

# IMPLEMENTASI *KNOWLEDGE MANAGEMENT* PADA PERGURUAN TINGGI

Omar Dani Sopandi  
Staf Politeknik Negeri Bandung  
omardanis@yahoo.co.id

Udin S.Saud,  
Universitas Pendidikan Indonesia  
usaud@upi.edu

## Abstrak

Fokus dari penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan manajemen pengetahuan di perguruan tinggi yang terdiri dari implementasi kebijakan teknis pengelolaan pengetahuan, proses implementasi manajemen pengetahuan dan berbagi pengetahuan dalam pelaksanaan manajemen pengetahuan di perguruan tinggi. Tujuan dari penelitian ini adalah: kebijakan teknis manajemen pengetahuan pendukung (KM) di perguruan tinggi; menerapkan manajemen pengetahuan (KM); berbagi pengetahuan dalam manajemen pengetahuan (KM), dan merumuskan model hipotetis pelaksanaan manajemen pengetahuan. Posisi dan pentingnya penerapan manajemen pengetahuan di lembaga-lembaga pendidikan tinggi karena menjalankan kelangsungan hidup dan daya saing organisasi ini sebagian besar ditentukan oleh sumber daya manusia sebagai aset tidak berwujud yang mewarisi sumber daya manusia. Metode yang digunakan adalah analisis deskriptif melalui studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi membaca. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, display data, kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: kebijakan teknis mendukung untuk manajemen pengetahuan di ITB digambarkan dalam visi, misi dan tujuan dari ITB; penerapan manajemen pengetahuan di ITB dilihat dari aspek orang dilakukan melalui pengembangan kompetensi sumber daya manusia, proses manajemen pengetahuan sejalan dengan meningkatnya fokus pada "Tridharma Perguruan Tinggi" Fokus: pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat dengan penggunaan teknologi informasi untuk mendukung manajemen pengetahuan yang tersedia di perpustakaan digital. berbagi pengetahuan di ITB dilakukan kebanyakan dari mereka melalui Pengunjung pengetahuan tacit individu dibagi melalui pengalaman dalam interaksi sosial sehari-hari. Untuk membuat pengetahuan tacit baru dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain melalui pertemuan, lokakarya, seminar, dan lain-lain

***Kata kunci: ekonomi pengetahuan, manajemen pengetahuan, berbagi pengetahuan***

---

## Abstract

*The focus of this study is to analyze the implementation of knowledge management at the college which consists of technical policy implementation of knowledge management, knowledge management implementation process and knowledge sharing in the implementation of knowledge management in a college. The purposes of this study are: the supporting technical policy knowledge management (KM) in the college; implementing knowledge management (KM); sharing knowledge in knowledge management (KM), and formulating a hypothetical model of implementation of knowledge management. Position and importance of the implementation of knowledge management in higher education institutions due to run viability and competitiveness of this organization are largely determined by human capital as an intangible asset that inherits in human resources. The method used is descriptive analytic through case studies. Data are collected through in-depth interviews, observation, and documentation reading. The data analysis was conducted through data reduction, data display, conclusions and verification. The results showed that: technical policy supports for knowledge management at the ITB depicted in the vision, mission and objectives of ITB; implementation of knowledge management at ITB viewed from the aspect of people is done through the development of human resource competencies, knowledge management processes are aligned with the increasing focus on "tridharma perguruan tinggi" focus: education and teaching, research, service to the community with the use of information technology to support knowledge management available in a digital library. Knowledge sharing in ITB is done most of them through offline individual tacit knowledge shared through experience in everyday social interaction. To create new tacit knowledge can be done in several ways, among others are through meetings, workshops, seminars, and etc.*

***Keywords: knowledge economy, knowledge management, knowledge sharing.***

**PENDAHULUAN**

Paradigma baru pendidikan tinggi terjadi perubahan yang signifikan, salah satu perubahan tersebut perguruan tinggi lembaga negara lain dapat menyelenggarakan pendidikan tinggi di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Tantangan yang harus dijawab oleh perguruan tinggi untuk memenangkan persaingan yang semakin berat di era globalisasi yaitu kolaborasi inovasi, adaptasi dan penguasaan teknologi, dan pengelolaan aset-aset intelektual. Tantangan tersebut mendorong munculnya terhadap kebutuhan implementasi *knowledge management*. Implementasi *knowledge management* diharapkan dapat memberi manfaat bagi institusi pendidikan untuk mengetahui kekuatan sumber daya dalam menggunakan kembali pengetahuan yang sudah ada, dan mempercepat penciptaan pengetahuan baru dari pengetahuan yang sudah ada. *Knowledge management* mempunyai peran yang sangat penting dalam menjalankan kelangsungan hidup dan daya saing organisasi.

Perguruan tinggi sebagai pendesiminasi dan penghimpun *knowledge*, di era persaingan ini

mempunyai peran yang sangat penting dalam mengelola aset intelektual yang dimilikinya, sehingga dapat menciptakan organisasi yang inovatif, adaptif, dan unggul di era persaingan yang semakin ketat ini. Meskipun pengetahuan tidak dapat dengan mudah dikuantifikasi, namun tak dapat dipungkiri bahwa pengetahuan merupakan aset yang dapat membedakan individu yang satu dengan individu yang lain di perguruan tinggi. Faktor yang lebih penting untuk meningkatkan daya saing harus dilakukan melalui penciptaan dan difusi pengetahuan (Dalkir, K.,2005, Baets, W., 2005, dan Uriarte, Jr., F. A. 2008). Namun demikian sebagaimana studi yang dilakukan Salo, N. (2011) tentang *knowledge management in education in Indonesia*, menunjukkan di Indonesia banyak lembaga pendidikan namun belum banyak yang mengimplementasikan *knowledge management* sebagai visi strategis, melalui misinya untuk mencapai tujuan yang komprehensif. Adapun organisasi yang telah mengimplementasikan *knowledge management* di Indonesia sebagaimana disajikan pada tabel 1.

Tabel 1 Organisasi Berbasis Pengetahuan Tahun 2013

<b>Organisasi Berbasis Pengetahuan</b>			
1	Anugrah Argon Medica	11	Pertamina
2	Bank Mandiri	12	Perusahaan Listrik Negara
3	Bank Syariah Mandiri	13	Sinar Mas Argo Resources & Technologies
4	Bank CIMB Niaga	14	TELKOM Indonesia
5	<i>Binus University</i>	15	Tigaraksa Satria
6	Daya Adicipta Mustika	16	Toyota Astra Motor
7	Federal International Finance	17	Unilever Indonesia
8	GMF AeroAsia	18	United Tractors
9	MedcoEnergi Internasional	19	Wijaya Karya
10	Pembangkitan Jawa Bali	20	XL Axiata

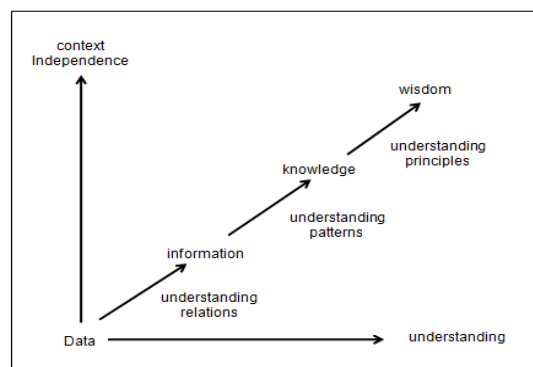
Sumber: Dunamis Organization Services

Implementasi *knowledge management* di perguruan tinggi menjadi sangat penting karena perguruan tinggi sebagai penghimpun ilmu mengalihkan *knowledge* tiap-tiap individu sebagai *intangible asset* menjadi aset organisasi. Berpijak dari *theory* yang dikemukakan Petrides & Nguyen (2006, hlm.22) “*Implementing knowledge management strategies and practices requires these educational institutions to examine the larger context of information sharing within the organization, specifically how their people, processes, and technology function within it*” maka fokus penelitian yang telah diidentifikasi pada latar belakang penelitian di atas, dukungan kebijakan teknis *knowledge management*, proses implementasi *knowledge management* yang meliputi sumber daya manusia (*people*), proses (*processes*), pemanfaatan teknologi (*technologies*) dan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dalam *knowledge management* perguruan tinggi.

Posisi dan arti penting implementasi *knowledge management* di institusi pendidikan tinggi karena untuk menjalankan kelangsungan hidup dan daya saing organisasi ini sangat ditentukan oleh *human capital* sebagai *asset intangible* yang melekat dalam diri sumber daya

manusia (SDM) baik keterampilan maupun pengetahuan dan bukan lagi pada kemampuan untuk mendapatkan dan mengubah bahan mentah menjadi barang jadi, tetapi sangat ditentukan oleh kemampuan mereka beroperasi dalam lingkungan bisnis global yang mengalami perubahan cepat dan tidak dapat diprediksi yaitu dengan memfokuskan pada penciptaan dan penggunaan aset-aset intelektual. Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka judul penelitian ini adalah “Implementasi *Knowledge Management* pada Perguruan Tinggi (Studi Kasus di Institut Teknologi Bandung)”.

Pengetahuan merupakan hasil proses melalui interaksi sosial dengan orang lain dan lingkungan untuk menjadi tujuan kebenaran (Nonaka, I *et al.*, 2008). *Knowledge* memiliki peran penting untuk mendukung budaya organisasi dan pemanfaatan teknologi informasi dalam melakukan *knowledge transfer* sebagai bagian integral dari *knowledge sharing* (Al-Gharibeh, K.M., 2011) . Konseptual data ke *knowledge* dilakukan melalui hirarki data, informasi, *knowledge* ke *wisdom* dan evaluasi dari *understanding* (Uriarte, Jr.F.A. 2008) sebagaimana disajikan pada gambar 1.



Gambar 1 Konseptual data ke *knowledge*

Sumber: Uriarte, Jr.F.A. (2008)

Data merupakan simbol-simbol dari fakta-fakta yang terkumpul, kemudian data itu diolah untuk memahami hubungan data dan informasi, sehingga informasi dapat dimanfaatkan untuk menjawab pertanyaan tentang “*who*”, “*what*”, “*where*” dan “*when*”. Setelah informasi dimiliki merupakan aplikasi dari data dan informasi menjadi *knowledge* untuk menjawab pertanyaan “*how*”. Sedangkan *understanding* berguna untuk mengapresiasi pertanyaan “*why*”. Kemudian *Wisdom* merupakan evaluasi dari *understanding*.

*Knowledge* merupakan informasi yang berasal dari data yang diolah menjadi informasi sehingga dapat diakses oleh manusia yang terjadi melekat dengan kehidupan manusia sepanjang hayat yang dapat mengembangkan kecerdasan sehingga bagi manusia *knowledge* merupakan instrumen kehidupan yang membuat manusia memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah kehidupan. *Knowledge* dapat membuka tabir kebodohan, tabir ketidaktahuan, dari tidak mengerti merubah menjadi mengerti karena ada *knowledge* pemahaman aspek dari kecerdasan. Untuk menggabungkan pengalaman baru dan informasi agar tidak terjadi stagnasi maka *learning* tidak boleh berhenti, untuk terus mengembangkan dan menciptakan *knowledge* baru, karena jika tidak ada pengembangan dan penciptaan yang terus menerus akan terjadi stagnasi. Pengembangan *knowledge* sifatnya dinamis dan tidak pernah berhenti selama manusia masih berfikir. *Knowledge* diperoleh melalui yang terjadi melekat dengan kehidupan manusia sepanjang hayat melalui proses belajar, sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional.

*Knowledge Management* secara umum

merupakan serangkaian praktik organisasi baru dengan relevansi yang besar dalam ekonomi pengetahuan. *Knowledge management* menyepakati serangkaian proses dan praktik secara sengaja yang dirancang untuk mengoptimalkan penggunaan ilmu pengetahuan. Dengan kata lain, untuk meningkatkan efisiensi alokasi di bidang produksi pengetahuan, distribusi dan penggunaan (Talisayon,S (2013). Dalam implementasi *knowledge management* baik di sektor bisnis maupun institusi pendidikan tentu tidak terlepas dari peran sumber daya manusia *people, processes, dan technologies* (Dalkir, K. (2005). Institusi Pendidikan dalam hal ini perguruan tinggi dalam menjalankan peran dan fungsinya dapat memanfaatkan *knowledge management* untuk mengintegrasikan pemahaman yang komprehensif, dan merefleksikan dampak kemajuan informasi (Petrides & Nguyen, 2006). Dengan demikian, implementasi *knowledge management* diharapkan dapat meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi.

Dalam konteks implementasi *knowledge management* sumber daya manusia (*people*) bukan sistem, tetapi organisasi dapat memberdayakan sumber daya manusia untuk *sharing* dan *manage knowledge* sebagaimana dikemukakan Petrides dan Nodine (2003, hlm.11) bahwa *people not systems, manage knowledge. But organizations can promote policies and practices that help people share and manage knowledge*. Melalui praktik dan mempermosikan kebijakan *manage knowledge* organisasi dapat memanfaatkan sumber daya untuk mencapai produktivitas organisasi di berbagai bidang sehingga mampu bersaing dengan menggunakan asset intelektual yang juga sebagai *human capital*. Demikian pula hasil penelitian Christin (2006) menunjukkan

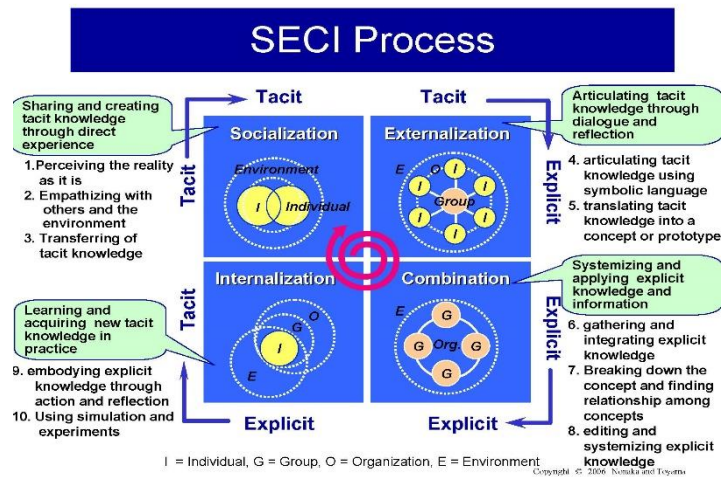
bahwa keberhasilan implementasi *Knowledge Management System* (KMS) dapat meningkatkan produktivitas organisasi diberbagai bidang.

Untuk mengembangkan *knowledge* di lingkungan bisnis pendidikan perlu ditunjang dengan teknologi informasi agar memudahkan budaya mengakses, dan meningkatkan kualitas *knowledge sharing* dan *management knowledge* yang bermuara kepada peningkatan mutu dan daya saing organisasi. Teknologi merupakan penerapan dan pemanfaatan berbagai cabang ilmu pengetahuan yang menghasilkan nilai bagi pemenuhan kebutuhan dan kelangsungan hidup, serta peningkatan mutu kehidupan manusia (Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012). *that ICT should be viewed as a means of generating profits for higher education institutions, and that only the most profitable higher education institutions would survive* (Pfeffer, T. 2012). Strategi yang digunakan untuk mendukung *knowledge process* meliputi strategi kodifikasi merupakan strategi yang bersifat *explicit* (mengelola pengetahuan yang terdokumentasi) dengan *IT Tools*, dan strategi personalisasi dimana strategi ini menitikberatkan pada pengelolaan *tacit knowledge*.

Dengan demikian peran teknologi informasi dalam implementasi *knowledge management* sebagai sarana untuk mencapai kesuksesan implementasi, *Information communication technology* (ICT) harus dipandang sebagai sarana untuk menghasilkan keuntungan institusi pendidikan tinggi. ICT secara fundamental

akan mengubah model bisnis dalam penelitian dan pendidikan tinggi. Tantangan-tantangan inilah yang mendorong munculnya kebutuhan terhadap penerapan *knowledge management*. Implementasi *knowledge management* di perguruan tinggi dipandang sesuatu yang strategis yang melibatkan *people*, *process*, dan *technology* untuk merespon tantangan dan tuntutan masyarakat yang berfokus berbagi informasi, dalam kontek yang lebih besar perlu menerapkan strategi dan praktek *knowledge management* untuk berbagi informasi antara anggota organisasi terkait dengan akuntabilitas dan mutu layanan melalui *knowledge sharing*.

*Knowledge* dibagi dalam dua jenis yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* (Polayi, M. 1968). *Tacit knowledge* merupakan *knowledge* yang diam dalam benak manusia yang berbentuk intuisi, *judgement*, *skill*, *values* dan *bilief* yang sangat sulit diformulasikan dan di *share* dengan orang lain. Sedangkan *explicit knowledge* adalah *knowledge* yang dapat atau sudah terkodifikasi dalam bentuk dokumen atau bentuk berwujud lainnya sehingga dapat dengan mudah ditransfer dan didistribusikan dengan menggunakan berbagai media berupa formula, kaset/CD video dan audio, spesifik produk manual. Kedua jenis *knowledge tacit* dan *explicit* tersebut, oleh Nonaka dan Takeuchi (2008),dikonversi menjadi empat jenis proses konversi untuk menghasilkan pengetahuan baru melalui *socialization*, *externalization*, *combination* dan *internalization* atau lebih dikenal dengan *Nonaka's SECI model* sebagaimana disajikan pada gambar 2.



Gambar 2 Model SECI Process

Sumber Nonaka (2008:19)

Sosialisasi (*socialization*), dalam tahap ini, pengetahuan *tacit* individu dibagi melalui pengalaman bersama dalam interaksi sosial sehari-hari untuk membuat pengetahuan *tacit* baru. Eksternalisasi (*Externalization*), proses untuk mengartikulasi *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*. Kombinasi (*Combination*), proses mengkombinasikan antar *explicit knowledge* yang dimiliki oleh individu yang berbeda, kemudian disusun ke dalam system *knowledge management*. Internalisasi (*Internalization*), proses peningkatan *knowledge* sumber daya manusia, dimana semua dokumen, data, dan informasi yang telah tersimpan melalui *database* organisasi dapat dibaca dan dimanfaatkan oleh semua orang, dan untuk mengakses *knowledge* tersebut dapat dilakukan melalui media intranet/internet. Dengan demikian, pengetahuan eksplisit, seperti konsep produk atau prosedur manufaktur, telah untuk diaktualisasikan melalui tindakan, refleksi, dan praktek sehingga dapat diinternalisasikan sebagai pengetahuan sendiri. Misalnya program pelatihan dapat

membantu peserta untuk memahami diri mereka sebagai bagian dari organisasi sekitarnya.

Dengan membaca dan merefleksi diri tentang informasi dalam dokumen atau manual tentang pekerjaan mereka dan organisasi, peserta dapat menginternalisasi pengetahuan eksplisit ini dan memperkaya pengetahuan *tacit* mereka sendiri. Pengetahuan eksplisit juga dapat diwujudkan melalui simulasi atau percobaan. Dengan memahami *SECI model* seperti terlihat pada gambar di atas, maka organisasi dalam hal ini pendidikan tinggi perlu menyadari bahwa pengetahuan yang berawal dari masing-masing individu agar menjadi milik organisasi, harus mampu memfasilitasi, mendukung, dan menstimulasi pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi melalui *knowledge sharing* dan ditunjang oleh sarana dan prasarana yang memadai dengan menggunakan teknologi informasi.

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan yaitu deskriptif analitik melalui pendekatan kualitatif. Penelitian dilakukan di Institut Teknologi Bandung. Informan atau orang/subjek yang dapat memberikan informasi dalam penelitian meliputi Rektor/Wakil Rektor, Kepala LPPM, Kepala Satuan Penjaminan Mutu, Ketua Jurusan/Prodi, Dosen, dan Mahasiswa. Informan kunci dalam

penelitian yaitu Kepala Lembaga Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur dan studi lapangan dengan menggunakan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan data melalui reduksi data, sajian data, penarikan simpulan dan verifikasi.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### HASIL PENELITIAN

Berdasar pada kebutuhan implementasi *knowledge management* di ITB sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola asset intelektualnya sebagai upaya untuk meningkatkan mutu dan daya saing. Sesuai dengan visi dan misi ITB 2011-2015 “menjadi perguruan tinggi yang unggul, bermartabat, mandiri, dan diakui dunia serta memandu perubahan yang mampu meningkatkan kesejahteraan bangsa Indonesia dan dunia”. Visi tersebut merupakan satu pernyataan mengenai bagaimana arah ITB ditetapkan. Kebijakan yang terkait dengan *knowledge management* di ITB sebagaimana telah ditetapkan dalam visi dan misi ITB dalam menghadapi era *knowledge based economy* diarahkan untuk mampu membangun dan menjalankan semangat *entrepreneurial*, khususnya didalam menjalankan program pendidikan, penelitian maupun pengabdian kepada masyarakat.

Salah satu upaya yang dilakukan ITB pada era *knowledge based society/economy* telah membuat kebijakan arah penelitian yang menjadi suatu kegiatan yang terinstitusi dalam bentuk prosedur standar riset sebagai “alat ukur” dan kualitas suatu riset untuk menghasilkan inovasi dan

*knowledge* baru untuk mensejajarkan ITB dengan *world class university*. Kebijakan *intellectual asset management* dilakukan melalui pengembangan kompetensi sumber daya manusia dan sistem pengelolaan ITB dalam *knowledge management*. ITB memiliki komitmen terhadap penciptaan *knowledge* baru salah satunya melalui fungsi pengabdian pada masyarakat yaitu layanan pada bangsa untuk kemajuan ekonomi melalui diseminasi *knowledge baru* dan pemanfaatan teknologi.

### PEMBAHASAN

Strategi, kebijakan dan praktek bisnis *knowledge management* dapat diimplementasi pada berbagai sektor, baik sektor bisnis produk maupun di sektor pendidikan, karena insitusi pendidikan sebagai institusi penghasil *knowledge*, dan *knowledge* tersebut merupakan asset intelektual juga sebagai *human capital* yang dapat meningkatkan mutu dan daya saing organisasi di era kompetitif ini. Perguruan tinggi sebagai penghimpun *knowledge* memiliki peran penting dalam mendukung *knowledge based economy*. Elemen-elemen dalam *knowledge management* seperti penciptaan, transfer dan pemeliharaan *knowledge* berorientasi pada peningkatan kualitas

dan kemampuan sumber daya manusia berbasis inovasi menuju keunggulan kompetitif. Sejalan dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi bahwa untuk meningkatkan daya saing bangsa dalam menghadapi globalisasi di segala bidang, diperlukan pendidikan tinggi yang mampu mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi serta menghasilkan intelektual, ilmuwan, dan/atau profesional yang berbudaya dan kreatif, toleran, demokratis, berkarakter tangguh, serta berani membela kebenaran untuk kepentingan bangsa.

Berkenaan dengan pengelolaan asset intelektual melalui *knowledge management* sebagaimana dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*). Penerapan *knowledge management* tersebut, dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola aset intelektualnya berupa pengetahuan dan pengalaman yang ada. Tujuannya adalah memanfaatkan aset tersebut untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik untuk mempercepat pencapaian tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi. Penerapan reformasi birokrasi tersebut, tentu tidak hanya di instansi pemerintah, tetapi juga tidak terkecuali di institusi pendidikan tinggi negeri untuk meningkatkan kinerja, mutu dan daya saing.

Proses implementasi *knowledge management* di perguruan tinggi dari aspek sumber daya manusia perlu diselaraskan dengan fokus peningkatan tridharma perguruan tinggi. Peningkatan kemampuan modal manusia (*human capital*) memiliki peran penting untuk mendukung sistem *knowledge management*, dalam upaya

peningkatan daya saing. Perguruan tinggi dalam upaya meningkatkan daya saingnya memiliki peluang besar melalui implementasi *knowledge management* dengan memanfaatkan aspek sumber daya manusia sebagai modal manusia (*human capital*) diselaraskan dengan visi dan misi perguruan tinggi.

Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Shirvani, A dan Mehrabani, S.E. (2010) tentang *Exploring the Application of Knowledge Management Factors in Esfahan University's Medical College (EUMC)* menunjukkan bahwa untuk membangun sistem *knowledge management*, perlu untuk menciptakan konteks teknis, manusia dan ilmu pengetahuan untuk mendukung pengetahuan identifikasi, akuisisi pengetahuan, pengembangan pengetahuan, distribusi pengetahuan, pelestarian pengetahuan dan penggunaan pengetahuan.

Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan Suharti, L dan Hartanto, I (2009) menunjukkan bahwa *knowledge* (pengetahuan) tidak hanya produk dari kegiatan penelitian di universitas, tapi *knowledge* juga seharusnya menjadi sumber keunggulan kompetitif yang perlu dikelola dengan baik pada internal universitas untuk meningkatkan kinerja universitas. Demikian pula dengan hasil penelitian yang dilakukan Sedziuviene, N. & Vveinhardt, J. (2009) tentang *The Paradigm of Knowledge Management in Higher Educational Institutions Siauliai, Lithuania* menunjukkan bahwa *knowledge management* menggabungkan bagian-bagian organisasi menjadi satu kesatuan: proses, orang, dan teknologi. Pengetahuan merupakan dasar dimana keunggulan kompetitif organisasi sedang dibangun menjadi berharga bukan karena informasi yang dibawanya, tapi tindakan dan kemampuan untuk mengambil



langkah.penerapan *knowledge mangement* harus dilakukan melalui pendekatan kultural dan struktural yang berfokus pada penciptaan budaya, kebijakan, dan pengembangan perangkat teknologi.

Hal tersebut sejalan dengan yang dikemukakan Petrides & Nguyen (2006, *hlm.22*) bahwa “*Implementing knowledge management strategies and practices requires these educational institutions to examine the larger context of information sharing within the organization, specifically how their people, processes, and technology function within it.* Implementasi *knowledge management* di perguruan tinggi dipandang sesuatu yang strategis yang melibatkan orang (*people*), proses (*process*), dan fungsi teknologi (*technology*) di dalamnya untuk merespon tantangan dan tuntutan masyarakat yang berfokus berbagi informasi, dalam kontek yang lebih besar perlu menerapkan strategi dan praktek *knowledge management* untuk berbagi informasi antara anggota organisasi terkait dengan akuntabilitas dan mutu layanan. Demikian pula hal senada dikemukakan Dalkir, K. (2005. *hlm. 3*) bahwa “*knowledge management is the deliberate and systematic coordination of an organization’s people, technology, processes, and organizational structure in order to add value through reuse and innovation.* Dengan demikian peran perguruan tinggi di masyarakat informasi modern membutuhkan pandangan baru yang inovatif yang dilakukan melalui *knowledge mangement* dan penciptaan sistem *knowledge mangement* untuk perguruan tinggi melalui yang melibatkan orang (*people*), proses (*process*), dan fungsi teknologi (*technology*). Koordinasi ini dicapai melalui penciptaan, berbagi, dan menerapkan pengetahuan serta pengalaman sebagai pelajaran berharga dan

*best practices* dalam memori organisasi untuk mendorong terus belajar organisasi.

*Knowledge sharing* di perguruan tinggi pada aspek sosialisasi (*socialization*) terhadap pengetahuan *tacit* individu dibagi melalui pengalaman bersama dalam interaksi sosial sehari-hari untuk membuat pengetahuan *tacit* baru dilakukan melalui beberapa cara antara melalui rapat, workshop, seminar, dan lain sebagainya yang tujuannya adalah untuk menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan ilmu kemanusiaan untuk memimpin perkembangan dan perubahan masyarakat secara etis melalui kegiatan tridarma perguruan tinggi yang inovatif, bermutu dan tanggap terhadap perkembangan dan tantangan baik lokal maupun global. Eksternalisasi (*Externalization*) dilakukan untuk mengartikulasi *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*. Kemudian untuk mendukung proses eksternalisasi tersebut, dengan mendokumentasikan hasil-hasil pertemuan berupa notulen rapat dan sejenisnya sehingga menjadi suatu konsep yang jelas, kemudian dipublikasikan agar dapat dimanfaatkan oleh pihak-pihak yang berkepentingan. Pengetahuan *tacit* dikumpulkan dalam tahap sosialisasi diartikulasikan sebagai pengetahuan eksplisit melalui proses eksternalisasi .

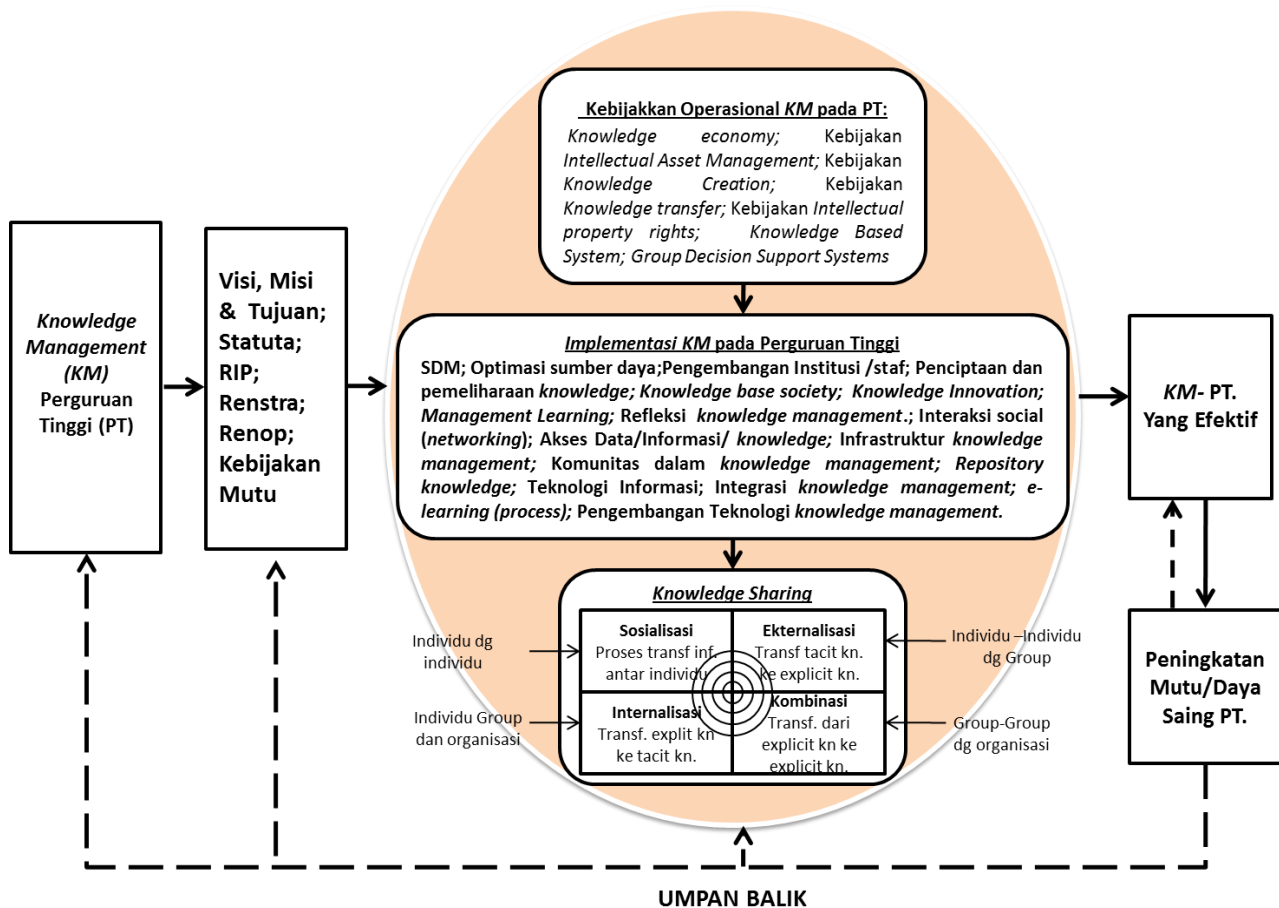
Proses konversi *knowledge (combination)* di perguruan tinggi mengkombinasikan berbagai *explicit knowledge* tidak lain adalah menerapkan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan ilmu kemanusiaan untuk mewujudkan masyarakat kampus yang sejahtera dengan dukungan sumberdaya yang memadai. Dalam proses kegiatan belajar mengajar melalui salah satu pendekatan dengan mengkombinasikan interaksi tatap muka dan interaksi *online* yaitu penerapan *blended learning* dapat

mengintegrasikan manfaat yang diperoleh dari *knowledge management* melalui *e-learning* yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di perguruan tinggi yang juga merupakan efektivitas *online knowledge sharing behavior*. Mengkombinasikan antar *explicit knowledge* yang dimiliki oleh individu yang berbeda, kemudian disusun ke dalam sistem *knowledge management*. Media yang digunakan untuk proses ini dapat dilakukan melalui intranet dengan membuat fitur forum diskusi (*knowledge sharing*) secara internal, dan *database* organisasi melalui internet untuk memperoleh sumber eksternal.

Internalisasi (*Internalization*). Proses peningkatan *knowledge* sumber daya manusia, dimana semua dokumen, data, dan informasi yang telah tersimpan melalui *database* organisasi dapat dibaca dan dimanfaatkan oleh semua orang, dan untuk mengakses *knowledge* tersebut dapat dilakukan melalui media *intranet/internet*. Pengetahuan eksplisit dibuat dan dibagi di seluruh organisasi dan diubah menjadi diwujudkan, pengetahuan tacit selama proses internalisasi. Internalisasi *knowledge* di perguruan tinggi yaitu menerapkan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan

ilmu kemanusiaan untuk melayani masyarakat, industri dan pemerintah dalam rangka meningkatkan kualitas kehidupan bangsa dan dunia secara berkelanjutan.

Disiplin yang terlibat dalam *knowledge management* adalah manajemen sumber daya manusia dan pengembangan manajemen, *information communication technology* (ICT) dan kecerdasan buatan/ *artificial intelligence* (AI), dan bisnis pendidikan, pendidikan semakin virtual. Bisnis pendidikan meliputi pendidikan *virtual*, bertanggung jawab untuk menciptakan beberapa masukan dalam proses belajar tetapi juga untuk membuat beberapa pengetahuan diekstrak diakses untuk setiap individu. Bisnis pendidikan dalam hal ini juga harus dilakukan dengan konten. Aspek *knowledge sharing* adalah pendidikan satu juga. *Management knowledge*, karena itu, perlu mengintegrasikan disiplin seperti manajemen sumber daya manusia, ilmu organisasi, ilmu pendidikan, kecerdasan buatan dan ilmu kognitif. Di bawah ini ditawarkan model hipotetik peningkatan implementasi *knowledge management* perguruan tinggi secara efektif sebagaimana gambar 3.



Gambar 3 Model Hipotetik Peningkatan Implementasi *Knowledge Management* di Perguruan Tinggi Secara Efektif

### SIMPULAN DAN SARAN

Dukungan kebijakan operasional *knowledge management* di ITB dilihat dari beberapa aspek menunjukkan telah diselaraskan dengan tridharma perguruan tinggi, yang berorientasi pada peningkatan kualitas dan kemampuan sumber daya manusia berbasis inovasi menuju keunggulan kompetitif perguruan tinggi. Namun demikian, ITB sebagai universitas riset, dalam mempublikasi hasil produk *knowledge* baru mencapai prestasi optimal di tingkat nasional, sedangkan ditingkat Asia masih berada di bawah Singapura urutan pertama diduduki oleh *National University of Singapore*, Malaysia adalah *University of Malaya*, Thailand adalah *Mahidol*

*University*. Kemudian terkait dengan kebijakan operasional sistem manajemen pengetahuan (*knowledge management system*) belum aspek manajemen asset intelektual, penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*), transfer pengetahuan (*knowledge transfer*), dan sistem berbasis pengetahuan (*knowledge based system*), penetapan kebijakannya belum komprehensif tetapi masih parsial.

Implementasi *knowledge management* pada perguruan tinggi jumlahnya relative masih sedikit berdasarkan buku "*Successful of KM Implementation in Indonesia*" yang diterbitkan oleh Dunamis, sebagai organisasi yang

mendapatkan izin resmi untuk memberikan Indonesian *Most Admired Knowledge Enterprise* (MAKE) Award kepada organisasi-organisasi yang paling dikagumi dalam implementasi *knowledge management* di Indonesia ([www.dunamis.co.id](http://www.dunamis.co.id)). Implementasikan *knowledge management* belum dijadikan visi strategis, melalui misinya untuk mencapai tujuan yang komprehensif dengan menggabungkan bagian-bagian organisasi menjadi satu kesatuan: orang (*people*), proses, dan teknologi diselaraskan dengan fokus peningkatan tridharma perguruan tinggi.

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) di perguruan tinggi seperti proses transfer informasi antar individu, transfer *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*, transfer dari *explicit knowledge* ke *explicit knowledge* dan transfer

*explicit knowledge* ke *tacit knowledge* untuk dapat dimanfaatkan oleh pihak-pihak yang berkepentingan belum optimal. *Knowledge sharing* belum sepenuhnya terintegrasi antara orang (*people*), proses, dan teknologi informasi masih secara *offline*.

Model pengembangan *knowledge management* pada perguruan tinggi belum memiliki standar baku untuk dijadikan visi strategis, dengan menggabungkan bagian-bagian organisasi menjadi satu kesatuan: orang (*people*), proses, dan teknologi diselaraskan dengan fokus peningkatan tridharma perguruan tinggi sebagai upaya untuk meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi dalam menghadapi kompetitornya baik di tingkat regional, nasional maupun global.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Al-Gharibeh, K.M. (2011) The Knowledge Enablers of Knowledge Transfer: An Empirical Study in Telecommunications Companies. *IBIMA Publishing*. <http://www.ibimapublishing.com/journals/IBIMABR/ibimabr.html>. Vol. 2011, Article ID 328944, 13 pages DOI: 10.5171/2011.32894.
- Baets, W. (2005) *Knowledge Management and Management Learning: Extending the Horizons of Knowledge-Based Management*. Springer Science+Business Media, Inc. 233 Spring Street, New York, NY 10013, USA.
- Christin (2006). Peran Budaya Organisasi Dalam Mendukung Keberhasilan Implementasi Knowledge Management Systems. *BINA EKONOMI* Vol. 10, No. 1, Januari 2006: 1-120.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management In Theory and Practice*. USA Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP, UK Elsevier Butterworth-Heinemann 30 Corporate Drive, Suite 400, Burlington, MA 01803.
- Nonaka, I and H Takeuchi (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, I et al (2008) *Managing Flow A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*. PALGRAVE MACMILLAN Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG21 6XS and 175 Fifth Avenue, New York, N.Y. 10010.
- Petrides, L.A. & Nodine, T.R. (2003) *Knowledge Management in Education. Institute for The Study of Knowledge Management in Education*. 1 Mirada Road. Half Moon Bay CA 94019.
- Petrides, L.A. & Nguyen, L. (2006) *Knowledge Management Trends: Challenges and Opportunities for Educational Institutions*. Metcalfe, Amy Scott (editor), Knowledge Management and Higher Education. A Critical Analysis (hlm 21-33). Published in the United States of America by Information Science Publishing (an imprint of Idea Group Inc.) 701 E. Chocolate Avenue Hershey PA 17033.

- Pfeffer, T. (2012) *Virtualization of Universities Digital Media and the Organization of Higher Education Institutions Innovation, Technology, and Knowledge Management*. Springer New York Dordrecht Heidelberg London. Springer Science+Business Media, LLC, 233 Spring Street, New York, NY 10013, USA.
- Polanyi, M. (1962) *Personal Knowledge Towards a post-critical philosophy*. Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group. This edition published in the Taylor & Francis e-Library, 2005.
- Salo, N. (2011) Knowledge Management in Education in Indonesia: An Overview. *Global Journal of Human Social Science. Volume 11 Issue 1 Version 1.0 February 2011. Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal. Publisher: Global Journals Inc. (USA). ISSN: 0975-587X*.
- Sedziuviene, N. & Vveinhardt, J. (2009) The Paradigm of Knowledge Management in Higher Educational Institutions. *ISSN 1392 – 2785 Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*(5). *WORK HUMANSIM*.  
*Siauliai College Ausros av. 40, LT-76241, Siauliai, Lithuania e-mail: jolitaw@gmail.com*.
- Shirvani, A. & Mehrabani, S.E. (2010) Exploring the Application of Knowledge Management Factors in Esfahan University's Medical College. *World Academy of Science, Engineering and Technology* 42 2010.
- Suharti, L dan Hartanto, I (2009) Identifikasi Kesiapan Penerapan *Knowledge Management* Di Perguruan Tinggi: Studi terhadap Faktor Pemberdaya (*Enablers*) Knowledge Management. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. XV No.2 September 2009: 181-196*.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Uriarte, Jr. F.A. (2008) *Introduction to Knowledge Management*. Published by the ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia.