

Implementasi Manajemen Pengetahuan pada Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten Garut

The Implementation of the Knowledge Management in The Private University in The Garut Regency

Tjutju Yuniarsih¹ dan Hendarsita Amartiwi

Universitas Pendidikan Indonesia
Jl. Dr. Setiabudi No.229Isola Kota Bandung
Telp. 022-2013163 dan Fax.022-2013163

(Diterima 19/08/19; Disetujui 10/02/19)

Abstract

This study investigates the factors affecting knowledge management, consisting of acquisition of knowledge, storage of knowledge, distribution of knowledge and use of knowledge, at Private Higher Education Institutions in Garut Regency. The purpose of this study is to analyze the factors shaping the knowledge management. By using a survey method with a quantitative approach, the unit of analysis of this study are 229 lecturers at 14 Private Universities in Garut Regency. The data is collected through questionnaires distributed directly to lecturers. By employing descriptive statistical analysis and Confirmatory Factor Analysis (CFA), the data is processed. The findings show that the use of knowledge and the storage of knowledge are the most powerful factors in knowledge management, followed by the acquisition of knowledge, and distribution of knowledge.

Keywords: *knowledge management, acquisition of knowledge, storage of knowledge, distribution of knowledge, use of knowledge.*

Abstrak

Fokus masalah yang dikaji berhubungan dengan belum optimalnya penerapan manajemen pengetahuan di kalangan dosen perguruan tinggi swasta (PTS). Oleh karena itu, tujuan akhir yang ingin dicapai melalui kajian ini adalah untuk menganalisis bagaimana kekuatan pengaruh faktor-faktor pembentuk manajemen pengetahuan yang diimplementasikan oleh para dosen di lingkungan PTS. Lingkup penelitian mencakup empat faktor utama, yaitu: pemerolehan pengetahuan (*acquisition of knowledge*), penyimpanan pengetahuan (*storage of knowledge*), distribusi pengetahuan (*distribution of knowledge*), dan penggunaan pengetahuan (*use of knowledge*). Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey eksplanatori. Populasi penelitian adalah para dosen yang bekerja di 14 Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten Garut. Penetapan jumlah unit analisis menggunakan rumus Isaac dan Michael, sehingga diperoleh sampel sebanyak 229 dari 568 dosen. Instrumen utama untuk pengumpulan data melalui penyebaran angket. Selanjutnya, analisis data diolah dengan menggunakan statistika deskriptif dan *Confirmatory*

¹ Email: yuniarsih146@gmail.com

Factor Analysis (CFA). Temuan penelitian menunjukkan dimensi penyimpanan dan penggunaan pengetahuan merupakan dimensi yang memiliki pengaruh kuat terhadap manajemen pengetahuan, kemudian diikuti oleh dimensi distribusi pengetahuan dan akuisisi pengetahuan.

Kata Kunci: manajemen pengetahuan, pemerolehan pengetahuan, penyimpanan pengetahuan, distribusi pengetahuan, penggunaan pengetahuan.

1. PENDAHULUAN

Di era informasi saat ini, perkembangan teknologi komunikasi terjadi dengan sangat cepat. Jejaring internet telah memasuki berbagai penjuru dunia. Kondisi tersebut berdampak pada akses informasi dan pengetahuan yang semakin cepat, mudah, dan tanpa batas (*borderless*). Jadi, dapat disimpulkan bahwa dewasa ini pengetahuan menjadi sumber daya penting dalam organisasi, terutama bagi organisasi yang ingin maju dan memenangkan persaingan global. (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Sadiq Sohail & Daud, 2009). Keberadaan sumber daya lainnya dalam organisasi, seperti: tanah, tenaga kerja, modal finansial, dan teknologi, akan menjadi usang dan kurang bermanfaat jika tidak mengikuti perkembangan pengetahuan.

Jejaring internet yang semakin terbuka menjadi peluang bagi siapa pun untuk mendapatkan berbagai informasi dan pengetahuan dengan sangat mudah, bahkan sangat cepat. Dengan demikian, aneka ragam pengetahuan akan terakumulasi dalam benak manusia, sehingga jika tidak dikelola dengan tepat akan menimbulkan *chaos*, pengetahuan tidak terorganisasi dan sulit digunakan untuk mengambil keputusan. Sehubungan dengan hal tersebut, kini dibutuhkan kemampuan untuk mengelola pengetahuan secara tepat. Penguasaan pengetahuan yang memadai akan menjadi sumber inspirasi untuk memunculkan berbagai gagasan kreatif yang mendorong lahirnya karya-karya inovatif dan meningkatkan produktivitas.

Kinerja organisasi yang produktif harus didukung oleh kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan manajemen pengetahuan secara efektif dan efisien. Produktivitas, efisiensi, dan efektivitas kinerja organisasi dapat berjalan dengan baik, apabila manajemen pengetahuan telah dikelola dengan baik. Pengetahuan yang dikelola dengan baik dapat menjadi sumber utama bagi terciptanya keunggulan yang kompetitif (*competitive advantage*) dan sangat penting bagi *sustainability* jangka panjang dan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, menjadi sebuah keniscayaan bagi organisasi untuk segera melakukan perubahan dan penyesuaian (Nonaka & Takeuchi, 1995). Dalam hal ini akan terjadi pergeseran pemikiran yang kompleks di segala bidang, mulai dari penyediaan input sumber daya, keberlangsungan proses produksi, dan pengendalian manajemen organisasi.

Seiring dengan perubahan tuntutan yang terjadi di era informasi, setiap penyelenggara pendidikan harus merancang ulang standar mutu kompetensi lulusannya (SKL), agar sesuai kebutuhan *stakeholders*. Perubahan SKL akan berdampak pula terhadap perlunya penyesuaian dan pengembangan dalam mutu tujuh standar nasional pendidikan lainnya. Perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan penghasil sumber daya manusia terdidik (*well-educated*) yang memiliki kemampuan berpikir tingkat tinggi (*higher order thinking*), harus cepat merespon kebutuhan masyarakat dan dunia kerja di era disrupsi. Mengacu pada Undang-undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi pasal 2, bahwa perguruan tinggi dapat menyelenggarakan program diploma, sarjana, magister, doktor, profesi, dan spesialis. Penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia harus mengakar pada kebudayaan bangsa Indonesia dan mengarah pada kepentingan nasional (Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan

Tinggi, 2012) Selanjutnya pada pasal 4 ditegaskan adanya tiga fungsi utama pendidikan tinggi, yaitu mencakup pengembangan:

1. kemampuan untuk membentuk watak dan peradaban sebagai bangsa yang bermartabat, agar tumbuh menjadi bangsa yang cerdas;
2. *Civitas academica* yang inovatif, responsif, kreatif, terampil, berdaya saing, dan kooperatif melalui pelaksanaan tridarma; dan
3. Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, tanpa mengabaikan nilai-nilai kemanusiaan.

Untuk itu, setiap Perguruan Tinggi mesti meningkatkan mutu layanannya agar dapat mempertahankan eksistensi sebagai lembaga yang memiliki keunggulan kompetitif di berbagai level. Pendukung utama bagi terciptanya keunggulan kompetitif perguruan tinggi adalah mutu dosen dan layanannya. Sebagaimana dinyatakan dalam Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen bahwa dosen selain berfungsi sebagai pendidik profesional juga merupakan ilmuwan yang bertugas mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan IPTEK melalui Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat, yang dikenal dengan istilah Tridarma Perguruan Tinggi (Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, 2005). Eksistensi dosen di perguruan tinggi menjadi sangat penting, terutama berkaitan dengan tugas memberikan layanan pembelajaran untuk mencapai tujuan kurikuler yang diharapkan. Dengan sentuhan pembelajaran yang dibarengi ketulusan dan keikhlasan, pada akhirnya dapat mendorong peningkatan hasil pendidikan nasional yang semakin bermutu (Siamian et al., 2013).

Dosen merupakan penggerak utama perguruan tinggi. Jika mutu kinerja dosen itu unggul, maka kinerja perguruan tinggi akan semakin meningkat. Sebagai *civitas academica*, dosen memiliki peran sangat penting dalam membentuk citra dan kredibilitas perguruan tinggi, terutama terkait dengan mutu lulusan dan mutu lembaga secara keseluruhan. Mutu layanan dosen merupakan parameter utama dalam meningkatkan mutu pendidikan, akuntabilitas perguruan tinggi, dan kepercayaan *stakeholders* pendidikan (yaitu pemerintah dan masyarakat). Posisi dosen merupakan ujung tombak dalam menjaga mutu proses pembelajaran, sebagai salah satu upaya untuk melahirkan lulusan yang berpengetahuan dan kompeten (*hard skills*) serta memiliki karakter unggul sebagai manusia cerdas yang terdidik (*soft skills*), sehingga mereka dapat memiliki daya saing yang tinggi. Sebagaimana ditetapkan pada pasal 12 Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 bahwa dalam menjalankan tugasnya, dosen dituntut untuk mewujudkan suasana belajar dan pembelajaran yang menyenangkan, sehingga mahasiswa tergugah untuk lebih berperan aktif mengembangkan potensinya (Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, 2012).

Dosen memainkan peran penting bagi keberhasilan proses pembelajaran dan prestasi mahasiswa (Carey-Butler & Clarissa Myrick-Harris, 2008). Agar dapat menciptakan proses pembelajaran yang menyenangkan, dosen harus merancang proses pembelajaran secara sistematis, terstruktur, serta terlibat langsung dalam aktivitas pembelajaran yang berkelanjutan. Di samping itu, secara personal maupun kolektif, dosen harus senantiasa proaktif untuk memperbaiki mutu layanan profesionalitas dalam Tridarma Perguruan Tinggi, antara lain melalui peningkatan kompetensi pedagogi, pemahaman terhadap bahan ajar, penguasaan beragam strategi pembelajaran, intensitas penelitian, produktivitas karya tulis, dan pengabdian yang relevan dengan kebutuhan masyarakat (Beach, Sorcinelli, Austin, & Rivard, 2016).

Keberhasilan pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi akan menjadi pemicu (*trigger*) untuk mendongkrak produktivitas dan kualitas dosen dalam pengembangan disiplin ilmu yang ditekuninya (Roza, 2014). Tridarma Perguruan Tinggi menjadi tantangan bagi *civitas academica* perguruan tinggi di Indonesia, baik perguruan tinggi negeri (PTN) maupun perguruan tinggi swasta (PTS). Dewasa ini, target yang harus diwujudkan perguruan tinggi

tidak sebatas dilihat dari kemampuannya menghasilkan lulusan dalam jumlah yang banyak, melainkan juga diukur dari mutu akademik yang dimiliki lulusan, program kerja kelembagaan yang bermanfaat bagi masyarakat, serta akuntabilitas kinerja yang menghasilkan berbagai produk lain dengan mutu unggul (Hidayat, 2013).

Darma Pendidikan dan Pengajaran merupakan pilar utama tridarma. Perguruan tinggi yang melaksanakan darma pendidikan dan pengajaran sesuai standar mutu pendidikan, pada gilirannya akan menghasilkan generasi yang unggul untuk memajukan bangsa dan negara. Melalui implementasi Darma Penelitian, perguruan tinggi akan menjadi pusat keunggulan bagi pengembangan disiplin ilmu pengetahuan, penciptaan, dan penerapan teknologi. Ilmu pengetahuan yang dikembangkan sebagai hasil pendidikan dan penelitian tersebut dapat dimanfaatkan oleh masyarakat, sehingga berdampak pada perkembangan perekonomian serta kehidupan berbangsa dan bernegara. Dalam hal ini akan terjadi simbiosis mutualisme dalam segitiga kehidupan (*triple helix*), yaitu perguruan tinggi, pemerintah, dan masyarakat (termasuk dunia usaha dan dunia industri).

Persebaran Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Barat sebagaimana dapat dicermati dalam Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Persebaran Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Barat

Kabupaten/Kota	PTS (LLDIKTI)	PTS (KOPERTAIS)	Jumlah
Kabupaten			
1. Kabupaten Bogor	9	15	24
2. Kabupaten Sukabumi	5	9	14
3. Kabupaten Cianjur	4	5	9
4. Kabupaten Bandung	5	20	25
5. Kabupaten Garut	10	4	14
6. Kabupaten Tasikmalaya	4	4	8
7. Kabupaten Ciamis	2	5	7
8. Kabupaten Kuningan	5	3	8
9. Kabupaten Cirebon	8	5	13
10. Kabupaten Majalengka	5	2	7
11. Kabupaten Sumedang	8	3	11
12. Kabupaten Indramayu	9	5	14
13. Kabupaten Subang	8	2	10
14. Kabupaten Purwakarta	12	3	15
15. Kabupaten Karawang	11	3	14
16. Kabupaten Bekasi	15	2	17
17. Kabupaten Bandung Barat	5	2	7
Kota			
18. Kota Bogor	25	3	28
19. Kota Sukabumi	15	3	18
20. Kota Bandung	107	7	114

Kabupaten/Kota	PTS (LLDIKTI)	PTS (KOPERTAIS)	Jumlah
21. Kota Cirebon	24	3	27
22. Kota Bekasi	37	1	38
23. Kota Depok	9	5	14
24. Kota Cimahi	8	1	9
25. Kota Tasikmalaya	14	3	17
26. Kota Banjar	3	2	5

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2018.

Berdasarkan Tabel tersebut, Kabupaten Garut merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Jawa Barat yang memiliki 14 perguruan tinggi swasta. Pada tahun 2017 Kabupaten Garut menempati urutan lima besar dari seluruh kabupaten di lingkungan Jawa Barat yang memiliki jumlah perguruan tinggi swasta terbanyak. Kabupaten Garut memiliki jumlah PTS yang sama dengan Kabupaten Sukabumi dan Indramayu. Namun jika dilihat dari Indeks Pembangunan Manusia, Kabupaten Garut menempati urutan ke 24 dari 26 Kabupaten/Kota, sedangkan Kabupaten Sukabumi menempati urutan ke 22 dan Kabupaten Indramayu ke 23 ("Indeks Pembangunan Manusia Provinsi Jawa Barat," 2017). Kondisi Indeks Pembangunan Manusia Provinsi Jawa Barat dapat dilihat pada tabel 2 berikut.

Tabel 2. Indeks Pembangunan Manusia Provinsi Jawa Barat

Peringkat	Kabupaten dan Kota	IPM	Perubahan
1 —	Kota Bandung	80,13 (0,801)	▲ 0,46 (0,004)
2 —	Kota Bekasi	79,95 (0,799)	▲ 0,32 (0,003)
3 —	Kota Depok	79,60 (0,796)	▲ 0,49 (0,004)
4 —	Kota Cimahi	76,69 (0,766)	▲ 0,27 (0,002)
5 —	Kota Bogor	74,50 (0,745)	▲ 0,85 (0,008)
6 —	Kota Cirebon	73,70 (0,737)	▲ 0,36 (0,003)
7 —	Kota Sukabumi	72,33 (0,723)	▲ 0,49 (0,004)
8 —	Kabupaten Bekasi	71,83 (0,718)	▲ 0,64 (0,006)
9 —	Kabupaten Bandung	70,69 (0,706)	▲ 0,64 (0,006)
10 —	Kota Tasikmalaya	70,58 (0,705)	▲ 0,59 (0,005)
11 —	Kota Banjar	70,09 (0,700)	▲ 0,78 (0,007)
12 —	Kabupaten Sumedang	69,45 (0,694)	▲ 0,16 (0,001)
13 ▲ (1)	Kabupaten Purwakarta	68,56 (0,685)	▲ 0,72 (0,007)
14 ▼ (1)	Kabupaten Ciamis	68,45 (0,684)	▲ 0,43 (0,004)
15 —	Kabupaten Bogor	68,32 (0,683)	▲ 0,55 (0,005)
16 —	Kabupaten Karawang	68,19 (0,681)	▲ 0,53 (0,005)
17 —	Kabupaten Kuningan	67,51 (0,675)	▲ 0,32 (0,003)
18 —	Kabupaten Subang	67,14 (0,671)	▲ 0,62 (0,006)
19 —	Kabupaten Cirebon	66,70 (0,667)	▲ 0,63 (0,006)
20 ▲ (1)	Kabupaten Bandung Barat	65,81 (0,658)	▲ 0,58 (0,005)
21 ▼ (1)	Kabupaten Majalengka	65,79 (0,657)	▲ 0,17 (0,001)
22 —	Kabupaten Sukabumi	65,25 (0,652)	▲ 0,50 (0,005)
23 —	Kabupaten Indramayu	65,13 (0,651)	▲ 0,69 (0,006)
24 —	Kabupaten Garut	64,78 (0,647)	▲ 0,42 (0,004)
25 —	Kabupaten Tasikmalaya	63,64 (0,636)	▲ 0,47 (0,004)
26 —	Kabupaten Cianjur	63,57 (0,635)	▲ 0,40 (0,004)

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2018.

Berdasarkan Tabel 2 di atas, dapat dilihat bahwa Indeks Pembangunan Manusia Kabupaten Garut sebesar 64,78, menempati urutan ketiga dari bawah. Rendahnya IPM di Kabupaten Garut diperkuat dengan realita bahwa penduduk usia sekolah hanya memiliki Angka Harapan Lama Sekolah 11,8 tahun dan Rata-rata Lama Sekolah hanya 7,5 tahun ("Persebaran Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Barat," 2018). Ketimpangan antara urutan jumlah Perguruan Tinggi Swasta dan Indeks Pembangunan Manusia inilah yang menarik penulis untuk mengambil lokasi penelitian pada perguruan tinggi swasta yang berada di Kabupaten Garut. Perguruan Tinggi seharusnya menjadi garda terdepan untuk pembangunan IPM, melalui penguatan manajemen pengetahuan di kalangan *civitas academica*, terutama para dosennya.

Fenomena terkait belum optimalnya manajemen pengetahuan para dosen di lingkungan perguruan tinggi swasta, diperoleh melalui wawancara dengan beberapa Rektor, Ketua, dan Direktur Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten Garut. Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa sebagian dosen belum sepenuhnya menyadari keberadaan dan manfaat dari manajemen pengetahuan di tempat kerjanya sendiri. Dalam hal ini, yang dimaksudkan adalah penerapan manajemen pengetahuan secara terstruktur dan sistematis, dimulai dari proses pemerolehan pengetahuan (*acquisition of knowledge*), penyimpanan pengetahuan (*storage of knowledge*), distribusi pengetahuan (*distribution of knowledge*), dan penggunaan pengetahuan (*use of knowledge*), baik terkait dengan pengetahuan *tacit* maupun *explicit*. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengukur kekuatan pengaruh faktor-faktor tersebut dalam membentuk manajemen pengetahuan, khususnya dalam rangka peningkatan produktivitas kerja dosen, yang akan menjadi pengungkit bagi peningkatan kinerja perguruan tingginya.

2. TINJAUAN TEORITIS DAN PENELITIAN SEBELUMNYA

Organisasi yang bisa bersaing di era global hanya organisasi yang mau belajar, mengingat, dan bertindak berdasarkan informasi, pengetahuan, dan cara-cara terbaik yang tersedia (Dalkir, 2013). Untuk itu, pengetahuan perlu dikelola secara tepat. Kemunculan manajemen pengetahuan atau *knowledge management* sebagai disiplin bisnis praktis terkait dengan kenyataan bahwa pengetahuan merupakan sumber penting bagi organisasi untuk mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Easa, 2012). Pengetahuan yang dimiliki oleh setiap individu yang tergabung dalam organisasi merupakan sumber daya yang sangat berharga bagi organisasi itu sendiri (Suwatno, Yuniarsih, & Adman, 2015). Sehubungan dengan hal itu, sudah saatnya melakukan berbagai usaha untuk membangun pendekatan yang efektif dalam mengelola pengetahuan. Manajemen pengetahuan yang tidak dikelola secara efektif dapat mempersulit organisasi, terutama ketika harus mengidentifikasi jenis pengetahuan apa yang tersedia dan seberapa jauh pengetahuan tersebut dapat diakses dan dibagikan (*sharing*) kepada seluruh anggota organisasi. Sehubungan dengan kondisi tersebut, gagasan tentang manajemen pengetahuan telah menarik banyak peneliti untuk dikaji, baik secara teoretis maupun praktis (Bose, 2002). Kesadaran akan pentingnya penguasaan pengetahuan dalam organisasi telah mendorong para manajer untuk lebih memerhatikan bagaimana cara mengelola pengetahuan ini secara efektif dan efisien (Choi, Poon, & Davis, 2008).

Sebelum sampai pada konsep manajemen pengetahuan, makna dari "pengetahuan" atau "*knowledge*" harus didefinisikan dengan jelas. Penting untuk memahami apa yang merupakan pengetahuan dan apa yang termasuk dalam kategori informasi atau data. Dalam bahasa sehari-hari, pada bidang tertentu, dan bahkan dalam disiplin ilmu yang sama, kata "pengetahuan" dapat mencakup berbagai makna. Menurut Frost, data merupakan fakta atau angka yang menunjukkan sesuatu yang spesifik tetapi belum

terorganisasi (Frost, 2010). Agar dapat menjadi informasi, data tersebut harus dikontekstualisasikan, dikategorikan, dihitung dan dikondensasi (Davenport & Prusak, 1998). Dengan demikian informasi menunjukkan gambaran yang lebih besar, yaitu data yang memiliki relevansi dan tujuan (Bali, Wickramasinghe, & Lehaney, 2009). Pengetahuan terkait erat dengan bagaimana seseorang melakukan tindakan dan menyiratkan pemahaman yang tepat terhadap informasi. Pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing individu adalah hasil dari pengalaman dan mencakup norma-norma yang membuat individu tersebut mengevaluasi berbagai masukan baru dari lingkungan (Davenport & Prusak, 1998). Pengetahuan yang dimiliki sesungguhnya berawal dari intuisi, pengalaman empirik, dan pemahaman terhadap hasil kajian, yang kemudian oleh para ahli dipadukan dengan nilai-nilai kehidupan, sehingga menjadi informasi kontekstual (Gamble & Blackwell, 2001). Perpaduan tersebut dikemas dalam kerangka evaluasi yang kemudian membentuk pengalaman dan informasi baru. Dalam organisasi, pengetahuan disimpan dalam bentuk dokumen, repositori, dan melekat dalam rutinitas kegiatan serta norma-norma organisasi.

Pengetahuan dapat dikelompokkan menjadi beberapa jenis. Cara sederhana untuk membedakan jenis ini adalah dengan menggunakan kategori dasar yaitu deklaratif atau deskriptif, prosedural, dan kausal atau penalaran (Holsapple, 2003). Pengetahuan deklaratif atau deskriptif menggambarkan suatu objek, sebuah konsep yang memiliki situasi masa lalu, sekarang, masa depan atau hipotesis. Jenis pengetahuan ini bisa dalam bentuk data dan informasi. Namun, hal itu dapat diartikan melebihi batas data dan informasi, menjadi pengetahuan berdasarkan bentuk deskriptif lainnya misal meramalkan atau menetapkan tujuan. Jenis kedua, pengetahuan prosedural, menunjukkan bagaimana sesuatu terjadi atau berkinerja. Ini terdiri dari metode atau teknik yang sistematis atau penjelasan atau instruksi selangkah demi selangkah. Contohnya adalah rencana strategis, modul pelatihan dan metode serta prosedur. Tipe terakhir adalah pengetahuan kausal atau penalaran. Jenis pengetahuan ini memungkinkan tingkat fungsi kognitif lebih tinggi yang melibatkan pemberian penjelasan atau pembenaran mengapa beberapa peristiwa terjadi atau ketika situasi tertentu ada. Hal ini didasarkan pada logika, korelasi, analogi, dan kausalitas. Beberapa contoh pengetahuan kausal adalah peraturan, kebijakan, dan bentuk peraturan organisasi.

Dalam konteks lain, pengetahuan dapat juga dikelompokkan berdasarkan sifatnya, yaitu pengetahuan organisasional dan pengetahuan personal (Dulipovici & Baskerville, 2007). Pengetahuan organisasional menggambarkan kapasitas individu dalam organisasi, yang menjadi pembeda bagi proses pelaksanaan pekerjaan masing-masing. Secara historis, pengetahuan berkembang berdasarkan kelaziman dan kesepakatan bersama (Tsoukas & Vladimirou, 2001). Adapun pengetahuan personal dimaknai sebagai kapasitas individu yang menjadi pembeda terkait bidang kegiatan/pekerjaan mereka, sebagai bentuk apresiasi atas dasar penguasaan konteks dan/atau teoretik (Tsoukas & Vladimirou, 2001).

Dalam organisasi, pengetahuan juga bisa bersifat internal atau eksternal (Frenz & Ietto-Gillies, 2009). Pengetahuan internal diperoleh dari sumber internal seperti: karyawan, departemen penelitian dan pengembangan, departemen penjualan, dan departemen produksi. Adapun pengetahuan eksternal diperoleh dari lembaga eksternal seperti: lembaga pemerintah, kelompok pakar, pelanggan, pemasok, pesaing, dan organisasi atau institusi lainnya.

Dengan beragam jenis pengetahuan, semuanya berakar dan berada dalam pikiran manusia, baik yang merupakan pengetahuan *tacit* maupun *explicit*. Pengetahuan *tacit* dimaknai sebagai pengetahuan yang bersifat personal dan dalam konteks yang khusus, sehingga sulit untuk dirumuskan atau dikomunikasikan kepada pihak lain; sedangkan pengetahuan *explicit* merupakan bentuk pengetahuan yang dapat ditransformasikan secara formal dengan menggunakan bahasa yang terstruktur dan sistematis (Nonaka & Takeuchi, 1995). Berdasarkan karakteristiknya, antara pengetahuan *tacit* dan *explicit*, dapat dianggap

terpisah dan berbeda, walau sesungguhnya kedua hal ini memiliki interelasi dalam sebuah siklus. Struktur pengetahuan *tacit* yang dirumuskan secara sistematis dan kemudian dibagikan kepada pihak lain, akan berkembang menjadi pengetahuan *explicit*. Demikian pula sebaliknya, ketika pengetahuan *explicit* di-*review*, dikembangkan, diperluas, sehingga memunculkan gagasan baru dalam pemikiran seseorang namun belum disosialisasikan kepada pihak lain, maka akan menjadi pengetahuan *tacit* yang baru.

Cakupan siklus tersebut diidentifikasi menjadi tiga tahapan pokok dalam manajemen pengetahuan. Manajemen pengetahuan merupakan koordinasi dan eksploitasi sumber daya pengetahuan organisasional yang digunakan untuk menciptakan manfaat baru dan keunggulan kompetitif bagi organisasi (Drucker, 1999). Bila terdapat ketidaksepakatan mengenai penciptaan pengetahuan baru, lingkup manajemen pengetahuan dimaknai sebagai *lesson learned* dan teknik yang digunakan untuk mengelola hal-hal yang sudah diketahui (Wellman & Gutz, 2009). Manajemen pengetahuan dipandang sebagai sebuah kegiatan untuk mengelola pengetahuan yang berkembang dalam sebuah korporasi melalui proses yang sistematis, mulai dari kegiatan memperoleh (*acquiring*), mengorganisasikan (*organizing*), memelihara (*sustaining*), menerapkan (*applying*), membagikan (*sharing*), sampai ke upaya memperbaharui (*renewing*) pengetahuan, baik yang bersifat *tacit* maupun *explicit* yang dimiliki para pegawai, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan menciptakan nilai-nilai baru yang inovatif (Davenport & Prusak, 1998).

Dari sudut pandang lain, manajemen pengetahuan mencakup inisiatif dan sistem yang menjaga dan mendukung penyimpanan (*storage*), penyebarluasan (*dissemination*), penilaian (*assessment*), penerapan (*application*), perbaikan (*refinement*), dan penciptaan pengetahuan baru yang relevan dengan kebutuhan organisasi (Frost, 2010). Merujuk pandangan tersebut, filosofi manajemen pengetahuan meliputi pemahaman tentang aspek *ontologis*, yaitu berkaitan dengan apa substansi yang tercakup dalam pengetahuan, lingkup pengetahuan apa yang perlu diketahui organisasi, di mana keberadaannya, dan tersedia dalam bentuk apa. Pertanyaan kedua terkait aspek *epistemologis*, bagaimana menyediakan pengetahuan yang benar bagi orang yang tepat, yaitu bagaimana cara terbaik untuk mengelola semua komponen manajemen pengetahuan agar dapat menghasilkan atau memperoleh pengetahuan baru yang relevan, sehingga dapat meningkatkan kinerja berdasarkan tujuan strategis organisasi. Pertanyaan ketiga menyangkut aspek *aksiologis*, yaitu apa dan bagaimana manfaat pengetahuan tersebut bagi kehidupan, bagaimana mempromosikan budaya yang kondusif bagi pembelajaran, proses *sharing*, dan penciptaan pengetahuan, dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang, serta berusaha memperbaiki kelemahan untuk menghadapi ancaman.

Pengukuran dan dimensi manajemen pengetahuan mengacu pada pendapat Gonzalez dan Martin dalam konteks organisasi, yaitu: pemerolehan pengetahuan (*acquisition of knowledge*), penyimpanan pengetahuan (*storage of knowledge*), distribusi pengetahuan (*distribution of knowledge*), dan penggunaan pengetahuan (*use of knowledge*) (Gonzalez & Martins, 2017). Dengan demikian, dalam penerapan manajemen pengetahuan diawali dengan memunculkan inisiatif dan sistem kerja yang dapat mendukung penyimpanan, diseminasi, penilaian, penerapan, penyempurnaan, dan penciptaan pengetahuan yang relevan bagi individu dan organisasi.

Pengetahuan dikembangkan melalui siklus evolusi. Dari pengamatan dan organisasi data, dimulailah proses pembelajaran. Berdasarkan data terstruktur, dicapai pengetahuan tertentu sebagai milik individu atau kelompok. Proses ini diakhiri dengan pemerolehan kebijaksanaan oleh individu, yang tumbuh seiring dengan pengalaman. Pada saat yang sama, dimulai juga proses rutin, yang terkait dengan data tentang konteks spesifik dari suatu organisasi, dan praktik untuk menjalankan tugas tertentu. Siklus pengetahuan mencakup empat tahapan, yaitu: *acquisition of knowledge*, *storage of knowledge*, *distribution of*

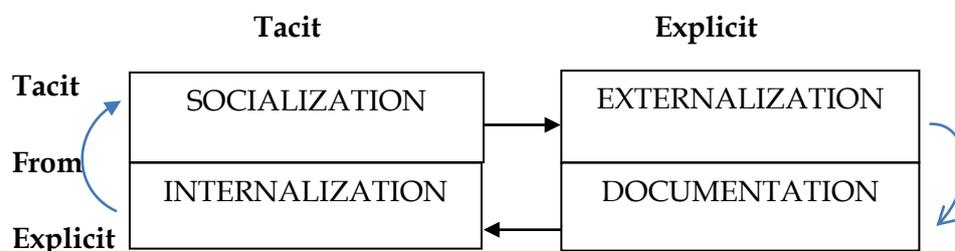
knowledge, dan *use of knowledge*. Secara lebih rinci, setiap tahapan dijelaskan secara berurutan sebagai berikut:

- a. Pemerolehan pengetahuan (*acquisition of knowledge*) berkaitan dengan proses intra-organisasi yang memfasilitasi penciptaan pengetahuan *tacit* dan *explicit*, mulai dari individu dan mengintegrasikan tingkat organisasi serta identifikasi dan penyerapan informasi serta sumber pengetahuan eksternal. Di dalamnya terdapat indikator pembelajaran organisasi, penyerapan pengetahuan, proses kreatif, dan transformasi pengetahuan.
- b. Penyimpanan pengetahuan (*storage of knowledge*) mengacu pada proses pembentukan memori organisasi, yaitu pengetahuan secara resmi disimpan dalam sistem memori fisik dan secara informal dipertahankan sebagai nilai, aturan, dan keyakinan yang terkait dengan budaya dan struktur organisasi. Di dalamnya terdapat indikator individual, organisasi, dan teknologi informasi. Di era disrupsi, penyimpanan informasi dan/atau pengetahuan, sebagian besar dilakukan secara virtual (*cloudy storage*).
- c. Distribusi pengetahuan (*distribution of knowledge*) mengacu pada proses penyebarluasan informasi baru dari sumber berbeda yang pada akhirnya dapat mendorong terciptanya pengetahuan, pemahaman, dan informasi baru. Di dalamnya terdapat indikator konteks sosial, komunitas, dan proses berbagi melalui teknologi informasi.
- d. Penggunaan pengetahuan (*use of knowledge*) dikaitkan dengan kemampuan individu dalam organisasi untuk menemukan, mengakses, dan menggunakan informasi dan pengetahuan yang disimpan organisasi di dalam sistem memori formal dan informal. Di dalamnya terdapat indikator format penggunaan, kapasitas dinamis, serta proses *recovery* dan transformasi pengetahuan.

Data berupa simbol-simbol atau kumpulan dari transaksi-transaksi. Informasi berupa data yang diproses agar dapat dimanfaatkan. *Knowledge* merupakan aplikasi dari data dan informasi atau Informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang. *Wisdom* adalah pemanfaatan dari *knowledge* yang telah diakumulasi dalam jangka waktu tertentu.

Sebagaimana telah dijelaskan terdahulu, bahwa pengetahuan dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu *tacit* dan *explicit*. (1) *Tacit knowledge* yaitu pengetahuan non-verbal dan intuitif yang sifatnya masih abstrak, pengetahuan ini berada dalam benak manusia berbentuk intuisi, *judgement*, *skills*, *values*, dan *beliefs* yang sangat sulit diformalisasikan dan di-*share* kepada orang lain; (2) *Explicit knowledge* merupakan pengetahuan formal yang dapat atau sudah terkode dan diungkapkan dalam bentuk data, rumus, spesifikasi, manual, dan prosedur, dokumen atau bentuk berwujud lainnya, sehingga dapat dengan mudah ditransfer dan didistribusikan kepada pihak lain dengan menggunakan berbagai media. (Gonzalez & Martins, 2017).

Nonaka dan Takeuchi mengemukakan bahwa kedua jenis *knowledge* tersebut oleh dapat dikonversi melalui empat model konversi seperti pada Gambar 1.



Gambar 1. Empat Model Konversi *Knowledge*
 Sumber : Nonaka & Takeuchi, 1995

Sosialisasi merupakan proses *sharing* dan penciptaan *tacit knowledge* melalui interaksi dan pengalaman langsung. Eksternalisasi adalah pengartikulasian *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* melalui proses dialog dan refleksi. Kombinasi merupakan proses konversi *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* yang baru melalui sistem dan pengaplikasian *explicit knowledge* serta informasi lainnya. Internalisasi adalah proses pembelajaran dan akuisisi pengetahuan yang dilakukan oleh anggota organisasi terhadap *explicit knowledge* yang disebarkan ke seluruh organisasi terhadap pengalaman sendiri sehingga kembali membentuk *tacit knowledge* anggota organisasi secara individual.

Pada kajian pendidikan tinggi, *knowledge* selain merupakan unsur pembentuk keunggulan bersaing yang berkesinambungan, juga merupakan nilai penting bagi perguruan tinggi tersebut, sehingga perspektif pengetahuan pada *civitas academica* mengandung pengertian penggalian pengetahuan secara internal dan eksternal, baik sebagai sumber daya maupun *output* dari proses pengembangan manajemen pengetahuan yang dijalankan secara kelembagaan. Dengan menggunakan manajemen pengetahuan, maka dosen didorong untuk menjadi *human capital*, sehingga pengakuan kualitas seorang dosen tidak hanya didasarkan pada senioritas melainkan pada sejauh mana dosen tersebut menjadi bagian dari penggunaan manajemen pengetahuan di perguruan tinggi, baik sebagai *general user*, *specialist*, *solution communities*, maupun *professional* (Budiastuti, 2013).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian *deskriptif*. Desain riset merupakan kerangka kerja atau rencana pengkajian yang digunakan sebagai panduan ketika pengumpulan dan analisis data (Churchill & Iacobucci, 2005). Maksud penggunaan desain ini adalah untuk memberikan gambaran obyektif terkait berbagai karakteristik variabel penelitian berdasarkan fenomena faktual yang dipersepsi responden, serta mengukur keterkaitan dengan faktor yang membentuk variabel tersebut. Untuk menjawab hipotesis *verifikatif*, digunakan metode survei yang dapat dikelompokkan ke dalam tipe riset eksploratoris. Hasil perhitungan statistiknya menggambarkan tingkat kekuatan pengaruh dari variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat) yang diteliti, yaitu dengan melakukan uji hipotesis, baik secara parsial maupun simultan. Kuesioner digunakan sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data.

Dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis verifikatif sebagai berikut. “(1) Terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dan manajemen pengetahuan, terhadap kinerja penelitian. (2) Terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja penelitian melalui manajemen pengetahuan.”

Secara spesifik, studi ini meneliti variabel manajemen pengetahuan yang diukur melalui dimensi-dimensi pemerolehan pengetahuan (*acquisition of knowledge*), penyimpanan pengetahuan (*storage of knowledge*), distribusi pengetahuan (*distribution of knowledge*), dan penggunaan pengetahuan (*use of knowledge*). Pemerolehan pengetahuan dilihat dari frekuensi pertukaran informasi, kualitas pertukaran informasi, dan dukungan teknologi informasi (TI) untuk melakukan pertukaran informasi. Penyimpanan pengetahuan dilihat dari frekuensi transfer pengetahuan melalui dokumen, kualitas transfer pengetahuan melalui dokumen, dan dukungan TI untuk transfer pengetahuan melalui dokumen. Distribusi pengetahuan dilihat dari frekuensi penataan pengetahuan ke dalam indeks/*repository*, kualitas penataan pengetahuan ke dalam indeks/*repository*, dan dukungan TI untuk menata pengetahuan ke dalam indeks/*repository*. Penggunaan pengetahuan dilihat dari frekuensi penerapan pengetahuan dalam kegiatan sehari-hari, kualitas penerapan pengetahuan dalam kegiatan sehari-hari, dan dukungan TI untuk menerapkan pengetahuan dalam kegiatan sehari-hari. Oleh karena itu, selain faktor sumber

daya manusia yang mumpuni, maka ketersediaan perangkat TI menjadi sebuah keniscayaan bagi terciptanya kelancaran penerapan manajemen pengetahuan (Bose, 2002; Suwatno et al., 2015).

Kegiatan penelitian ini dilakukan di semua Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten Garut, yang berjumlah 14, yaitu: Universitas Garut, Institut Pendidikan Indonesia Garut, Sekolah Tinggi Hukum Garut, STIE Yasa Anggana Garut, Sekolah Tinggi Teknologi Garut, STIKES Garut, STIKES Karsa Husada Garut, Akademi Manajemen Informatika dan Komputer Garut, Akademi Kebidanan YPSDMI Garut, STAI Muhammadiyah Garut, STAI Persis Garut, STAI Siliwangi Garut, STAI Darul Arqam Muhammadiyah Garut, dan STAI Al-Musaddadiyah Garut. Dalam hal ini, sumber data utama adalah semua dosen yang ada di 14 perguruan tinggi swasta tersebut, yaitu sebanyak 568 orang. Pemilihan dosen sebagai sumber data utama ditetapkan dengan pertimbangan bahwa dosen merupakan *civitas academica* yang berperan penting dalam penyelenggaraan *core business* universitas. Oleh karena itu, unit populasi dalam penelitian ini mencakup 568 dosen. Dengan menggunakan rumus, diperoleh jumlah sampel minimal sebagai unit analisis sebanyak 229 dosen. Penetapan sampel dilakukan melalui teknik *proportional random sampling*, agar dapat mewakili setiap PTS. Data yang diperoleh dari hasil survey melalui kuesioner kemudian diolah menggunakan analisis statistika deskriptif dan analisis *Confirmatory Factor Analysis* (CFA).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengolahan dan analisis data dilakukan dalam dua tahap, yaitu analisis deskriptif dan analisis verifikatif. Hasil analisis deskriptif menggambarkan capaian skor rata-rata dari tanggapan dosen terhadap variabel manajemen pengetahuan, variabel manifes (dimensi), dan indikatornya. Berdasarkan capaian skor rata-rata pada masing-masing dimensi, kemudian dikonsultasikan pada kriteria skala penafsiran. Proses analisis verifikatif digunakan untuk mengukur kekuatan pengaruh antar-variabel, baik secara parsial maupun bersama-sama. Hasilnya digunakan untuk menggambarkan dominasi setiap dimensi dalam membangun manajemen pengetahuan.

Dalam penelitian ini, Manajemen Pengetahuan sebagai variabel laten terdiri atas 4 (empat) dimensi atau variabel manifes, yaitu: (1) Pemerolehan pengetahuan (*acquisition of knowledge*); (2) Penyimpanan pengetahuan (*storage of knowledge*); (3) Distribusi pengetahuan (*distribution of knowledge*); dan (4) Penggunaan pengetahuan (*use of knowledge*).

Secara keseluruhan terdapat 12 *items* untuk mengukur pengaruh variabel manifes terhadap variabel laten. Tanggapan dosen untuk variabel laten Manajemen Pengetahuan berdasarkan nilai capaian rata-rata, persentase, dan kategori, sebagaimana disajikan dalam Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Rekapitulasi Skor Rata-Rata Penilaian Dosen Mengenai Manajemen Pengetahuan

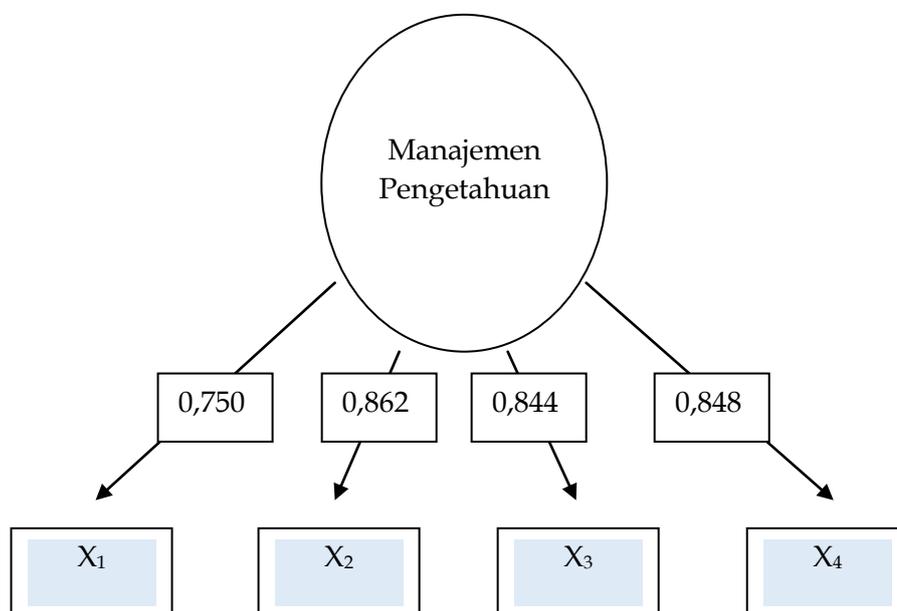
Dimensi	Rata-Rata	Persentase	Kategori
X ₁ : Pemerolehan pengetahuan (<i>acquisition of knowledge</i>)	3,792	75,8	Terkelola Efektif
X ₂ : Penyimpanan pengetahuan (<i>storage of knowledge</i>)	3,651	73,0	Terkelola Efektif
X ₃ : Distribusi pengetahuan (<i>distribution of knowledge</i>)	3,486	69,7	Kurang Terkelola
X ₄ : Penggunaan pengetahuan (<i>use of knowledge</i>)	3,654	73,1	Terkelola Efektif

X: Manajemen Pengetahuan	3,646	72,9	Terkelola Efektif
--------------------------	-------	------	-------------------

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2019

Dilihat dari capaian skor rata-rata variabel laten manajemen pengetahuan pada dosen PTS di Kabupaten Garut yang diteliti, termasuk pada kategori *terkelola efektif*, dengan rata-rata 3.646, yang berada pada rentang 3,50–4,25. Begitu pula, dilihat berdasarkan dimensinya, hampir semua dimensi termasuk kategori terkelola efektif, kecuali dimensi distribusi pengetahuan (*distribution of knowledge*) berada dalam kategori *kurang terkelola*. Dimensi pemerolehan pengetahuan (*acquisition of knowledge*) merupakan dimensi yang capaiannya paling tinggi, sedangkan distribusi pengetahuan (*distribution of knowledge*) merupakan capaian yang paling rendah dibandingkan dengan dimensi-dimensi lainnya pada variabel manajemen pengetahuan.

Pengujian hipotesis merupakan pengujian unidimensionalitas (validitas dan reliabilitas) yang dilakukan dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Hasil perhitungan untuk model pengukuran manajemen pengetahuan dapat ditampilkan pada gambar 2 sebagai berikut.



Gambar 2 Model Pengukuran Variabel Manajemen Pengetahuan
 Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2019

Adapun nilai *standardized loading factor* (SLF) atau nilai faktor *loading* dan reliabilitas manajemen pengetahuan dapat disajikan pada tabel 4 berikut.

Tabel 4. Nilai Faktor Loading dan Reliabilitas Manajemen Pengetahuan

Dimensi dan Indikator	Faktor Loading/ SLF	t-value	Keterangan	
Pemerolehan pengetahuan (<i>acquisition of knowledge</i>) (X ₁)	0,750	5,122	Valid	CR = 0,896 VE = 0,684
Penyimpanan pengetahuan (<i>storage of knowledge</i>) (X ₂)	0,862	8,422	Valid	CA = 0,843 Reliabel
Distribusi pengetahuan (<i>distribution of knowledge</i>) (X ₃)	0,844	11,345	Valid	

Dimensi dan Indikator	Faktor Loading/ SLF	t-value	Keterangan
Penggunaan pengetahuan (<i>use of knowledge</i>) (X_4)	0,848	11,711	Valid

Keterangan: CR = Composite Reliability; VE = Variance Extract;

CA = Cronbach's Alpha

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2019

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa semua dimensi memiliki *path loading/coefficient* >0,50. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing dimensi secara signifikan mampu merefleksikan variabel laten Manajemen Pengetahuan. Adapun *t-value* untuk seluruh dimensi sudah memenuhi syarat asumsi yaitu $\geq 1,96$ dan faktor standar (*standardized loading factor/SLF*) dari *items* pernyataan semua valid dan memenuhi syarat. Model pengukuran manajemen pengetahuan memiliki reliabilitas yang baik ($CR \geq 0,7$, $VE \geq 0,40$, dan $CA \geq 0,7$). Hal ini berarti bahwa dimensi dan indikator yang dirumuskan dalam model pengukuran variabel manajemen pengetahuan sudah valid dan reliabel.

Berdasarkan hasil perhitungan pada setiap dimensi, diperoleh skor yang menunjukkan kontribusi yang relatif besar dan dominan terhadap pembentukan manajemen pengetahuan. Dengan kontribusi setiap dimensi yang dominan terhadap manajemen pengetahuan, dapat dimaknai bahwa efektivitas manajemen pengetahuan dipengaruhi oleh ketiga dimensi tersebut. Dengan kata lain, manajemen pengetahuan para dosen PTS dapat lebih ditingkatkan bila manajemen pengetahuan dikelola dengan fokus perhatian secara proporsional pada setiap tahapan siklus: pemerolehan pengetahuan (*acquisition of knowledge*), penyimpanan pengetahuan (*storage of knowledge*), penggunaan pengetahuan (*use of knowledge*), dan distribusi pengetahuan (*distribution of knowledge*).

Merujuk Pasal 1 UU nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen ditetapkan bahwa Dosen merupakan sosok pendidik profesional yang sekaligus berperan sebagai ilmuwan. Tugas utama dosen adalah mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui Tridarma Pendidikan Tinggi, yaitu bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, 2005). Di lain pihak, berdasarkan hasil pengolahan data, teruji bahwa pada dimensi kemampuan distribusi pengetahuan (*distribution of knowledge*) di kalangan dosen memiliki capaian skor rata-rata paling rendah. Temuan ini menunjukkan kondisi yang kontradiktif.

Dalam penelitian ini, dimensi distribusi pengetahuan dijabarkan ke dalam tiga indikator, yaitu: konteks sosial, komunitas, dan berbagi (*sharing*) dengan menggunakan fasilitas TI. Persepsi responden terhadap dimensi ini memiliki skor yang paling rendah, berada pada kategori **kurang terkelola**. Berdasarkan hasil analisis pada indikatornya, terbukti bahwa dalam proses distribusi pengetahuan dihadapkan pada kendala utama terkait belum tersedianya sistem informasi berbasis teknologi komunikasi yang terstruktur. Distribusi pengetahuan (dan informasi) masih sangat bergantung pada ketersediaan dokumen fisik, sehingga proses distribusi membutuhkan waktu lama, bahkan kadang-kadang harus diulang-ulang. Demikian pula tingkat akurasi informasi yang disampaikan masih rendah. Di lain pihak, tujuan distribusi adalah untuk menyebarkan pengetahuan (dan informasi) kepada berbagai pihak terkait, agar dapat mendorong terciptanya pengetahuan, pemahaman, dan informasi yang baru.

Pada dasarnya, manajemen pengetahuan dosen PTS bisa efektif dengan adanya frekuensi transfer pengetahuan yang lebih intensif dan bermutu, walaupun masih menggunakan dokumen fisik (*hard copy*). Untuk lebih meningkatkan efektivitas distribusi pengetahuan di era disrupsi Revolusi Industri 4.0 yang berbasis digital, sudah menjadi sebuah keniscayaan perlunya dukungan sistem informasi berbasis teknologi komunikasi.

Dokumen yang didistribusikan akan lebih banyak dalam bentuk *soft file* yang bermutu dan dapat dipertanggungjawabkan.

Di era Revolusi Industri 4.0, dunia pendidikan harus berhadapan dengan kondisi disruptif. Hal ini menimbulkan banyak perubahan mendasar dalam sistem pendidikan dan proses pembelajarannya, baik pada jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah, maupun pendidikan tinggi. Transformasi pengetahuan dan keterampilan akan semakin bergeser ke pembelajaran secara digital. Moda pembelajaran semakin banyak yang menggunakan sistem daring (*online*), yang dalam pelaksanaannya harus didukung oleh sistem informasi berbasis *web*. (Yuniarsih, 2019). Setiap lembaga penyelenggara pendidikan yang menggunakan sistem pembelajaran secara daring harus bertanggung jawab pula atas pembentukan karakter peserta didiknya (*soft skills*), di samping penguasaan pengetahuan, *skills*, dan kompetensinya (*hard skills*).

Berdasarkan hasil pengamatan, dari 14 PTS di Kabupaten Garut, terdapat 11 PTS yang sudah memiliki sistem dan teknologi informasi yang cukup memadai, sedangkan 3 PTS lainnya belum memiliki sistem informasi berbasis internet. Bagi PTS yang sudah memiliki sistem TI yang cukup memadai, transfer pengetahuan tersebut sudah bisa dilakukan melalui *soft file*, sedangkan bagi PTS yang belum memiliki sistem TI, transfer pengetahuan tersebut bisa dilakukan melalui dokumen fisik (*hard copy*). Alasan utama belum tersedianya sistem informasi dikarenakan aspek pembiayaan yang cukup besar dan mahal, baik untuk pembelian *hardware* maupun untuk membangun sistem.

Tingkat efektivitas manajemen pengetahuan dosen PTS dapat diukur antara lain melalui intensitas frekuensi penerapan pengetahuan dalam kegiatan sehari-hari, serta mutu dan relevansi pengetahuan yang dikelolanya. Semakin tinggi intensitas pengetahuan diterapkan dalam kegiatan tridarma oleh para dosen dan semakin profesional penerapan manajemennya, maka secara tidak langsung akan berdampak positif pada kinerja PTS tersebut. Faktor lain yang turut mendukung efektivitas penerapan manajemen pengetahuan adalah dukungan teknologi informasi berbasis internet yang memadai, atau yang sekarang lebih dikenal dengan **teknologi digital**. Pandangan ini sejalan dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya terkait penerapan manajemen pengetahuan di lingkungan perguruan tinggi (Budiastuti, 2013; Dalkir, 2013; Gonzalez & Martins, 2017; Nonaka & Takeuchi, 1995; Sadiq Sohail & Daud, 2009).

Dengan demikian, efektivitas manajemen pengetahuan dosen PTS dapat terus diperbaiki melalui peningkatan intensitas frekuensi dan perbaikan mutu penataan dalam pertukaran pengetahuan ke dalam indeks/*repository*, disertai dukungan teknologi informasi yang memadai, sehingga proses pertukaran dan distribusi pengetahuan (dan informasi) dapat berjalan lebih cepat dan akurat. Dengan dukungan semua dimensi itu, pada akhirnya manajemen pengetahuan di PTS dapat terkelola lebih efektif, sehingga dapat memberikan kontribusi yang melebihi harapan *stakeholders*. PTS sebagai lembaga pendidikan tinggi bertugas mentransformasikan ilmu pengetahuan dan/atau teknologi melalui proses pendidikan yang mengedepankan pengembangan potensi mahasiswa menjadi kemampuan nyata. Lulusan perguruan tinggi harus mampu menjawab tantangan peluang kerja dengan menampilkan *novelty* dan inovasi (Yuniarsih, 2019).

Sintesis dari analisis deskriptif dan CFA menunjukkan beberapa prioritas strategi yang dapat dilakukan PTS dalam meningkatkan penerapan manajemen pengetahuan. Pada tahap awal, *prioritas pertama* dalam strategi manajemen pengetahuan difokuskan pada penyimpanan pengetahuan (*storage of knowledge*). Tingginya intensitas frekuensi transfer pengetahuan melalui dokumen yang bermutu, akan berdampak pada semakin banyaknya berkas dokumen yang dihimpun. Di sini, partisipasi dosen sangat berperan dalam menentukan mutu penyimpanan pengetahuan. *Prioritas kedua*, menyangkut penggunaan pengetahuan (*use of knowledge*). Pengetahuan yang disimpan secara tidak teratur, tidak sistematis akan menyulitkan ketika pengetahuan itu akan digunakan atau diaplikasikan

dalam aktivitas pelaksanaan tugas dan fungsi dosen. Dalam kondisi seperti itu, sudah saatnya untuk menyiapkan dukungan perangkat teknologi informasi berbasis internet, bahkan teknologi digital, untuk membantu memperlancar transfer pengetahuan, baik melalui dokumen fisik maupun *soft file*. Setelah pengetahuan dapat “tersimpan” dalam memori digital PTS, selanjutnya, *prioritas ketiga*, dosen dapat melakukan distribusi pengetahuan (*distribution of knowledge*) dalam suatu *repository* sehingga lebih mudah diakses oleh pihak-pihak yang membutuhkan, misalnya: mahasiswa, rekan dosen, pimpinan, masyarakat, dan institusi vertikal lainnya. *Prioritas keempat* yang dapat dilakukan adalah memperoleh pengetahuan (*acquisition of knowledge*), dengan asumsi bahwa setiap saat dosen dapat memperoleh pengetahuan yang dibutuhkannya, baik melalui jejaring komunikasi manual maupun digital. Dalam hal ini, pengetahuan yang sudah diperoleh kemudian disimpan kembali, dan pada saat dibutuhkan maka pengetahuan itu akan dipergunakan lagi sampai membuahkan hasil pemikiran baru, yang selanjutnya didistribusikan sebagai pengetahuan baru. Untuk kelancaran alur proses manajemen pengetahuan akan membutuhkan keterlibatan organisasi dan perangkat teknologi informasi yang sesuai kebutuhan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2002). Efektivitas organisasi (dalam hal ini PTS) di era ekonomi baru sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusia (terutama dosen) dalam merespons tantangan baru yang berkaitan dengan kemampuan menerapkan manajemen pengetahuan. Peran utama dosen harus bergeser, bukan sekadar berorientasi untuk menjalankan rutinitas tugas terkait tridarma. Peran dosen mesti merepresentasikan profesionalitasnya dalam mendukung pencapaian visi perguruan tinggi, yaitu dengan mengidentifikasi tanggung jawab profesi, mengembangkan *relationship* melalui perluasan jejaring akademik, memahami area kontribusi sesuai kepakarannya, serta menetapkan harapan-harapannya secara profesional. Kelancaran dan keberhasilan implementasi konsep manajemen pengetahuan di kalangan pengusaha industri, baik usaha mikro, kecil, menengah, dan besar mesti didukung oleh penggunaan teknologi berbasis *web* serta kesiapan sumber daya manusia untuk menggunakan teknologi tersebut secara tepat (Suwatno et al., 2015).

Di era ekonomi baru, yang juga dikenal dengan istilah ekonomi pengetahuan (*knowledge economy*), menyebabkan organisasi akan kebanjiran informasi yang datang dari berbagai penjuru dunia. Namun di sisi lain, sumber daya manusia dalam organisasi masih banyak yang tidak dapat memberdayakan informasi tersebut secara maksimal, agar menjadi sumber pengetahuan yang bermanfaat dalam menyelesaikan masalah dan pekerjaannya.

Dengan penerapan manajemen pengetahuan yang efektif akan mendorong munculnya kreativitas untuk melahirkan produk baru dan karya-karya inovatif, yang pada akhirnya akan mendorong terjadinya komersialisasi informasi dengan dukungan teknologi informasi dan komunikasi berbasis *web*. Dengan demikian, penyebaran informasi dan pengetahuan semakin mudah menembus batas global (*borderless*). Oleh karena itu, manajemen pengetahuan mesti diterapkan secara bijak dan profesional. Pada dasarnya, penerapan manajemen pengetahuan dalam organisasi perguruan tinggi, baik negeri maupun swasta, bertujuan untuk meningkatkan kemampuan lembaga tersebut dalam menjalankan *core business* mereka dengan lebih efektif dan efisien.

5. PENUTUP

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan yang diterapkan oleh dosen PTS di Kabupaten Garut termasuk kategori terkelola efektif, namun belum optimal karena masih ada dimensi yang belum terkelola efektif, yaitu pada aspek distribusi

pengetahuan. Demikian pula jika dilihat dari *loading factor*, teruju bahwa distribusi dan akuisisi pengetahuan memiliki skor yang rendah.

Pengetahuan yang dimiliki dosen secara individual, belum bisa terdistribusikan dengan baik. Kendala utama yang dihadapi PTS terkait dengan belum tersedianya sistem informasi yang memadai, sebagai media untuk menyalurkan atau mendistribusikan pengetahuan secara cepat, tepat, dan akurat. Hal ini menyebabkan penguasaan pengetahuan di antara *civitas academica* yang kurang merata. Proses sosialisasi menjadi tersendat, sehingga proses pengawalan dalam implementasi manajemen pengetahuan pun menjadi lemah. Kondisi ini terutama disebabkan keterbatasan anggaran PTS untuk menyediakan pendanaan yang mencukupi, baik untuk pengadaan *hardware* maupun pengembangan sistem *software*. Sehubungan dengan hal tersebut, sudah saatnya pimpinan PTS untuk mengupayakan strategi jangka panjang dan langkah-langkah konkret jangka pendek, dalam rangka menyeimbangkan kebutuhan anggaran bagi penyelenggaraan pendidikan tinggi, baik melalui upaya mandiri maupun melalui jaringan kemitraan atau kerja sama dengan berbagai pihak.

Adanya kendala dalam distribusi berdampak pada cukup sulitnya dosen mendapatkan *sharing* pengetahuan, sehingga tidak dapat dimanfaatkan untuk menciptakan nilai-nilai baru yang diperlukan untuk pengembangan perguruan tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bali, R. K., Wickramasinghe, N., & Lehaney, B. (2009). *Knowledge management primer*. Routledge.
- Beach, A. L., Sorcinelli, M. D., Austin, A. E., & Rivard, J. K. (2016). *Faculty development in the age of evidence: Current practices, future imperatives*. Stylus Publishing, LLC.
- Bose, R. (2002). Knowledge management capabilities & infrastructure for e-commerce. *Journal of Computer Information Systems*, 42(5), 40-49.
- Budiastuti, D. (2013). Kondisi Manajemen Pengetahuan Perguruan Tinggi Swasta di DKI Jakarta. *Binus Business Review*, 4(1), 300-305.
- Carey-Butler, S., & Clarissa Myrick-Harris, C. (2008). Faculty's Role in Student Success: Engagement in and outside of the Classroom. *New York University Faculty Resource Network*, November, 21-22.
- Choi, B., Poon, S. K., & Davis, J. G. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. *Omega*, 36(2), 235-251.
- Churchill, G. A., & Iacobucci, D. (2005). *Marketing research: Methodological foundations*. Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Dalkir, K. (2013). *Knowledge management in theory and practice*. Routledge.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York, NY.
- Dulipovici, A., & Baskerville, R. (2007). Conflicts between privacy and property: The discourse in personal and organizational knowledge. *The Journal of Strategic Information Systems*, 16(2), 187-213.
- Easa, N. F. H. (2012). Knowledge management and the SECI model: a study of innovation in the Egyptian banking sector.
- Frenz, M., & Ietto-Gillies, G. (2009). The impact on innovation performance of different sources of knowledge: Evidence from the UK Community Innovation Survey. *Research Policy*, 38(7), 1125-1135.
- Frost, A. (2010). Knowledge management tools. Retrieved November, 15, 2014.

- Gamble, P. R., & Blackwell, J. (2001). *Knowledge management: A state of the art guide*. Kogan Page Publishers.
- Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F. (2017). Knowledge Management Process: a theoretical-conceptual research. *Gestão & Produção*, 24(2), 248–265.
- Hidayat, A. (2013). Tri Dharma perguruan Tinggi dan Produktivitas Dosen. *Jurnal Teknologi Informasi (Telkom)*, 1(5), 166–170.
- Holsapple, C. W. (2003). “Knowledge and its attributing” in Handbook on Knowledge Management 1 Knowledge Matters, ed. C.W. Holsapple. Berlin: Springer-Verlag, 1, 165–189.
- Indeks Pembangunan Manusia Provinsi Jawa Barat. (2017).
- Lengnick-Hall, M., & Lengnick-Hall, C. (2002). *Human resource management in the knowledge economy: New challenges, new roles, new capabilities*. Berrett-Koehler Publishers.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Persebaran Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Barat. (2018).
- Roza, M. (2014). Produktivitas Dosen dalam Melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi. *Jurnal Tarbiyah Al-Awlad*, 4(1), 398–407.
- Sadiq Sohail, M., & Daud, S. (2009). Knowledge sharing in higher education institutions: Perspectives from Malaysia. *Vine*, 39(2), 125–142.
- Siamian, H., Bala Ghafari, A., Aligolbandi, K., Nezhad, S. F. R., Fereshteh, S., Sharifi Nick, M., ... Ghazi Zadeh, Z. (2013). Characteristics of a good university lecturer according to students. *Journal of Mazandaran University of Medical Sciences*, 22(96), 106–113.
- Suwatno, Yuniarsih, T., & Adman. (2015). *Model Knowledge Management dalam Pengembangan Kompetensi Manajerial bagi Pngusaha Industri Kecil di Jawa Barat*. Bandung.
- Tsoukas, H., & Vladimirov, E. (2001). What is organizational knowledge? *Journal of Management Studies*, 38(7), 973–993.
- Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, Pub. L. No. 12 (2012). Indonesia.
- Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Pub. L. No. 14 (2005). Indonesia.
- Wellman, & Gutz, H. und D. (2009). *Langenscheidt : Power Worterburch Deutsch*. Berlin & Munchen : Langenscheidt KG.
- Yuniarsih, T. (2019). “Bab 12 Transformasi Ketenagakerjaan di Era Revolusi Industri 4.0” dalam *Pendidikan Ilmu Sosial dan Ekonomi di Era Revolusi Industri 4.0*. (F. A. ; Hamid & K. Komalasari, Eds.). Bandung: UPI Press.