmiah, buku hasil karya dosen, statuta, RIP, Renstra, dan peraturan-peraturan yang ada di Universitas Garut. Hanya 20 % dosen memiliki diktat kuliah rata-rata 1 prodi menghasilkan buku teks, itu pun publikasinya masih dalam kalangan internal. Hanya jurnal yang dimiliki FMIPA (Farmacia) sudah bisa diakses elektronik. Pemanfaatan ICT/TIK dalam *explicit knowledge* masih rendah.

Pada ketiga universitas, baik Universitas Pasundan, Universitas dan Universitas Langlangbuana Garut memiliki ienis vang perbedaannya terletak pada bentuknya. Semakin baik pengelolaan manajemen Universitas, infrastruktur ICT (Information and Communication Technology) dan kapabilitas sumber daya manusia maka semakin banyak bentuk pengetahuan yang dihasilkan. Holsapple dan Jones (2007:52) "mengemukakan kunci sukses sebuah Universitas dalam mengelola pengetahuan adalah melalui sumber daya manusia, manajemen yang baik dan infrastruktur ICT".

Universitas Pasundan memiliki infrastruktur pengetahuan yang lebih baik jika dibandingkan dengan Universitas Langlangbuana maupun Universitas Garut. Adanya infrastruktur yang baik memudahkan proses penyebaran explicit knowledge. Ketiga Universitas memiliki bentuk yang berbeda dalam explicit knowledge, Universitas Pasundan lebih menonjol dalam explicit knowledge dibanding Universitas Langlangbuana maupun Universitas Garut. Adanya e-learning, e-library, e-journal, dan akses jardiknas menjadikan keunggulan tersendiri jika dibandingkan dengan kedua Universitas yang sebagian besar masih menggunakan media manual. Walaupun pada saat ini Universitas Langlangbuana membangun e-learning dan e-library dan Universitas Garut membangun sistem informasi terintegrasi berbasis web tetapi penggunaannya belum optimal.

Meskipun penerapan implementasi ICT/TIK telah dilaksanakan di ketiga perguruan tinggi namun pemanfaatan terhadap *explicit knowledge* masih rendah. Hal ini dapat dilihat masih rendahnya *explicit knowledge* yang tersimpan dalam data elektronik, selain faktor kapasitas ICT/TIK hal ini disebabkan pula oleh tingkat kesiapan sumber daya manusia yang ada masih rendah. Di Universitas Pasundan hanya 5-7 mata kuliah tiap prodi yang sudah bisa melaksanakan *e-learning*, dan hanya 2 prodi yang sudah siap dengan *digilib*, sedangkan di Universitas Langlangbuna *e-learning* dan *digilib* baru pada tahap pengembangan dan di Universitas Garut *explicit knowledge* baru berupa jurnal yang didokumentasikan secara elektronik.

Dilihat dari jenisnya, ada dua jenis pengetahuan di UNPAS, UNLA dan UNIGA, yaitu pengetahuan explicit dan pengetahuan tacit. Pengetahuan eksplisit dapat diungkapkan dengan kata-kata dan angka, disebarkan dalam bentuk data, rumus, spesifikasi, dan manual. Pengetahuan tacit sifatnya sangat personal, sulit diformulasikan sehingga sulit dikomunikasikan dan disebarkan kepada orang lain. Tacit knowledge di UNPAS, UNLA dan UNIGA tersimpan dalam pikiran tenaga non akademik, mahasiswa dan terutama akademik/dosen sebagai sumber pengetahuan, bentuk tacit tenaga knowledge dapat berupa gagasan, persepsi, cara berpikir, wawasan, keahlian/kemahiran. Explicit Knowledge merupakan bentuk pengetahuan yang sudah terdokumentasi/terformalisasi, mudah disimpan, diperbanyak, disebarluaskan dan dipelajari. Kidwell et al. (2000: 29) mengemukakan bahwa "knowledge dibagi menjadi dua bagian yaitu explicit knowledge dan tacit knowledge, Tacit knowledge merupakan know-how dan learning yang melekat pada pikiran seseorang dalam organisasi sedangkan explicit knowledge merupakan informasi berupa dokumen yang dapat memfasilitasi tindakan.



Gambar 6.1 *Tacit and Explicit Knowledge* Sumber Kidwell et al (2000: 29)

Selanjutnya berkaitan dengan konsep di atas, Polanyi, 1962; and Tsoukas, 2003 dalam Nonaka and Takeuchi (2007) memberikan pengertian sebagai berikut:

Explicit knowledge is knowledge that can be codified, for example, in a manual, a patent, a description, or a set of instructions. It is sometimes called "know what." Tacit knowledge is the contextually based, interdependent, and noncodified knowledge that must be built in its own context. Tacit knowledge, or "know how," puts explicit knowledge to work.

Di Universitas yang termasuk *explicit knowledge* meliputi buku karya dosen, hasil-hasil analisis dan penelaahan, modul-modul bahan ajar, laporan, dokumen, surat, dan file-file elektronik. Pada umumnya jenis pengetahuan di Universitas memiliki jenis yang sama, yaitu pengetahuan yang bersifat *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Pada dasarnya suatu informasi akan menjadi *tacit knowledge* ketika diproses oleh pikiran seseorang. *Knowledge* jenis ini biasanya belum dikodifikasikan atau disusun dalam bentuk tertulis. Dalam *knowledge* ini termasuk intuisi, *cognitive knowledge*. *Tacit knowledge* seperti intuisi, dan pandangan biasanya sangat sulit untuk dikodifikasikan. Biasanya pengetahuan ini terkumpul melalui pengalaman sehari-hari pada pelaksanaan suatu pekerjaan. Pengetahuan jenis ini akan menjadi *explicit knowledge* ketika dikomunikasikan kepada pihak lain dengan format yang tepat (tertulis, grafik dan lain sebagainya). Pengetahuan yang telah dikodifikasi atau dieksplisitkan. Jadi biasanya telah direpresentasikan dalam

suatu bentuk yang tertulis dan terstruktur pengetahuan jenis ini jelas lebih mudah direkam, dikelola dan dimanfaatkan serta ditransfer ke pihak lain.

Berdasarkan hasil analisis dan penelaahan dan pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa di Universitas Pasundan, Universitas Langlangbuana dan Universitas Garut terdapat dua jenis pengetahuan yaitu tacit knowledge dan explicit knowledge. Kompleksitas explicit knowledge di ketiga Universitas tersebut tergantung dalam penerapan teknologi informasi, semakin baik teknologi informasi dalam Universitas semakin banyak explicit knowledge dalam bentuk elektronik. Di ketiga Universitas sebagian besar tacit knowledge belum ditranformasikan menjadi explicit knowledge berbasis elektronik hal ini dikarenakan dukungan ICT/TIK yang masih rendah dan kesiapan sumber daya manusia masih rendah.

2. Elemen-Elemen Knowledge Management

Universitas sebagai penghimpun *knowledge* memiliki peran dalam mendukung konsep ekonomi berbasis *knowledge*. Elemen-elemen dalam pengelolaan *knowledge* seperti penciptaan, pengalihan dan penyebaran secara tradisional telah dilaksanakan oleh Universitas. Sesuai dengan visi, misi dan tujuan dari Universitas UNPAS, UNLA dan UNIGA, yang berorientasi pada pembelajaran, analisis dan penelaahan dan pengabdian kepada masyarakat.

Elemen-elemen knowledge management di UNPAS meliputi sumber daya manusia dengan 373 tenaga pendidik tetap, hal ini dirasakan masih kurang dilihat dari rasio dengan mahasiswa dan kualifikasi pendidikan ratarata S2, struktur pengelola pengetahuan selain LPPM dan Pusat ICT yaitu LP2AI, LP3SI dan Lembaga budaya, namun belum ada standar pengelola pengetahuan, dan peran program studi belum terungkap sebagai aktivitas utama dalam pengelolaan pengetahuan, para pemimpin di UNPAS memberikan dukungan berupa kebijakan dan perencanaan strategis untuk mendukung KM dan organisasi di UNPAS terbuka terhadap perubahan dan mengadopsi perubahan baru, proses adopsi pengetahuan dari luar berjalan baik, tetapi penciptaan pengetahuan masih rendah dan fasilitas ICT berupa Point to multipoint dengan kapasitas bandwitdh 0,7 kbps/stakeholder.

Di UNLA elemen SDM berjumlah 185 tenaga pendidik tetap dibandingkan dengan rasio mahasiswa baik namun dari kualifikasinya pendidikannya masih rendah. Struktur pengelola pengetahuan terpusat di LPPM dan Pusat Komputer, program studi namun fungsinya dalam *knowledge management* belum mencapai target yang diharapkan Para pemimpin di UNLA memberikan dukungan berupa kebijakan dan perencanaan strategis untuk mendukung *knowledge management*, walaupun tidak secara spesifik. Penciptaan pengetahuan masih rendah dikarenakan tingkat analisis dan

penelaahan masih rendah, tetapi pengetahuan baru dari luar diadopsi dengan baik dan fasilitas TIK/ICT adalah 0,4 kpbs/stakeholder.

Di UNIGA elemen SDM terdiri dari 107 tenaga pendidik, dari segi rasio mahasiswa baik, namun kualifikasi pendidikannya masih rendah. Struktur pengelola pengetahuan terpusat di LPPM dan Pusat Komputer namun fungsinya dalam *knowledge management* belum mencapai target yang diharapkan. Para pemimpin di UNIGA memberikan dukungan berupa kebijakan dan perencanaan strategis untuk mendukung *knowledge management*. Penciptaan pengetahuan masih rendah dikarenakan tingkat analisis dan penelaahan masih rendah, proses adopsi pengetahuan berjalan lambat. Fasilitas ICT yaitu Point to multipoint 0.2 kpbs/stakeholder.

Elemen-elemen dalam *knowledge management* ini sejalan dengan pendapat Stankosky (2005:280), dibutuhkan kepemimpinan, organisasi teknologi dan learning untuk menciptakan *knowledge management* yang efektif.



Gambar 6.2. *Knowledge Management Pillars to Enterprise Learning*Sumber: Stankosky et al, 1999 (Stankosky, 2005: 280)

Sejalan dengan pendapat Stankosky, Tobing (2007: 28) mengemukakan elemen penting dalam *KM* yaitu; (1) sumber daya manusia, (2) leadership, (3) teknologi, (4) organisasi dan learning.

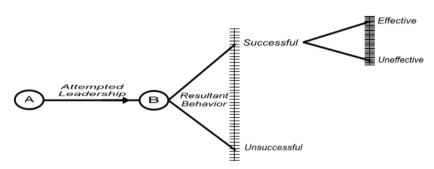
Sumber daya manusia berupa tenaga akademik maupun non akademik memiliki peran yang sangat vital dalam memberikan nilai tambah pada Universitas. Pada Universitas Pasundan ditunjang oleh sumber daya akademik yang lebih memadai, hal ini dapat terlihat dari kualifikasi pendidikan dan jabatan akademik. Sumber daya manusia mempunyai peranan yang vital. Pada Universitas Langlangbuana dan Universitas Garut sumber daya manusia diarahkan pada pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi pada

pendidikan gelar untuk jenjang S2, berbeda dengan Universitas Pasundan pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk jenjang S3. Pendekatan reward merupakan salah satu pendekatan yang digunakan oleh ketiga Universitas ini untuk meningkatkan motivasi dan partisipasi anggota. Pada Universitas Pasundan diberikan reward untuk tenaga pendidik maupun tenaga non pendidikan yang menyelesaikan jenjang pendidikan tertentu, reward juga diberikan kepada tenaga pendidik yang melaksanakan kegiatan analisis dan penelaahan dan pengabdian masyarakat pada taraf nasional maupun taraf internasional. Pada Universitas Langlangbuana dan Universitas Garut reward diberikan dalam bentuk partisipasi dalam kegiatan analisis dan penelaahan maupun pengabdian masyarakat. Pada Universitas Garut cukup banyak ditemui tenaga pendidik yang menjabat sebagai tenaga staf akademik atau keuangan, sedangkan di Universitas Pasundan maupun Universitas Langlangbuana dipisahkan antara tenaga akademik dan tenaga non akademik. Faktor sumber daya memegang peranan penting dalam pengelolaan pengetahuan, hal ini senada dengan pendapat Stewart dalam Sangkala (2006: 7) yang mengemukakan "modal intelektual dipahami dalam tiga hal pertama, keseluruhan dari apapun yang seseorang ketahui di dalam perusahaan yang dapat memberikan keunggulan bersaing, kedua materi intelektual dan intelektual property". Sejalan dengan pendapat tersebut. (Sangkala 2006: 5). Menyebutkan bahwa "organisasi yang bertahan adalah organisasi yang dapat beradaptasi cepat dengan tuntutan Kemampuan tersebut hanya akan terwujud apabila organisasi tersebut secara efektif menggunakan sumber daya pengetahuan atau intellectual Capital".

Organisasi berkaitan dengan penanganan aspek operasional dari assetaset knowledge, termasuk fungsi, proses, struktur organisasi formal dan informal, ukuran dan indikator pengendalian serta proses bisnis. Struktur organisasi ketiga universitas mengacu kepada Peraturan pemerintah No. 60 tahun 1999 tentang Universitas. Lembaga Analisis dan penelaahan dan Pengabdian Masyarakat merupakan unit yang berperan dalam menciptakan pengetahuan baru pada ketiga Universitas tersebut. Walaupun memiliki acuan yang sama, Universitas Pasundan lebih banyak memiliki pusat kajian pengembangan pengetahuan, diantaranya Lembaga Budaya, LP3S1, dan P3AI. Hal ini sejalan dengan pendapat Duderstandt bahwa kunci salah satu kunci sukses dalam perencanaan pengembangan Universitas adalah analisis dan penelaahan. "Strategic planning in higher education has mixed success, particulary in institution of the size, breadth, and complexity of the research university" (Duderstadt 1990: 28).

Para pemimpin Universitas melaksanakan pengendalian, koordinasi dan komunikasi vang baik. secara vertical maupun horizontal. secara Kepemimpinan yang tepat diterapkan di ketiga Universitas tersebut adalah kepemimpinan efektif, kepemimpinan efektif ini menyangkut; (1) Proses penggunaan pengaruh kepada orang lain (bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi orang lain untuk mengikuti tujuan organisasi, (2) perubahan tingkah laku orang lain (berhubungan dengan mengubah sikap kerja), (3) mempengaruhi orang lain agar orang lain mau lebih banyak berusaha dalam tugas-tugasnya (memberi motivasi pada bawahannya), (4) meyakinkan orang lain bahwa apa yang baik untuk dikerjakan oleh orang lain tadi mungkin baik untuk orang lain tersebut (Continous improvement), (5) pengaturan dan penyelenggaraan keadaan-keadaan tertentu untuk orang lain sehingga orang lain tersebut dapat bekeria dengan baik (berhubungan dengan leadership).

Keterlibatan pemimpin dalam implementasi *KM* di Universitas berkaitan dengan pengambilan keputusan yang bersifat strategis termasuk keputusan yang menyangkut nilai, objektif, persyaratan *knowledge*, dan alokasi sumber daya manusia dari asset. Robbins (1996: 36) memberikan definisi "kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi suatu hubungan ke arah pencapaian tujuan". Seorang dapat menjalankan suatu peran kepemimpinan karena kedudukan dalam organisasi tetapi semua pemimpin itu manajer dan sebaliknya tidak semua manajer itu adalah pemimpin.



Gambar 6.3 Successful and Effective Leadership Continuums
Sumber: Blanchard, (1993:143)

Dengan memperhatikan gambar di atas, terlihatlah bahwa apabila gaya kepemimpinan A tidak sesuai dengan pengharapan B, dan apabila B hanya melakukan pekerjaan karena posisi kuasa A, maka dapat dikatakan bahwa A adalah pemimpin yang berhasil tetapi tidak efektif. Tanggapan B sesuai dengan yang diinginkan A, karena dapat terpenuhi dengan memenuhi keinginan A. Sebaliknya, apabila gaya kepemimpinan A mengarah pada

tanggapan yang berhasil dan B melakukan tugas dengan sukarela dan merasa ada hasil yang diperoleh, maka B menghormati dan mau bekerja sama dengannya, dengan menyadari bahwa permintaan A konsisten dengan tujuan pribadinya. Nyatanya, B merasa tujuan pribadinya itu dapat dicapai melalui aktivitas tersebut. Inilah yang dimaksud dengan kepemimpinan yang efektif di Universitas.

Universitas mempunyai kapasitas untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan pengetahuan, menciptakan pengetahuan dan menyebarkan pengetahuan. Hal tersebut menjadi bahwa Universitas sebagai organisasi pembelajar. Sebagai organisasi pembelajar Universitas Pasundan (UNPAS), Universitas Langlangbuana (UNLA) dan Universitas Garut (UNIGA) memiliki beberapa karakteristik organisasi pembelajar, yaitu adanya team learning yaitu tenaga pendidik sebagai sumber pengetahuan, kemampuan untuk mentransformasikan visi antar bagian dalam Universitas mulai dari visi program studi, visi fakultas yang merupakan penjabaran dari visi universitas. Visi ini disosialisasikan antar departemen yang ada dalam Universitas. Hal lainnya di Universitas terdapat mental model, pemecahan masalah dengan pendekatan sistem dan *personal mastery*. Adanya KM memberikan dukungan terhadap organisasi pembelajaran yang berkelanjutan, Antoaneta dan Ileana (2008) mengemukakan bahwa:

the KM infrastructure is also essential to support learning organizations. It is indeed fair to say that a learning organization is one that has embraced a KM initiative and is moving towards becoming a knowledge-based organization. Thus, KM infrastructure (toolsand technologies) provides the platform upon which learning can be built"

Berdasarkan hasil analisis dan penelaahan Universitas Pasundan telah memiliki sistem informasi dalam upaya mendukung pengelolaan dan peningkatan mutu program akademik yaitu Sistem Informasi Terpadu Universitas sebagai peningkatan dan sinkronisasi sistem-sistem yang sekarang berlaku di masing-masing fakultas. Sistem informasi yang utama adalah sistem informasi akademik dikelola secara mandiri oleh masing-masing fakultas di bawah koordinasi Pembantu Rektor 1 dan Biro Akademik universitas dengan para pembantu Dekan, dan secara khusus ditangani oleh petugas tata usaha yang memiliki koordinasi dengan Kepala Sub Bagian Akademik (KSBAP) melalui program komputerisasi.

Pengelolaan akademis yang ada antara lain berupa pengisian kartu rencana studi, pembuatan daftar hadir kuliah mahasiswa dosen, pengolahan data nilai mentah yang diberikan dosen, pengarsipan nilai ujian tengah semester, ujian akhir semester, pengisian data ujian sidang, dan lain-lain.

Untuk sistem informasi lainnya, seperti kepegawaian, kemahasiswaan, keuangan dan lainnya, berada dalam satu pangkalan data dengan universitas. Universitas Langlangbuana menggunakan fasilitas ICT untuk pengelolaan akademik dan non akademik, diantaranya keuangan, kemahasiswaan, perpustakaan, laboratorium dan layanan web site. Universitas Langlangbuana memiliki satu kampus di Jalan Karapitan, hal ini memudahkan Universitas Langlangbuana untuk membangun ICT karena tidak memerlukan fasilitas point to multipoint. Universitas Garut telah mengembangkan Sistem Informasi Manajemen Akademik (SIMAK) sejak tahun 1998. Pada awalnya sistem Informasi ini hanya melakukan pengolahan sebagian kecil data yang ada, namun kemudian terus menerus dikembangkan untuk bisa memenuhi kebutuhan manajemen.

Sistem informasi adalah salah satu elemen penting dalam pengelolaan manajemen Universitas modern. Gaty J. Brunswick et al. (2003: 66) menegaskan bahwa:

Successful implementation of Mandatory Komputer Initiatives (MCI) requires a campus culture willing to accept change. It also relies on the use of traditional change management strategies, including having top administrative support, identifying current student, faculty and staf champions of change and using crossfunctional, campus-wide initiative development team.

Berdasarkan pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa unsur yang melekat dalam *knowledge management* di ketiga Universitas adalah; (1) sumber daya manusia, (2) organisasi, (3) kepemimpinan, (4) *learning* dan (5) ICT (*information and communication technology*). Kelima elemen ini belum dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan disebabkan beberapa hal; (1) kualifikasi SDM masih rendah, (2) struktur organisasi belum sepenuhnya mendukung *KM*, (3) proses penciptaan masih rendah walaupun akuisisi dan adopsi berjalan dengan baik, (4) kapasitas ICT/TIK masih rendah. Walaupun terdapat beberapa kendala tapi pimpinan puncak mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pengelolaan pengetahuan dan bercita-cita universitasnya menjadi universitas berbasis riset.

3. Peluang dan Tantangan Knowledge Management

Dalam penerapan *KM* di UNPAS, UNLA dan UNIGA mempunyai beberapa peluang diantaranya meningkatnya inovasi, meningkatnya karya analisis dan penelaahan, jurnal ilmiah, budaya berbagi dan infrastruktur. Hal ini tentunya sangat pendukung misi universitas melalui dharma perguruan tinggi. Hal ini senada dengan pendapat Kidwell et al (2001: 24) mengemukakan "Higher"

education institutions have significant opportunities to apply knowledge management practices to support every part of their mission,". Melalui dharma pendidikan Universitas harus mampu memberdayakan proses pendidikan yang sedemikian rupa agar seluruh mahasiswanya berkembang menjadi lulusan sebagai sumber daya manusia berkualitas yang memiliki kompetensi paripurna secara intelektual, profesional, sosial, moral dan personal.

Dharma kedua yaitu analisis dan penelaahan, Universitas harus mampu mewujudkan sebagai satu institusi ilmiah akademik yang dapat menghasilkan berbagai temuan inovatif melalui kegiatan-kegiatan analisis dan penelaahan. Melalui analisis dan penelaahan ini Universitas dapat mengembangkan dirinya serta memberikan sumbangan nyata bagi pengembangan bidang keilmuan dan aplikasi dalam berbagai upaya pembaharuan. Selanjutnya melalui dharma ketiga yaitu pengabdian keberadaan Universitas harus dapat dirasakan manfaatnya bagi kemajuan masyarakat. Hal ini mengandung makna bahwa keberadaan Universitas harus dirasakan oleh masyarakat disekitarnya dengan memberikan pemahaman kepada masyarakat sesuai dengan bidangnya.

Pesatnya perkembangan teknologi informasi merupakan salah satu ciri utama perkembangan global di abad 21. Siap atau tidak siap hal itu merupakan satu realitas yang harus dihadapi dengan kualitas sumber daya manusia dengan daya saing unggul. Menghadapi berbagai perubahan di era globalisasi diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kualitas keberdayaan yang lebih efektif agar mampu mengatasi berbagai tantangan yang timbul.

Berdasarkan hasil analisis dan penelaahan di Universitas Pasundan tantangan dalam KM adalah faktor globalisasi dan faktor budaya. Tantangan terbesar Universitas adalah globalisasi yang akan menghadirkan pengetahuan dan informasi setiap saat sedangkan kebanyakan masyarakat tidak mampu menampung semua pengetahuan dan informasi secara menyeluruh. Sedangkan Universitas Langlangbuana dan Universitas Garut menghadapi beberapa kendala dalam KM yakni faktor globalisasi, sumber daya manusia dan faktor teknologi. Kendala sumber daya manusia terletak pada tenaga pendidik yang relatif belum memiliki jenjang yang sesuai dengan bidangnya sedangkan faktor teknologi terutama kendala dalam penerapan teknologi berbasis ICT dalam proses sosialisasi atau transfer pengetahuan. Dapat disimpulkan bahwa tantangan dalam knowledge management adalah globalisasi, budaya, sumber daya manusia dan teknologi. Dalam hal ini IMF (dalam Indrajit dan Djokopranoto 2006:84) dalam artikelnya yang

berjudul *Globalization: Threat or Opportunity* menjelaskan makna globalisasi sebagai berikut:

"Globalization is the increasing integration of economies around the world, particularly through trade and financial flows, it also refers to movement of people (labor) and knowledge (technology)across international borders. It refers to an extention beyond national borders of the same market forces that have operated for centuries at all levels of human economic activity."

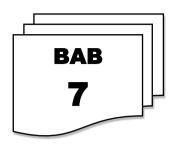
Dalam era globalisasi setiap orang dituntut untuk mampu mengatasi berbagai masalah yang kompleks sebagai akibat pengaruh perubahan global. Menurut Marquardt (1996) memasuki Abad ke-21 ada empat kecenderungan perubahan yang akan mempengaruhi pola-pola kehidupan yaitu; (1) perubahan lingkungan ekonomi, sosial dan pengetahuan dan teknologi (2) perubahan dalam lingkungan kerja, (3) perubahan dalam harapan pelanggan (4) perubahan harapan para pekerja. Pada tatanan global seluruh umat manusia di dunia dihadapkan pada tantangan yang bersumber dari perkembangan global sebagai akibat pesatnya perkembangan pengetahuan dan teknologi. Menurut Robert B Tucker (Surya 2008: 1) mengidentifikasi adanya sepuluh tantangan di abad 21 yaitu (1) kecepatan (speed), (2) kenyamanan (convinience), (3) gelombang generasi (age wave), (4) pilihan (choice), (5) ragam gaya hidup (life style) (6) kompetisi harga (discounting), (7) pertambahan nilai (value added) (8) pelayanan pelanggan (customer service), (9) teknologi sebagai andalan (techno age), (10) jaminan mutu (quality control).

Tantangan yang kedua adalah faktor budaya, terutama budaya dalam menciptakan pengetahuan baru, sehingga target yang diharapkan dalam KM tidak tercapai. Budaya organisasi (organizational culture) dapat didefinisikan sejumlah pemahaman penting mengenai norma, nilai, sikap dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Stoner, 1995:181).

Tantangan yang ketiga adalah faktor teknologi, berkaitan dengan infrastruktur ICT sehingga proses transfer pengetahuan tidak berjalan secara optimal, hal ini terjadi di Universitas Langlangbuana dan Universitas Garut. Peranan IT berkembang semakin pesat, dimana pada awalnya hanya berfungsi sebagai penyimpanan data yang bersifat statik, kini beralih menjadi *connector* aliran informasi antar manusia. IT memungkinkan proses pencarian, pengaksesan dan pemanggilan informasi dapat dilakukan secara cepat, disamping itu IT dapat mendukung kolaborasi dan komunikasi antar anggota organisasi. Hal ini senada dengan pendapat Wong (2005:261)

yang mengemukakan bahwa "teknologi informasi adalah salah satu kunci keberhasilan implementasi KM dan memiliki peranan yang tidak terbantahkan.

Berdasarkan hal tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa peluang knowledge management di ketiga perguruan tinggi yaitu; (1) meningkatnya inovasi, (2) pelayanan lebih cepat, (3) pengambilan keputusan lebih cepat, (4) meningkatnya karya ilmiah dan publikasi ilmiah serta (5) meningkatnya berbagai pengetahuan. Sedangkan tantangan dalam pengelolaan KM di ketiga UNPAS meliputi budaya berbagi pengetahuan, pengembangan ICT dan peningkatan kualitas SDM, kendala yang dihadapi di UNLA yaitu; pengembangan kegiatan riset, pengembangan infrastruktur ICT dan pengembangan knowledge sharing. Sedangkan tantangan di Universitas Garut meliputi: organisasi dan komunikasi, budaya, pengembangan sumber daya manusia dan pengembangan ICT/TIK.



PERAN INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY DALAM KM

A. TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI KUNCI SUKSES IMPLEMENTASI KNOWLEDGE MANAGEMENT

Sebagai sebuah organisasi perguruan tinggi dapat memanfaatkan knowledge management yang dapat membantu meningkatkan kinerja perguruan tinggi. Hal ini didasari oleh perguruan tinggi yang dicirikan sebagai creating knowledge, knowledge transfer dan learning organization sehingga pemanfaatan knowledge management dapat dijadikan sebagai penggerak kegiatan utama perguruan tinggi yaitu pendidikan, analisis dan penelaahan dan pengabdian kepada masyarakat. Knowledge management di perguruan tinggi merupakan bagian dari keilmuan administrasi pendidikan.

KM dapat diartikan sebagai pengelola atau management dari knowledge organisasi untuk menciptakan nilai dan membangun daya saing. Pengelolaan pengetahuan mampu untuk menciptakan, mengkomunikasikan dan mengaplikasikan pengetahuan ke segala macam kegiatan bisnis untuk pencapaian tujuan organisasi.

Untuk membangun organisasi yang berbasis knowledge, maka memerlukan empat fungsi yaitu: creating knowledge, finding knowledge, transfer knowledge dan packaging knowledge yang akan membentuk suatu knowledge untuk menjawab pertanyaan mengenai know-how, know-what, dan know-why, serta menumbuhkan kreatifitas yang ditumbuhkan oleh dirinya sendiri (self-motivated creativity), tacit pribadi (personal tacit), tacit yang membudaya (culture tacit), tacit organisasi (organizational tacit) dan asset peraturan (regulatory assests).

Proses knowledge management meliputi; (1) penciptaan pengetahuan (creation), tahap memasukkan segala pengetahuan yang baru kedalam sistem, termasuk juga pengembangan pengetahuan dan penemuan pengetahuan, (2) pemindahan pengetahuan (transfer) menyangkut dengan aktifitas pemindahan pengetahuan dari satu pihak ke pihak lain. termasuk juga dengan komunikasi, penerjemahan, konversi, penyaringan dan pengubahan, (3) penyimpanan pengetahuan (storage), ini adalah tahap penyimpanan pengetahuan kedalam sistem agar pengetahuan selalu awet. Proses ini juga menjaga hubungan antara pengetahuan dengan system, (4) penggunaan kembali pengetahuan (utilization), kegiatan yang berhubungan dengan aplikasi pengetahuan sampai pada proses bisnis.

Teknologi informasi dan Komunikasi adalah salah satu kunci keberhasilan implementasi KM dan memiliki peranan yang tidak terbantahkan. Peranan TIK/ICT berkembang semakin pesat, dimana pada awalnya hanya berfungsi sebagai penyimpanan data yang bersifat statik, kini beralih menjadi *connector* aliran informasi/pengetahuan antar manusia. TIK/ICT memungkinkan proses pencarian, pengaksesan dan pemanggilan informasi/pengetahuan dapat dilakukan secara cepat, disamping itu TIK/ICT dapat mendukung kolaborasi dan komunikasi antar anggota organisasi.

Budaya organisasi mencerminkan perilaku orang di dalam suatu organisasi, karena budaya dapat menjadi faktor pendukung maupun penghambat bagi efektifitas Tujuan Analisis dan penelaahan ini adalah untuk mengetahui implementasi knowledge management di ketiga universitas tersebut dan dampaknya terhadap mutu perguruan tinggi. Setiap organisasi umumnya memiliki budaya tersendiri yang berpengaruh terhadap cara kerja orang-orangnya. Hal yang paling penting adalah bagaimana budaya yang ada tidak menghambat terjadinya interaksi antar orang. Kegiatan analisis dan penelaahan dan pengabdian masyarakat serta sumber daya manusia sebagai human capital memiliki peran yang sangat besar dalam implementasi knowledge management di perguruan tinggi. Peran kegiatan analisis dan penelaahan sebagai knowledge creation memberikan dampak yang besar bagi akselerasi eksistensi perguruan tinggi sebagai penghasil pengetahuan.

B. JENIS DAN RAGAM ICT/TIK DI UNIVERSITAS

Sistem informasi di Universitas Pasundan (khususnya akademik) di masing-masing fakultas masih "dikoordinasikan" secara manual oleh Pembantu Rektor 1 dan Biro Akademik universitas dengan para pembantu Dekan I yang secara khusus ditangani oleh petugas tata usaha yang memiliki koordinasi dengan Kepala Sub Bagian Akademik (KSBAP) melalui program komputerisasi dengan jenis aplikasi yang berbeda-beda di masing-masing

fakultas. Pengelolaan akademis yang ada antara lain baru berupa pengisian kartu rencana studi, pembuatan daftar hadir kuliah mahasiswa dosen, pengolahan data nilai mentah yang diberikan dosen, pengarsipan nilai ujian tengah semester, ujian akhir semester, pengisian data ujian sidang, dan lainlain. Untuk akuntabilitas nilai mata kuliah dilakukan oleh dosen dan pimpinan program studi. Data akademik terdiri dari 2 macam, yakni berupa cetakan yang dibukukan dan berupa data rekaman dalam komputer. Untuk sistem informasi lainnya, seperti kepegawaian, kemahasiswaan, keuangan dan lainnya, walaupun sudah menggunakan komputerisasi, tapi keterhubungan data antara universitas dan fakultas masih dilakukan manual berdasarkan *file* terpisah atau tidak melalui keterhubungan sistem informasi.

Pada tahun 2009 Universitas Pasundan menerapkan sistem informasi terpadu (SITU), sistem informasi terpadu ini merupakan sistem yang dirancang untuk melaksanakan administrasi akademik, keuangan, dan kemahasiswaan secara terpadu dan terhubung dengan sistem informasi Fakultas. Selain itu Universitas Pasundan memiliki web site www.unpas.ac.id dan tiap-tiap fakultas memiliki web site tersendiri yang terhubung dengan web site utama.

Universitas Garut saat ini memiliki fasilitas jaringan pengolahan dan komunikasi data, walau demikian pada kenyataannya fasilitas pengolahan dan komunikasi data yang digunakan oleh SIMAK adalah *local area network* (LAN) bahkan di beberapa fakultas SIMAK ini dijalankan secara *stand alone*.

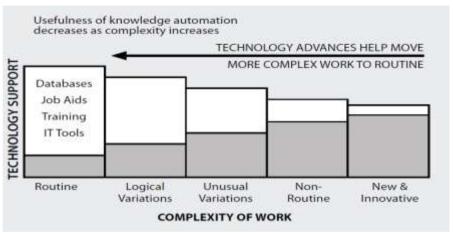
Untuk memperluas jaringan layanan informasi baik informasi akademis maupun non akademis, saat ini Universitas Garut telah memiliki website resmi Universitas dengan alamat www.uniga.ac.id, yang dikelola oleh pihak lain dengan jumlah space yang dimiliki relatif kecil. Dengan didukung oleh komputer yang memilki kualifikasi sebagai server dan internet service provider (ISP) yang memadai, Universitas Garut berencana akan mengembangkan sekaligus mengelola website secara mandiri, baik untuk webserver maupun e-mail server. untuk kelengkapan informasi yang disajikan dalam website, akan dikembangkan pula website untuk setiap fakultas dengan sub domain tersendiri sesuai dengan nama fakultas.

Di Universitas Langlangbuana dikembangkan berbagai sistem informasi diantaranya sistem informasi akademik, keuangan, kepegawaian dan kemahasiswaan, UNLA juga melengkapi fasilitas web site dengan sistem *elearning* (baru berjalan pada Fakultas Teknik) selain itu juga publikasi ilmiah di tampilkan di web site masing-masing Fakultas yang terintegrasi dengan web site Universitas.

Berdasarkan hasil temuan, Universitas Pasundan memiliki ragam Sistem Informasi yang lebih banyak, hal ini dikarenakan berbagai hibah dari pemerintah dalam pengembangan ICT diperoleh oleh UNPAS dari tahun 2006 sampai sekarang diantaranya Hibah K-3, Hibah INHERENT, Pembinaan PTS Sehat, Hibah PHK-I A dan Hibah PHK-I B, sehingga pengelolaan administrasi akademik dan kegiatan akademik dapat dilaksanakan melalui fasilitas ICT yang mumpuni.

Berdasarkan temuan dapat disimpulkan bahwa kapasitas internet setiap mahasiswa masih rendah, di UNPAS 0,7 kpbs di UNLA 0,4 kbps dan di UNIGA 0,2 kbps, hal ini masih dibawah standar yang telah ditetapkan oleh Dikti untuk sebuah perguruan tinggi minimal harus memiliki kapasitas internet untuk setiap mahasiswa 1 kpbs setiap mahasiswa. Fasilitas komputer yang terhubung dengan jaringan system informasi yang menyediakan berbagai akses masih rendah jika dibandingkan dengan proporsi dosen, mahasiswa dan pegawai. Sedangkan coverage titik hot spot atau akses internet di kampus belum semuanya tercover, terutama di UNPAS (60%) dan UNIGA (40%) yang kampusnya tersebar di beberapa lokasi.

Jenis ICT baik di UNPAS, UNLA maupun UNIGA ICT yang digunakan sangat beragam tergantung dari kompleksitas pekerjaan dan kemampuan serta dukungan infrastruktur. Luan dan Serban (2002: 25) mengemukakan IT dapat dikelompokkan ke dalam satu atau lebih dari kategori berikut, yaitu; business intelligence, knowledge base, collaboration, content and document management, portals, customer relationship management, data mining, workflow, search dan e-learning. Selanjutnya Yaniawati (2006: 287) mengemukakan ragam ICT yang dalam knowledge management di Universitas yaitu sistem informasi manajemen, internet, intranet, e-library dan e-learning Implementasi ICT di bidang pendidikan mempunyai ragam/jenis yang berbeda, hal ini didasarkan atas pertimbangan rutinitas pekerjaan. Penerapan teknologi informasi sangat bermanfaat untuk mengubah pekerjaan yang komplek menjadi rutin (Uriarte, 2008: 53) mengemukakan bahwa teknologi informasi dapat menurunkan peningkatan pekerjaan yang bersifat kompleks. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 4.10. sebagai berikut:



Gambar 7.1 *Usefulness of Knowledge Automation*Sumber: Uriarte (2008: **53)**

Berdasarkan hal di atas dapat disimpulkan bahwa penggunaan ICT/TIK di Universitas sangat beragam, hal ini terkait dengan pendanaan dan tingkat kebutuhan. Namun dari segi kapasitas ICT jika dibandingkan dengan jumlah mahasiswa, dosen, staf pegawai belum masih rendah tingkat kapasitasnya sehingga manfaat ICT/TIK seperti yang dijelaskan Uriarte dalam gambar 4.34 belum dapat bermanfaat besar dalam proses automasi pekerjaan komplek. Hal ini dapat digambarkan dengan kapasitas internet yang masih rendah untuk setiap mahasiswa 0,7 (UNPAS, 0,4 (UNLA) dan 0,2(UNIGA), jumlah komputer yang terhubung dengan system terintegrasi 50 (UNPAS), 25 (UNLA) dan 20 (UNIGA) serta coverage hot spot yang belum tersebar di seluruh area Kampus. Ketiga perguruan tinggi sedang berusaha meningkatkan kapasitas ICT yang meliputi teknologi informasi dan teknologi komunikasi melalui berbagai program hibah atau pendanaan internal dengan harapan dapat mencapai apa yang telah ditargetkan dalam rencana strategis ketiga perguruan tinggi tersebut.

C. PERAN ICT/TIK SEBAGAI TRANSACTION AND INTERACTION ENABLER

Perkembangan ICT (Information Communication and Technology) yang semakin pesat, penggunaan dan pemanfaatan teknologi informasi di Universitas juga semakin marak. Perkembangan teknologi informasi telah memberikan pengaruh terhadap proses pelayanan dan bimbingan akademik bagi mahasiswa. Seperti di Universitas Pasundan, layanan bimbingan akademik tidak hanya dilakukan melalui tatap muka tetapi telah dilakukan

dengan menggunakan berbagai media informasi dan komunikasi seperti telepon, internet, e-mail, chat rooms dan video atau lebih dikenal dengan nama *cyber counseling*. Teknologi informasi yang paling banyak digunakan dalam layanan bimbingan akademik di UNPAS adalah internet.

Dengan menggunakan layanan internet, pengisian kartu rencana studi dapat dilakukan tanpa harus bertatap muka dengan pembimbing akademik. Bimbingan akademik menggunakan fasilitas teknologi informasi internet memberi dampak positif dan negatif. Dampak positif layanan akademik menggunakan fasilitas internet antara lain mahasiswa dapat melakukan proses bimbingan dengan cepat dan mudah, proses bimbingan akademik dapat dilakukan di mana saja sepanjang fasilitas internet tersedia. Sistem ini telah memberi kemudahan dalam penyimpanan data, penelusuran informasi dan penemuan kembali data yang telah tersimpan. Baik di dalam kelas, maupun di luar kelas. Mahasiswa dapat mengakses bahan kuliah, melalui situs resmi kampus. Tak hanya itu, baik dosen, maupun mahasiswa pun dimungkinkan untuk menggali sumber-sumber informasi lain secara lebih luas, tak terbatas ruang, dan waktu, melalui internet. Kemudahan yang ditemukan dalam sistem akademik online ini bukan berarti sistem tidak mengandung kelemahan. Beberapa kelemahan yang ditemukan dalam sistem ini antara lain: data pribadi bisa dibuka orang lain, mahasiswa yang usil dapat menghapus dan mengubah nilai, mengacak program, atau menyelipkan beberapa program pengganggu sepanjang sistem informasi akademik tersebut tidak dilindungi dan diperbarui.

Adanya pendaftaran *online* di Universitas Langlangbuana dengan didukung oleh sistem informasi akademik yang terpusat di rektorat (biro akademik) memberikan kemudahan bagi mahasiswa maupun dosen dalam proses pelayanan akademik, adanya *e-learning*, *digital library* dan fasilitas web site memberikan akses informasi dan pengetahuan yang tinggi kepada mahasiswa maupun dosen untuk berinteraksi dalam proses pelayanan akademik maupun pembelajaran. Untuk menyediakan data secara real time dan update Universitas Langlangbuana menyiapkan database berbasis EDMS (*Electronic Document Management System*), sehingga memudahkan user untuk menggunakan kembali informasi dan pengetahuan yang tersimpan dalam database tersebut.

Universitas Garut menyediakan berbagai aplikasi diantaranya SIMAK, SIMKEU, SIMPEG, dan SMS Gateway, kebanyakan yang digunakan dalam pelayanan adalah SIMAK (sistem informasi akademik), SIMAK ini memiliki modul-modul perkuliahan yang meliputi proses pendaftaran mahasiswa baru, proses registrasi mahasiswa, proses perwalian, penjadwalan perkuliahan, database dosen pengajar, aplikasi nilai, dan aplikasi praktikum, namun

penggunaannya masih terbatas pada LAN (local area network) yang terhubung di setiap komputer user di setiap Fakultas. Untuk media jarak jauh penggunaan web site belum optimal, karena belum memuat konten proses pelayanan akademik secara menyeluruh, hanya beberapa modul saja yang dapat digunakan melalui web site contohnya modul pendaftaran mahasiswa baru. Untuk mengantisipasi hal tersebut Universitas Garut menyiapkan SMS Gateway yang berfungsi sebagai pelayanan informasi kepada mahasiswa baik pelayanan akademik maupun non akademik.

Berbagai kemudahan lainnya yang disediakan oleh ICT yaitu proses transaksi lebih cepat di UNPAS disediakan ICT yang berbasis SITU (Sistem Informasi Terpadu) yang berbasis web, di UNLA dikembangkan Sistem Informasi Universitas Pasundan yang berbasis web dan di Universitas Garut dengan Sistem Informasi Akademiknya, Walaupun terdapat berbagai kemudahan namun pemanfaatan dirasakan belum optimal, diantaranya di UNPAS, SITU baru efektif 50 % dan konten laman yang disediakan belum dapat digunakan seluruhnya, hal ini menunjukkan layanan informasi berbasis web masih rendah, proses pengelolaan informasi dan pengetahuan mengandalkan system informasi yang disediakan oleh Fakultas. Di UNLA pun demikian, hanya beberapa konten yang jalan dan pelayanan informasi di kelola oleh Fakultas masing-masing dan hanya 1 prodi yang terdiri 8 mata kuliah yang menggunakan fasilitas e-learning, pada saat ini sedang dikembangkan E-Learning d Fakultas Pendidikan. Sedangkan di UNIGA ICT/TIK yang ada belum optimal hanya sebesar 20 %, hal ini dikarenakan adanya mutasi sistem informasi yang berbasis fakultas menjadi terintegrasi yang berasal dari Hibah PHKI-2009, namun dalam system informasi yang baru pun belum dikembangkan e-learning secara komprehensif.

Terdapat berbagai jenis konsep penggunaan ICT yang secara langsung dan tidak langsung memberikan pengaruh terhadap cara penyelenggaraan pendidikan yang mengarah pada peningkatan kualitas. Diantaranya terdapat portal *knowledge* dari Universitas Pasundan dan Universitas Langlangbuana. Pada fungsi *front office* penggunaan ICT telah menggejala di hampir seluruh Universitas, terutama setelah dicanangkannya sistem pendidikan berbasis kompetensi. Muangkeow (2007: 2) mengemukakan "...There are three principles to support the ICT for Knowledge-based Society and Economy namely 1) building human capital, 2) promoting innovation and 3) investing in information 4) infrastructure and promoting the information industry".

ICT mempunyai manfaat yang besar dalam implementasi *KM* di Universitas Pasundan, UNLA dan UNIGA terutama untuk meningkatkan pelayanan dan kualitas pembelajaran, hal ini senada dengan Alavi dan Gallupe (2003: 140) menemukan beberapa tujuan pemanfaatan ICT, yaitu:

- 1. Memperbaiki competitive positioning;
- 2. Meningkatkan brand image;
- 3. Meningkatkan kualitas pembelajaran dan pengajaran;
- 4. Meningkatkan kepuasan mahasiswa;
- 5. Meningkatkan pendapatan;
- 6. Memperluas basis mahasiswa;
- 7. Meningkatkan kualitas pelayanan;
- 8. Mengurangi biaya operasi; dan
- 9. Mengembangkan produk dan layanan baru.

Terdapat berbagai jenis konsep penggunaan ICT yang secara langsung dan tidak langsung memberikan pengaruh terhadap cara penyelenggaraan pendidikan yang mengarah pada peningkatan kualitas. Diantaranya terdapat portal *knowledge* dari Universitas Pasundan, Universitas Langlangbuana, dan Universitas Garut.

Implementasi ICT/TIK di ketiga Universitas belum menunjukkan dampak yang besar terhadap proses pelayanan administrasi dan pengelolaan pengetahuan, hal ini dikarenakan sistem informasi yang ada belum terintegrasi di tingkat universitas, walaupun fasilitas portal *knowledge* dan konten laman pelayanan disediakan namun belum dapat berjalan dan digunakan seluruhnya.

D. PERAN ICT DALAM PROSES PEMBELAJARAN DI UNIVERSITAS

Berdasarkan hasil analisis dan penelaahan ICT di UNPAS, UNLA maupun UNIGA diarahkan pada pengembangan aplikasi dan pengembangan bahan ajar digital untuk bisa dimanfaatkan bersama antar Universitas. Melalui widya tele wicara (video tele conference), dimungkinkan terjadinya kuliah bersama dan pembelajaran antar Universitas secara sangat efisien dan murah. Pengayaan pembelajaran melalui e-learning, blended learning, dilakukan secara waktu nyata (realtime, synchronous) maupun waktu maya (asynchronous).

Walaupun berbagai macam fasilitas ICT di UNPAS yang mendukung proses pembelajaran seperti *E-Learning, E-Reference, E-Journal* dan *Digilib,* namun hanya beberapa fasilitas yang dapat dimanfaatkan dan pengetahuan yang tersimpan secara elektronik masih terbatas, contohnya untuk digilib hanya 182 skripsi yang bisa diakses, jumlah proceeding sebanyak 7 proceedings. Meskipun jumlah terbatas UNPAS terus melakukan koordinasi dan mendukung setiap fakultas untuk menambah pengetahuan pada konten yang tersedia, beberapa informasi pustaka pun telah dimasukan dalam e-*library* hanya jumlahnya sangat terbatas. Di UNLA pemanfaatan ICT lebih

besar ditekankan pada proses administrasi akademik dan pelayanan kemahasiswaan, fasilitas E-Learning dan Digilib terbatas pada beberapa program studi yang mengembangkan ICT/TIK. Sedangkan di UNLA pengembangan diarahkan kepada penyimpanan pengetahuan berupa E-jornal dosen-dosen yang dielektronikan dan di akses oleh semua user, hanya baru terbatas pada Fakultas MIPA. Peran ICT/TIK ini sangat besar apabila dimanfaatkan dengan baik untuk pengelolaan pengetahuan. ICT/TIK memegang peranan penting, hal ini diungkapkan oleh Sveiby (1997) described IT system as the hygiene factors of knowledge management (Gamble and Blackwell 2001: 163). Berbagi sumber daya media pembelajaran digital dilakukan dalam bentuk e-journal, e-book yang bersumber dari luar maupun yang dikembangkan oleh Universitas sendiri. Diharapkan pengembangan TIK akan menyiapkan lulusan yang lebih siap menghadapi tantangan abad 21 di mana melek TIK menjadi syarat minimum memasuki dunia kerja.

ICT memberikan peran yang sangat besar dalam perubahan perencanaan strategis Organisasi dan merubah arsitektur dalam bisnis. "IT has great inpact on business and strategy because it allows and enforce major and frequent changes in business architecture" (Takeuchi and Nonaka 335: 2004). Memasuki milenium ketiga peran teknologi informasi dan komunikasi dalam berbagai aspek kehidupan kita menjadi sangat vital. Terkait dengan ini, menurut Pannen (2005), saat ini terjadi perubahan paradigma pembelajaran terkait dengan ketergantungan terhadap guru dan peran guru dalam proses pembelajaran. Proses pembelajaran seharusnya tidak 100% bergantung kepada guru lagi (instructor dependent) tetapi lebih banyak terpusat kepada siswa (student-centered learning atau instructor independent). Guru juga tidak lagi dijadikan satu-satunya rujukan semua pengetahuan tetapi lebih sebagai fasilitator atau konsultan (Resnick, 2002).

Berdasarkan hal di atas dapat disimpulkan adanya ICT/TIK, di UNPAS, UNLA dan UNIGA belum dapat memberikan peran yang besar dalam membantu proses pembelajaran, sehingga knowledge sharing lebih banyak dilakukan dalam aktivitas kelas dan di luar kelas dengan tidak berbantukan komputer, dan dosen/guru dijadikan sebagai rujukan utama dalam pengembangan pengetahuan.

E. PERAN INTERNET DALAM KM DI UNIVERSITAS

Berdasarkan hal di atas bahwa Internet di UNPAS, UNLA dan UNIGA telah menjadi sumber informasi yang tidak terbatas. Dengan adanya internet, berbagai informasi dapat diperoleh secara mudah dan cepat. Kehadiran internet di UNPAS, UNLA dan UNIGA juga memberikan banyak manfaat lainnya, yaitu: (1) memperluas cakrawala siswa kehadiran internet dengan

segudang ilmu dari segala bidang menjadi pembuka cakrawala siswa, dengan menggunakan internet, para siswa bisa memperoleh wawasan baru, (2) akses ke berbagai informasi yang dibutuhkan terutama di dalam bidang studinya membuat para siswa lebih bisa memahami suatu hal dengan lebih mudah, (3) belajar jarak jauh, salah satu peranan penting internet dalam pendidikan adalah kesempatan untuk belajar jarak jauh. Saat ini, belajar berbagai hal sudah tidak harus dilakukan secara langsung tatap muka dengan staf pengajar, (4) dengan adanya internet dan fasilitas *e-learning* (UNPAS dan UNLA) yang ada siswa dapat belajar berbagai hal secara *online* dan (5) internet memperluas informasi ini ke seluruh mahasiswa UNPAS, UNLA dan UNIGA dimana pun mereka berada.

Internet merupakan sebuah data base yang sangat besar yang menvimpan banyak informasi, informasi yang terlingkup di Internet mencakup tentang politik, budaya, sosial bahkan pendidikan. Dengan segala kemudahan yang diberikan Internet, maka pengguna diberi kesempatan yang sebebas-bebasnya untuk mengakses informasi yang ada di internet. Walaupun secara fisik Internet adalah interkoneksi antar jaringan komputer namun secara umum internet harus dipandang sebagai sumber daya informasi. Isi Internet adalah informasi, dapat dibayangkan sebagai suatu database atau perpustakaan multimedia yang sangat besar dan lengkap (Sidharta, 1996: 34). Selanjutnya Ikhsan (2007: 2) mengemukakan internet merupakan media dalam proses pendidikan adalah media yang digunakan sebagai alat dan bahan kegiatan pembelajaran. Internet sebagai media dalam proses pendidikan merupakan salah satu kemudahan modern yang disediakan oleh media pendidikan, karena memiliki layanan yang tepat untuk menunjang proses pendidikan. Hal ini senada dengan kajian yang dilakukan oleh Christie (1996:1) dalam Angelfire.com terhadap penggunaan mail elektronik dan pencarian informasi di kalangan pelajar menengah dan mahasiswa perguruan tinggi mendapati bahwa, selain pelajar dan mahasiswa lebih antusias dalam belajar kelompok juga mereka lebih dekat dengan alat teknologi sehingga merangsang mereka untuk lebih tahu terhadap "alam yang baru ditemui" (virtual reality), dampaknya mereka selalu mendapatkan informasi terbaru.

Selain memanfaatkan web site di UNPAS, UNLA dan UNIGA untuk mengakses informasi dan pengetahuan, para mahasiswa dan dosen juga memanfaatkan fasilitas search engine yang disediakan secara gratis. Search engine adalah sebuah program yang dapat diakses melalui internet yang berfungsi untuk membantu pengguna komputer dalam mencari berbagai hal yang ingin diketahuinya. Selain search engine, para mahasiswa dan dosen di UNPAS, UNLA dan UNIGA dapat mengakses pengetahuan berupa hasil analisis

dan penelaahan yang dipublikasikan dalam karya ilmiah melalui Proques, Cangage dan Ebsco, ketiga provider jurnal ini dapat diakses melalui password vang diberikan oleh Dirien Dikti.

Peran internet melalui web site Universitas UNPAS, UNLA dan UNIGA, belum memiliki peran yang sangat besar dalam penyebaran pengetahuan, hal ini dikarenakan jumlah pengetahuan yang terdapat di masing-masing web site masih terbatas dari segi jumlahnya. Sebagian besar web site di ketiga perguruan di tinggi digunakan untuk informasi dan proses pelayanan administrasi, itu pun belum sepenuhnya dapat dilaksanakan sesuai dengan target yang diharapkan.

F. **FFFKTIVITAS** PORTAL WFBSITFS DAN INTERNET DALAM PENGELOLAAN PENGETAHUAN

Berbagai layanan elektronis yang dikembangkan oleh UNPAS. UNLA dan UNIGA memiliki maksud dan tujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas pelayanan kepada masyarakat khususnya mahasiswa. Kesuksesan layanan elektronis yang dikembangkan sangat dipengaruhi oleh perencanaan awal, dukungan internal organisasi dari Universitas dan lingkungan masyarakatnya. Penggunaan portal World Wide Web (WWW) di UNPAS, UNLA dan UNIGA untuk menciptakan layanan dalam satu portal (one-stop service) adalah pendekatan yang paling umum untuk memperbaiki penyediaan layanan publik kepada mahasiswa. Ide dasarnya adalah menyediakan layanan kepada mahasiswa tanpa mengharuskan untuk mendatangi kampus. Meskipun demikian, e-education tidak hanya bagaimana memindahkan prosedur atau layanan yang ada ke internet, tetapi lebih kepada bagaimana mereformasi atau mentransformasikannya.

Pengunjung web sites UNIGA sebanyak 6533 visitor, UNLA sebanyak 64098 dan UNPAS sebanyak 104487, web sites UNLA dan UNPAS dan UNIGA belum efektif penggunaannya apabila dibandingkan dengan jumlah pegawai. mahasiswa aktif dan jumlah dosen. Apabila dibandingkan dengan jumlah mahasiswa web site UNPAS dengan pengunjung 104487 dengan jumlah mahasiswa aktif 14.503 orang, hal ini menunjukkan selama 3 tahun web UNPAS aktif sebanyak 7 kali setiap mahasiswa mengakses web site UNPAS. Jumlah pengakses web UNLA sebanyak 64098 dibandingkan dengan jumlah mahasiswa aktif 2311, hal ini menunjukkan selama 3 tahun terakhir setiap mahasiswa mengakses web site sebanyak 270 kali. Sedangkan di Universitas Garut jumlah pengakses web site sebanyak 6533 dengan jumlah mahasiswa aktif sebanyak selama 2 tahun terakhir sebanyak 2870, hal ini menunjukkan sebanyak 2 kali mahasiswa mengakses web site UNIGA. Hal ini tentunya

dirasakan masih kurang karena tujuan pembuatan web site di ketiga perguruan tinggi tersebut sebagai *knowledge* dan information *sharing*.

Efektivitas portal web site di UNPAS, UNLA dan UNIGA selain dipengaruhi oleh tampilan serta isi web yang ditawarkan juga tergantung dari pengelolaan web di ketiga Universitas tersebut. Apabila dibandingkan portal web sites UNPAS lebih efektif, hal ini dilihat dari tingkat akses pengunjung, layanan yang diberikan dan isi informasi dan pengetahuan yang lebih beragam, hal ini dikarenakan dukungan Hibah Teknologi Informasi dan Komunikasi serta aspek pengelolaan informasi dan pengetahuan yang didukung oleh semua aspek, hal ini sangat mempengaruhi tingkat efektivitas. Hal ini senada dengan Asgarkhani (2005: 158) menjelaskan bahwa layanan elektronis sebagai solusi pelayanan tidak hanya sekedar dipengaruhi oleh infrastruktur teknologi yang digunakan. Faktor non-teknis seperti pandangan manajerial terhadap teknologi informasi juga berpengaruh terhadap kesuksesan layanan. Penggunaan e-education sebagai sistem pembelajaran yang baru, mendorong penyelenggaraan pendidikan/pembelajaran semakin efektif. Dengan eeducation dimungkinkan dengan banyaknya informasi data pembelajaran yang diperoleh sehingga memberikan pelayanan kepada siswa/mahasiswa lebih memuaskan. Idealnya tenaga pengajar dan siswa/mahasiswa senantiasa mengakses berbagai informasi aliran data dengan cepat, bertanggung jawab dan sesuai harapan.

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa portal website (e-education) di UNPAS, UNLA dan UNIGA belum efektif digunakan oleh mahasiswa, hal ini ditunjukkan dengan perbandingan jumlah mahasiswa masing-masing perguruan tinggi yang bersangkutan, selain itu juga dapat disimpulkan bahwa tingkat pengakses portal web site dipengaruhi oleh faktor teknis yaitu infrastruktur ICT termasuk tampilan dan isi portal website.

Bentuk inovasi dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pendidikan adalah internet. Internet merupakan jaringan (network) yang menghubungkan sekian juta manusia di berbagai belahan dunia untuk mencari informasi dan pengetahuan sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

Dalam proses pembelajaran, kehadiran internet merupakan suatu hal yang mutlak dan sudah merupakan kebutuhan. Sebagai suatu kebutuhan, maka kehadiran internet pada dasarnya sangat membantu dunia pendidikan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih kondusif dan interaktif. Dimana para peserta didik tidak lagi diperhadapkan dengan situasi yang lebih konvensional, namun mereka akan sangat terbantu dengan adanya metode pembelajaran yang lebih menekankan pada aspek pemakaian

lingkungan sebagai sarana belajar. Adapun peran internet dalam mengakselerasi pengetahuan di UNPAS, UNLA dan UNIGA

- 1. Tersedianya fasilitas *e-moderating* di mana dosen dan mahasiswa dapat berbagi pengetahuan secara mudah melalui fasilitas internet secara regular atau kapan saja kegiatan berkomunikasi itu dilakukan dengan tanpa dibatasi oleh jarak, tempat dan waktu.
- Dosen dan mahasiswa dapat menggunakan bahan ajar atau petunjuk belajar yang terstruktur dan terjadwal melalui internet, sehingga keduanya bisa saling menilai sampai berapa jauh bahan ajar dipelajari, dilaksanakan di Universitas Pasundan dan UNLA.
- 3. Siswa dapat belajar atau me-*review* bahan ajar setiap saat dan di mana saja kalau diperlukan mengingat bahan ajar tersimpan di komputer.
- 4. Bila siswa memerlukan tambahan informasi yang berkaitan dengan bahan yang dipelajarinya, ia dapat melakukan akses di internet secara lebih mudah.
- 5. Baik dosen maupun siswa dapat melakukan diskusi melalui internet yang dapat diikuti dengan jumlah peserta yang banyak, sehingga menambah ilmu pengetahuan dan wawasan yang lebih luas.
- 6. Berubahnya peran siswa dari yang biasanya pasif menjadi aktif;

Di Universitas Pasundan tingkat *coverage* hot spot sebesar 60 %, sehingga belum dapat dimanfaatkan hot spot area ini untuk seluruh mahasiswa, hal ini terjadi karena lokasi kampus UNPAS terbagi menjadi beberapa lokasi, sehingga diperlukan investasi hot spot yang cukup besar dalam peningkatan akses internet. Di Universitas Langlangbuana hampir 80 % tercover oleh hot spot area sehingga dapat digunakan baik oleh mahasiswa. Sedangkan di Universitas Garut coverage hot spot sebesar 40 %, belum seluruhnya Fakultas menyediakan fasilitas hot spot gratis. Begitu juga di perpustakaan fasilitas internet yang ada masih terbatas jumlahnya, sehingga akses mahasiswa masih rendah.

Selain itu internet dijadikan ajang diskusi dengan sesama dosen, calon pendidik, pengamat pendidikan, orang-orang yang peduli dengan pendidikan, kaum intelektual, dan lain sebagainya. Sebagai contohnya dengan membuat blog, dan dalam blog tersebut pengelola blog dapat menulis suatu masalah yang ditemukan dalam lembaga pendidikan tempat ia mengajar. Untuk mencari solusi tersebut pengelola blog bisa mengundang teman-teman untuk menanggapi masalah-masalah yang ada, selain itu juga tanpa mengundang pun dalam blog tersebut sudah bisa dibaca oleh orang lain dan mungkin juga pengunjung akan meninggalkan komentar dan solusi, disini pengelola blog tinggal memilih solusi yang mana yang sekiranya cocok untuk menjawab

masalah yang ada. Begitu pula pengunjung blog, dia bisa tahu masalah yang ada dan melihat komentar dan solusi yang ada, sehingga secara tidak langsung pengelola blog juga sudah turut membantu orang lain dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan terutama untuk bangsa kita sendiri dan juga dunia. Bahkan kini sudah ada facebook yang memungkinkan kita untuk berada dalam satu kelompok dari berbagai kalangan dan disini kita yang sudah bergabung di facebook tersebut dapat berdiskusi secara luas dengan sistem yang lebih simpel dan efisien.

Bentuk inovasi dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pendidikan adalah internet. Internet merupakan jaringan (network) yang menghubungkan sekian juta manusia di berbagai belahan dunia untuk mencari informasi dan pengetahuan sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

Internet mempunyai peran besar dalam mengakselerasi pengetahuan di Universitas. Internet merupakan media yang menghubungkan informasi dan pengetahuan yang tersedia dengan kebutuhan dosen atau siswa di Universitas. Purniawan (2009: 2) menyebutkan beberapa manfaat internet sebagai berikut; (1) arus informasi tetap mengalir setiap waktu tanpa ada batasan waktu dan tempat, (2) kemudahan mendapatkan *resources* yang lengkap, (3) aktifitas pembelajaran pelajar meningkat, (4) daya tampung meningkat, (5) adanya standardisasi pembelajaran, (6) meningkatkan *learning outcomes* baik kuantitas/kualitas.

Dalam proses pembelajaran, kehadiran internet merupakan suatu hal yang mutlak dan sudah merupakan kebutuhan. Sebagai suatu kebutuhan, maka kehadiran internet pada dasarnya sangat membantu dunia pendidikan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih kondusif dan interaktif. Dimana para peserta didik tidak lagi diperhadapkan dengan situasi yang lebih konvensional. Namun di ketiga perguruan tinggi akses terhadap internet masih rendah, hal ini dikarenakan fasilitas layanan hot spot area jangkauannya masih terbatas, belum seluruhnya area mendapatkan fasilitas internet, begitu juga fasilitas perpustakaan, masih terbatasnya perpustakaan yang menyediakan komputer on-line.

G. PEMANFAATAN E-LEARNING DI UNIVERSITAS

Pemanfaatan e-learning di UNPAS masih rendah, hanya 7-8 mata kuliah setiap prodi yang baru memiliki fasilitas E-Learning, itu pun penyajiannya materinya belum seluruhnya, hal lainnya adalah tingkat pemahaman dosen terhadap E-Learning masih rendah yaitu 30% dosen yang hanya memahami secara konsep maupun teknis penggunaan E-learning, umumnya para dosen di UNPAS mengetahui E-Learning secara konseptual tetapi belum dapat

mengaplikasikannya dalam proses belajar mengajar. Sehingga pelatihan penggunaan E-learning untuk meningkatkan pemahaman dosen menjadi solusi untuk pemecahan masalah tersebut. Harapan dari pimpinan UNPAS tahun 2012 hampir semuanya mata kuliah dapat dilaksanakan secara E-Learning

Di UNLA *E-learning* baru dimanfaatkan oleh 2 Fakultas yaitu Fakultas Teknik prodi Prodi Teknik Informatika dan Fakultas Pendidikan dan Keguruan. Pada prodi Teknik Informatika sudah ada 2-3 mata kuliah yang dapat diselenggarakan melalui *e-learning*, hal ini dikarenakan materi ajar terbatas dan pemahaman dosen terhadap *e-learning* masih rendah, dukungan reward masih rendah, sedangkan pada FKIP E-learning baru dikembangkan dari baru 1 mata kuliah sebagai tahap percobaan. Sedangkan jumlah dosen yang memahami dan bisa menggunakan *e-learning* baru 17 %. Kendala dalam *e-learning* di UNLA adalah sosialisasi, bahan yang masih terbatas serta dukungan dana dan fasilitas bagi dosen yang melaksanakan *e-learning* belum jelas.

Di Universitas Garut belum memiliki *e-learning*, hal ini disebabkan infrastruktur TIK/ICT belum mendukung baik dari teknologi, komunikasi maupun system informasi berbasis web belum menyediakan konten *e-learning*. Rencananya UNIGA akan mengembangkan *e-learning* pada tahun 2015. Meskipun demikian beberapa dosen fakultas Elektro membuat blog yang dijadikan untuk media *e-Learning* dengan mahasiswa. Kurang dari 10 % yang memahami e-learning di UNIGA, hal ini juga sebagian besar dosen-dosen yang memiliki basis informatika atau elektro.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa mahasiswa di UNPAS, mereka mengetahui adanya fasilitas e-learning, tetapi belum dimanfaatkan, hal ini dikarenakan masih sedikit dosen yang menggunakan e-learning dan sosialisasi e-learning di tingkat mahasiswa masih rendah. Begitu juga di UNLA mahasiswa yang di wawancara tidak melaksanakan e-learning bahkan tidak mengetahui e-learning di UNLA. Penyampaian materi e-learning di UNPAS dan di UNLA dilakukan melalui synchronous atau asynchronous., sedangkan di UNIGA hanya dilakukan melalui asynchronous. Synchronous berarti dosen dan mahasiswa berinteraksi secara waktu nyata (real time), beberapa peralatan yang menggunakan cara itu harganya relatif mahal. Misalnya dengan two-way videoconferences, audioconferencing, internet chat, dan desktop video conferencing. Penyampaian materi dengan asynchronous tidak secara bersamaan. Dosen menyampaikan instruksi melalui video atau komputer, kemudian mahasiswa merespons pada lain waktu. Misalnya, instruksi disampaikan melalui web atau dan feedback disampaikan melalui email.

Jika dibandingkan pembelajaran konvensional atau klasikal, keuntungan utama yang dimiliki pembelajaran dengan sistem *e-learning* di UNPAS, UNLA dan UNIGA adalah dalam hal fleksibilitas dan interaktifitas, walaupun demikian tidak banyak dosen yang menggunakan fasilitas *e-learning* ini. Dengan *E-*learning yang dimiliki oleh materi pembelajaran dapat diakses kapan saja dan dari mana saja, selain itu materi pembelajaran pun dapat diperkaya dengan berbagai sumber belajar termasuk multimedia dan juga dapat diperbaharui dengan cepat oleh pengajar. Dari segi interaktifitas *e-learning* di UNPAS memungkinkan untuk menyelenggarakan pembelajaran secara langsung atau tidak langsung dan secara visualisasi lengkap (multimedia) ataupun tidak.

Implementasi sistem e-learning di UNPAS, UNLA dan UNIGA sangatlah bervariasi dan belum ada standar yang baku. Dari pengamatan pada berbagai sistem pembelajaran berbasis web yang ada, implementasi sistem e-learning bervariasi mulai dari yang sederhana hingga yang terpadu. Yang bersifat sederhana yakni sistem pembelajaran yang hanya sekedar berisi kumpulan bahan pembelajaran yang disimpan di web server dengan fasilitas komunikasi melalui e-mail atau mailing list secara terpisah, seperti yang digunakan di UNIGA. Sedangkan yang terpadu yaitu berupa portal e-learning yang berisi berbagai obyek pembelajaran yang diperkaya dengan multimedia dan dipadukan dengan sistem informasi akademik, evaluasi, komunikasi, forum diskusi dan berbagai educational tools lainnya, hal ini diimplementasikan d UNPAS dan UNLA. Dikarenakan belum adanya pola implementasi e-learning yang baku, terbatasnya sumber daya manusia baik pengembang maupun staf pengajar dalam e-learning, terbatasnya perangkat keras maupun perangkat lunak, terbatasnya biaya dan waktu pengembangan, maka implementasi suatu e-learning dikembangkan secara sederhana ataupun secara terpadu, atau bahkan bisa merupakan gabungan dari keduanya.

Dalam proses pembelajaran yang sesungguhnya, di UNPAS, UNLA dan UNIOGA pemanfaatan sistem e-learning digabung dengan sistem pembelajaran konvensional yang dikenal dengan sistem blended learning atau hybrid learning. Meskipun implementasi sistem e-learning di UNPAS, UNLA dan UNIGA yang ada sekarang ini sangat bervariasi, namun semua itu didasarkan atas suatu prinsip atau konsep bahwa e-learning dimaksudkan sebagai upaya pendistribusian materi pembelajaran melalui media elektronik atau internet sehingga peserta didik dapat mengaksesnya kapan saja dari seluruh penjuru dunia. Ciri pembelajaran dengan E-leaning adalah terciptanya lingkungan belajar yang flexible dan distributed (Surjono, 2009).

Dalam perancangan dan implementasi e-learning di UNPAS, UNLA maupun UNIGA di temukan beberapa tantangan terutama pihak fakultas. tantangan tersebut adalah perlu: (I) mengembangkan suatu aturan untuk kebutuhan para mahasiswa, (2) mengadaptasi cara mengajar yang baik, menjadi kebutuhan dan harapan para mahasiswa, (3) mengembangkan teknologi informasi, fokus pada peran mengajar, (4) berfungsi efektif sebagai fasilitator yang berkemampuan juga sebagai penyedia materi pembelajaran, (5) fasilitator, fakultas merasa lebih efisien bila berhubungan dengan fasilitator setempat yang bertindak sebagai jembatan antara mahasiswa dan fakultas. Supaya lebih efektif, seorang fasilitator harus mengerti kebutuhan para mahasiswa yang dilayani dan harapan yang diinginkan fakultas. Lebih penting lagi, fasilitator harus mengikuti arahan yang sudah ditentukan fakultas. Mereka perlu menyiapkan peralatan, mengumpulkan tugas para mahasiswa, melakukan tes, dan bertindak sebagai instruktur setempat, (6) staf penunjang merupakan the silent heroes dari kegiatan e-learning, meyakinkan semua kebutuhan detail untuk kesuksesan program sudah tersedia. Yaniawati (2006:288) mengemukakan "bahwa sistem manajemen pengetahuan melalui e-Learning dapat diimplementasikan pada pendidikan formal." Hal senada diungkapkan Rathinavelu (2005), Design of Knowledge Management System for higher education, beliau menjelaskan bahwa dalam implementasi knowledge management dalam e-learning dan internet hal yang harus diperhatikan adalah (1) kualitas dari materi ajar, (2) konsep pembelajaran diri mahasiswa, (3) perbaikan yang berkelanjutan dari universitas.

Berdasarkan hal di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat pemanfaatan E-learning di UNPAS, UNLA dan UNIGA masih rendah, hal ini ditunjukkan oleh jumlah materi ajar yang memakai fasilitas *e-learning*, tingkat pemahaman dosen dan mahasiswa masih rendah dan masalah-masalah yang berkaitan dengan pemanfaatan ICT yaitu teknologi informasi yang masih dalam tahap pengembangan, pemahaman sumber daya manusia mengenai *e-learning* masih rendah, dukungan pendanaan masih rendah dan aturannya baku/SOP mengenai *E-learning* belum ada.

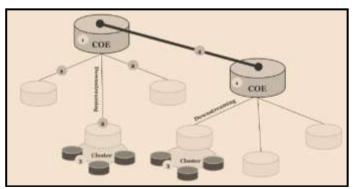
H. PEMANFAATAN INHERENT DALAM BERBAGI PENGETAHUAN ANTAR UNIVERSITAS

Adanya INHERENT (*Indonesian Higher Education Network*) yang dicanangkan oleh DIKTI merupakan sebuah momentum khusus bagi UNPAS, UNLA dan UNIGA untuk mencapai harapan tersebut. Dengan menghubungkan diri ke *INHERENT*, maka Universitas lain dimungkinkan untuk

mengakses atau memanfaatkan knowledge yang tersedia. Selain itu, UNPAS, UNLA dan UNIGA akan mendapatkan keuntungan berupa knowledge-sharing, resource sharing dengan Universitas lain, dan di masa depan dapat memanfaatkan INHERENT untuk melakukan komunikasi via tele conference, tele teaching, dan tele research dengan Universitas lain di Indonesia. Dibandingkan dengan UNLA dan Universitas Garut, Universitas Pasundan memiliki jejaring INHERENT Jardiknas sebagai salah satu dari 73 Universitas yang memiliki jejaring INHERENT, saat ini INHERENT UNPAS digunakan untuk fasilitas e-Journal dan e-learning antar Universitas, komunikasi antar Universitas serta video teleconference.

Meskipun UNPAS memiliki jejaring INHERENT tetapi pada saat ini tingkat pemanfaatannya masih rendah diantaranya; (1) masih rendahnya akses terhadap perpustakaan, (2) masih rendahnya penggunaan INHERENT untuk aktivitas pembelajaran melalui vicon, (3) tingkat pemahaman dan pemakaian dosen untuk INHERENT masih rendah, (4) tingkat komunikasi masih rendah. Masih rendahnya pemanfaatan INHERENT disebabkan oleh beberapa hal; (1) sosialisasi internal tentang keberadaan dan manfaat jaringan INHERENT masih rendah, hal ini dikarenakan fasilitas INHERENT relatif baru, (2) koneksi INHERENT yang belum stabil dan ganti provider dari lintas arta ke Telkom, (3) tahap pengembangan konten INHERENT sedang dilaksanakan dengan dukungan dana internal, (4) belum dikoneksikan antara INHERENT dengan web yang ada.

Adanya INHERENT merupakan langkah strategis pendidikan untuk meningkatkan "shared services" dan "shared resources berbasis pengetahuan diantara Universitas yang terkoneksi dengan jejaring INHERENT, Gambar 4.34 Sebagai berikut:



Gambar 7.2. Pendekatan Duplikasi dan Replikasi Institusi Pendidikan Sumber: Indrajit (2009)

Dalam model ini, institusi pendidikan unggulan menjadi node utama yang berfungsi sebagai Center Of Excellence (COE) dari komunitas "downstreamnya". Artinya adalah, yang bersangkutan akan menjadi pemimpin atau kepala suku implementasi TIK di komunitas lembaga-lembaga yang ada di bawahnya.

Dapat disimpulkan bahwa INHERENT sebenarnya memiliki manfaat yang besar jika digunakan dengan baik dan memiliki koneksi yang baik. Di Universitas Pasundan akses INHERENT masih terbatas, (1) sosialisasi internal tentang keberadaan dan manfaat jaringan INHERENT masih rendah, hal ini dikarenakan fasilitas INHERENT relatif baru, (2) koneksi INHERENT yang belum stabil dan ganti provider dari lintas arta ke Telkom, (3) tahap pengembangan konten INHERENT sedang dilaksanakan dengan dukungan dana internal, (4) belum dikoneksikan antara INHERENT dengan web yang ada.

I. PEMANFAATAN INTRANET DALAM KM DI PERGURUAN TINGGI

Intranet adalah LAN yang menggunakan standar komunikasi dan segala fasilitas Internet, diibaratkan berinternet dalam lingkungan lokal. Intranet umumnya juga terkoneksi ke Internet sehingga memungkinkan pertukaran informasi dan data dengan jaringan Intranet lainnya (Internetworking) melalui backbone Internet. Pengunaan intranet di UNPAS digunakan untuk beberapa hal diantaranya 15 % untuk mengakses prosedur manual, 10 % untuk mengakases data dan informasi, 40 % untuk berbagi pengetahuan 10 % untuk memeriksa dan menyetujui dokumen dan 25 % untuk mengakses database. Di UNLA diantaranya 10 % untuk mengakses prosedur manual, 20 % untuk mengakses data dan informasi, 55 % untuk berbagi pengetahuan 5 % untuk memeriksa dan menyetujui dokumen dan 10 % untuk mengakses database. Sedangkan di Universitas Garut belum memiliki fasilitas khusus untuk intranet, proses komunikasi dilakukan melalui media web mail UNIGA, maupun chat, meskipun demikian untuk infrastruktur jaringan UNIGA telah memiliki jejaring multipoint untuk menghubungkan tiga kampus

Pembangunan intranet di UNPAS dan UNLA memiliki banyak sekali manfaat bagi berbagai pihak terutama untuk pengembangan pendidikan itu sendiri. Manfaat yang bisa dicapai antara lain, meningkatnya mutu pendidikan dengan adanya share and open content, memacu kreativitas para komunitas untuk menghasilkan konten yang lebih baik, memicu kompetensi dari tiap PT untuk memberikan pendidikan dan kegiatan belajar yang lebih baik, menambah pengetahuan dan kemampuan dalam bidang IT. Peran intranet sangat besar dalam berkomunikasi antar pegawai terutama untuk data sharing dan aksesibilitas pengetahuan. Hal ini sejalan dengan pendapat Mithell (2009: 4) bahwa:

Intranet is the generic term for a collection of private computer networks within an organization. An intranet uses network technologies as a tool to facilitate communication between people or workgroups to improve the data sharing capability and overall knowledge base of an organization's employees

Sedangkan manfaat intranet dijelaskan oleh Raharjo (2009) Organisasi dapat mengatasi masalah utama yaitu tentang penyebaran informasi antar sesama karyawan dengan cara yang cepat, mudah dan efektif. Tidak terikat oleh Program atau perangkat keras tertentu. Intranet di UNPAS dan UNLA, belum semuanya dapat diakses oleh pegawai hal ini dikarenakan kendala hardware yang masih terbatas dan system informasi (software) intranet masih dalam tahap pengembangan.

J. PERAN PERPUSTAKAAN DAN DIGILIB DALAM *KNOWLEDGE*MANAGEMENT

1. Perpustakaan

Di Universitas Pasundan dan Universitas Langlangbuana setiap dosen, penulis, dan mahasiswa; secara individu maupun kelompok; harus diberi kemudahan untuk mengalami proses *learning* dan *re-learning*. Mereka harus mampu untuk senantiasa dan dengan cepat mengetahui apa yang telah dan sedang dikerjakan oleh siapa, dimana, dan bagaimana kemajuannya; mengidentifikasi terjadinya pengulangan kegiatan (termasuk pengulangan kesalahan); dan menangkap peluang untuk melakukan terobosan dan menjadi pelopor di suatu kegiatan ilmiah. Mereka juga harus mempunyai fasilitas untuk mempublikasikan (menyebarkan) pengetahuannya dengan cepat dan terus-menerus, dan mendapatkan *feedback* dari siapa pun di dunia ini mengenai publikasi tersebut. Untuk membantu mahasiswa, dosen, dan penulis, universitas menghadapi lingkungan internal dan eksternal yang dinamis.

Perpustakaan di UNPAS merupakan salah satu Program Pendukung Universitas (*Institutional Support System*) yang berfungsi mendukung program akademik yang tertuang dalam "Tridharma Universitas" yang mencakup pendidikan, analisis dan penelaahan dan pengabdian kepada masyarakat. Berdasarkan pada temuan dapat digambarkan bahwa UNPAS memiliki jumlah pustaka sebanyak 36.378 judul dan 93.880 *copies*, luas lahan yang digunakan untuk sarana perpustakaan pusat adalah 110 m2, hal ini dirasakan belum memadai mengingat kurang lebih 220 siswa dan 20 orang dosen mengunjungi perpustakaan. Perpustakaan menyediakan komputer

untuk akses internet sebanyak 8 buah dan 4 komputer untuk pelayanan perpustakaan yang terhubung jaringan LAN 8 hub, untuk informasi buku.

Di Universitas Langlangbuana memiliki koleksi buku sebanyak 4882 judul buku dengan jumlah eksemplar sebanyak 12381, luas perpustakaan di UNLA adalah 120 m2, setiap hari rata-rata 60 mahasiswa berkunjung dan 5 dosen. Perpustakaan UNLA memiliki 6 komputer untuk akses internet dan 3 komputer untuk pelayanan perpustakaan. Tenaga kependidikan di perpustakaan UNLA dari 5 tenaga perpustakaan hanya 1 orang yang berasal dari lulusan pustakawan, tentunya pengelolaan perpustakaan di UNLA belum optimal. Hal ini juga ditunjang oleh masih sedikitnya akses bahan pustaka secara elektronik yang disediakan oleh perpustakaan UNLA.

Di UNIGA jumlah perpustakaan masih terbatas jika dibandingkan dengan jumlah program studi dan mata kuliah yang diajarkan. Jumlah pustaka sebanyak 2891 judul dengan 6765 copies. Luas ruangan perpustakaan pusat sebesar 100m2 dilengkapi dengan fasilitas AC, internet akses dan bursa kerja on line. Jumlah komputer yang disediakan untuk pelayanan berjumlah 4 komputer untuk akses internet dan bursa kerja online dan 2 komputer untuk penelusuran buku. Jumlah Pustakawan sebanyak 6 orang dan hanya 1 pustakawan yang pendidikannya relevan di bidang perpustakaan. Minimnya jumlah bahan pustaka elektronik disebabkan kebijakan dokumentasi skripsi, jurnal dan e-book akan diterapkan mulai tahun 2010, sehingga jumlahnya sangat minim sekali. Rata-rata setiap hari dikunjungi oleh 60 orang mahasiswa dan dosen, pada umumnya perpustakaan dijadikan sebagai bahan utama untuk penyelesaian skripsi, sedangkan dosen biasanya membaca artikel ilmiah atau membaca jurnal yang disediakan melalui internet untuk menambah sumber pustaka.

Fungsi perpustakaan di UNPAS sebagian besar dimanfaatkan mahasiswa untuk mencari referensi tugas mata kuliah atau tugas akhir berupa skripsi, sedangkan dosen mencari buku terbaru yang berkaitan dengan mata kuliah yang diajarkannya. Pustakawan di UNPAS menyebut perpustakaan UNPAS sebagai komunikasi ilmiah karena sebagian besar optimalisasi perpustakaan di UNPAS dijadikan sebagai acuan proses pembelajaran dan petunjuk pelaksanaan tugas akhir yang bersifat ilmiah. Keterbatasan dalam mengumpulkan tulisan ke dalam bentuk elektronik mengakibatkan sedikitnya bahan pustaka yang dapat diakses secara elektronik. Koleksi perpustakaan yang berbentuk CD sebanyak 55 CD dengan jumlah copies sebanyak 8000 copies, umumnya terdiri dari skripsi dan jurnal-jurnal, koleksi elektronik ini hanya sebagian kecil saja yang dapat diakses melalui digilib dan *e-library* UNPAS. Perpustakaan UNLA digunakan umumnya oleh mahasiswa yang belajar, dosen yang sedang melaksanakan analisis dan penelaahan atau dosen

yang mencari bahan ajar. Istilah pustakawan di UNLA menyebutnya bahwa perpustakaan UNLA sebagai sumber informasi bagi dosen maupun mahasiswa dalam rangka mengembangkan keilmuan. Pustakawan Universitas Garut memahami bahwa perpustakaan itu sebagai tempat yang menyediakan bukubuku sebagai bahan bacaan untuk tambahan ilmu.

2. Digilib

Jumlah konten digital library di UNPAS adalah sebanyak 767 yang terdiri dari jurnal dan skripsi S1, di Universitas Langlangbuana sebanyak 54 digital library berupa jurnal, skripsi yang bias di akses dan di Universitas Garut belum memilki digital library. Menurut Kouchi (1996: 34) "E–Library atau perpustakaan digital adalah suatu perpustakaan yang menyimpan data baik itu buku (tulisan), gambar, suara dalam bentuk file elektronik dan mendistribusikannya dengan menggunakan protokol elektronik melalui jaringan komputer". Selanjutnya Sismanto (Subrata, 2009: 5) mengemukakan perpustakaan Digital adalah sebuah sistem yang memiliki berbagai layanan dan obyek informasi yang mendukung akses obyek informasi tersebut melalui perangkat digital.

Apabila dilihat secara keseluruhan digilib yang dimiliki oleh UNPAS maupun UNLA jumlahnya masih terbatas, belum semuanya pengetahuan dapat disimpan baik berupa jurnal, artikel ilmiah maupun tulisan skripsi. Tapi apabila dilihat dari kelengkapan dokumen dan aktivitasnya E-Library UNPAS jika dibandingkan dengan UNLA, memiliki E-Library yang lebih baik, hal ini dikarenakan jumlah koleksi dokumen perpustakaan elektronik lebih banyak, jaringan infrastruktur lebih baik dan tingkat penggunaan E-Library sangat efektif apabila dilihat dari jumlah pengakses. Peran E-Library dalam penciptaan pengetahuan, perekaman dan penyebaran sangat penting dalam KM, baik di UNPAS maupun di Universitas Langlangbuana. Perpustakaan harus berbasis knowledge management artinya, Perpustakaan melihat kegiatan ilmiah penggunaannya sebagai satu satuan yang utuh, yaitu sebagai proses pengetahuan: yang meliputi penciptaan, perekaman, penyebaran, pemanfaatan, dan penciptaan kembali, pengetahuan. (Depdiknas: 2005)

Dapat disimpulkan bahwa Digilib/E-Library di UNPAS dan UNLA dari segi jumlahnya masih terbatas, oleh karena itu UNPAS dan UNLA perlu menyediakan berbagai sumber informasi ilmiah agar diinterpretasikan, didistribusikan, dipelihara secara terintegrasi dari waktu ke waktu sedemikan rupa sehingga selalu tersedia dan siap dimanfaatkan sehingga digilib/e-library dijadikan sebagai media untuk transfer pengetahuan.

K. PROSES KNOWLEDGE MANAGEMENT DI UNPAS, UNLA DAN UNIGA

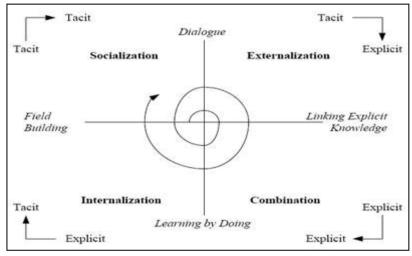
1. **Proses Penciptaan Pengetahuan**

Faktor dominan dalam penciptaan pengetahuan adalah dosen, struktur capital dan customer capital di UNPAS untuk meningkatkan penciptaan pengetahuan diantaranya beban kerja dosen di bidang pendidikan dan pengajaran 60 %, 30 % analisis dan penelaahan dan pelatihan dan 10 persen untuk pengabdian masyarakat, dilengkapi multipoint access, Sistem Informasi Terpadu, web site, e-learning, e-library, e-reference dan jejaring INHERENT, kebijakan mendukung terhadap pengembangan keilmuan serta, struktur pengembangan pengetahuan dan adanya feedback dari mahasiswa, lulusan, pemerintah dan pengguna lulusan. Di UNLA beban kerja dosen di bidang pendidikan dan pengajaran 65 %, 25 % analisis dan penelaahan dan pelatihan dan 10 persen untuk pengabdian masyarakat, integrated system, sistem informasi akademik, e-learning pada fakultas teknik, e-library, kebijakan mendukung terhadap pengembangan keilmuan, struktur pengembangan pengetahuan terintegrasi dengan LPPM dan adanya feedback dari mahasiswa, lulusan, pemerintah dan pengguna lulusan. Sedangkan di UNIGA beban kerja dosen di bidang pendidikan dan pengajaran 75 %, 15 % analisis dan penelaahan dan pelatihan dan 10 % untuk pengabdian masyarakat, dilengkapi multipoint access, SIMAK, web site, e-Journal dan jejaring WAN yang terhubung di tiga titik, kebijakan mendukung terhadap pengembangan keilmuan, struktur pengembangan pengetahuan terintegrasi dengan LPPM, adanya feedback dari mahasiswa, lulusan, pemerintah dan pengguna lulusan.

Analisis dan penelaahan sebagai unsur penciptaan pengetahuan masih rendah, jika dibandingkan dengan jumlah dosen tetap, dalam 3 tahun terakhir UNPAS melaksanakan 254 analisis dan penelaahan dengan dosen tetap 373, UNLA sebanyak 124 analisis dan penelaahan dengan dosen tetap 185 dan UNIGA 30 analisis dan penelaahan dengan dosen tetap sebanyak 107 dosen.

Proses penciptaan pengetahuan yang mulai dari akses informasi dan pengalaman yang ditunjang oleh jenjang pendidikan, refleksi individu-individu atas tindakan di masa lalu, kemampuan menyerap pengetahuan, motivasi individu untuk belajar-persepsi atas kebernilaian aktivitas yang menuju terciptanya pengetahuan baru tersebut. Penciptaan pengetahuan melibatkan lima langkah utama, Von Krogh, Ichiyo serta Nonaka (Estriyanto dan Sucipto, 2008: 4) mengemukakan bahwa penciptaan pengetahuan organisasional terdiri dari lima langkah utama yaitu; (1) berbagi pengetahuan terbatinkan, (2) menciptakan konsep, (3) membenarkan konsep, (4) membangun *prototype,* dan (5) melakukan penyebaran pengetahuan di berbagai fungsi dan tingkat di organisasi.

Untuk implementasi proses penciptaan pengetahuan di Universitas Pasundan, Universitas Langlangbuana dan Universitas Garut, penulis mengadopsi model SECI dari Ikujiro Nonaka dan Takeuchi (2004:290-291) Konsepnya bahwa dalam siklus perjalanan kehidupan kita, pengetahuan itu mengalami proses yang kalau digambarkan berbentuk spiral, proses itu disebut dengan Socialization - Externalization - Combination - Internalization. Implementasi Konsep spiralisasi pengetahuan di Universitas Pasundan, Universitas Langlangbuana dan Universitas Garut tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 7.3.. Formulasi SECI Sumber: Nonaka dan Takeuchi (2004:295)

- a. Proses eksternalisasi (*externalization*), yaitu mengubah *tacit knowledge* yang kita miliki menjadi *explicit knowledge*. Di Universitas Pasundan, Universitas Langlangbuana dan Universitas Garut proses eksternalisasi yaitu proses menuliskan pengalaman atau *know-how*, berupa penulisan buku, diktat kuliah, makalah, jurnal, publikasi ilmiah oleh dosen.
- b. Proses kombinasi (*combination*), yaitu memanfaatkan explicit knowledge yang ada untuk kita implementasikan menjadi explicit knowledge lain. Proses ini sangat berguna untuk meningkatkan skill dan produktifitas diri sendiri. Di UNPAS, UNLA dan UNIGA makalah, jurnal, hasil analisis dan penelaahan dosen, publikasi ilmiah, buku ajar dosen digunakan sebagai bahan pembelajaran di kelas, *e-learning*, *e-journal*, *e-*

library, e-reference maupun di presentasikan dalam bentuk seminar atau publikasi imiah.

- internalisasi (internalization). vakni c. Proses mengubah explicit knowledge sebagai inspirasi datangnya tacit knowledge. Dari keempat proses yang ada, mungkin hanya inilah yang telah kita lakukan. Bahasa lainnya adalah learning by doing. Di UNPAS, UNLA dan UNIGA seorang mengimplementasikan proses pembelajaran dosen dari bahan pembelajaran berupa diktat, modul kuliah, hasil analisis dan penelaahan, buku, publikasi ilmiah kepada mahasiswa di kelas, dari pembelajaran di kelas terdapat pengalaman baru, pemahaman baru dan know-how baru yang mungkin tidak didapatkan dalam bahan pembelajaran tersebut.
- d. Proses sosialisasi (socialization), yakni mengubah tacit knowledge ke tacit knowledge lain. Ini adalah hal yang juga terkadang sering kita lupakan. Kita tidak manfaatkan keberadaan kita pada suatu pekerjaan untuk belajar dari orang lain, yang mungkin lebih berpengalaman. Proses ini membuat pengetahuan kita terasah dan juga penting untuk peningkatan diri sendiri. Di UNPAS, UNLA dan UNIGA dilaksanakan berbagai program diantaranya magang, pendidikan gelar, pendidikan non gelar.

Berdasarkan hal di atas bahwa proses penciptaan pengetahuan yang mulai dari akses informasi dan pengalaman yang ditunjang oleh jumlah analisis dan penelaahan, jenjang pendidikan, refleksi individu-individu atas tindakan di masa lalu, kemampuan menyerap pengetahuan, motivasi individu untuk belajar atas kebernilaian aktivitas yang menuju terciptanya pengetahuan baru tersebut. Di UNPAS, UNLA dan UNIGA penciptaan pengetahuan dijalankan melalui proses ekternalisasi, kombinasi, internalisasi dan sosialisasi. Tetapi dilihat dari segi efektifitasnya, kegiatan penciptaan pengetahuan belum efektif, hal ini terlihat dari jumlah analisis dan penelaahan yang masih terbatas dibandingkan dengan jumlah dosen, oleh karena itu perlu ditingkatkan budaya meneliti di ketiga perguruan tinggi tersebut

2. Akuisisi Pengetahuan

Untuk mendukung keberlangsungan akuisisi pengetahuan di Universitas Pasundan dilakukan beberapa langkah yaitu: (1) menyiapkan sumber pustaka, (2) menyiapkan instrumen-instrumen manual; pedoman wawancara, observasi maupun intutif, (3) menyiapkan fasilitas ICT untuk menunjang akuisisi pengetahuan berbasis komputer melalui *expert system*, (4) mendorong budaya membaca dan berbagi pengetahuan. Di UNLA berbagai

cara dilakukan untuk akuisisi pengetahuan diantaranya; (1) menyiapkan fasilitas ICT, (2) merekrut engineer di bidang ICT, (3) melakukan *knowledge sharing* dengan pihak luar. Sedangkan di Universitas Garut untuk meningkatkan akuisisi pengetahuan dilakukan dengan beberapa cara diantaranya; (1) studi banding, (2) magang dan (3) penyiapan fasilitas ICT dan (4) penyiapan bahan pustaka.

Dalam perkembangnya jumlah perkembangan jumlah pustaka diantaranya buku teks, jurnal, skripsi, tesis, CD-ROM, analisis dan penelaahan setiap tahun berbeda-beda di Universitas Pasundan jumlah pustaka setiap bulan bertambah 456 judul, berarti setiap program studi menambah buku pustaka sebanyak 12 iudul setiap bulan. Sedangkan Universitas Langlangbuana 275 judul berarti setiap program studi setiap bulan sebanyak 7 judul. Di Universitas Garut setjap bulan rata2 pengembangan bahan pustaka sebanyak 67 judul berarti setiap prodi sebanyak 4 judul. Hal ini dirasakan masih kurang dibandingkan dengan rata-rata jumlah mata kuliah sebanyak 54-60 mata kuliah untuk setiap prodi. Sedangkan knowledge engineer yang ada belum sesuai dengan spesifikasinya, walaupun jumlahnya cukup memadai tetapi kompetensi di bidang pengelolaan pengetahuan masih rendah.

Sumber pengetahuan yang diperoleh agar menghasilkan data - data yang baik maka perlu diolah dengan kemampuan yang baik pula sehingga dapat menghasilkan solusi yang efisien. Karena kemampuan yang menjadi hal yang pokok/ wajib dibutuhkan oleh seorang pengembang Mendapatkan pengetahuan dari pakar adalah tugas kompleks yang sering konstruksi ES. Dalam menimbulkan kemacetan dalam sistem besar, di UNPAS, UNLA maupun UNIGA memerlukan knowledge engineer atau pakar elisitasi pengetahuan untuk berinteraksi dengan satu atau lebih pakar manusia dalam membangun basis pengetahuan.

Proses akuisisi didapatkan dengan beberapa cara antara lain, proses ekstraksi dari dokumen-dokumen yang telah dibuat, laporan hasil-hasil analisis dan penelaahan, diskusi dengan teman sejawat maupun diskusi dengan mahasiswa. Diperlukan sebuah teknik untuk melakukan akuisisi pengetahuan teknik-teknik yang dilakukan adalah mencatat hasil wawancara, observasi maupun mengumpulkan hasil karya ilmiah dari para dosen.

Adanya perubahan paradigma pendidikan di ketiga Universitas yang tadinya teacher centered menjadi student centered learning membawa dampak perubahan bagi akuisisi pengetahuan, konstruksi yang dilakukan oleh siswa dapat menambah pengetahuan dari tenaga pendidik/dosen. Setelah adanya wawancara, observasi, studi dokumen di Universitas kemudian terjadi proses ektraksi pengetahuan yang disebut knowledge elicitation kemudian

dipresentasikan dalam bentuk formal (knowledge representation). Sangkala (2007:119) berpendapat bahwa "pengakuisisian pengetahuan dalam perspektif manajemen pengetahuan pada dasarnya berorientasi pada penambahan pengetahuan".

Peran Universitas untuk mendukung keberlangsungan akuisisi pengetahuan baik di UNPAS, UNLA maupun UNIGA adalah; (1) menyiapkan sumber pustaka relevan, (2) menyiapkan instrumen-instrumen manual; pedoman wawancara, observasi maupun intutif, (3) menyiapkan engineer di bidang expert system, (4) menyiapkan fasilitas ICT untuk menunjang akuisisi pengetahuan berbasis komputer melalui expert system, (5) melaksanakan Benchmarking dan (6) Mengembangkan Budaya membaca dan berbagi pengetahuan.

Akuisisi sudah dilaksanakan namun pemanfaatannya masih rendah, hal ini dapat ditunjukkan oleh pengembangan jumlah pustaka dan, perekrutan engineer bidang TIK/ICT dan kegiatan magang/studi banding masih terbatas.

3. Transfer Pengetahuan

Transfer pengetahuan di UNPAS melalui proses belajar mengajar dilihat dari jumlah pertemuan antara dosen dan mahasiswa cukup intensif, rata-rata jumlah pertemuan di UNPAS 12-13 kali pertemuan, sedangkan transfer pengetahuan melalui media e-learning, e-journal, digilib dan e-library dilaksanakan oleh UNPAS, tetapi pemanfaatannya masih rendah, hal ini dikarenakan jumlah dokumen elektronik yang bias diakses oleh user masih terbatas, ditambah tingkat pemahaman dosen dan mahasiswa terhadap pembelajaran melalui ICT/TIK masih rendah. Sedangkan dalam mendukung rata-rata 30 analisis transfer pengetahuan dan penelaahan dipublikasikan bertaraf nasional, sedangkan 4 analisis dan penelaahan bertaraf internasional dipublikasikan/diseminasikan antar dosen. Pada umumnya analisis dan penelaahan ini adalah analisis dan penelaahan yang dimuat pada seminar nasional ataupun seminar internasional. mendukung transfer pengetahuan di UNPAS diadakan lokakarya mengenai pembelaiaran yang diselenggarakan oleh Pusat Peningkatan Pengembangan Aktivitas Intruksional (P3AI). Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat (LPM) melalui pelatihan metode analisis dan penelaahan yang setiap tahun melibatkan hampir 15 % dosen tetap UNPAS, Lembaga Kebudayaan (Lembud) dan Lembaga Pengkajian & Pengembangan Syiar Islam (LP2SI) melalui pelaksanaan kegiatan seminar atau pengkajian budaya Sunda dan pengembangan Syiar Islam yang dilaksanakan rata-rata 4 kali dalam setahun. Selain itu rapat koordinasi pimpinan dilaksanakan secara terjadwal 2 minggu sekali, pertengahan semester, akhir semester dan awal semester.

Di UNLA transfer pengetahuan dilakukan melalui pembelajaran di kelas di tingkat program studi, dilihat dari kehadiran dosen cukup baik, kemudian transfer pengetahuan juga dilaksanakan melalui *e-learning* di prodi Informatika, digilib dan artikel dalam web yang terintegrasi dengan web UNLA, tetapi pemanfaatannya masih rendah sehingga dapat dikatakan transfer pengetahuan melalui media ICT belum efektif di UNLA. Proses transfer pengetahuan dilakukan melalui kegiatan diseminasi rata-rata 8 analisis dan penelaahan bertaraf nasional yang didesiminasikan dan 1 bertaraf nasional. Transfer pengetahuan juga terjadi dalam forum dosen di tingkat program studi dalam rapat program studi yang dilaksanakan 2 kali dalam satu semester.

Di Universitas Garut rata-rata pertemuan dosen dengan mahasiswa 11-12 kali, hal ini dikatakan cukup baik mengingat standar minimal yang ditetapkan sebanyak 12 kali pertemuan. Transfer melalui media ICT hanya proses download artikel dan bahan kuliah yang disediakan oleh beberapa Fakultas diantaranya FISIP dan Fakultas MIPA, sampai saat ini UNIGA belum memiliki fasilitas e-learning dan digilib. Rata-rata analisis dan penelaahan yang dipublikasikan dan didesiminasikan sebanyak 6 analisis dan penelaahan bertaraf internasional. Untuk meningkatkan pengetahuan Universitas Garut melaksanakan berbagai macam workshop sebagai transfer pengetahuan, kegiatan workshop pengembangan kurikulum di tingkat program studi, workshop kegiatan analisis dan penelaahan serta mengundang pakar merupakan bentuk transfer pengetahuan yang dilaksanakan di Universitas Garut. Diantaranya pakar-pakar dari UNPAS, UNPAD, Windayatama dan Universitas Gunadharma diundang dalam 3 tahun terakhir terkait program Hibah PHK-I untuk meningkatkan mutu Universitas Garut. Rapat koordinasi pimpinan dilaksanakan 3 bulan sekali, meliputi rapat di tingkat rektorat dan tingkat Fakultas. Sedangkan Rapat tingkat Fakultas dilaksanakan sebanyak 4 kali dalam satu semester, dan Rapat program studi dengan dosen dilaksanakan 2 kali dalam satu semester.

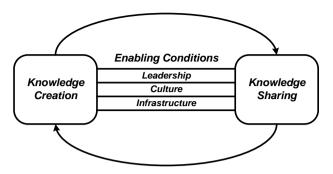
Transfer pengetahuan adalah proses belajar suatu unit organisasi (individu, kelompok, departemen, atau divisi) berdasarkan pengalaman dari unit organisasi yang lain. Pada tingkat individu, transfer pengetahuan memiliki makna sebagai sebuah proses duplikasi pengetahuan dari sumber pengetahuan ke penerima. Pada kenyataannya, transfer pengetahuan di UNPAS, UNLA dan UNIGA menemui hambatan dalam proses pelaksanaannya. Media transfer pengetahuan di Universitas Pasundan, Universitas Langlangbuana dan Universitas Garut dari segi pemanfaatannya masih rendah sehingga proses penyebaran pengetahuan dan informasi dapat dilakukan dengan belum dapat dilakukan cepat dan efisien. Dalam knowledge transfer,

teknologi mempunyai peranan yang sangat penting, keduanya saling melengkapi hal ini dikemukakan oleh Dougherty (1999: 269):

Knowledge transfer is a key tool of technology transfer, technology cannot be transfer if there are no knowledge of what to be transferred. Therefore, knowledge transfer and technology transfer most work together at the same rate of development to achieve transfer. There most be knowledge for technology to be transfer

Proses transfer pengetahuan di ketiga Universitas berjalan cukup efektif dan efisien untuk proses pembelajaran, hal ini disebabkan intensitas pertemuan antar dosen baik formal maupun informal sangat tinggi, di Universitas Pasundan dan Universitas Langlangbuana, dan Universitas Garut setiap program studi mengadakan pertemuan bulanan dan per tiga bulan untuk me-review hasil belajar, materi serta metode pembelajaran, tetapi proses diseminasi analisis dan penelaahan dirasakan masih sedikit knowledge yang di transfer. Untuk yang berbasiskan media ICT/TIK transfer pengetahuan pemanfaatannya masih rendah, hal ini dikarenakan fasilitas dan knowledge vang tersedia masih terbatas. Untuk meningkatkan transfer pengetahuan ketiga Universitas tersebut mengirimkan dosen untuk mengikuti seminar atau pelatihan yang berkaitan dengan bidang ilmu dan manajemen dan setelah mengikuti seminar atau pelatihan dibudayakan untuk melaksanakan diseminasi.

Berdasarkan hal tersebut di atas bahwa knowledge transfers/sharing di Universitas dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya karakteristik keilmuan yang sesuai dengan bidangnya/analisis dan penelaahan, media, budaya organisasi/berbagi pengetahuan dan network. Hal ini senada yang diungkapkan oleh Cantu et al. (2009: 159) bahwa knowledge transfer/sharing di Universitas dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu (1) budaya organisasi yang terbuka dan selalu adaptasi dengan perubahan, (2) teknologi yang memfasilitasi berbagi pengetahuan, (3) motivasi personal, dan (4) karakteristik pengetahuan.



Gambar 7.4 *Knowledge Process*Sumber: Stewart, (2001: 20)

Proses penciptaan dan transfer/sharing merupakan suatu proses timbal balik (Stewart, 2001:21), sebagai contoh: suatu knowledge diciptakan dan ditemukan, kemudian knowledge tersebut dikemas dan disebarkan untuk diimplemantasikan. Fase berikutnya setiap orang berdiskusi untuk melakukan evaluasi berdasarkan pengalaman dan/atau knowledge-nya masing-masing, proses transfer/sharing tersebut ditujukan untuk mencari knowledge baru yang lebih baik, demikian proses ini berlangsung secara terus menerus dan berulang-ulang.

Berdasarkan hasil analisis dan penelaahan dapat disimpulkan bahwa proses transfer pengetahuan di UNPAS, UNLA dan UNIGA dilakukan melalui dua cara yaitu:

- Tatap muka, dilakukan melalui proses pembelajaran di kelas, diskusi, seminar, workshop, diseminasi dan publikasi ilmiah.
- b) Media Teknologi Informasi yaitu melalui Intranet, Internet, *E-Learning*, *E-Library*, Blog maupun Sistem Informasi.

Proses transfer pengetahuan dalam proses pembelajaran di kelas efektif, dikarenakan tingkat kehadiran dosen di ketiga perguruan tinggi tersebut baik, sedangkan diseminasi dan publikasi ilmiah masih rendah di ketiga perguruan tinggi tersebut sehingga intensitasnya perlu ditingkatkan. Sedangkan pemanfaatan media ICT sebagai media knowledge transfer/sharing masih rendah, hal ini dikarenakan jumlah pengetahuan yang diakses masih rendah dan fasilitas ICT masih dalam tahap pengembangan.

4. Dokumentasi Pengetahuan

Di UNPAS dokumentasi pengetahuan dilakukan di beberapa bagian, diantaranya: (1) bagian administrasi akademik dan keuangan, bagian ini informasi-informasi mengenai mahasiswa pembayaran mahasiswa, (2) LPPM, Lembaga Analisis dan penelaahan dan Pengabdian Masyarakat UNPAS, mendokumentasikan berbagai macam kegiatan analisis dan penelaahan dan pengabdian masyarakat yang dilaksanakan oleh dosen tetap, selain itu juga LPPM mendokumentasikan publikasi-publikasi ilmiah para dosen, selain itu juga hasil kajian-kajian Islam dan budaya daerah disimpan di LP3SI dan Lembaga Sunda (3) perpustakaan pusat dan fakultas, pada perpustakaan pusat dan perpustakaan fakultas, pengetahuan berupa buku, jurnal, artikel, majalah ilmiah, diktat dan modul disimpan baik berupa manual maupun berupa elektronik/Compact Disk, (4) program studi, di masing-masing program studi terdokumentasi beberapa pengetahuan diantaranya buku-buku karya hasil dosen tetap program studi, modul praktikum, diktat, serta jurnal/artikel ilmiah dosen, (4) pusat komputer UNPAS menyimpan dokumen-dokumen elektronik pada server database, sebagian besar dokumen-dokumen pengetahuan ini adalah dokumen yang telah dirubah menjadi dokumen elektronik. Di Universitas Langlangbuana setiap kegiatan akademik dan non akademik didokumentasikan, hasil analisis dan penelaahan, bahan ajar serta jurnal ilmiah hampir 10 % sudah didokumentasikan dalam database meskipun jangkauannya masih berbasis LAN. Dokumentasi pengetahuan di UNLA terdapat di beberapa bagian yaitu; (1) perpustakaan pusat, (2) dokumentasi buku, jurnal, modul, diktat, hasil analisis dan penelaahan dan tugas akhir ada di program studi, (3) dokumentasi akademik dan administrasi di Fakultas dan administrasi akademik rektorat, (4) analisis dan penelaahan, publikasi ilmiah dan kegiatan pengabdian masyarakat dokumentasinya ada di program studi. Baru sebagian kecil dokumen-dokumen di UNLA yang telah dirubah menjadi dokumen elektronik. Sedangkan Universitas Garut sebagian besar dokumen masih dalam bentuk manual, beberapa dokumen yang berbentuk elektronik diantaranya jurnal, dan kegiatan akademik dokumentasi pengetahuan di UNIGA tersimpan di perpustakaan, program studi, LPPM maupun BAAK. Pendokumentasian di Universitas Pasundan lebih memadai jika dibandingkan dengan UNLA dan UNPAS, dukungan ICT dan budaya sangat menentukan keberhasilan dalam pendokumentasian pengetahuan.

Di Universitas Pasundan (UNPAS) dan Universitas Langlangbuana (UNLA) setiap pengetahuan didokumentasikan dalam bentuk berbagai media elektronik, dengan menggunakan data base yang berbasis Oracle, proses penyimpanan setiap dokumen baik dokumen yang bersifat keilmuan (analisis

dan penelaahan, karya ilmiah) maupun dokumen lain seperti dokumen hibah, dokumen akademik dan dokumen non akademik, sehingga memudahkan dalam penggunaan kembali informasi yang dibutuhkan. Sedangkan di Universitas Garut hanya informasi akademik yang didokumentasikan, hal ini dikarenakan data base yang digunakan masih berbasis access.

Pengubahan dokumen manual menjadi dokumen elektronik dikarenakan beberapa proses di Universitas sudah menggunakan fasilitas ICT. Ketiga Universitas sudah menggunakan fasilitas ICT untuk proses transaksi akademik, keuangan dan kemahasiswaan. Hal ini menunjukkan bahwa adanya peralihan dokumen manual menjadi dokumen elektronik. Adanya dokumen elektronik memudahkan pihak user untuk mengakses informasi maupun pengetahuan.

Sistem penyimpanan pengetahuan yang fungsional dan efektif meliputi beberapa elemen, yaitu kebutuhan belajar, sasaran kerja, keahlian pengguna, fungsi/pemakaian dari informasi dan lokasi (dimana dan bagaimana menyimpan informasi). Pengubahan dokumen manual menjadi dokumen elektronik dikarenakan beberapa proses di Universitas sudah menggunakan fasilitas ICT. Ketiga Universitas sudah menggunakan fasilitas ICT untuk proses transaksi akademik, keuangan dan kemahasiswaan, hanya UNPAS Pasundan mempunyai content yang lebih lengkap hal ini dikarenakan infrastruktur ICT dan sumber daya manusia lebih unggul jika dibandingkan Universitas Langlangbuana dan Universitas Garut. Penyimpanan pengetahuan harus melewati beberapa proses agar efektif dan dapat digunakan kembali, proses tersebut menurut (Jackson et al. 2003: 234):

- a. Terstruktur dan sistematis, karena dapat dengan cepat dan tepat ditemukan dan disampaikan.
- b. Memisahkan ke dalam kategori antara fakta, politik atau prosedur ke dalam belajar berbasis kebutuhan.
- c. Universitas dapat mengirimkan dengan jelas dan singkat kepada user.
- d. Akurat, tepat waktu dan tersedia bagi yang membutuhkannya.

Berdasarkan kajian teori di atas, ketiga Universitas melaksanakan proses kodefikasi, penyortiran dan penggunaan ICT untuk mempercepat akses kepada user. Hal ini menunjukkan bahwa adanya peralihan dokumen manual menjadi dokumen elektronik. Adanya dokumen elektronik memudahkan pihak user untuk mengakses informasi maupun pengetahuan. Sistem penyimpanan pengetahuan di ketiga Universitas efektif karena telah disesuaikan dengan kebutuhan belajar, sasaran kerja, keahlian pengguna, fungsi/pemakaian dari informasi dan lokasi.

Data base merupakan kumpulan data-data yang terpadu yang disusun dan disimpan dalam suatu cara sehingga memudahkan untuk dipanggil kembali. Ada beberapa tahapan manajemen data base di UNPAS, UNLA dan UNIGA:

- Pengumpulan data; data yang diperlukan dikumpulkan dan dicatat pada sebuah form yang disebut dokumen sumber yang berfungsi sebagai input.
- b) Integritas dan Pengujian; data diperiksa untuk meyakinkan konsistensi dan akurasi data tersebut.
- Penyimpanan data dan pemeliharaan. (Di UNPAS dan UNLA menggunakan Oracle dan My SQL) di Universitas Garut menggunakan My SQI dan Access
- d) Keamanan data, di UNPAS dan UNLA keamanan data sesuai dengan data base yang dipakai.
- e) Organisasi data; data disusun sedemikian untuk memenuhi kebutuhan user. Di Universitas Pasundan dan UNLA terdapat data yang dapat diakses umum dan data yang memerlukan kunci masuk.
- f) Pengambilan data; data dibuat agar dapat digunakan oleh user yang berhak.

Terdapat 3 faktor yang berperan penting dalam proses penggunaan kembali pengetahuan yaitu; (1) yang memproduksi pengetahuan, (2) yang memediasi pengetahuan, dan (3) pengguna atau konsumen pengetahuan (M. Lynne Markus, 2000). Pengolahan data di UNPAS dan UNLA berupa pengolahan Batch, On-Line dan Real time. Data base merupakan kumpulan data-data yang terpadu yang disusun dan disimpan dalam suatu cara sehingga memudahkan sehingga untuk dipanggil kembali. Belum semua data manual dapat ditransfer menjadi data base, hal ini menjadi tantangan bagi UNPAS, UNLA dan UNIGA untuk menyediakan dan meningkatkan fasilitas penggunaan database, agar dapat diakses oleh pengguna.



PERAN SDM DALAM IMPLEMENTASI KNOWLEDGE MANAGEMENT

A. DUKUNGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENGELOLAAN PENGETAHUAN

Saat ini Universitas Pasundan memiliki 373 dosen tetap yang tersebar di 6 fakultas. Keadaan dosen tetap berdasarkan jabatan akademik terdiri atas Guru Besar sebanyak 5,6% (21 orang), Lektor Kepala 30,00% (112 orang), Lektor 37,80% (141 orang), dan sisanya 26,54% (99 orang) masih Asisten Ahli. Proses pembelajaran di Universitas Pasundan didukung oleh 21 guru besar tetap, 61 orang dosen tetap bergelar doktor dan 265 dosen tetap bergelar magister, 47 bergelar sarjana. Apabila dilihat pada table dibandingkan dengan jumlah mahasiswa 14.568 maka rasio dosen terhadap mahasiswa 1 : 39, tentunya hal ini kurang ideal untuk prodi sosial tingkat kepatutannya 1:30 sedangkan untuk prodi eksakta rasio idealnya adalah 1: 20. Berdasarkan temuan di UNLA, sebanyak 33 dosen tetap atau sebesar 27 % berpendidikan S3, 101 atau sekitar 55 % berpendidikan S2 dan sisanya sebesar 51 orang atau sekitar 18 % dosen tetap berpendidikan sarjana. Berdasarkan jabatan fungsional dosen UNLA terdiri dari 47 % lektor, 5 % guru besar, 19% lektor kepada dan 29 % asisten ahli atau belum memiliki jabatan akademik. Di UNLA rasio dosen terhadap mahasiswa sangat terendah yaitu 1:12, hal ini menjadi tugas tersendiri bagi UNLA untuk meningkatkan jumlah mahasiswanya di tengah persaingan perguruan tinggi di Jawa Barat. Selain itu juga UNLA masih banyak dosen yang pendidikannya berjenjang Strata S1.

Peranan dosen dalam proses belajar mengajar sangat menentukan kualitas hasil lulusan. Sehingga, Universitas Garut cukup selektif dalam memilih dosen untuk diangkat menjadi dosen tetap melalui mekanisme

aturan yang telah ditetapkan oleh yayasan. Jumlah dosen tetap yang ada di Universitas Garut sebanyak 107 orang. Sebaran dosen untuk masing-masing fakultas disesuaikan dengan *student body*-nya dan bidang keahlian dosen. Hal ini mengingat bahwa jumlah mahasiswa dan karakteristik keilmuan di tiap-tiap fakultas berbeda-beda. Sehingga penetapan dosen disesuaikan dengan keahlian dan proporsi jumlah mahasiswa Di Universitas Garut, perbandingan jumlah dosen dan mahasiswa saat ini adalah 1:26, suatu rasio yang dapat dikategorikan ideal. Namun masih banyaknya dosen yang S1 sebesar 22 % dan hanya 8 % yang berpendidikan S3 menjadi tugas bagi UNIGA untuk mengembangkan SDM.

Jika dibandingkan dengan UNLA dan UNIGA, UNPAS memiliki sumber daya manusia tenaga pendidik yang lebih memadai dengan dukungan jenjang pendidikan S2 dan S3, tetapi apabila dilihat dari rasio tentunya sangat tinggi sehingga perlu meningkatkan jumlah dosen. Pemenuhan rasio yang ideal dan dosen yang berkualifikasi dapat memberikan nilai pengetahuan yang lebih kepada mahasiswa. Pandangan tersebut di atas sejalan dengan pendapat para ahli Skandia, CIB, Hughes, US West, Ernest & Young yang dikutip oleh Manasco dalam (Sangkala 2006: 44) "bahwa modal manusia merupakan akumulasi dari kemampuan individu untuk menyediakan informasi pengetahuan bagi pelanggan". Selanjutnya Kaplan dan Norton (2000) mengemukakan:

Human capital is the collective value of the capabilities, knowledge, skills, life experiences, and motivation of the workforce). Also called intellectual capital to reflect the thinking, knowledge, creativity, and decision making that people in organizations contribute, human capital includes these organizational contributions.

Senada dengan itu Vaizey (1987:32) menyimpulkan bahwa bukan jumlah investasi merupakan kunci pembangunan melainkan penggunaannya. Kecepatan disatukannya gagasan-gagasan dan teknik produksi baru ke dalam modal fisik, menentukan kecepatan kemajuan secara keseluruhan. Inilah yang merupakan satu sumbangan yang nyata yang diberikan oleh pendidikan terhadap perkembangan ekonomi, sebab dari pendidikan tinggi dan lembaga risetlah keluarnya ide dan teknik baru itu.

Dapat disimpulkan bahwa peran SDM sangat besar dalam pengembangan pengetahuan. Masih tingginya tingkat rasio dosen di UNPAS dan masih banyaknya persentase dosen yang S1 harus diperhatikan untuk meningkatkan peran SDM ke depan. Sedangkan di UNLA dan UNIGA masih adanya dosen yang jenjang pendidikan S1 dan sedikitnya jenjang S3 perlu diantisipasi dengan peningkatan melalui pendidikan formal.

B. PENGEMBANGAN SDM

Pengembangan SDM di UNPAS meliputi ; peningkatan pendidikan formal (68 dosen studi magister dan 45 dosen studi doktor), menerapkan reward dan punishment Pelatihan dan Pendidikan sesuai dengan bidang/kompetensi sebanyak 20 orang tahun 2009, pelatihan 30 kepemimpinan, 15 orang pelatihan manajemen akademik dan adanya Pusat Peningkatan dan Pengembangan Aktivitas Instruksional (P3AI) yang berfungsi mengkaji dan mengembangkan sistem dan mutu pembelajaran yang hasilnya dimanfaatkan oleh institusi untuk pengembangan SDM melalui pengkajian Syiar Islam dan Lembaga Budaya. Di UNLA pengembangan SDM meliputi; peningkatan pendidikan formal (45 dosen studi magister dan 25 dosen studi doktor). menerapkan reward dan punishment Pelatihan dan Pendidikan sesuai dengan bidang/kompetensi sebanyak 17 orang tahun 2009, pelatihan kepemimpinan, 12 orang pelatihan manajemen akademik dan pengembangan SDM dalam pembelajaran dilakukan pada setiap program studi. Di Universitas Garut pengembangan SDM dilaksanakan melalui; peningkatan pendidikan formal (25 dosen studi magister dan 9 dosen studi doktor), menerapkan reward dan punishment, pelatihan dan pendidikan sesuai dengan bidang/kompetensi sebanyak 10 orang pada tahun 2009, pelatihan 7 kepemimpinan, 10 orang pelatihan manajemen akademik Pengembangan SDM dalam pembelajaran dilakukan pada setiap program studi

Berdasarkan hasil analisis dan penelaahan menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya di UNPAS diarahkan pada cita-cita UNPAS untuk menjadi "world class university", ditunjukkan dengan beberapa kerja sama analisis dan penelaahan dengan Universitas atau Lembaga lain di luar negeri. Hal ini tentunya akan berdampak terhadap akselerasi penambahan pengetahuan. Dampak dari peningkatan SDM adalah menjadi knowledge worker yang merupakan inti dan penggerak utama organisasi berbasis knowledge, Adanya peningkatan SDM tenaga akademik memberikan tambahan kompetensi sehingga mereka mampu untuk memberikan knowledge sharing yang lebih baik. Peningkatan sumber daya manusia ke jenjang yang lebih tinggi merupakan suatu keharusan bagi UNPAS, hanya yang perlu ditingkatkan adalah pelatihan yang sesuai dengan keahlian dan kompetensi dosen masih kurang, jika dibandingkan dengan jumlah dosen tetap sebanyak 373 dosen, maka yang mengikuti pelatihan sebanyak 20 orang dirasakan masih kurang. Keunikan di UNPAS yaitu memiliki pusat pengkajian syiar Islam dan Lembaga Budaya Sunda yang selalu berusaha meningkatkan kapasitas dosen dari segi Islam dan pengembangan Budaya Sunda, faktor

inilah yang menjadi UNPAS dikenal dengan syiar Islam dan perguruan tinggi yang mempunyai perhatian terhadap pengembangan Budaya Sunda.

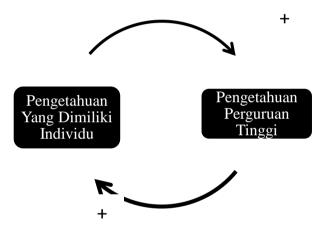
Untuk meningkatkan motivasi, Universitas Langlangbuana menerapkan sistem reward dan punishment, untuk tenaga pendidik yang memiliki prestasi akademik dan akademik diberikan penghargaan financial maupun nonfinancial, serta bagi tenaga pendidik yang tidak mencapai target prestasi dikenakan punishment berupa pengurangan tugas akademik. Untuk meningkatkan kegiatan analisis dan penelaahan Universitas Langlangbuana memberikan alokasi dana untuk analisis dan penelaahan pribadi atau analisis dan penelaahan kelompok, usaha ini dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan melalui tenaga pendidik maupun kelompok tenaga pendidik.

Di Universitas Garut pengembangan SDM diarahkan pada peningkatan kualifikasi akademik baik pada jenjang strata 2 dan strata 3. Untuk meningkatkan pemahaman pengelolaan akademik dan pengembangan kegiatan pembelajaran Universitas Garut melaksanakan pelatihan dan magang diantaranya ke UGM, UII, UNPAS, UPI dan Gunadarma, studi banding ini ditujukan untuk mengetahui sejauh mana pengelolaan pengetahuan dan kegiatan akademik dosen sehingga dapat menunjang kepada peningkatan mutu Universitas. Hal lainnya adalah pengkajian sistem reward tenaga PHK-I. Universitas Garut akademik. melalui program melaksanakan pengkajian dan pembuatan pedoman pengajian yang layak yang didasarkan kepada kemampuan internal, beban kerja dan perbandingan dengan pihak ekternal.

Pengembangan sumber daya manusia dirancang untuk membantu individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan, agar menjadi lebih efektif. Program ini dibutuhkan karena orang, pekerjaan dan organisasi selalu berubah. Perubahan ini disebabkan dinamika internal organisasi maupun dinamika faktor kekuatan eksternal (lingkungan eksternal). Dampak dari peningkatan SDM adalah menjadi knowledge worker yang merupakan inti dan penggerak utama organisasi berbasis knowledge. Adanya peningkatan SDM tenaga akademik memberikan tambahan kompetensi sehingga mereka mampu untuk memberikan knowledge sharing yang lebih baik. Adanya yang peningkatan/pengembangan SDM dilakukan oleh memberikan dampak terhadap motivasi adanya program reward, program pendanaan analisis dan penelaahan dan tersedianya fasilitas penunjang memberikan motivasi sehingga memacu kreativitas tenaga pendidik untuk berkarya. Kontribusi pendidikan dalam ukuran keberhasilan pembangunan (pertumbuhan) menjadi faktor yang menentukan, ini tidak lain karena kedudukan strategis pendidikan bagi sebuah negara. Cohn (1978:147) menunjukkan empat proses keterkaitan pertumbuhan dengan pendidikan,

yaitu: "(1) development of general millieu favorable to economic progress; (2) complementary resources for factors which are relatively plentiful and substitute for comparatively scare factors; (3) capacity underscores the durability of educational investment; and (4) education is an alternative to consumtion, private investment in non-human capital, or government outly for other than educational ends".

Berdasarkan hasil analisis dan penelaahan di UNPAS, UNLA dan UNIGA, personal knowledge (pengetahuan yang dimiliki pribadi) akan membentuk organizational knowledge (pengetahuan yang dimiliki perusahaan). Bertambahnya pengetahuan yang dimiliki pribadi akan bertambahnya pula pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan, atau sebaliknya (Gambar 4.38).



Gambar 7.4 Interaksi Pengetahuan Pribadi dan Pengetahuan Universitas Sumber: Yeh (2006)

Peningkatan pengetahuan dari setiap dosen baik di UNPAS, UNLA maupun UNIGA akan mendorong berbagi pengetahuan satu sama lain. Kemampuan atau pengetahuan pribadi ini akan meningkatkan produktivitas kerja sehingga penyelesaian pekerjaan juga akan meningkatkan kinerja/mutu universitas.

Berdasarkan hasil di atas dapat disimpulkan, bahwa pengembangan sumber daya manusia sudah dilaksanakan di UNPAS, UNLA maupun UNIGA untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia. Untuk pengembangan dosen pendidikan formal sudah baik, hanya pengembangan dosen melalui pendidikan non formal terutama pelatihan yang sesuai dengan keilmuannya masih rendah.

C. PERAN TRI DHARMA PERGURUAN TINGGI DALAM KNOWLEDGE MANAGEMENT

1. Jurnal yang dihasilkan Universitas

Dilihat dari keterpakaian jurnal, sebagian besar jurnal dijadikan sebagai bahan referensi baik di UNPAS, UNLA maupun UNIGA. Pada umumnya dosen, penulis, mahasiswa, pengambil kebijakan menjadikan jurnal sebagai sumber pengetahuan, karena sebagian besar jurnal menghasilkan karya ilmiah terbaru dan aplikatif. Meningkatnya tingkat keterpakaian jurnal dapat ditunjukkan dengan semakin meningkatnya jumlah cetakan jurnal dan permintaan baik dari internal maupun eksternal. Apalagi di UNPAS dan UNLA jurnal diterbitkan secara on-line yang dapat di download oleh user, di UNPAS selama 2 tahun terakhir meningkat akses download jurnal sebanyak 20 %, sedangkan di UNLA meningkat sebanyak 10%.

Dari 9 (sembilan) jurnal yang dimiliki oleh UNPAS, diantaranya 4 jurnal sudah terakreditasi, dengan frekuensi penerbitan sebanyak 2 tahun sekali, rata-rata jumlah artikel yang ditulis oleh dosen tetap UNPAS. Di UNLA dari 7 (tujuh) jurnal yang dimiliki semua sudah memiliki ISSN, dengan frekuensi penerbitan sebanyak 2 kali dalam setahun, hanya semua jurnal belum terakreditasi, jumlah jurnal yang diterbitkan oleh dosen tetap rata-rata 70 artikel ilmiah setiap tahunnya. Sedangkan di Universitas Garut memilki 6 (enam) jurnal ilmiah yang memiliki nomor ISSN, jurnal yang ada belum terakreditasi, meskipun frekuensi penerbitan 2 kali dalam setahun tetapi jumlah artikel yang ditulis dosen tetap sangat minim yaitu sebanyak 30 artikel setiap tahunnya.

Jurnal yang dimiliki oleh ketiga Universitas telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah, umumnya jurnal yang ada berisi tentang hasil analisis dan penelaahan atau tulisan ilmiah tentang keilmuan tertentu. Hal ini senada dengan LIPI (Lasa, 2006: 4) bahwa Jurnal atau sering disebut sebagai majalah ilmiah merupakan publikasi yang memuat informasi mengenai ilmu pengetahuan dan teknologi Publikasi yang dapat dikategorikan sebagai jurnal ini minimal harus mengandung akumulasi pengetahuan baru, pengamatan empiris, dan/atau pengembangan gagasan. Selanjutnya menurut Garfield dan Woeljams-Dorof (Lasa, 2006: 4) mengemukakan bahwa Jurnal pada umumnya menyajikan artikel ilmiah dari hasil analisis dan penelaahan primer dimaksudkan berfungsi sebagai media komunikasi antar penulis atau antar ilmuwan, baik nasional maupun internasional. Selanjutnya Garfield dan Woeljams-Dorof menjelaskan untuk mengukur seberapa besar pengaruh jurnal atau artikel ilmiah tersebut terhadap bidang ilmu pengetahuan, maka yang harus dilihat tingkat keterpakainnya artikel-artikel itu. Jika semakin

tinggi artikel yang dirujuk dalam penulisan karya ilmiah maupun karya akademik berarti semakin besar dampaknya terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi⁻

Berdasarkan hasil analisis dan penelaahan dan referensi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa jurnal di UNPAS, UNLA dan UNIGA, tingkat keterpakaiannya ada peningkatan, hanya publikasi ilmiah dosen tetap di UNPAS, UNLA dan UNIGA masih sangat rendah, hal ini ditunjukkan oleh jumlah tulisan dosen setiap tahun dibandingkan dengan jumlah dosen tetap.

2. Jumlah dan Dampak Analisis dan penelaahan Dosen yang Dihasilkan Universitas

Program analisis dan penelaahan di UNPAS dilaksanakan secara komprehensif yang mencakup enam kegiatan pokok, yakni; (1) pendidikan dan latihan, (2) diseminasi hasil, (3) pelaksanaan analisis dan penelaahan, (4) publikasi ilmiah, (5) pemberdayaan lemlit dan puslit, dan (6) kerja sama. Pendidikan dan latihan secara internal dilakukan 2 kali dalam satu tahun, diklat penulis muda dan saresehan analisis dan penelaahan, sedang eksternal dengan cara mengirimkan peserta untuk diklat. Rata-rata setiap tahun dosen tetap yang mengikuti diklat baik diklat keilmuan, kepemimpinan atau manajemen akademik sebanyak 65 orang termasuk. Diseminasi hasil analisis dan penelaahan dilaksanakan secara internal dan eksternal. Setiap tahun dilakukan rata-rata 19 kali dengan. Kegiatan analisis dan penelaahan dilaksanakan sebagai kegiatan pengayaan pembinaan maupun profesional. Pembinaan pengalaman di danai melalui anggaran universitas maupun Direktorat P2M Ditjen Dikti, yang dilaksanakan secara mandiri maupun kelompok. Analisis dan penelaahan profesional dilaksanakan dan di danai oleh institusi lain berdasarkan prinsip kerja sama. Analisis dan penelaahan profesional dalam tiga tahun terakhir menunjukkan angka berfluktuasi, ratarata setiap tahun mengerjakan 19 analisis dan penelaahan bertaraf nasional dan internasional (Data ini hanya yang dilaksanakan melalui Lemlit Universitas), sementara yang dilakukan di Puslit dan Jurusan walaupun banyak dilakukan datanya belum bisa diakses. Dari data tersebut menunjukkan bahwa masih rendahnya budaya meneliti dikalangan dosen Universitas Pasundan sehingga perlu ditingkatkan. Di tingkat fakultas, pemberdayaan puslit dengan (a) melaksanakan pertemuan rutin tiga bulan sekali untuk mengkaji dan mengatasi masalah pembinaan analisis dan penelaahan di fakultas, (b) pendelegasian tugas/kegiatan tertentu, (c) bantuan penerbitan jurnal ilmiah. Masalah yang dihadapi pada saat ini adalah hasil analisis dan penelaahan dosen masih sedikit dalam publikasi baik itu jurnal nasional ataupun jurnal internasional, bila dibandingkan dengan jumlah staf pengajar, sehingga publikasinya masih sangat terbatas.

Walaupun perkembangan jumlah analisis dan penelaahan di Universitas Langlangbuana terdapat peningkatan setiap tahunnya, namun, belum mencapai target yang diharapkan. Untuk itu Universitas Langlangbuana berusaha untuk meningkatkan jumlah analisis dan penelaahan melalui beberapa cara diantaranya; (1) peningkatan media analisis dan penelaahan, dengan penerbitan beberapa jurnal dan e-jurnal, (2) pemberian reward kepada dosen yang melaksanakan analisis dan penelaahan baik berupa financial maupun non-financial, dan (3) kerja sama dengan Universitas Padjadjaran untuk mengadakan pendampingan di bidang analisis dan penelaahan.

Untuk meningkatkan analisis dan penelaahan Universitas Garut mengadakan pelatihan-pelatihan bagi para dosen, orientasi utama peningkatan analisis dan penelaahan di Universitas Garut adalah analisis dan penelaahan untuk mendapatkan hibah. Secara umum hibah analisis dan penelaahan dari Dikti mengalami kenaikan 10 % setiap tahunya, terutama analisis dan penelaahan dosen muda, analisis dan penelaahan hibah bersaing dan program kreativitas mahasiswa yang mengikutsertakan dosen muda. Selain itu juga untuk meningkatkan jumlah analisis dan penelaahan Universitas Garut bekerja sama dengan Pemerintah Daerah dan Perusahaan Swasta untuk mengembangkan analisis dan penelaahan bersama.

Universitas sebagai institusi pendidikan mempunyai peran penting dalam mengimplementasikan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (Ipteks) yang telah dihasilkan dan dikembangkannya kepada masyarakat sehingga pengelolaan hasil kekayaan intelektual merupakan kebutuhan esensial yang harus dipenuhi. Produk analisis dan penelaahan yang telah dihasilkan memberikan manfaat langsung baik kepada masyarakat maupun dunia industri sehingga hasil analisis dan penelaahan yang inventif dan inovatif yang telah dilakukan baik oleh dosen maupun mahasiswanya, akan menjadi citra kesuksesan sebuah Universitas.

Hasil-hasil analisis dan penelaahan yang didokumentasikan digunakan sebagai bahan untuk pembelajaran, pengembangan keilmuan maupun pengabdian masyarakat. Kegiatan 'pendidik (dosen) dan mahasiswa, hasilhasil analisis dan penelaahan yang dilakukan maupun pengetahuan baru di transfer kepada masyarakat, dan mendapat umpan balik dari masyarakat sehingga pengetahuan selalu dinamis.

Adanya kegiatan analisis dan penelaahan ini merubah paradigma Universitas sebagai research university, semakin banyak analisis dan penelaahan yang dilaksanakan oleh Universitas maka produktivitas pengetahuan baru sangat tinggi dan Universitas. Martin dan Etzkowitz dalam (Grace et al., 2006: 2) menyatakan bahwa terjadi perubahan Universitas mencapai tahap inovasi yang berorientasi pada perubahan dan riset. Sejalan dengan hal itu Oosterlinck et al. (Grace et al 2006:1) mengungkapkan "bahwa Universitas mempunyai peran sebagai penciptaan *knowledge*, hal ini disebabkan penciptaan *knowledge* yang diperoleh melalui riset memiliki nilai tambah bagi produktivitas akademik". Selanjutnya Oosterlinck et al. (2000) menyebutkan bahwa "...The most important one, and the basis of everything, is knowledge creation. This is, obviously, the world of academic research"

Penciptaan knowledge seperti yang dijelaskan oleh Oosterlick di atas masih rendah di UNPAS, UNLA dan UNIGA jika dibandingkan dengan jumlah dosen di ketiga perguruan tinggi tersebut. Oleh karena itu untuk mencapai visi dan misi di ketiga perguruan tinggi tersebut perlu untuk meningkatkan jumlah analisis dan penelaahan untuk mendukung penciptaan knowledge, karena pada dasarnya peran perguruan tinggi adalah knowledge production. Analisis dan penelaahan mempunyai dampak terhadap penciptaan pengetahuan, sebagian besar pengetahuan yang dihasilkan di Universitas diperoleh melalui kegiatan analisis dan penelaahan. Oleh karena itu kegiatan analisis dan penelaahan harus mendapatkan perhatian yang besar dari pihak manajemen UNPAS, UNLA dan UNIGA.

3. Peran Pengabdian Masyarakat dalam Knowledge Management

Program pengabdian kepada masyarakat merupakan salah satu kegiatan Tri Darma Universitas yang pelaksanaannya dikoordinasi oleh LPM UNPAS, LPPM UNLA maupun LPPM UNIGA. Program ini menampung kegiatan pengabdian kepada masyarakat oleh Para dosen dalam bentuk pendidikan dan pelatihan masyarakat, pelayanan masyarakat, serta kaji tindak dari ipteks yang dihasilkan oleh para dosen. Di ketiga Universitas fungsi program pengabdian mempunyai tujuan yang sama yaitu menerapkan hasil-hasil ipteks untuk pemberdayaan masyarakat serta dapat menghasilkan perubahan pengetahuan, keterampilan dan sikap dari kelompok masyarakat sasaran. Khalayak sasaran adalah masyarakat luas dapat sebagai peserta perorangan, kelompok, komunitas maupun lembaga yang berada di perkotaan maupun pedesaan dengan kegiatan di berbagai bidang.

Konsepsi luas pengabdian kepada masyarakat sebagai pengamalan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni dapat meliputi pengertian-pengertian sebagai berikut: Pertama, penyebarluasan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni sebagai produk yang seyogianya dan dimanfaatkan oleh masyarakat. Kegiatan ini merupakan pendidikan non-formal pada masyarakat luas melalui kegiatan pendidikan dan latihan, kursus-kursus, lokakarya, seminar,

simposium, pameran dan melalui media komunikasi massa. Kegiatan yang bersifat edukatif ini dapat menunjang perkembangan masyarakat gemar belaiar (learning society) dan pendidikan berkesinambungan (continuing education) selaras dengan asas pendidikan seumur hidup (lifelong education). Kedua, penerapan ilmu pengetahan, teknologi, dan seni yang relevan dengan kebutuhan masyarakat serta tuntutan pembangunan. Pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat sebagai tanggungjawab vang luhur Universitas dalam usaha mengembangkan kemampuan masyarakat agar masyarakat sendiri melalui kegiatan penerapan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni pada masyarakat selain untuk memperoleh manfaatnya juga untuk mengetahui kesahihan dan ketepatan suatu teori, generalisasi serta konsepkonsep ilmiah. Ketiga, pemberian bantuan keahlian pada masyarakat dalam memecahkan masalah pembangunan. Keterlibatan Universitas secara aktif untuk membantu masyarakat dalam proses pembangunan, atas dasar kesadaran dan tanggungjawab profesional, bahwa dalam masyarakat masih kekurangan tenaga ahli yang terdidik dan terlatih. Para sarjana, cendekiawan, tenaga ahli, dan para mahasiswa yang ada pada Universitas harus dapat dimanfaatkan secara maksimal oleh masyarakat demi keberhasilan pembangunan. Keempat, pengembangan hasil-hasil analisis dan penelaahan yang menurut hasil penelaahan Universitas dapat dimanfaatkan untuk kepentingan masyarakat dan pembangunan sehingga hasil-hasil analisis dan penelaahan tersebut dapat langsung bermanfaat bagi masyarakat dan pembangunan.

Kegiatan pengabdian masyarakat yang dilaksanakan di ketiga universitas melibatkan tenaga pendidik (dosen) dan mahasiswa, hasil-hasil analisis dan penelaahan yang dilakukan maupun pengetahuan baru di transfer kepada masyarakat, dan mendapat umpan balik dari masyarakat sehingga menambah pengetahuan yang sudah didapat.

D. PERAN BUDAYA DALAM KM

Di UNPAS dukungan pimpinan sangat kuat dalam menerapkan filosofi UNPAS silih asah, silih asuh dan silih asih, sehingga menjamin budaya dalam knowledge sharing baik, tetapi intensitas budaya sharing formal masih rendah, hal ini ditunjukkan dengan tingkat diseminasi masih rendah. Sedangkan budaya dalam melaksanakan analisis dan penelaahan masih rendah, dapat dilihat dari jumlah analisis dan penelaahan dan pengabdian masyarakat dibandingkan dengan rasio dosen masih rendah, sedangkan dalam mengembangkan budaya sharing melalui ICT sudah cukup memadai, hanya sebagian besar dosen belum terbiasa melaksanakan knowledge sharing melalui media ICT.

Dukungan pimpinan UNLA dalam mendorong budaya sharing cukup baik hanya tingkat diseminasi ilmiah masih rendah, sehingga knowledge yang ditransfer menjadi terbatas, hal ini dikarenakan budaya untuk analisis dan penelaahan masih rendah hanya 125 analisis dan penelaahan yang dilaksanakan selama 3 tahun atau sekitar 41 analisis dan penelaahan yang dilaksanakan dalam satu tahun, hal ini disebabkan budaya dosen dalam melaksanakan analisis dan penelaahan masih rendah, walaupun banyak upaya dilakukan belum memberikan perubahan yang signifikan.

Budaya sharing di UNIGA dikembangkan melalui reward dan penyediaan media untuk sharing, di Universitas baik di UNIGA pemberian reward dilaksanakan bagi dosen-dosen yang melaksanakan analisis dan penelaahan atau menulis karya ilmiah dan mempublikasikannya, atau mendesiminasikan baik secara internal maupun ekternal. Selain itu penyediaan media sangat berperan dalam membentuk knowledge sharing, oleh karena itu fasilitas intranet, internet, media cetak diperlukan untuk sharing maupun publikasi knowledge. UNIGA menerapkan fondasi dari budaya sharing adalah trust (kepercayaan), kepercayaan harus dibangun oleh pimpinan secara informal untuk menciptakan kepercayaan antar pimpinan, tenaga akademik, lembaga, dan tenaga non akademik. Semua unsur yang terlibat harus percaya bahwa apabila berbagi pengetahuan apa yang diketahuinya maka akan memberikan dampak positif. Faktor lainnya yang terkait dengan trust adalah keterbukaan. Budaya di UNIGA ini didorong oleh filosofi UNIGA yaitu Iman, Ilmu dan Amal, yang berarti penciptaan keilmuan yang difondasi oleh keimanan dan kewajiban mengamalkan untuk kebermanfaatan. Di UNIGA memiliki masalah yang sama yaitu rendahnya budaya untuk meneliti, hanya 10 % dosen setiap tahun yang melaksanakan analisis dan penelaahan hal ini diakibatkan beberapa faktor yaitu rendahnya kemampuan dosen dalam meneliti, rendahnya minat dosen dalam meneliti serta terbatasnya dana analisis dan penelaahan.

Schein dalam Akamavi dan Kimble, (2005: 67) memberikan catatan bahwa budaya organisasi adalah *shared tacit*, untuk pembenaran dari suatu perasaan, cara berfikir, dan bereaksi. Apabila disimpulkan faktor dominan yang mempengaruhi budaya *sharing* di Universitas meliputi teknologi, kepercayaan dan faktor lingkungan, hal ini senada dengan pendapat para ahli sebagai berikut:

The knowledge management literature has identified a wide range of factors that influence knowledge sharing behaviour. These factors could be summarized into the following three categories: technological factors, organizational or environmental factors, and individual or personal

factors (Ardichvili et al., 2006; Cabrera et al., 2006; Barson et al., 2000; McDermott and O'Dell, 2001; Riege, 2007).

Selanjutnya Hansen dan Avital (2005) mengutip survey yang dilakukan oleh Earnst & Young knowledge management International Survey, menyatakan bahwa kegagalan implementasi knowledge management 80% disebabkan oleh budaya organisasi. Budaya organisasi mencerminkan perilaku orang di dalam suatu organisasi, karena budaya dapat menjadi faktor pendukung maupun penghambat bagi efektifitas KM.

Di ketiga Universitas dikembangkan budaya interactive knowledge cafe artinya membuat suasana relaxs dan tidak ada batasan antara pihak struktural dengan fungsional. Karena pada dasarnya di Universitas pihak struktural menjabat juga menjadi pihak fungsional. Kebersamaan diwujudkan dalam rasa tanggung jawab terhadap kinerja Universitas, adanya saling percaya, keterbukaan, berbagi pengetahuan membangun kebersamaan antar elemen dalam Universitas, oleh karena itu Universitas dituntut untuk menciptakan budaya yang harmonis sehingga rasa kebersamaan dalam institusi tercipta. Budaya inovasi di wujudkan melaui kepercayaan dan keterbukaan, setiap unsur Universitas dituntut untuk selalu mengembangkan keilmuan oleh karena itu sudah menjadi kewajiban untuk berfikir inovatif sehingga pengetahuan dapat berkembang.

Penyebab utama kendala dalam Implementasi knowledge management di UNPAS, UNLA dan UNIGA adalah budaya dalam meneliti. Meskipun budaya sharing baik, tetapi budaya meneliti/knowledge creation rendah, maka tingkat intensitas knowledge sharing menjadi rendah.

E. DAMPAK KNOWLEDGE MANAGEMENT DALAM MENINGKATKAN MUTU

1. Standar Kepemimpinan

Pada Universitas Pasundan, memiliki standar yang baik sudah jelas mekanisme pemilihan pemimpin hal ini tercantum dalam STATUTA UNPAS. Perguruan tinggi memiliki rencana strategis dan melaksanakan rencana strategis sesuai dengan visi, misi tujuan dan strategi. Rencana strategis disosialisasikan kepada seluruh unit dalam Universitas untuk menjamin program yang dilaksanakan sesuai dengan target yang diharapkan, memiliki sistem monitoring dan evaluasi tetapi belum efektif. Seringkali rencana strategis yang dibuat tidak sesuai dengan sasaran, karena system monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan program masih rendah. Di Universitas Langlangbuana, memiliki standar yang hampir sama dengan Universitas

Pasundan, hanya sistem monitoring di UNLA belum terdokumentasi. Sedangkan di Universitas Garut rencana strategis belum tersosialisasikan ke seluruh unit dan sistem monitoring belum efektif. Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa standar kepemimpinan untuk UNPAS dan UNLA telah memenuhi standar walaupun terdapat kelemahan dalam sistem monitoring dan evaluasi, sedangkan standar kepemimpinan di UNIGA belum memenuhi standar yang ditetapkan, hal ini dikarenakan rencana strategis belum dapat disosialisasikan kepada civitas akademi di UNIGA serta belum adanya sistem monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan rencana strategis.

2. Standar Kemahasiswaan

Di UNPAS memiliki unit-unit pelayanan kemahasiswaan yaitu Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM), FKUKM (Forum Komunikasi Usaha Kecil dan Menengah, Koordinator Olah Raga (KOM), Lingkungan Seni Mahasiswa (LISMA), Koperasi Mahasiswa (KOPMA), Resimen Mahasiswa (MENWA), Pencinta Alam (MAPAK Alam), Lembaga Pers Mahasiswa, Racana Pramuka, dan Lembaga Da'wah Kampus (LDK). Di UNLA memiliki unit layanan olahraga, kesenian, kesejahteraan seperti Mapella (Mahasiswa Pencinta Alam Langlangbuana, BEM UNLA, Himpunan Mahasiswa Elektro (HME), KOPMA UNLA, Resimen mahasiswa, Teater UNLA, Palang Merah UNLA. Di UNIGA layanan kemahasiswaan meliputi; BEM, Mahasiswa Seni (MANGSI), Tae Kwon Do, Bandung Karate Club, Lembaga Da'wah Kampus, Unit Olahraga, Paduan Seni Suara UNIGA, Koperasi Mahasiswa UNIGA, Resimen Mahasiswa, Mahasiswa pencinta alam (WAPALAM) dan Gerhana. Untuk jenis layanan di kemahasiswaan di ketiga perguruan tinggi tersebut sangat beragam dan telah standar vang ditetapkan vaitu minimal lavanan kemahasiswaan. Untuk mendukung kegiatan kemahasiswaan UNPAS memberikan dukungan berupa dana, sarana dan prasarana, pembimbingan oleh Pembantu Rektor III atau Pembantu Dekan III dan agenda kegiatan dan terdokumentasi dengan baik. Sama halnya dengan di UNPAS, di UNLA maupun di UNIGA menyediakan sarana dan prasarana anggaran dan bimbingan dan pada akhir tahun ada laporan tahunan kemahasiswaan yang diserahkan kepada rektor. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan dalam kegiatan kemahasiswaan telah memenuhi standar yang ada. Terdapat kode etik kemahasiswaan di UNPAS, UNLA dan UNIGA. Kode etik mahasiswa di UNPAS disosialisasikan dalam bentuk buku, pertemuan orientasi mahasiswa baru dan media elektronik yaitu melalui web site. Sedangkan di UNIGA disosialisasikan dalam bentuk buku dan pertemuan orientasi mahasiswa baru. Di UNPAS kode etik mahasiswa telah memenuhi standar yang ada sedangkan

di UNLA dan UNPAS belum memenuhi standar yang ada. Prestasi mahasiswa di UNPAS 3-2 skala nasional selebihnya skala lokal, di UNLA dan UNPAS prestasi mahasiswa banyak pada tingkat lokal. Hal ini menunjukkan bahwa prestasi mahasiswa di ketiga perguruan tinggi tersebut belum memenuhi standar yang ditetapkan. Sedangkan survei kepuasan mahasiswa memenuhi standar karena dilaksanakan oleh ketiga perguruan tinggi tersebut dan terdapat instrumen penilaian.

3. Standar Sumber Daya Manusia

Berdasarkan temuan dapat dijelaskan bahwa Universitas Pasundan, Universitas Langlangbuana dan Universitas Garut memiliki sistem pengelolaan sumber daya dari mulai rekruitmen, seleksi, penempatan dan pengembangan yang bersifat transparan dan memiliki prinsip keadilan. Rasio dosen tetap di Universitas Pasundan adalah 1 : 39, hal ini sangat tinggi mengingat rasio standar yang disyaratkan adalah 1:15, dosen tetap dengan jenjang pendidikan S2 telah memenuhi standar yang ditetapkan hanya dosen yang memiliki jenjang pendidikan S3 masih kurang yaitu hanya sekitar 13 % dari standar yang ditetapkan 25 %. Begitu juga jumlah Guru Besar di UNPAS sebesar 6 % dari standar yang ditetapkan antara 15-25 %. Pasundan memiliki kode etik dosen dan disosialisasikan pada saat rapat dosen di tingkat program studi dan dipublikasikan dalam bentuk buku kode etik dosen dan dimuat dalam file elektronik. Sedangkan tenaga kependidikan yang mengikuti sertifikasi keahlian masih rendah jika dibandingkan dengan standar yang ditetapkan. Di Universitas Langlangbuana rasio dosen tetap terhadap mahasiswa telah memenuhi standar yang ditetapkan, proporsi jenjang pendidikan strata 2 pun telah memenuhi standar yang ditetapkan, untuk proporsi dosen yang berpendidikan dokter S3 sebesar 27%, hal ini sudah memenuhi standar yang ditetapkan. Universitas Langlangbuana memiliki kode etik dosen yang disosialisasikan dengan rapat dosen di tingkat program studi serta adanya buku pedoman kode etik dosen. Sedangkan tenaga kependidikan yang memiliki sertifikasi keahlian belum sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan yaitu antara 60-75 memiliki sertifikat keahlian. Universitas Garut memiliki rasio 1:26, hal ini belum memenuhi standar yang ditetapkan, jumlah dosen S2 telah memenuhi standar hanya dosen yang berpendidikan S3 masih kurang, serta guru besar yang terbatas.

Berdasarkan penilaian dengan standar mutu yang ada, baik standar mutu sumber daya manusia di UNPAS, UNLA maupun UNIGA, belum memenuhi standar mutu baik di perguruan tinggi. Oleh karena itu tugas dari ketiga perguruan tinggi tersebut untuk meningkatkan jumlah dosen S3 dan guru besar serta mengupayakan pelatihan yang tersertifikasi.

4. Standar Kurikulum

Di UNPAS, terdapat kebijakan, aturan dan pedoman pengembangan kurikulum, terdapat dalam Resntra, SK Rektor, dan Standar Operasional Prosedur Kurikulum. Alokasi dana untuk pengembangan kurikulum jelas dan memadai serta mengundang sumber daya dari luar untuk menunjang kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan dan ada dokumentasi berita acara dan bukti peninjauan dan perubahan kurikulum di prodi. Di UNLA terdapat kebijakan dan aturan pengembangan kurikulum, tetapi mekanismenya belum berupa pedoman tertulis di program studi, alokasi dana ada, tetapi belum memadai dan ada dokumentasi berita acara dan bukti peninjauan dan perubahan kurikulum di prodi. Di UNIGA terdapat kebijakan dan aturan pengembangan kurikulum, tetapi mekanismenya belum berupa pedoman tertulis di program studi dan ada alokasi dana dalam anggaran institusi dan sumber daya yang jelas, tetapi tidak memadai dan tidak terjadwal, sedangkan perubahan kurikulum terdokumentasikan di prodi. Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa UNPAS telah memenuhi standar yang ditetapkan sedangkan untuk UNLA dan UNIGA belum memenuhi standar baik, tapi kalau untuk standar cukup telah memenuhi.

5. Standar Sarana dan Prasarana

UNPAS memiliki sistem pengelolaan sarana dan prasarana yang efektif dan efisien dengan memanfaatkan teknologi informasi yaitu sistem informasi inventarisasi asset, pengelolaan sarana di UNPAS meliputi analisis kebutuhan perencanaan, implementasi, penghapusan asset, pemutahiran dan evaluasi, oleh karena itu dokumen kebutuhan dan perencanaan serta evaluasi tahun sebelumnya dilaporkan kepada rektor oleh Pembantu Rektor II pada awal tahun akademik. Terdapat pedoman pengelolaan sarana prasarana dan keselamatan kerja tersosialisasi dengan baik, lengkap dengan standar operasional prosedurnya, seluruh lahan yang digunakan oleh UNPAS adalah 100% milik sendiri luas tanah 35.673 m2 dan luas bangunan 28.680 m2 mempunyai beberapa lokasi kampus. UNLA memiliki sistem pengelolaan sarana dan prasarana, masih dalam bentuk manual, terdapat pelaporan hanya lingkupnya belum komprehensif hanya meliputi perencanaan, pengadaan dan evaluasi. Terdapat pedoman pengelolaan sarana prasarana dan keselamatan kerja tersosialisasi dengan baik secara berkala. Kampus UNLA 100 % milik sendiri dengan luas lahan 7.182 m2 dan luas bangunan 9.597.30m2 dengan satu lokasi kampus. UNIGA memiliki sistem pengelolaan sarana dan prasarana, masih dalam bentuk manual, pelaporan secara berkala, terdapat pedoman pengelolaan sarana prasarana dan keselamatan kerja tersosialisasi dengan baik. Kampus UNIGA 100% sarana prasarana adalah milik Yayasan Universitas Garut/milik sendiri dengan luas tanah 12.500m2 dan luas bangunan 6.150 m2 mempunyai 3 lokasi kampus. Berdasarkan hal di atas dapat disimpulkan bahwa UNPAS memiliki standar yang baik dalam sarana prasarana dengan UNLA dan UNIGA memiliki standar cukup.

6. Standar Pendanaan

Di UNPAS Laporan keuangan UNPAS diaudit oleh auditor ekternal maupun auditor internal. Hasilnya dipublikasikan di lingkungan Universitas Pasundan hasilnya di tindak lanjuti, proporsi pengembangan akademik sebesar 26%. Mekanisme monitoring dan evaluasi pendanaan dilakukan secara berkala, hasilnya didokumentasikan dan ditindaklanjuti dan dana dari luar institusi sebesar 16 %. Di UNLA laporan keuangan UNLA hanya diaudit oleh auditor internal. Hasilnya dipublikasikan dan dilaporkan di lingkungan Universitas dan Yayasan hasilnya ditindaklanjuti, proporsi untuk pengembangan akademik sebesar 21 %, ada mekanisme monitoring dan evaluasi pendanaan dilakukan secara berkala, hasilnya didokumentasikan dan ditindaklanjuti dan besarnya dana dari luar institusi sebesar 8 %. Di Universitas Garut Laporan keuangan UNIGA diaudit oleh auditor internal. Hasilnya dipublikasikan di lingkungan Universitas dan Yayasan UNIGA hasilnya ditindaklanjuti, proporsi pengembangan akademik sebesar 15 %, ada mekanisme monitoring dan evaluasi pendanaan dilakukan secara berkala, hasilnya didokumentasikan dan hanya 10 % dana yang dapat dihimpun di luar institusi.

Berdasarkan hal di atas dapat disimpulkan bahwa laporan keuangan serta pertangungjawabannya dan proporsi pengembangan akademik UNPAS sudah memenuhi standar, sedangkan untuk pendanaan dari luar UNPAS memiliki penilaian yang cukup memenuhi standar. Sedangkan UNPAS dan UNLA hanya memenuhi standar cukup dalam segi pendanaan.

7. Standar Tata Pamong

Pada Universitas Pasundan memiliki struktur tata pamong yang baik struktur organisasi memiliki tugas yang jelas, dilengkapi dengan dewan audit atau dikenal di UNPAS dengan Sistem Pengawasan Intern, serta terhadap lembaga pengembangan pengetahuan yaitu P3AI, Lembaga Buaya dan LP2SI. Universitas Pasundan memiliki rencana strategis yang jelas disosialisasikan kepada Fakultas, Lembaga, Prodi, maupun Unit di UNPAS melalui rapat dan dicetak untuk disebarluaskan. Universitas Pasundan memiliki SOP, hanya monitoring tidak dilaksanakan setiap bulan. Tata pamong di UNLA tidak jauh berbeda dengan UNPAS, hanya di UNLA belum ada dewan audit. Terdapat

rencana strategis di UNLA dan disosialisasikan dengan jelas, tetapi system monitoring belum dilaksanakan setiap bulan.

Di Universitas Garut belum memiliki wali amanah dan dewan audit, tetapi memiliki tupoksi jelas, Universitas Garut memiliki rencana strategis, dan sosialisasi masih terbatas, serta dokumentasi belum disebarkan ke unitunit yang ada di Universitas Garut. Sudah memiliki SOP tetapi belum memiliki sistem monitoring yang jelas.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa sistem tata pamong di UNPAS dan UNLA telah memenuhi standar, sedangkan di UNIGA sistem tata pamong belum memenuhi standar, hal ini terutama terletak pada kelengkapan struktur organisasi, serta adanya dokumen-dokumen renstra, SOP yang belum ada sistem monitoring dan tindak lanjut.

8. Standar Sistem Pengelolaan

Dalam sistem pengelolaan perguruan tinggi di UNPAS memiliki rancangan dan analisa jabatan, uraian tugas, prosedur kerja serta peningkatan kompetensi yang terprogram dan memiliki target setiap tahunnya. Proses manajemen di UNPAS terdapat 5 proses standar vaitu; perbaikan proses layanan, pencegahan terjadinya masalah, monitor dan evaluasi dan memfasilitasi unit kerja untuk benchmarking dan menciptakan pola kerja lintas fungsi. UNPAS juga memiliki kriteria dan instrumen penilaian, menggunakannya untuk mengukur kinerja setiap unit kerja, dan hasil pengukurannya digunakan serta didesiminasikan dengan baik. UNLA memiliki rancangan dan analisa jabatan, uraian tugas, prosedur kerja serta peningkatan kompetensi belum terprogram dan belum memiliki target pencapaian kinerja. Hanya terdapat 3 proses standar dari 5 yang ada dan memiliki kriteria dan instrumen penilaian, tetapi belum komprehensif dan tidak didesiminasikan. UNIGA memiliki rancangan dan analisa jabatan, urajan tugas, prosedur kerja serta peningkatan kompetensi belum terprogram dan belum memiliki target pencapaian kinerja. Hanya terdapat 3 proses standar dari 5 yang ada dan memiliki kriteria dan instrumen penilaian, belum komprehensif dan tidak didesiminasikan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa sistem pengelolaan di UNPAS telah memenuhi standar, sedangkan di UNLA dan UNIGA baru mencapai standar dengan nilai cukup.

9. Standar Sistem Pembelajaran

Sistem pembelajaran di UNPAS sesuai dengan visi dan misi dan terdapat pedoman akademik. Dalam mengembangkan sistem pembelajaran, UNPAS memiliki unit lembaga (LP2AI) atau disebut dengan Lembaga Peningkatan dan Pengembangan Aktivitas Intruksional, lembaga ini mengkaji dan

mengembangkan kajian-kajian yang berhubungan dengan pengembangan sistem pembelajaran di UNPAS. Dalam pembelajaran mahasiswa menggunakan perpustakaan, laboratorium komputer, sarana olahraga, pusat bahasa terpusat yang dimanfaatkan bersama. Dari 11 aspek kelengkapan sarana dan prasarana UNPAS memiliki 7 (tujuh) aspek. Dalam sistem pembelajaran adanya proses seleksi, layanan proses pembelajaran, syarat kelulusan yang dilakukan monitoring,

UNLA memiliki sistem pembelajaran yang sesuai dengan visi dan misi dan terdapat pedoman akademik Pengkajian sistem dan mutu pembelajaran dikaji di Program Studi. Perpustakaan, laboratorium komputer, sarana olahraga, pusat bahasa yang dimanfaatkan bersama. Dari 11 (sebelas) aspek yang ada UNLA hanya memenuhi 5 (lima) aspek yaitu; kondisi ruangan memenuhi syarat keamanan, dilengkapi alat bantu, waktu layanan perpustakaan. memiliki program pemeliharaan perpustakaan, dan dilengkapi katalog. Dalam sistem pembelajaran di UNPAS adanya proses seleksi, layanan proses pembelajaran, syarat kelulusan yang dilakukan monitoring. UNIGA memiliki sistem pembelajaran yang sesuai dengan visi dan misi dan terdapat pedoman akademik, tetapi belum terintegrasi, pedoman akademik setiap fakultas berbeda. Pengkajian sistem dan mutu pembelajaran di kaji di Fakultas. Perpustakaan, laboratorium komputer, sarana olahraga, pusat bahasa yang dimanfaatkan bersama. Memiliki 3 aspek kelengkapan perpustakaan yang ada yaitu; kondisi ruangan memenuhi syarat keamanan, dilengkapi alat bantu, waktu layanan perpustakaan. Untuk mengoptimalkan sistem pembelajaran di UNIGA ada proses seleksi, layanan proses pembelajaran, syarat kelulusan yang dilakukan monitoring.

Dapat disimpulkan bahwa UNPAS memiliki sistem pembelajaran yang telah memenuhi standar, sedangkan UNLA dan UNPAS standar cukup atau belum mencapai standar yang baik untuk sistem standar pembelajaran.

10. Standar Suasana Akademik

Dalam suasana akademik UNPAS memiliki kebijakan yang mendorong pengembangan suasana akademik dalam bentuk penghargaan pemberian angka kredit bagi dosen untuk promosi jabatan fungsional, piagam penghargaan, tanda jasa, kenaikan pangkat istimewa dan finansial. Pelaksanaan program institusi yang terjadwal berupa penyelenggaraan seminar, lokakarya, simposium, demonstrasi/pameran, dan lomba karya ilmiah dosen dan mahasiswa, dilaksanakan rata-rata dalam setahun 55 kali tingkat nasional dan 11 (sebelas) kali internasional terdokumentasi. Pelaksanaan program institusi yang terjadwal, berupa keikutsertaan dalam forum ilmiah di tingkat nasional dan internasional rata-rata sebanyak 8 kali

dalam setahun. UNLA memiliki kebijakan yang mendorong pengembangan suasana akademik dalam bentuk penghargaan pemberian angka kredit bagi dosen untuk promosi jabatan fungsional, piagam penghargaan dan tanda jasa. Pelaksanaan program institusi yang terjadwal berupa penyelenggaraan seminar, lokakarya, simposium, demonstrasi/pameran, dan lomba karya ilmiah dosen dan mahasiswa. Dilaksanakan 14 kali untuk nasional dan 2 kali internasional dalam setahun, terdokumentasi. Pelaksanaan program institusi yang terjadwal, berupa keikutsertaan dalam forum ilmiah di tingkat nasional dan internasional rata-rata sebanyak 5 kali dalam setahun. Sedangkan UNIGA memiliki kebijakan yang mendorong pengembangan akademik. Pelaksanaan program institusi yang teriadwal berupa penyelenggaraan seminar, lokakarya, simposium, demonstrasi/pameran, dan lomba karva ilmiah dosen dan mahasiswa. Dilaksanakan 10 kali untuk nasional dalam setahun, terdokumentasi dan pelaksanaan program institusi yang terjadwal, berupa keikutsertaan dalam forum ilmiah di tingkat nasional dan internasional rata-rata sebanyak 3 kali dalam setahun. Berdasarkan penjelasan tersebut, dalam sistem suasana akademik UNPAS telah memenuhi standar yang ditetapkan, UNLA memenuhi standar cukup, sedangkan UNIGA belum memenuhi standar.

11. Standar ICT

Di Universitas Pasundan sudah memiliki blue print yang baik, hal ini terkait dengan Hibah TIK yang didapatkan oleh UNPAS dari Dikti, sehingga diperlukan perancangan dan pengelolaan TIK/ICT yang baik. Jumlah komputer yang terhubung dirasakan masih terbatas jika dibandingkan dengan pihak yang membutuhkan dan kampus yang terbagi menjadi 4 (empat) lokasi, kapasitas bandwidth internet masih dibawah standar yang diterapkan oleh dikti. SITU (sistem informasi terpadu) sudah diimplementasikan hanya beberapa layanan belum dapat dijalankan, dan untuk pelayanan akademik masih menggunakan fasilitas system informasi yang tersedia di tingkat fakultas. Universitas Langlangbuana memiliki blue print ICT/TIK hanya belum mengatur akses data dan recovery. Kapasitas bandwidth dirasakan masih kurang hanya 0.4 kbps, dengan 3 titik single node. Sedangkan UNIGA memiliki rencana pengembangan dan pengelolaan ICT tetapi tidak memiliki rencana pemanfaatannya. Tingkat banwidth di UNIGA masih kurang hanya 0,2-0,3 kpps atau sekitar 1 Mbps, hal ini dirasakan masih kurang mengingat jumlah perbandingannya dengan rasio mahasiswa. Berdasarkan standar ICT/TIK, bahwa ketiga perguruan tinggi tersebut belum memenuhi standar yang ditetapkan. Tetapi jika dibandingkan ICT/TIK di UNPAS lebih baik jika dibandingkan dengan UNLA dan UNIGA, dan apabila dikembangkan secara konsisten ICT/TIK di UNPAS tahun yang akan datang dapat memenuhi standar yang ditetapkan.

12. Standar Sistem Penjaminan Mutu

Dalam melaksanakan penjaminan mutu UNPAS memiliki unit Sistem Penjaminan Mutu dan Satuan Pengawasan Internal, yang memiliki kebijakan mutu, standar mutu, prosedur mutu, instruksi kerja dan sasaran mutu yang termuat dalam Pedoman Mutu UNPAS yang diterbitkan oleh sistem penjaminan mutu. Pelaksanaan penjaminan mutu dilaksanakan pada setiap unit kerja dengan membentuk gugus mutu, yang bertugas melaksanakan monitoring dan evaluasi mutu yang meliputi sasaran mutu dalam bidang pendidikan, analisis dan penelaahan dan pengabdian kepada masyarakat. Pada saat ini jumlah mahasiswa UNPAS yang berasal dari luar daerah sebanyak 15 %, terutama berasal dari sumatera, jawa tengah, kalimantan dan palembang, sedangkan hanya 18 orang mahasiswa internasional mereka umumnya mempelajari seni. Rasio pendaftar dengan yang diterima adalah 2: Sedangkan di UNLA hanya memiliki pernyataan mutu, kebijakan mutu standar mutu, dan proses penjaminan mutu belum berjalan di semua unit. Kebijakan mutu dan standar mutu ini meliputi pendidikan, analisis dan penelaahan dan pengabdian kepada masyarakat. Rasio mahasiswa yang diterima adalah 1,4 : 1 dan 4 % mahasiswa berasal dari luar daerah yaitu Papua, dan mahasiswa yang mendapatkan pendidikan dinas di Diploma 3 kepolisian. Universitas Garut dengan membentuk SPM memiliki pernyataan mutu, kebijakan mutu, standar mutu yang diterbitkan Unit Penjaminan Mutu UNIGA. Adapun sasaran mutu bidang pendidikan, bidang analisis dan penelaahan dan pengabdian masyarakat tetapi penjaminan mutu ini baru pada level program studi. Rasio mahasiswa yang diterima adalah 1,25 : 1, dan tidak ada mahasiswa yang berasal dari luar daerah, hanya berasal dari daerah Priangan Timur.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat bahwa UNPAS memiliki sistem penjaminan mutu yang sangat baik dan dilaksanakan penjaminan mutu dilaksanakan pada setiap unit dengan dukungan dana. Hal ini menunjukkan bahwa Sistem Penjaminan mutu sudah memenuhi standar, hanya persentase mahasiswa yang mendaftar dan diterima serta jumlah mahasiswa luar daerah belum memenuhi standar yang ditetapkan. Di UNLA dan UNIGA meskipun telah memiliki kebijakan mutu, standar mutu dan butir mutu tetapi penjaminan mutu belum dilaksanakan pada setiap unit kerja. Standar penjaminan mutu di UNIGA dan UNLA belum memenuhi standar termasuk rasio mahasiswa yang mendaftar dan diterima dan persentase mahasiswa dari luar daerah.

13. Standar Lulusan

Angka efisiensi edukasi di UNPAS untuk S1 baik tetapi untuk D3 dan S2 belum memenuhi standar yang ditetapkan. Rata-rata masa tunggu lulusan mendapatkan pekerjaan di UNPAS adalah 5,93 bulan, dengan hampir 25% alumni dapat terlacak oleh sistem pelacakan alumni yang dilaksanakan oleh rektorat dan program studi, hasil pelacakan alumni dijadikan sebagai umpan balik bagi perbaikan manajemen UNPAS khususnya pada tingkat program studi. Di UNPAS belum adanya unit khusus yang menangani sistem karir dan lowongan kerja diinformasikan oleh Fakultas. Angka efisiensi edukasi di UNLA untuk S1 baik tetapi untuk D3 dan S2 belum memenuhi standar yang ditetapkan. Rata-rata masa tunggu lulusan mendapatkan pekerjaan di UNLA adalah 7,7 bulan, dengan hampir 15% alumni dapat terlacak oleh sistem pelacakan alumni yang dilaksanakan oleh rektorat dan program studi, hasil pelacakan alumni dijadikan sebagai umpan balik bagi t program studi. Di UNLA belum adanya unit khusus yang menangani sistem karir dan lowongan kerja diinformasikan oleh prodi. Sama halnya dengan UNPAS dan UNLA angka efisiensi edukasi di UNIGA untuk S1 baik tetapi untuk D3 dan S2 belum memenuhi standar yang ditetapkan. Rata-rata masa tunggu lulusan mendapatkan pekerjaan di UNLA adalah 7,9 bulan, dengan hampir 15% alumni dapat terlacak oleh sistem pelacakan alumni yang dilaksanakan oleh program studi, hasil pelacakan alumni dijadikan sebagai umpan balik bagi program studi. Di UNIGA belum adanya unit khusus yang menangani sistem karir dan lowongan kerja diinformasikan oleh prodi tetapi di UNIGA ada bursa kerja on-line di perpustakaan, informasi lowongan kerja oleh pihak Fakultas.

14. Standar Analisis dan Penelaahan dan Pengabdian Kepada Masyarakat

Berdasarkan temuan dapat dijelaskan bahwa kegiatan analisis dan penelaahan masih sangat terbatas jumlahnya baik di UNPAS, UNLA maupun UNIGA, begitu juga jumlah jurnal yang dimuat di reputasi internasional masih sangat terbatas. Tetapi untuk jumlah dosen yang menulis di jurnal akreditasi di UNPAS baik yaitu sebesar 34 % menulis di jurnal terakreditasi, hal ini dikarenakan UNPAS memiliki 4 jurnal yang terakreditasi oleh dikti. Sedangkan jumlah kegiatan PPM, jumlah dosen yang menulis bahan ajar serta karya inovatif masih terbatas Dapat disimpulkan bahwa kegiatan analisis dan penelaahan dan pengabdian masyarakat belum memenuhi standar baik tetapi untuk UNPAS dapat dikategorikan standar cukup, hal ini dikarenakan banyaknya dosen yang menulis di jurnal akreditasi, adanya peraturan dan pedoman analisis dan penelaahan dan pengabdian masyarakat yang jelas, serta adanya intensitas pengabdian masyarakat yang banyak melibatkan dosen tetap.

15. Standar Program Studi

Baik di UNPAS, UNLA maupun UNIGA terdapat bukti tertulis peraturan institusi mengenai pembukaan dan penutupan program studi yang disusun dengan jelas, dipublikasikan secara luas dan mudah diakses oleh semua pihak. Data dan informasi tertulis tentang akreditasi semua program studi, didokumentasikan dan dipublikasikan. Untuk program studi, 41 % prodi di UNPAS memiliki peringkat A, sedangkan di UNLA dan UNIGA belum ada program studi yang memperoleh akreditasi A, hal ini menunjukkan bahwa UNPAS sebenarnya telah siap untuk melaksanakan akreditasi institusi.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa knowledge management, belum memberikan dampak terhadap peningkatan mutu di ketiga perguruan tinggi tersebut, hal ini dikarenakan beberapa pilar knowledge management pada ketiga perguruan tinggi tersebut belum memiliki standar yang baik. Beberapa penilaian telah memenuhi standar yang ditetapkan, tapi pilar utama knowledge management yaitu SDM, TIK/ICT, Analisis dan penelaahan dan pengabdian kepada masyarakat belum memenuhi standar yang ditetapkan.

Berdasarkan hal tersebut, sangatlah penting menerapkan manajemen pengetahuan di Universitas, manajemen pengetahuan mempunyai dampak terhadap peningkatan mutu Universitas. Suzana (2006) "bahwa berdasarkan hasil analisis dan penelaahan ini pada era persaingan, universitas perlu di dukung oleh penerapan knowledge management, peran penting knowledge management ini adalah untuk meningkatkan kualitas/mutu Universitas". Peningkatan mutu yang berkelanjutan akan menciptakan keunggulan bersaing Universitas. Hal ini senada dengan pendapat Chou Yeh (2005: 4) mengemukakan bahwa Universitas memiliki tantangan yang hampir sama dengan sektor bisnis. Penerapan knowledge management merupakan solusi untuk menghadapi tantangan dan persaingan di industry pendidikan di Negara Taiwan. Tujuan dari penerapan knowledge management dan strategi yang terkait untuk meningkatkan kualitas dan daya saing.

Knowledge management adalah proses yang ada dalam organisasi yang menghasilkan nilai dari intelektual dan asset dasar pengetahuan. Banyak sekali nilai yang dihasilkan seperti asset yang berasal dari hasil sharing diantara karyawan, lembaga dan sejawat dalam mendorong dan memberikan saran praktis yang terbaik. Santosus dan Jon Surmacz dalam Indrajit dan Djokopranoto (2006:49). KM dalam Universitas mempunyai beberapa manfaat diantaranya untuk kegiatan riset, pengembangan kurikulum, pelayanan kepada alumni, mahasiswa dan dosen, pelayanan administrasi, perencanaan strategis (Kidwell et al, 2004: 31).

Dengan demikian di samping lembaga pendidikan perlu mengaplikasikan manajemen pengetahuan dimana pembelajaran menjadi hal yang penting di dalamnya, juga harus menjadikan peserta didiknya menjadi manusia pembelajar yang akan tetap mampu dalam menghadapi perubahan yang terus bergerak dengan cepat. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa pendidikan yang dilakukan di sekolah dalam arti transfer ilmu pengetahuan tidak akan memadai untuk menghadapi kecepatan perubahan, oleh karena itu peserta didik mesti dibina menjadi orang yang selalu belajar sehingga dapat terus adaptif dan antisipatif terhadap perubahan, sehingga perubahan yang terjadi dapat memberi manfaat bagi kehidupannya.

F. STRATEGI KM EFEKTIF PENGELOLAAN KNOWLEDGE MANAGEMENT

Strategi ini dimulai dengan adanya analisis lingkungan digunakan untuk merumuskan formulasi strategi, formulasi strategi dibutuhkan untuk formulasi inisiatif yang dibutuhkan untuk implementasi strategi, sedangkan untuk melaksanakan implementasi strategi dibutuhkan identifikasi knowledge melalui analisa knowledge gap dari knowledge gap dihasilkan rumusan strategi knowledge management.

Tahapan formulasi strategi knowledge yang dibutuhkan adalah knowledge yang digunakan dalam pengambilan keputusan, sedangkan pada tataran implementasi knowledge yang dibutuhkan adalah knowledge yang bersifat operasional. Efektivitas dan efisiensi knowledge bukan hanya ditentukan oleh faktor infrastruktur tetapi ditentukan oleh kultur, dan kapabilitas organisasi terutama pihak pimpinan Knowledge management di UNPAS, UNLA dan UNIGA diarahkan untuk mengelola knowledge sebagai produk, dan diarahkan untuk mempertemukan antara knowledge producer (tenaga pendidik) dan knowledge consumer.

Untuk menyusun suatu perencanaan strategis, umumnya melakukan analisis terhadap lingkungan makro untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi UNPAS, UNLA dan UNIGA dalam menjalankan strateginya. Dari analisis makro, diperoleh peluang-peluang yang dapat dimanfaatkan Universitas, ancaman-ancaman yang dapat mengganggu kinerja di ketiga perguruan tinggi tersebut, serta faktor kunci sukses. Faktor-faktor kunci sukses merupakan faktor-faktor yang kritis yang harus sangat diperhatikan oleh Universitas yang ingin untuk melaksanakan strategi. Dengan bantuan faktor kunci sukses sebagai kriteria, Universitas dapat melakukan evaluasi terhadap dirinya. Evaluasi internal ini akan menghasilkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan, tak ketinggalan pula

kelemahan-kelemahan yang harus diperbaiki oleh Universitas. Dengan mempertimbangkan peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, serta kekuatan dan kelemahan dari analisis internal, dapat ditentukan sasaran dan strategi atau cara mencapai sasaran tersebut.

Selanjutnya, strategi langsung diterjemahkan menjadi hal-hal yang harus dilakukan Universitas dalam kurun lima tahun ke depan, sementara kekuatan dan kelemahan perusahaan diterjemahkan menjadi hal-hal yang sudah bisa (mampu) dilakukan oleh UNPAS, UNLA dan UNIGA pada saat ini. Kesenjangan antara apa yang harus dilakukan perusahaan dengan apa yang dapat dilakukan perusahaan dikenal dengan kesenjangan strategi.

Hal-hal yang saat ini bisa dilakukan oleh UNPAS, UNLA dan UNIGA, pada dasarnya didukung oleh pengetahuan-pengetahuan yang saat ini telah dimiliki Universitas sebagai institute center of learning. Apakah pengetahuan yang sudah dimiliki cukup bagi untuk menjalankan strateginya. Merujuk kembali pada faktor-faktor kunci sukses serta strategi, dapat diidentifikasi pengetahuan-pengetahuan yang harus dimiliki oleh perusahaan. Perbedaan antara pengetahuan yang harus dimiliki dengan pengetahuan-pengetahuan yang sudah dimiliki saat ini dikenal dengan sebutan kesenjangan pengetahuan.

Berdasarkan observasi. dan studi dokumentasi wawancara dikembangkan bahwa strategi knowledge management di Universitas secara lingkup besar dibagi menjadi beberapa tahapan yaitu pembuatan kebijakan, prosedur, struktur KM, kemudian memastikan penyerapan knowledge sesuai kebutuhan Universitas, mengklasifikasikan pengetahuan, menyimpan knowledge, memelihara agar mudah digunakan, dan menyediakan proses dan kapabilitas untuk mendistribusikan pengetahuan tersebut. Berdasarkan hasil analisis dan penelaahan di UNPAS, UNLA dan UNIGA menunjukkan Arsitektur knowledge management di Universitas meliputi aspek penciptaan pengetahuan, akuisisi pengetahuan, sharing pengetahuan, penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan dengan teknologi sebagai knowledge management tools.

Analisis lingkungan digunakan untuk merumuskan formulasi strategi Universitas, formulasi strategi butuhkan untuk formulasi inisiatif yang dibutuhkan untuk implementasi strategi, sedangkan untuk melaksanakan implementasi strategi dibutuhkan identifikasi knowledge melalui analisa knowledge gap dari knowledge gap di hasilkan rumusan strategi knowledge management. Untuk lebih jelasnya strategi knowledge management di yang ditawarkan di UNPAS, UNLA dan UNIGA sebagai berikut:

Adapun tahap-tahap strategi knowledge management (KM) yang Efektif disusun sebagai berikut:

1. Tahap Perumusan Strategi Meliputi

Cetro dan Peter (1991) menyebutkan bahwa, "strategic management is a continuous, iterative process aimed at keeping the organization appropriately matched to its environment". (Manajemen stratejik adalah suatu proses yang berulang dan berkelanjutan yang bertujuan agar dapat memelihara organisasi senantiasa sepadan dengan lingkungannya).

Secara Garis besar tahap-tahap dalam perumusan strategi meliputi; Perumusan Strategi meliputi; (1) menganalisis lingkungan, (2) menentukan arah organisasi, (3) merumuskan strategi, (4) melaksanakan strategi, dan (5) melakukan pengendalian (Gaffar 1987: 8)

2. ICT, Budaya, Leadership dan Learning

Alavi dan Gallupe (2003) menemukan beberapa tujuan pemanfaatan ICT, yaitu; (1) memperbaiki competitive positioning; (2) meningkatkan brand image; (3) meningkatkan kualitas pembelajaran dan pengajaran; (4) meningkatkan kepuasan mahasiswa; (5) meningkatkan pendapatan; (6) memperluas basis mahasiswa; (7) meningkatkan kualitas pelayanan; (8) mengurangi biaya operasi; dan (9) mengembangkan produk dan layanan baru. Davenport dan Short (1990) mendefinisikan 10 peran yang dapat dimainkan oleh TI, yaitu; transactional, geographical, automatical, analytical, informational, sequential, knowledge management, tracking, disintermediation. Semua peran TI ini dapat dikontekstualisasikan dengan kebutuhan PT. Dalam bahasa yang lain, Al-Mashari dan Zairi (2000) menyatakan bahwa manfaat TI adalah pada kemampuannya yang (1) enabling parallelism; (2) facilitating integration; (3) enhancing decision making; dan (4) minimizing points of contact.

Budaya mempunyai peran terhadap knowledge management Yeh (2001) Mengemukakan "Organization culture can inhibit or enhance organizational change efforts in knowledge management initiatives". Selanjutnya menyatakan "reconfigurable organization (organisasi yang dinamis) adalah organisasi yang mampu mengkombinasikan ulang skill, kompetensi dan sumber daya organisasi untuk merespon perubahan-perubahan lingkungan. Sehingga jenis organisasi ini adalah berbasis knowledge.

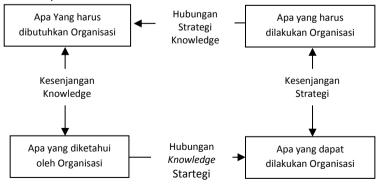
Stankosky (2005) membagi *knowledge management* ke dalam empat pilar, yaitu sebagai berikut:

1) Leadership. Berkaitan dengan masalah environmental, strategis dan level proses pengambilan keputusan perusahaan untuk menentukan nilai, sasaran, kebutuhan knowledge, sumber-sumber knowledge, penetapan

- prioritas dan alokasi sumber daya dari *knowledge assets* organisasi. Menekankan kebutuhan akan prinsip dan teknik integrasi perusahaan, terutama berbasis pendekatan dan sistem *of thingking*.
- 2) Organization. Berkaitan dengan aspek-aspek operasional dari knowledge assets, mencakup fungsi, proses, struktur organisasi formal maupun informal, ukuran-ukuran pengendalian, process improvement dan business process reengineering. Pilar ini menyangkut prinsip-prinsip dan teknik system engineering untuk memastikan agar knowledge dapat terus mengalir pada seluruh jalur yang memerlukannya, sehingga seluruh knowledge assets yang ada di dalam organisasi dapat dimanfaatkan secara optimal.
- 3) Learning. Berkaitan dengan aspek-aspek perilaku organisasi dan social engineering. Pilar learning fokus terhadap prinsip dan praktek untuk menjamin individu bekerja sama dan berbagi pengetahuan secara maksimal. Pilar ini menekankan pada identifikasi dan aplikasi dari atribut-atribut penting untuk penciptaan learning organization.
- 4) Technology, Berkaitan dengan berbagai aplikasi teknologi informasi (IT), yang dapat digunakan untuk mendukung strategi dan proses knowledge management. Pilar ini difokuskan pada pengembangan dari sisi teknologi yang mendukung kerja sama dan kondifikasi fungsi dan strategi knowledge management.

3. Identifikasi Kebutuhan Pengetahuan

Sesudah *knowledge* yang dibutuhkan dapat dirumuskan dan inventarisasi, maka dilakukan *knowledge gap* analysis. Untuk membantu memetakan kebutuhan pengetahuan digambarkan kerangka (Zack dalam Tobing 2006:58)



Gambar 7.5 Kerangka Identifikasi *Knowledge* Sumber: Zack (dalam Tobing 2006: 58)

4. Proses Knowledge Management

Davenport (1993) menggambarkan proses sebagai urutan yang spesifik dari aktivitas kerja yang lintas tempat dan waktu, dimana memiliki *input* dan *output* yang teridentifikasi secara jelas (tindakan yang terstruktur). Hal ini menyiratkan bahwa proses *knowledge* melibatkan pengelolaan yang efektif dari berbagai aktivitas berbeda yang dilakukan secara simultan. Proses *knowledge* pada umumnya melibatkan beberapa langkah-langkah atau *sub-process*. Langkah-Langkah kuncinya adalah sebagai berikut:

- 1) Knowledge generation,
- 2) Knowledge representation,
- 3) Knowledge storage,
- 4) Knowledge access dan
- 5) transfer Knowledge (W2P Patners, 2002).

Sedangkan Crossan dan Hulland (2001) mengemukakan bahwa KM berlangsung melalui aktivitas *knowledge creation, knowledge transfer, knowledge utilization.*

Proses knowledge management;

- 1) Menciptakan pengetahuan baru,
- 2) Mengakses pengetahuan dari sumber eksternal,
- 3) Menyimpan pengetahuan dalam dokumen, database, perangkat lunak dan sebagainya,
- 4) Mewujudkan dan menggunakan pengetahuan dalam proses, produk dan jasa.
- 5) Mentransfer pengetahuan yang dimiliki di lingkungan perusahaan,
- 6) Menggunakan pengetahuan dalam proses pengambilan keputusan,
- 7) Memperlancar pengembangan pengetahuan melalui budaya dan insentif,
- 8) Mengukur nilai aset pengetahuan dan dampaknya pada manajemen pengetahuan. Galagan (indrajit 2006: 56)

Swiss Re dalam Gamble dan Blackwell (2002:3) memberikan definisi, bahwa:

"The KM is identifying, organizing, transferring, and using the information and knowledge both personal and institutional within the organization to support strategic objective.

5. Knowledge Management yang Efektif

Performansi organisasi biasanya digambarkan menggunakan ukuranukuran non-finansial oleh karena itu relatif lebih sulit diukur. Meskipun demikian, performansi organisasi dapat diukur secara tidak langsung menggunakan ukuran-ukuran yang memediasinya (intermediate measures), seperti jumlah gagasan baru, jumlah produk baru yang dihasilkan, waktu pemrosesan dokumen, pelayanan yang tepat waktu, dan level kepuasan Dampak knowledge management lebih mengarah peningkatan performansi organisasi, namun demikian perlu disadari bahwa peningkatan performansi organisasi pada akhirnya akan berpengaruh pula terhadap performansi finansial. Knowledge Management juga dapat berdampak terhadap penciptaan nilai melalui pendayagunaan intanqible assets (Sveiby, 2000). Dampaknya adalah sebagai berikut: 1) dapat menciptakan nilai baru melalui pengembangan produk/ jasa/ solusi baru (innovation), 2) dapat meningkatkan nilai produk saat ini (knowledge tentang pelanggan), 3) dapat meningkatkan efisiensi dalam operasional kerja (knowledge mengenai proses), 4) dapat mengurangi ketidakpastian atau meningkatkan kecepatan dalam memberi respon (knowledge tentang lingkungan).

Knowledge Management dalam Universitas mempunyai beberapa manfaat diantaranya untuk kegiatan riset, pengembangan kurikulum, pelayanan kepada alumni, mahasiswa dan dosen, pelayanan administrasi, perencanaan strategis (Kidwell, Vander Linde and Johnson: 2004). Sedangkan Petrides and Nodine (2003) menjelaskan manfaat penerapan knowledge management di Universitas adalah memberikan dorongan peningkatan kecerdasan organisasi, 2) practical know-how, 3) efektifitas manajemen Universitas. Selanjutnya Yeh (2000) menjelaskan bahwa knowledge management yang efektif harus didukung oleh ICT, kebijakan, struktur yang dinamis dan sumber daya yang kompeten agar proses dalam KM dapat efektif.

6. Mutu

Knowledge Transfer International (KTI) mendefinisikan KM sebagai suatu strategi yang mengubah asset intelektual organisasi, baik informasi yang sudah terekam maupun bakat dari para anggotanya ke dalam produktivitas yang lebih tinggi, nilai-nilai baru, dan peningkatan mutu dan daya saing. Menurut definisi ini, manajemen pengetahuan mampu mengajarkan pada organisasi, dari mulai pimpinan sampai kepada karyawan mengenai bagaimana menghasilkan dan mengoptimalkan keterampilan sebagai entitas kolektif. The American Productivity and Quality Centre mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai strategi dan proses pengidentifikasian, menangkap, dan mengungkit pengetahuan untuk daya saing.



PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan penelaahan yang di lakukan oleh Nizar Alam Hamdani dalam disertasinya, setidaknya terdapat beberapa pon penting dari pembahasan tentang *knowledge* manajemen perguruan tinggi yang diantaranya:

1. Kebijakan dalam knowledge management

a. Kebijakan dalam pengelolaan pengetahuan di UNPAS berupa; (1) peningkatan relevansi kurikulum dengan tuntutan stakeholder, (2) meningkatkan jumlah dan mutu perpustakaan, (3) peningkatan sistem informasi digital dan ICT, (4) peningkatan mutu SDM, (5) peningkatan jumlah dan mutu analisis dan penelaahan, (6) peningkatan jumlah dan mutu pengabdian kepada masyarakat, (7) peningkatan pengkajian dan pengembangan sviar Islam dan peningkatan pengkajian pengembangan lembaga budaya. Di UNLA kebijakan berupa; (1) pengembangan kompetensi dosen, (2) pengembangan analisis dan penelaahan, dan pengabdian kepada masyarakat, (3) pengembangan sarana dan prasarana ICT dan pembelajaran, (4) pengembangan kerja sama di bidang analisis dan penelaahan. Di UNIGA kebijakan berupa; (1) pengembangan SDM, (2) pengembangan ICT, (3) optimalisasi lembaga penjaminan mutu, (4) pengembangan riset dan kerja sama. Kebijakan tersebut diimplementasikan dalam Rencana Strategis dan Rencana Operasional di ketiga perguruan tinggi tersebut, namun dalam pelaksanaannya kebijakan tersebut seringkali tidak sesuai dengan target yang diharapkan. Hal ini disebabkan karena pemahaman pimpinan mengenai knowledge management masih rendah dan belum efektifnya sistem monitoring dan evaluasi di ketiga perguruan tinggi tersebut.

b. Ketiga perguruan tinggi tersebut memiliki struktur organisasi yang baik dalam mendukung proses administrasi dan pembelajaran. Masingmasing bagian dalam struktur organisasi di UNPAS, UNLA dan UNIGA mempunyai peran dalam pengembangan pengetahuan, bahkan di UNPAS sudah memiliki struktur yang mengkaji pembelajaran, mengkaji syiar Islam dan mengkaji budaya yaitu LP3AI, LP2SI Lembaga Budaya. Struktur organisasi yang ada di ketiga perguruan tinggi tersebut belum dapat mendukung terhadap knowledge management. Hal ini disebabkan masih rendahnya optimalisasi peran Program Studi sebagai knowledge creation, knowledge sharing, knowledge utilization dan knowledge storage dan tingkat koordinasi antar bagian dalam mendukung knowledge management belum efektif.

2. Implementasi knowledge management

- a. Jenis knowledge management di ketiga perguruan tinggi tersebut meliputi explicit knowledge dan tacit knowledge. Explicit knowledge berupa dokumen-dokumen manual maupun elektronik, sedangkan tacit knowledge di UNPAS, UNLA dan UNIGA tersimpan dalam pikiran tenaga non akademik, mahasiswa, pimpinan dan terutama tenaga akademik/dosen sebagai sumber pengetahuan, bentuk tacit knowledge dapat berupa gagasan, persepsi, cara berpikir, wawasan, keahlian/kemahiran. Kompleksitas explicit knowledge di ketiga perguruan tinggi masih rendah hal ini dikarenakan dokumentasi dan pemanfaatan media ICT belum optimal. Elemen-elemen knowledge management di ketiga perguruan tinggi tersebut meliputi sumber daya manusia, organisasi, kepemimpinan, TIK/ICT, learning dan analisis dan penelaahan dan pengabdian masyarakat. Elemen-elemen tersebut belum optimal sehingga tidak dapat mendukung dalam knowledge management.
- b. Implementasi TIK/ICT di UNPAS, UNLA dan UNIGA belum efektif, hal ini dikarenakan beberapa faktor; kapasitas ICT belum memadai ditandai dengan rendahnya bandwidth (UNPAS 0,7 kbps), (UNLA 0,4 kbps) dan (UNIGA 0,1 kpbs) setiap mahasiswa, terbatasnya perangkat hardware/komputer yang terhubung dengan sistem informasi di ketiga perguruan tinggi tersebut, masih terbatasnya jangkauan hot spot (UNPAS, 60%), (UNLA, 80%) dan (UNIGA, 40%) dan titik jangkauan fiber optik, pemanfaatan *e-learning* masih rendah, hal ini ditunjukkan oleh jumlah materi ajar yang memakai fasilitas *e-learning* (UNPAS, 7-8 mata kuliah), (UNLA, 2-3 mata kuliah) dan tingkat pemahaman dosen masih rendah (UNPAS, 30%), (UNLA,

- 17%), jumlah pengetahuan elektronik yang tersedia dalam *digilib* jumlahnya masih terbatas (UNPAS, 767), (UNLA, 54) dan INHERENT belum dimanfaatkan optimal oleh UNPAS.
- c. Proses knowledge management di ketiga perguruan tinggi belum efektif hal ini dikarenakan terbatasnya penciptaan pengetahuan ditandai dengan rendahnya jumlah analisis dan penelaahan dibandingkan dengan jumlah dosen, akuisisi pengetahuan belum efektif, hal ini ditandai dengan masih rendahnya jumlah buku yang ada jika dibandingkan dengan jumlah mahasiswa (UNPAS, 1: 6,4 buku), (UNLA, 1: 5) dan (UNIGA, 1: 2,3), transfer pengetahuan belum efektif hal ini ditandai dengan masih rendahnya kegiatan ilmiah di ketiga perguruan tinggi tersebut, dan kemampuan pengelolaan dokumentasi dan database penyimpanan pengetahuan kapasitasnya masih rendah, hal ini ditandai dengan masih terbatasnya dokumentasi pengetahuan.
- d. Peran Sumber daya manusia dalam *knowledge management* masih rendah, hal ini disebabkan rasio dosen dan mahasiswa masih sangat tinggi (UNPAS, 1:39), (UNLA, 1: 12), (UNIGA 1: 26), kualifikasi jenjang pendidikan sebagian besar magister bahkan masih banyak yang sarjana (UNPAS, 13 %), (UNLA19%) dan (UNIGA, 20%), terbatasnya program pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan.
- e. Masih terbatasnya jumlah analisis dan penelaahan jika dibandingkan dengan jumlah dosen tetap di ketiga perguruan tinggi tersebut, hal ini ditandai dengan jumlah analisis dan penelaahan yang telah dihasilkan oleh ketiga Universitas dalam kurun waktu 3 tahun terakhir, UNPAS dengan sebanyak 255 analisis dan penelaahan, UNLA sebanyak 124 analisis dan penelaahan dan UNIGA sebanyak 30 analisis dan penelaahan sedangkan jumlah dosen di UNPAS sebanyak 373 orang, di UNLA 185 orang dan di UNIGA 107 orang. Rendahnya kegiatan analisis dan penelaahan ini disebabkan oleh tingkat pemahaman mengenai analisis dan penelaahan masih rendah, dan dukungan pendanaan.
- f. Budaya dalam knowledge sharing di ketiga perguruan tinggi didukung oleh filosofi masing-masing perguruan tinggi tersebut dalam mimbar kebebasan akademik, kepercayaan dan saling mengayomi satu sama lain, pimpinan di ketiga perguruan tinggi memberikan dukungan yang sangat baik dalam mengembangkan budaya knowledge sharing, tetapi budaya dalam knowledge creation masih rendah, hal ini dapat dilihat dari masih sedikitnya intensitas/keterlibatan dosen dalam analisis dan penelaahan.

Meskipun budaya sharing baik, tetapi budaya meneliti/knowledge creation rendah, maka tingkat intensitas knowledge sharing menjadi rendah. Rendahnya budaya knowledge creation ini disebabkan karena minat dosen untuk melaksanakan analisis dan penelaahan masih rendah.

- g. Knowledge management di UNPAS, UNLA dan UNIGA belum memberikan dampak terhadap peningkatan mutu perguruan tinggi, hal ini didasarkan pada 15 standar BAN-PT yang digunakan untuk menilai mutu di ketiga perguruan tinggi tersebut. Sedangkan standar yang berkaitan langsung dengan knowledge management, yaitu; standar kepemimpinan, standar sumber daya manusia, sistem informasi/ICT, tata pamong dan standar analisis dan penelaahan dan pengabdian masyarakat sebagian besar belum memenuhi standar mutu. Berdasarkan penilaian UNPAS dan UNLA memiliki standar kepemimpinan yang baik, UNPAS memiliki standar tata pamong yang baik dan UNIGA belum memenuhi standar baik kepemimpinan maupun standar tata pamong. Sedangkan standar sumber daya manusia, sistem informasi/ICT, kegiatan analisis dan penelaahan di ketiga perguruan tinggi tersebut masih belum mencapai standar yang baik.
- h. Belum adanya strategi *knowledge management* yang efektif di UNPAS, UNLA dan UNIGA sehingga perlu dirumuskan strategi *knowledge management* yang efektif dan efisien dalam meningkatkan mutu di ketiga perguruan tinggi tersebut.

B. SARAN PANDANG

Berdasarkan hasil analisis dan penelaahan ang di lakukan oleh Nizar Alam Hamdani dalam disertasinya, setidaknya terdapat beberapa saran yang dapat di sampaikan yang diantaranya:

- 1. Kebijakan dalam knowledge management
 - a. Masih rendahnya pemahaman pimpinan mengenai knowledge management. Kendala ini diatasi dengan mengundang tenaga ahli pakar di bidang knowledge management perguruan tinggi untuk melaksanakan pendampingan dan mengadakan pelatihan mengenai implementasi knowledge management di perguruan tinggi. Masalah berikutnya adalah kebijakan seringkali tidak tepat sasaran dan belum mencapai target yang diharapkan. Kendala ini diatasi dengan; (1) adanya mekanisme monitoring dan evaluasi tahunan kinerja pelaksanaan Renstra yang hasilnya terdokumentasi dan ditindaklanjuti, (2) adanya analisis kebijakan terhadap kebijakan yang

- telah dibuat untuk menyediakan informasi bagi pembuat kebijakan untuk dijadikan bahan pertimbangan yang nalar guna menemukan pemecahan masalah kebijakan, (3) optimalisasi peran penjaminan mutu internal dan dewan audit.
- Hambatan berikutnya adalah sistem organisasi yang mendukung sepenuhnya terhadap knowledge management. Hal ini dipecahkan dengan menerapkan model organisasi middle-up down, dalam model ini pimpinan puncak membuat visi yang diterjemahkan vang kongkrit oleh manajemen selanjutnya optimalisasi struktur pengelola pengetahuan yang ada baik dari segi koordinasi maupun kejelasan tugas dan wewenang sehingga peran program studi menjadi optimal, selain itu juga dukungan dari pimpinan berupa alokasi pendanaan kegiatan program studi perlu diperhatikan untuk keberlanjutan pengembangan knowledge management.

2. Implementasi knowledge management

- a. Elemen-elemen knowledge management belum optimal. Hal ini dipecahkan dengan optimalisasi kepada elemen-elemen sebagai pilar dalam knowledge management. Optimalisasi tersebut diimplementasikan dalam rencana strategis yang mengedepankan elemen-elemen knowledge management agar proses knowledge management yang meliputi knowledge creation, knowledge sharing, knowledge utilization dan knowledge storage dapat berjalan dengan baik.
- b. Implementasi ICT masih rendah baik dari infrastruktur dan pemanfaatannya Hal ini dipecahkan dengan; (1) meningkatkan kapasitas hardware bandwidth, (2) meningkatkan kapasitas jumlah komputer dan penambahan titik fiber optic dengan cara bekerja sama dengan instansi lain dalam penyediaan fasilitas (komputer, penambahan bandwidth, peningkatan titik fiber optic) melalui sistem kredit yang terjangkau dan memanfaatkan program hibah yang dari Dikti atau organisasi lainnya, (3) peningkatan pemahaman dosen dan mahasiswa mengenai e-learning, digilib maupun INHERENT (UNPAS) melalui sosialisasi dan pelatihan.
- c. Proses knowledge management belum berjalan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari masih rendahnya penciptaan pengetahuan, jumlah buku perpustakaan maupun elektronik masih rendah sebagai media akuisisi pengetahuan, rendahnya kegiatan diseminasi ilmiah sebagai transfer pengetahuan dan dokumentasi pengetahuan masih rendah.

Hal ini dipecahkan dengan cara; (1) mendorong peningkatan mutu dan jumlah kegiatan analisis dan penelaahan, dengan cara menetapkan kebijakan dalam kegiatan analisis dan penelaahan, (2) meningkatkan bahan pustaka melalui kerja sama dengan pemerintah daerah atau instansi lain dan meningkatkan profesionalisme pustakawan dalam dokumentasi elektronik melalui pelatihan, (3) alokasi dana yang terjadwal dalam kegiatan diseminasi ilmiah dan (4) penetapan kebijakan dalam dokumentasi pengetahuan.

- d. Rasio dosen dan mahasiswa belum memenuhi standar serta proporsi jenjang pendidikannya belum optimal dan pengembangan SDM belum optimal. Hal ini dipecahkan melalui; (1) rekruitmen dosen baru yang memiliki kualifikasi minimal S2 yang relevansi keilmuan sesuai dengan yang dibutuhkan, (2) meningkatkan jenjang pendidikan S1 ke S2 dan S2 ke S3, (3) pengembangan program SDM ditingkatkan melalui pelatihan, seminar, workshop maupun sertifikasi.
- e. Hambatan lainnya adalah masih terbatasnya jumlah analisis dan penelaahan dibandingkan dengan jumlah dosen tetap yang ada. Hal ini dipecahkan dengan menetapkan mendorong *reward* dan *punishment* dan dukungan pendanaan yang memadai.
- 3. Budaya dalam knowledge creation masih rendah, hal ini dapat dilihat dari terbatasnya jumlah analisis dan penelaahan dan publikasi ilmiah. Hal ini dipecahkan dengan cara; (1) mengimplementasikan peraturan oleh perguruan tinggi yang mewajibkan para tenaga pendidik yang bernaung di bawahnya untuk menghasilkan setidaknya satu luaran analisis dan penelaahan setiap tahunnya, (2) mengadakan pelatihan-pelatihan metodologi analisis dan penelaahan, (3) membawa hasil analisis dan penelaahan ini pada sebuah forum analisis dan penelaahan konferensi nasional maupun internasional hal ini berguna untuk meningkatkan kepercayaan diri dosen.
- 4. Apabila dinilai secara komprehensif dengan 15 standar mutu perguruan tinggi atau standar yang berkaitan langsung dengan *knowledge management* yang meliputi standar kepemimpinan, standar sumber daya manusia, standar analisis dan penelaahan, standar ICT/TIK dan standar organisasi/tata pamong maka *knowledge management* di UNPAS, UNLA dan UNIGA belum memberikan dampak terhadap peningkatan mutu. Hal ini dipecahkan dengan; (1) menetapkan prioritas pengembangan pilar-pilar *knowledge management* melalui kebijakan

- yang tepat, (2) mendorong perguruan tinggi untuk terus menerus melakukan perbaikan dan mempertahankan mutu yang tinggi dengan memperhatikan standar mutu yang ada, (3) mengoptimalkan peran sistem penjaminan mutu internal.
- 5. Perlunya strategi knowledge management yang efektif dalam rangka meningkatkan mutu di UNPAS, UNLA dan UNIGA. Strategi ini dikembangkan berdasarkan teori, hasil analisis dan penelaahan terdahulu, dan analisis hasil analisis dan penelaahan ini. Strategi yang ditawarkan ini memuat unsur-unsur efektivitas dan efisiensi yang berkelanjutan dari knowledge management di UNPAS, UNLA dan UNIGA.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah et al (2008) *An Empirical Study of Knowledge Management System Implementation in Public Higher Learning Institution*, IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, VOL.8 No.1, January 2008 P 281-290.
- Abu Bakar, Z.A., Alias A.R. (2005) *Knowledge Management Implementation In Malaysian Public Institution of Higher Education*. Proceedings of the Postgraduate Annual Research Seminar 2005 in Malaysia
- Ackerman M, Pipek V, dan Volker Wulf (2003), Sharing Expertise Beyond Knowledge Management USA: MIT Press
- Akamavi, N., and Kimble, C. (2005), *Knowledge Sharing and Computer Supported CollaborativeWork: The Role of Organizational Culture and Trust*, the University of York, Heslington, England
- Alavi, M. & Leidner, D. (2001). *Knowledge Management and Knowledge Management Systems*: Conception Foundations and Research issues. *MIS Quarterly*. 25(1): 107-136.
- -----, dan Gallupe, R. B. (2003). *Using Information Technology in Learning:*Case Studies in Business and Management Education Programs.
 Academy of Management Learning and Education, 2(2), 139–153.
- Al-Mashari, M. and Zairi, M. (2000), `Information and business process equality: the case of SAPR/3 implementation, Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries Vol 2, [On-line] Tersedia: http://www.unimas.my/fit/roger//EJISDC.htm [20 September 2009]
- Alex M., (1998) *Strategic Management*, third edition, USA: Irwin McGraw-Hill, international edition.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- -----, M and Karreman, D (2002), 'Odd couple: making sense of the curious concept of knowledge management', Journal of Management Studies, vol.38, no.7, pp.995–1018
- Akamavi, N., and Kimble, C., (2005). *Knowledge Sharing and Computer Supported CollaborativeWork: The Role of Organizational Culture and Trust*, the University of York, Heslington, England
- Amidon, Debra M. (1997): Innovation Strategy for the Knowledge Economy The Ken Awakening, Butterworth Heinemann.
- Anwar, Q. (2003). Manajemen Stratejik Pengembangan Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi (Studi Kasus Tentang Pengembangan Dosen

- Melalui Kepemimpinan Visioner dan Budaya Organisasi Yang Kondusif di Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka Jakarta). Disertasi PPs UPI. Bandung: Tidak diterbitkan
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. & Moreland, R. (2000). *Knowledge transfer in organizations: learning from the experience of others,*" Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82(1), 1-8.
- Asgarkhani, Mehdi, (2005), The Effectiveness of e- Service in Local Government: A Case Study", e-Journal of e-Government, Vol 3 Issue 4 (157-166) [on-line] Tersedia: http://www.ejeg.com [20 Januari 2010)
- Atmodiwirio, (200) *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Ardadizya Jaya
- Aulawi H. et al. (2009), *Hubungan Knowledge Sharing Behavior dan Individual Innovation Capability*, Jurnal Teknik Industri, ITB, Vol. 11, No. 2, Desember 2009, pp. 174-187
- Avdjieva M, Wilson M., (2002) "Exploring the development of quality in higher education", Managing Service Quality, Vol. 12 Iss: 6, pp.372 383
- Barclay, Rebecca O; Murray, Philip C. (2007) "What is knowledge management." [on-line] Tersedia: http://www.media-access.com/whatis.html [12 Januari 2010]
- Barlian, U, C. (2004). *Manajemen Stratejik*. Bandung: Pustaka Barlian Cendikia.
- Baqir (2000), Strategic Knowledge Management for Futuristic Organizations, [on-line] Tersedia: http://protege.stanford.edu/conference/2004/posters/Baqir.pd [20 Juli 2010]
- Berheim, C. T., and Chaui, M. S., (2003), *Challenges of the university in the knowledge society*, five years after the World Conference on Higher Education, UNESCO Forum Occasional Paper Series, Paper No. 4.
- Blanchard. (1993). Succesfull and Efective Laedership. New Jersey: Englewood Cliff
- Budiprasetyo, B.K, (2008), Peranan Knowledge Management dalam Internasionalisasi Jasa Pendidikan Tinggi Indonesia. Surabaya: The National Conference UKWMS.
- Bukowits R, W dan Wiliams L, R. (1999) *The Knowledge Management Fieldbook*, New York: Prentice Hall
- Burhanuddin Y., (1998), Administrasi Pendidikan, Bandung: Pustaka Setia
- Bogdan and Biklen. (1982). Qualitative Study. New Jersey: Englewood Cliff.
- Bontis, Nick, Crossan, M. and J. Hulland. (2002). *Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows*, Journal of Management Studies, 39, 4, 437-469.

- Becket, N. and Brookes, M. (2006) 'Evaluating quality management in university departments', *Quality Assurance in Education*, vol. 14, no. 2, pp. 123-142, January, ISSN 0968-4883
- Boomer J. (2004) Finding Out What Knowledge Management Is- And Is'n't (Accounting Today, New York: Aug 9-Aug 22, Vol.18, Iss. 14; pg. 22, 2 pgs)
- Cantu, et al (2009), a Knowledge-Based Development Model The Research Chair Strategy, Journal of Knowledge Management Vol. 13, No. 1 2009, pp. 154-170, Emerald Group Publishing Limited
- Castetter, W.B. (1996). *The Human Resource Function in Educational Administration*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Chase, Rory L. (1997): *The Knowledge-Based Organization An International Survey*, Journal of Knowledge Management, pp. 38-49, September 1997.
- Chen et al. (2002) Learning Effectiveness of Knowledge Management Strategy
 Applied inan Experimental Vocational High School of Automotive
 Profession Course, Proceedings of the 10th WSEAS Int. Conference on
 MULTIMEDIA SYSTEMS & SIGNAL PROCESSING P 132-126
- Chong, C.W. and Yeow, P.H.P. (2005), An empirical study of perceived importance and actual implementation of knowledge management process in the Malaysian telecommunication industry, Proceedings of ICTM 2005 Challenges and Prospects, Faculty of Business and Law, Multimedia University, Melaka, pp. 182-92.
- Civi, E., (2000). *Knowledge management as a competitive assets; a review,* Marketing intelligence and planning, 18/4. 166-174.
- Cleveland H. (1982) "Information as Resource", The Futurist, December 1982 p 34-39.
- Crawford (2003), Exploring The Relationship Between Knowledge Management and Transformational Leadership [on-line] Tersedia http://www.leadershipeducators.org/Archives/2003/crawford.pdf [20Februari 2010]
- Coombs, R., A. Richards, P-P. Saviotti and V. Walsh, (2005) *Technology, Knowledge and the Firm*: Implications Strategy for Change. USA: Edward Elgar Publishing, Inc
- Covey. (1989). Proactive Model. Jakarta: Erlangga.
- Cranfield, D. J. dan Taylor, J (2008). *Knowledge Management and Higher Education: a UK Case Study.* The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 6 Issue 2 2008, pp. 85 100, [on-line] Tersedia: www.ejkm.com [17 Juli 2010]
- Cummings, J (2003), *Knowledge Sharing (a Review of Literature)*. The World Bank. Washington DC.

- Davenport, T.H. & Short, J.E. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign, Sloan Management Review, pp. 11-27.
- -----, and Prusak, L. (1998) *Working Knowledge*, Harvard Business School Press.
- Davidson and Philip Voss (2002) *Knowledge Management: An Introduction to Creating Competitive Advantage from Intellectual Capital*. Auckland New Zealand: Tandem Press,
- -----, De Long, D.W. and Beers, M.C., (1998) Successful knowledge management projects, Sloan Management Review, Vol. 39 No. 2, Winter, pp. 43-57.
- Deem R, Hilyard S, dan Reed, M. (2007) *Knowledge, Higher Education, and the New Managerialism: The Changing Management of UK Universities*, UK: Oxford Press
- De Geus A. (1997) *The Living Company,* Harvard Business School Press, Boston, MA
- Denison, E. (1985). *Trends in American Economic Growth, 1929-1982*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Depdiknas (2003), Undang-Undang Republik Indonesia Tahun 2003. *Tentang Sistem PendidikanNasional*. Jakarta: B.P. Dharma Bakti
- Despres, C dan Chauvel, D (2000), Horizons Knowledge (the Present and the Promise of Knowledge Management. Boston, Oxford, Auckland, Johanesburg, Melbourne, New Delhi: Butterworth Heinneman.
- Direktorat Pendidikan Tinggi (2009), *Perspektif Perguruan Tinggi Indonesia Tahun 2009*, [on-line] Tersedia: http://www.unud.ac.id/ind/wp-content/uploads/perspektif-pt-indonesia-2009.pdf [20 Januari 2010]
- Dougherty, V. (1999), *Industrial and Commercial Training*, vol 31, no.7. pp 262-266, MCB University press, ISSN 1019-7858.
- Drucker, Peter F. (1993): Post-Capitalist Society, Butterworth-Heinemann.
- Duderstadt, JJ (2000) *A University for the 21 st Century*. ANN Arbor. The University of Michigan Press.
- Engkoswara (1996). Kecenderungan Kehidupan di Indonesia menjelang tahun 2000 dan implikasinya terhadap Sistem Pendidikan, Jakarta: Intermedia
- Estriyanto Yuyun, Sucipto Adi (2008), Implementasi Knowledge Management pada APTEKINDO, Pembentukan Sharing Culture antar Pendidikan Teknologi dan Kejuruan di Indonesia1) Konvensi Nasional IV APTEKINDO, 3-6 Juni 2008 [on-line] Tersedia: http://safari.web.id/rethinking-peranperpustakaan-di-era-globalisasi--antara-digital-dan konvensional.html [20 Mei 20009]

- Fathul wahid (2004). Peluang Dan Tantangan Pemanfaatan Teknologi Informasi Di Perguruan Tinggi. Laboratorium sistem informasi dan rekayasa perangkat lunak, jurusan teknik informatika, fakultas teknologi industri,universitas islam indonesia. Media informatika, vol. 2, no. 1, juni 2004, 11-22 issn: 0854-4743
- Fattah, Nanang (2004), *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung. Rosdakarya
- Faulkner and Grey, (2000) *Competing on Knowledge*, Handbook of Business Strategy [on line]. Tersedia: http://www.providersedge.com/docs/km/articles/Competion_Knowledge.pdf [20 Maret 2009]
- Fitz-enz, Jac. (2000). *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic* Value of Employee Performance. New York: AMACOM.]
- Fruchter, R. and Demian, P. (2002) "CoMem: Designing an Interaction Experience for Reuseof Rich Contextual Information from a Corporate Memory," AIEDAM International Special Issue on "Human Computer Interaction in Engineering Context", guest co-editorslan Parmee and Ian Smith, 16,127-147[online] Tersedia: http://158.125.1.136/~cvpd2/PDFs/TurningAECknowledge.pdf [19 Maret 2010]
- Fullan (2002) The Role of Leadership in the Promotion of Knowledge Management in Schools, [om-line] Tersedia: http://www.oecd.org/dataoecd/46/43/2074954.pdf, [20 Maret 2010]
- Gaffar, F, M. (1987). *Perencanaan Pendidikan: Teori dan Metodologi.* Jakarta: Proyek Peningkatan LPTK.
- Galagan, P. (1997), 'Smart Companies (Knowledge Management)', Training and Development, Vol 51, No 12, pp. 20-55
- Gamble, P, R dan Blackwell, J (2002). *Knowledge Management (the State of The Art Guide)*. Great Britain. Saxon Graphics.
- Gasperzs, Vincent (2002). *Total Quality Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Haken, H. (1978) Synergetics. Berlin, Heidelberg, New York: Springer
- Hakim A. (2010) *Paradigma Perguruan Tinggi*, makalah Visitasi Perguruan Tinggi Kopertis Wilayah IV Juni-Juli 2010. [on-line] Tersedia: http://www.kopertis4.or.id [25 Juli 2010]
- Hall Mark L. Lengnich dan Cynthia A Lengnich Hall, 2003, *Human Resources Management in The Knowledge Economy*, Berrett Koehler Publisher.
- Hansen, S. and Avital, M. (2005) Contributing Your Wisdom or Showing Your Cards: An Inquiry of Knowledge Sharing Behavior, Proceedings of the

- 11thAmericas Conference on Information Systems (AMCIS), pp. 1813-1817.
- Influences on Knowledge Sharing Behavior. Sprouts: Working Papers on Information Environments, System and Organizations, Vol. 5, No. 1, pp. 1-19, retrieved from http://sprouts.case.edu/2005/050101.pdf, on 17th Augt 2007
- Harun, C, Z. (2000). *Pendidikan dan Pelatihan Sebagai Sarana Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT Pos Indonesia*. Disertasi PPs UPI Bandung: Tidak diterbitkan
- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the Knowledge Economy*: Education in the Age of Insecurity, Maidenhead, Open University Press.
- Holsapple, C. W. & Jones, K. (2007). *Knowledge Chain Activity Classes: Impacts on Competitiveness and the Importance of Technology Support*. International Journal of Knowledge Management, Vol 3, pp 26-46.
- Hong dan Lee (2008) Postgraduate students' knowledge construction during asynchronous computer conferences in a blended learning environment:

 A Malaysian experience. Australasian Journal of Educational Technology 2008, 24(1), 91-107.
- Horwitch, M. and Armacost, R. (2002), *Helping knowledge management be all it can be*, Journal of Business Strategy, Vol. 23 No. 3, pp. 26-32.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2001). Educational administration: Theory, research, and practice, 6th edition. New York: McGraw-Hill
- Hunger, David, J, and Thomas Wheelen, (1988). *Strategic Management And Business Policy*. USA: Addison Wesley Publishing Company.
- Ichijo, K dan Nonaka I. (2007), Knowledge Creation and Management (New Chalenge for Manager). Newyork. Oxford University Press.
- Igonor, (2002), Success Factors For Development Of Knowledge Management
 In e-Learning In Gulf Region Institutions, Journal of Knowledge
 Management Practice, [on-line] Tersedia:
 http://www.tlainc.com/articl37.htm [3 Januari 2010]
- Ikhsan (2007) Internet, [on-line] Tersedia: http://www.ikhsan.web.id/ [20 Agustus 2010]
- Indrajit, RE. (2005) *Manajemen Organisasi Teknologi Informasi*, Jogyakarta Andi
- -----, (2009), Peranan Strategis Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam Dunia Pendidikan Kasus APTIKOM dalam Menerapkan Multi-Source Learning melalui Pembentukan Bursa Pengetahuan Nasional [online] Tersedia: http://donlot/MTI/Bahan/EKO%20ARTICLES/Artikel250-PerananTIKdalamDuniaPendidikan.pdf [20 Mei 2010]

- -----, dan Djokopranoto (2006) *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Jogyakarta. Andi.
- Islahuzzaman (2006), Pengembangan Knowledge Management dalam Analisis dan penelaahan di Perguruan Tinggi, p 347-360, Proceeding, Universitas Widyatama
- Ismaun. (1999). Manajemen Stratejik Dalam Pengembangan Mutu Terpadu Program Pendidikan Di Perguruan Tinggi (Studi Kasus Kebijakan Pengelolaan Program Pendidikan Pada ITB dan IKIP Bandung Tahun 1996/1997-2005/2006). Disertasi PPs IKIP. Bandung: Tidak diterbitkan
- Jackson, S., Hitt M., Denisi A. (2003), Managing Knowledge For Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management, San Francisco: Jossey Bass.
- Jauch, LR and F.G. William. (1988). *Business Policy and Strategy Management*. 5 th edition. Singapore: Mc. Graw-Hill Book Co.
- Jennex, ME, (2007) *Knowledge Management in Modern Organization*. Hershey. London. Melbourne. Singapura: Idea Group Publishing.
- Kasim dan Suzana (2008) The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia, International Journal of Human and Social Sciences 5:4 2010 [On-Line] Tersedia: http://www.waset.org/journals/ijhss/v5/v5-4-33.pdf [20 April 2009]
- Kidwell, J.J., Vander Linde, M.K., Johnson, L.S. (2000), 'Applying Corporate Knowledge Management Practices in higher education', EDUCAUSE QUARTERY, no. 4, pp. 28-33
- Koonts H, O'Donnell C dan Weihrich Heinz, (1984) *Management*, Ed 8, Singapore: Mc-Graw Hill.
- Lasa Hs. 2005. Manajemen Perpustakaan. Yogyakarta: Gama Media
- Lin et al., 2005. *Case study on knowledge management gaps*. Journal of Knowledge Management. v9 i3. 36-50
- Lin, F. H., 2007. *Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study.* International Journal of Manpower, Vol. 28, No. 3/4, pp. 315-332.
- Luan and A. M. Serban. 2002 Data mining and its application in higher education. In Knowledge Management: Building a Competitive Advantage in Higher Education: New Directions for Institutional Research. Jossey-Bass,
- Mahmudin (2003), Knowledge Management, [on-line] Tersedia: http://www.medfo.net46.net/knowledge%20management.pdf [20 Agustus 2009]

- Makmun, A, S. (1986). Efektifitas Proses Belajar Mengajar Dengan Menggunakan Tiga Model Strategi Pendekatan Manajemen Sistem Instruksional Dan Mengindahkan Tiga Kategori Kemampuan Belajar Siswa. Disertasi PPs IKIP. Bandung: Tidak diterbitkan.
- ______. (1996). Peningkatan Profesi dan Kinerja Tenaga Kependidikan. Program Pascasarjana IKIP Bandung.
- _____. (2000). *Kumpulan Materi Seri Perencanaan Pendidikan.* Jakarta: Depdiknas.
- Malone, T. (1983). How do people organize their desks? Implications for the design of office information systems. ACM Transactions on Office Information Systems, 1(1),99-112.
- Maryono, 2009, Komponen Transfer Pengetahuan Dalam Organisasi [on-line]
 Tersedia: http://kjokom.blog.binusian.org/2009/12/02/komponentransfer-pengetahuan-dalam-organisasi/ [20 Agustus 2009]
- McElroy, Mark (20030, *The New Knowledge Management (complexity, learning and sustainable Inovations*, Butterworth Heinnemann. KMCI.
- Mintberg (1979), *The structuring of organizations: A synthesis of the research* Prentice-Hall (Englewood Cliffs, N.J.)
- M. Lynne Markus (2000) Information Technology, Organizational Change Management, and Successful Interorganizational Systems. WEBIST
- Meister J., (1994) Corporate Quality Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force, Richard D. Irwin. Inc USA.
- iles H.B., Huberman A.M. (1994) *Qualitatif data Analysis (2th ed) Thousand Oaks*, California: Sage Publication, Inc
- Mitchell B, (2009) Intranet, Its About.com [On-line] Tersedia http://compnetworking.about.com/cs/intranets/g/bldef_intranet.htm [20 Juni 2010]
- Mohayidin M G et al (2007) *The Application of Knowledge Management in Enhancing the Performance of Malaysian Universities*. The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 5 Issue 3, pp 301 312, [online] Tersedia: www.ejkm.com [19 Juni 2010]
- Montano, B (2005), *Inovations of Knowledge Management*, Georgia University. IRM Press.
- Muangkeow (2007), "Integration of ICT in Higher Education Provision: The Case of Thailand", the Regional Seminar on Making a Difference: ICT in University Teaching/Learning and Research in Southeast Asian Countries, Jakarta.
- Nani Grace, et al. (2006) Kajian Knowledge Management Pada Perguruan Tinggi Menuju Kesiapan Universitas Riset. Jakarta. LIPI.

- -----, (1991). *The knowledge creating company*, Harvard Business Review, November/December, 96-105.
- Nawawi, H. (2000). Manajemen Stratejik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintah dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan. Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press
- Newman, B. (1991). *An open discussion of knowledge management*. [Online]. Tersedia: http://www.kmforum.org/what_is.htm [20 Januari 2010]
- Nina Becket, Maureen Brookes, (2006) "Evaluating quality management in university departments", Quality Assurance in Education, Vol. 14 Iss: 2, pp.123 142
- Nisjar, K, S dan Winardi. (1997). *Manajemen Stratejik.* Bandung: Mandar Maju.
- Nonaka, I. & Nishiguchi, T. (Eds.). (2001). Knowledge emergence: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation. New York: Oxford University Press.
- Ogbonna, E and Harris, L. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. International Journal of Human Resources Management, 11(4), 766-788
- Oosterlinck et al 2000, "Knowledge Management in post-secondary education: Universities "[on-line] Tersedia: http://www.brint.com/km/whatis.htm, diakses [12 Januari 2009]
- Pendit, Putu Laxman (2001). The Use of Information Technology in Public Information Services: an Interpretative Study of Structural Change via Technology in the Indonesian Civil Service, Doctoral Thesis, RMIT University, Melbourne –Australia.
- Permana, D (2006), Model Manajemen Stratejik Pendidikan dan Pelatihan dalam Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia. Disertasi Doktor pada FPS UPI Bandung: tidak diterbitkan
- Petrides L., Nguyen (2006) Knowledge Management Trends: Challenges and Opportunities for Educational Institutions, Knowledge Management and Higher Education Critical Analysis, University British Columbia. Information Science Publishing. P 21-33 Priambodo (2011) Knowledge Managent
 - http://janupriambodo.wordpress.com/2011/05/10/knowlegde-management/
- Petrides, A.L., Nodine, R.T. (2003), *Knowledge management in education:* defining the landscape, The institution for the study of knowledge management in education Press, USA [on-line] Tersedia: http://www.tlainc.com/articl135.htm [16 Juni 2009]

- Pramudyo dan Suryadi, (2009), Knowledge Management Design Using Collaborative Knowledge Retrieval Function, The Asian Journal of Technology Management Vol. 1 No. 2 (2009) 58-70
- Prasojo, L. (2009), Manajemen E-Learning: Studi Kasus tentang Manajemen E-Learning Ditinjau dari Pemahaman dan Kesiapan Dosen, Pemahaman dan Kesiapan Mahasiswa, Infrastruktur, Kebijakan, Pembinaan SDM, Pembiayaan, Proses Pembelajaran, Pengendalian dan Dampak Sistem E-Learning terhadap Peningkatan Mutu Belajar pada Universitas Negeri Yoqyakarta, Disertasi Doktor pada FPS UPI Bandung: tidak diterbitkan
- Quinn (1992) Intelligent Enterprise A Knowledge and Service Based Paradigm for industry. Free Press
- Rangkuti, F. (2000). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Resnick, M. (2002). *Rethinking Learning in the Digital Age*. dalam Porter, M. E.,Sachs, J. D., dan McArthur, J. W. The Global Information Technology Report 2001-2002: Readiness for the Networked World.
- Ritzer, George. 2003. *Teori Sosial Postmodern*. Terjemahan *The Postmodern Social Theory* oleh Muhammad Taufiq. Yogyakarta: Kreasi Wacana
- Rowley J. (2000), Is higher education ready for knowledge management? The International Journal of Educational Management14/7 [2000] pages 325±333 [on-line] Tersedia: http://lpis.csd.auth.gr/mtpx/km/material/IJEM-14-7.pdf [19 Maret 2010]
- Sangkala, (2007), Knowledge Management (sebuah pengantar bagaimana organisasi mengelola pengetahuan sehingga menjadi organisasi yang unggul. Jakarta. Raja Grafindo Persada.
- Sandra L, Rush, dan Sean C, Reinventing The University: managing and financing institutions of higher education, USA: John Wiley & Son, Inc.
- Saladin, D. (1991). *Unsur-unsur Inti Pemasaran dan Manajemen Pemasaran.*Bandung: Mandar Maju.
- Sallis, Edward. (2006). *Total Quality Management In Education* (alih Bahasa Ahmad Ali Riyadi). Jogjakarta: IRCiSoD
- Satrio, R., (2008) Knowledge Management dan Dunia Pendidikan [online]

 Tersedia: http://romisatriawahono.net/2006/12/14/knowledge-management-dan-dunia-pendidikan/ [20 Maret 2010]
- Schermerhorn, John R. Jr (2001), *Management* (terjemahan M. Purnama Putranto) Yogyakarta: ANDI Yogyakarta.
- Schray (2000) Assuring Quality in Higher Education: Key Issues and Questions for Changing Accreditation in the United State, A NATIONAL DIALOGUE: The Secretary of Education's Commission on the Future of Higher Education

- Schon, D. A. (1987). *Teaching artistry through reflection-in-action*. In Educating the reflective practitioner_(pp. 22-40). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers
- Schuler, Randall.S dan Susan E.Jackson. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Menghadapi Abad Ke-21) Jakarta: Erlangga Jilid 1.
- Senge, P.M (1990) the *Fifth Discipline: The Age and Practice of The Learning Organization*, New York: Century and Business
- Serban, A.M. & Luan, J. (2002). (Ed.). *Knowledge Management: Building a Competitive Advantage in Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass
- Skyrme D, Amidon D, (1999) *The Knowledge Agenda*, pp. 108 125 in The Knowledge Management Yearbook, ed. James D. Cortada and John A. Woods, Butterworth-Heinemann[on-line] Tersedia: http://www.skyrme.com/pubs/articles.htm [19 Desember 2009]
- Shirky, C (.1995). Internet lewat E-mail. Jakarta: PT. Alex Media Komputindo.
- Sidharta, L. (1996). *Internet: Informasi Bebas Hambatan* Jakarta: PT Alex Media Komputindo
- Setiarso, B (2005), Strategi Pengelolaan Pengetahuan (knowledge Management): Untuk Meningkatkan Daya Saing UKM. Seminar Nasional PESAT 2005. Universitas Gunadarma.
- Siagian S.P. (1985). *Teori dan praktek kepemimpinan,* Jakarta: PT Rineka Cipta ------, (1997) *Audit manajemen,* Ed1, Jakarta: Bumi Aksara
- Shedroff, N. (2001). An overview of understanding in Information Anxiety 2 [on-line] Tersedia: http://www.nwlink.com/~donclark/performance/understanding.html [14 Desember 2009]
- Skyrme, David J. and Amidon, Debra M. (1997): *Creating the Knowledge-based Business*, Business Intelligence.
- Soegoto S.A, (2010) "PTS Harus Buyers Market", Galamedia [on line] halaman 7. Tersedia: http://www.klik-galamedia.com/indexnews.phpopini pendidikan, [9 Maret 2010]
- Stankosky, M (2005), Advances in knowledge management: university research toward an academic discipline, in Creating the discipline of knowledge management: the latest in university research, Elsevier Butterworth-Heinemann, Amsterdam
- Stapleton, J (2004), Executive's Guide to Knowledge Management (Puncak Keunggulan Kompetitif), Jakarta. Erlangga

- Stewart T. (2001): *The Wealth of Knowledge.* Nicholas Brealey Publishing, London
- Stoner, J.A.F., Freeman, E.R. and D.R. Gilbert (1995). *Management sixth edition*. Englewood Cliffs, USA: Prentice Hall inc
- Sutisna, Oteng. (1989), Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional. Bandung: Angkasa
- Sveiby K-E (2001) A Knowledge Based Theory of the Firm to Guide Strategy Formulation, Journal of Intellectual Capital 2 [on-line] Tersedia: www.sveiby.com [21 Mei 2010]
- Szulanski, G. (1996), Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best-practice within the firm. Strategic Management Journal, 17(Winter Special), 27-43
- Takeuchi, H dan Nonaka, I. (2004). *Hitotsubashi on Knowledge Management*. Singapura: John Wiley & Sons Asia.
- Tampubolon, Daulat. P. (2001). Perguruan Tinggi Bermutu (Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad Ke-21. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Terry, RG (1972), *Principles of Management*, Richard D. Irwin Inc, Illinois, sixth edition.
- -----,. (1986) *Azas Azas Manajemen* (terjemahan Winardi). Bandung: Alumni
- Tjakraatmadja, JH dan Lantu DC. (2006), Knowledge Management dalam Konteks dan Organisasi Pembelajar. Bandung: ITB.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Manajemen*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi.
- Tregoe, B, B dan W. Z. John. (1985). Strategic Management. Jakarta: Erlangga.
- Tsoukas, H. and Vladimirou, E. (2001) What is organizational knowledge? Journal of Management Studies, 38 (in press) pages 973-993
- Tobing L. P, (2007) *Knowledge Management: Konsep, Arsitektur dan Implementasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Toffler, A. (1980). The *Third Wave: The Post Industrial Society, scientific-technological revolution*, pp. 193-195.
- Tuomi, I. (2000) "Data is More Than Knowledge: Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory," Journal of Management Information Systems, (16)3, pp. 103-117.
- Ukas (1996), Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfhabeta
- Uriarte A F., (2008) Introduction to Knowledge Management; A Brief Introduction to the Basic Elements of Knowledge Management For Non-

- Practitioner Interested in Understanding The Subject, Jakarta: Published by the ASEAN
- Wahyudi, A. S. (1996). Manajemen Stratejik. Jakarta: Binarupa Aksara
- Watson, I. (2003) Applying Knowledge Management: Techniques for Building Corporate Memories, USA: Morgan Kaufmann Publisher
- Wigg, K. (1999). Knowledge management: An emerging discipline rooted in a long history. In C. Despres& D. Chauvel (Eds.), Knowledge horizons: The present and the promise of knowledge management. New York, NY: Butterworth-Heinemann
- Winardi (1990). *Azas-Azas Manajemen,* Edisi Terbaru. Bandung: Mandar Maju.
- ______. (1992). Manajemen Perilaku Organisasi. Bandung: Citra Aditya
- Wong, K.Y, Aspinwall, E. (2004) *Knowledge management implementation frameworks*: a review, Knowledge and Process Management, 11(2), 93-104.
- -----, (2005) Critical success factors for implementing knowledge management in smalland medium enterprises, Industrial Management & Data Systems, 105:3, pp. 261-279.
- World Bank, (2002), *Peningkatan Kualitas Pendidikan Indonesia*, [on-line] Tersediahttp://siteresources.worldbank.org/INTINDONESIA [20 Maret 2009]
- Yamit, Zulian, (2004). *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Yaniawati, P. (2006), Membangun Sistem Manajemen Pengetahuan (knowledge management) dalam Pendidikan melalui E-Learning p285-293, Procesings, Universitas Widyatama
- Yeh C M (2005) The Implementation Of Knowledge Management System In Taiwan's Higher Education. Journal of College Teaching & Learning September 2005 Volume 2, Number 9 p 3-4
- Zack, M.H. (2002, April). A Strategic Pretext for Knowledge Management. Paper presented at The Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities OKLC 2002. Athens, Greece.

PROFIL PENULIS

Nizar Alam Hamdani



Penulis dilahirkan di Garut Provinsi Jawa Barat pada Tanggal 23 Desember 1977, beliau adalah anak kedua dari pasangan Prof. Dr. H. Aam Hamdani (Alm) dan Hj. Empat Patimah, Drs., S.Pd. Beliau menikah dengan Novianti Yudarisa pada tanggal 20 April 2006. Sampai saat ini mereka telah dikarunia dua orang anak yaitu Zalfa Zahirah Hamdani (4 tahun) dan Zey Nahel Haifa Hamdani (2

tahun). Riwayat Pendidikannya SD di Kabupaten Garut yaitu SDN Tarogong Garut (lulus tahun 1989), Pendidikan SMP di SMPN 1 Garut (1992) dan Pendidikan SMA di SMAN 4 Bandung (lulus tahun 1995). Pada tahun 1995, beliau masuk ke Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan (lulus tahun 1999). Tahun 2001 melanjutkan ke Institut Manajemen Telkom (STMB) dan Lulus Tahun 2003, Pada tahun 2002 yang bersangkutan juga mengikuti kuliah di Program Pascasarjana Teknik Industri di ITB (lulus tahun 2004), dan tahun 2007 beliau mengikuti kuliah di Magister Administrasi Negara UNPAS. Tahun 2006 melanjutkan studinya di S3 Program Administrasi Pendidikan UPI Bandung Selain itu juga beliau memperoleh pendidikan non formal Widiaswara Dasar di LAN (Lembaga Administrasi Negara) untuk Training To Trainer dan Training Manager pada tahun 2007. Riwayat Pekerjaan beliau dimulai dari dosen tetap pada Fakultas Ekonomi Universitas Garut, kemudian pada tahun 2009 beliau terdaftar sebagai dosen tetap bersertifikasi di bidang keuangan perusahaan pada Fakultas Ekonomi Universitas Garut dan sebagai assesor dosen pada bidang ilmu ekonomi. Karir beliau dimulai dari Staf Perpustakaan Pascasarjana Universitas Garut (2000) Kepala Lab Komputer di Universitas Garut (2001), kemudian Ketua Program Studi pada tahun 2004. Pada saat ini beliau menjabat sebagai Direktur pada Akademi Manajemen Informatika dan Komputer (AMIK) Garut dan Pembantu Dekan I Bidang Akademik di Fakultas Ekonomi Universitas Garut. Pada saat ini juga beliau menjabat sebagai staf ahli keuangan pada Program Peningkatan Kapasitas

Pemerintah Daerah Kabupaten Garut (ADB-SCBD). Selain itu juga beliau terlibat sebagai (PIC) pada Hibah PHK-I tingkat universitas. Beberapa Penghargaan selama 3 tahun terakhir di peroleh oleh beliau diantaranya; (1) penghargaan dosen berprestasi tingkat Kabupaten Garut pada tahun 2010. (2) Polisi kehormatan dari Kepolisian Wilayah Priangan Timur pada tahun 2009, (3) Trainer sertifikasi bidang kewirausahaan dari Bank Mandiri pada tahun 2010 dan (4) Penghargaan dari Kabupaten Tasikmalaya sebagai instruktur terbaik pada Diklat Keuangan Pemerintah Daerah pada tahun 2009. Beliau juga aktif dalam organisasi, diantaranya beliau menjabat sebagai Wakil Bidang analisis dan penelaahan dan Pengembangan di Ikatan Cendikiawan Muslim (ICMI) Kabupaten Garut, sebagai Bendahara di Masyarakat Ekonomi Syariah (MES) Kabupaten Garut, Bidang Pengembangan Usaha di MUI Kabupaten Garut, sebagai anggota Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI), wakil sekretaris PHRI (Perkumpulan Hotel dan Restoran) Kabupaten Garut, Bidang analisis dan penelaahan Lembaga Cegah Kejahatan Indonesia (LCKI) Wilayah Priangan Timur, Bendahara Forum Kajian Isu Strategis Kabupaten Garut (FOKUS) dan Sekretaris Economic Development Institut Kabupaten Garut. Beliau aktif dalam kegiatan Perancangan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Kabupaten Garut (RPJP) sebagai tenaga ahli keuangan dan pada penyusunan Capacity Action Building Plan-ADB untuk Kabupaten Garut sebagai tenaga ahli bidang SDM. Beberapa analisis dan penelaahan yang telah dilaksanakan dalam 3 tahun terakhir meliputi (1) Analisis Portofolio Keuangan di Bursa Efek Indonesia, (2) Peranan Informasi Pertanggungjawaban Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian di PT.PLN, (3) Analisis Metode Economic Order Quantity dalam Menjaga Efektivitas Pengendalian Persediaan Bahan Baku, (4) Perbandingan Kinerja pola Outsourcing Terhadap Efisiensi Biaya Operasional Gangguan Telepon PD PT. Telkom Kandatel Tasikmalaya, (5) Analisis Earning Management dan Pengaruhnya Terhadap Initial Public Offering (IPO). Selain itu juga beliau menjadi pemakalah dalam seminar internasional ekonomi syariah (UIN-2011), Seminar Internasional Pendidikan (UNIPA-UM, 2010) dan Seminar Internasional Keuangan (Gunadharma, 2009).