

**FAKTOR-FAKTOR *KNOWLEDGE MANAGEMENT*
YANG BERPENGARUH TERHADAP KINERJA
TENAGA KEPENDIDIKAN INSTITUT PERTANIAN BOGOR**

DRAFT

1.1 PENDAHULUAN

Organisasi yang bersaing dalam lingkungan bisnis saat ini dihadapkan pada tantangan baru dengan munculnya perekonomian berbasis pengetahuan (*knowledge-based economy*). Dalam kondisi ini, kelangsungan hidup dan daya saing organisasi untuk memenangkan pasar sangat ditentukan oleh aset *intangible* yang melekat dalam diri sumber daya manusia (SDM) baik ketrampilan maupun pengetahuan dan bukan lagi pada kemampuan untuk mendapatkan dan mengubah bahan mentah menjadi barang jadi. Kesuksesan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan mereka beroperasi dalam lingkungan bisnis global yang mengalami perubahan cepat dan tidak dapat diprediksi dengan memfokuskan pada penciptaan dan penggunaan aset-aset intelektual. Sebagaimana perguruan tinggi yang lain dalam rangka melaksanakan rencana strategis organisasi IPB ingin mencapai beberapa perspektif antara lain perspektif kinerja (*performace excellence*), yaitu perspektif pembelajaran dan pengembangan (*operational excellence*) yang lebih diarahkan pada kekuatan sumberdaya, perspektif bisnis internal (*academic excellence*) yang berorientasi pada pencapaian mutu kinerja program; pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, pembangkitan pendapatan, dan kerjasama kelembagaan, perspektif keuangan yang menekankan pada kemampuan penggalian dan pengelolaan dana yang efektif, efisien, dan proporsional (*prosperity excellence*), dan perspektif pencitraan institusi yang lebih menekankan pada bagaimana membangun respon positif dari pelanggan (*customer excellence*); orang tua mitra kerja, pemerintah, dan masyarakat.

Dalam mengelola institusi IPB melakukan beberapa tahapan manajemen pengetahuan terdiri atas faktor-faktor *enablers* (pemberdaya) sebagai fondasi, yang terdiri atas beberapa elemen. Tahap selanjutnya ialah penciptaan/konversi pengetahuan sebagaimana dikemukakan oleh Nonaka dan Takeuchi (2004). Tahapan ketiga ialah *knowledge management intermediate outcome*, dimana hasilnya adalah kreativitas organisasi. Kreativitas organisasi ini nantinya akan berpengaruh pada kinerja organisasi, sekaligus juga menjadi hasil akhir dari keseluruhan tahapan manajemen pengetahuan. Seperti layaknya sebuah rumah yang kokoh, pembangunan manajemen pengetahuan yang terintegrasi, kokoh, dan bertahan dalam jangka panjang sangat bergantung pada bagaimana kesiapan dan keberadaan unsur-unsur pemberdaya (*enablers*) yang akan

berinteraksi satu sama lain, sehingga akan membentuk kesatuan yang erat, dinamis, dan kaya dalam pembentukan pengetahuan yang baru. Dengan demikian kesiapan faktor pemberdaya tadi dapat menyokong terciptanya kreativitas organisasi yang nantinya akan berpengaruh pada kinerja organisasi dalam menghadapi persaingan. Pemerintah saat ini menyadari pentingnya KM dalam pembuatan kebijakan dan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini terbukti dengan dikeluarkannya Peraturan Menpan-RB Nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*). Penerapan KM 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.

Sejak berstatus sebagai BHMN (Badan Hukum Milik Negara) sesuai dengan PP 154 tahun 2000 IPB sebagai BHMN, IPB mulai mengembangkan KM dan lebih intensif. Dengan pengembangan KM, IPB secara sadar mengidentifikasi pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki dan memanfaatkan untuk meningkatkan kinerja dan menghasilkan berbagai inovasi. Indikasi inovasi yang dihasilkan dibuktikan dengan berbagai hasil inovasi yang paling prospektif menurut Kementerian Riset dan Teknologi RI dan *Business Innovation Center (BIC)* dalam beberapa tahun terakhir ini dengan data sebagai berikut:

2008 - 100 Indonesia Innovations : 21% inovasi berasal dari IPB

2009 - 101 Indonesia Innovations : 23% inovasi berasal dari IPB

2010 - 102 Indonesia Innovations : 50% inovasi berasal dari IPB

2011 - 103 Indonesia Innovations : 32% inovasi berasal dari IPB

2012 - 104 Indonesia Innovations : 46,1% inovasi berasal dari IPB

Namun sejauhmana IPB mengembangkan *knowledge management*, salah satunya dapat diketahui dari kinerja tenaga kependidikan. Fungsi ini terkait unsur *people, processes, dan technology*. Unsur *people* terkait dengan *tacit knowledge* sebagai pengetahuan individu yang diperoleh dari pengalaman keseharian dan sulit diduplikasikan atau diajarkan kepada orang lain, dalam hal ini dikategorikan dalam bentuk *personal knowledge*. Unsur *proses* terkait proses menangkap, menciptakan, menyimpan dan menemukan kembali, serta memindahkan dan

membagi pengetahuan dikategorikan dalam bentuk *job procedure* dan *learning organization*. Sedangkan unsur *technology* merupakan sarana yang menghubungkan unsur *people* dan *process* melalui media intranet/internet.

1.2 Perumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang di atas, perumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan adalah apakah faktor *personal, knowledge, job procedure, learning organization, dan technology* berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan ?

1.1. Tujuan dari Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui hubungan sebab akibat faktor *personal knowledge, job procedure, learning organization, dan technology* terhadap kinerja tenaga kependidikan

II. Tinjauan Pustaka

2.1 Penciptaan Pengetahuan

Penciptaan pengetahuan pada suatu organisasi tidak dapat dilakukan secara instan, namun dibutuhkan proses dan faktor pemberdaya manajemen pengetahuan untuk mewujudkannya. *Knowledge Management (KM)* masih merupakan sebuah konsep yang sulit untuk diimplementasikan dan masih memerlukan eksplorasi dan pengembangan yang lebih jauh (Siregar 2005). Tahapan untuk menciptakan pengetahuan pada organisasi dalam konteks penerapan KM terdiri dari empat tahapan, dimana dimulai dari inisiasi unsur-unsur *Enablers* (pemberdaya) manajemen pengetahuan, selanjutnya faktor *enablers* ini akan menjadi pemicu terjadinya *organizational knowledge creating process*, yang kemudian menghasilkan kreativitas organisasi, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi (Lee & Choi 2003). *Knowledge Management enablers* (pemberdaya KM) merupakan fondasi penting dalam pembentukan manajemen pengetahuan suatu organisasi. Hal ini dikarenakan pemberdaya mencakup pengukuran dinamika dan interaksi antar manusia beserta aspek pendukungnya yang menggambarkan kesiapan sebuah organisasi dalam proses inisiasi KM (Anantatmula & Kanungo 2010). Ibarat bangunan, tanpa adanya fondasi yang kokoh, bangunan semegah apapun tidak akan

bertahan lama. keberadaan unsur pemberdaya yang tidak solid, kokoh, dan mantap, akan menyebabkan proses-proses inisiasi selanjutnya tidak akan berjalan sempurna, yang akhirnya manajemen pengetahuan juga tidak akan terealisasi dengan baik. Perguruan Tinggi (PT) sebagai organisasi juga tidak dapat terlepas dari dampak perubahan zaman. Perguruan tinggi adalah organisasi yang berperan sebagai ujung tombak pencetak agen-agen perubahan, dalam hal ini para mahasiswa yang berdaya cipta, berwawasan dan berkarakter unggul yang nantinya akan menjadi SDM yang akan meningkatkan daya saing suatu bangsa (*Nation competitiveness*). Melihat peran strategis yang dijalankan oleh PT, sudah menjadi syarat mutlak bahwa PT sebagai organisasi harus terus berubah, berkreasi dan berinovasi dalam menjalankan peran yang diembannya. Pihak PT semakin dituntut meningkatkan standar kualitasnya sesuai dengan ketentuan BAN-PT. Mulai Januari 2010, Badan Akreditasi Nasional telah meningkatkan jumlah komponen akreditasi dari 69 komponen menjadi 155 komponen (Irwandi 2008). Oleh karena itu, pihak PT perlu merubah paradigma lama yang selama ini digunakan untuk menanggapi berbagai tantangan yang ada. Ini berarti KM merupakan hal yang tidak dapat ditawar lagi untuk diterapkan di Perguruan tinggi. Penerapan manajemen pengetahuan merupakan sebuah proses, maka PT yang semakin cepat mempersiapkan diri, semakin cepat pula dapat menemukan *best practice*-nya (Blackman & Kennedy 2007; Raharso 2009). Penerapan KM di lingkungan perguruan tinggi terkesan sebagai sesuatu yang mutlak (natural), namun penelitian empirik penerapan KM di institusi pendidikan tinggi masih sangat terbatas (Absah 2008; Anantatmula, 2010; Shoham & Perry 2009). Beberapa studi terbatas dalam konteks negara barat menunjukkan bahwa institusi pendidikan tinggi dapat bertransisi dari institusi pengetahuan menjadi institusi pembelajar melalui penerapan KM. Perguruan tinggi yang menerapkan manajemen pengetahuan mampu menempatkan diri dengan baik dalam menjawab tantangan persaingan dalam industri pendidikan di era globalisasi saat ini. Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang menarik untuk dikaji adalah bagaimana kesiapan sebuah PT di Indonesia dalam menerapkan KM dilihat dari kesiapan KM *enablers* menurut persepsi anggota organisasi PT yang bersangkutan. Dalam penelitian ini difokuskan pada tanggapan berkaitan dengan kesiapan 4 faktor *enablers* yaitu: *Culture, Structure, People, dan Technology Information*. Secara umum diharapkan hasil penelitian empiris ini dapat memberikan gambaran mengenai kesiapan organisasi dalam proses penerapan KM dan khususnya dapat menjadi masukan bagi organisasi

yang bersangkutan dalam melangkah menuju tahap implementasi KM lebih lanjut dalam upaya meningkatkan daya saing organisasi.

2.2 Manajemen Pengetahuan dan Faktor Enabler

Menurut Lee & Choi (2003), KM merupakan rangkaian tahapan dan proses pengembangan yang terdiri atas beberapa tahapan dimana semuanya terhubung antara satu dengan yang lainnya. Tahapan manajemen pengetahuan terdiri atas faktor-faktor *enablers* (pemberdaya) sebagai fondasi, yang terdiri atas beberapa elemen. Tahap selanjutnya ialah penciptaan/konversi pengetahuan sebagaimana dikemukakan oleh Nonaka dan Takeuchi (2004). Tahapan ketiga ialah *knowledge management intermediate outcome*, dimana hasilnya ialah kreativitas organisasi. Kreativitas organisasi ini nantinya akan berpengaruh pada kinerja organisasi, sekaligus juga menjadi hasil akhir dari keseluruhan tahapan manajemen pengetahuan. Seperti layaknya sebuah rumah yang kokoh, pembangunan manajemen pengetahuan yang terintegrasi, kokoh, dan bertahan dalam jangka panjang sangat bergantung pada bagaimana kesiapan dan keberadaan unsur-unsur pemberdaya (*enablers*) yang akan berinteraksi satu sama lain, sehingga akan membentuk kesatuan yang erat, dinamis, dan kaya dalam pembentukan pengetahuan yang baru. Dengan demikian kesiapan faktor pemberdaya tadi dapat menyokong terciptanya kreativitas organisasi yang nantinya akan berpengaruh pada kinerja organisasi dalam menghadapi persaingan.

2.3 Unsur-unsur Enabler (Pemberdaya) Manajemen Pengetahuan

Faktor *Enabler* (Pemberdaya) KM meliputi setiap mekanisme yang terjadi di dalam organisasi yang mendorong terciptanya pengetahuan secara konsisten, dimana pengetahuan yang tercipta berfungsi merangsang terciptanya pengetahuan baru, menyimpannya, dan memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan pada organisasi (Lee dan Choi 2003; Turban dan Aronson 2001). Beberapa penelitian terdahulu tentang KM telah menghasilkan sejumlah faktor pemberdaya implementasi KM. Elliot dan O'Dell (1999) melaporkan bahwa *culture*, struktur organisasi, teknologi dan *people networks* merupakan faktor pemberdaya KM. Selanjutnya Kumar dan Idris (2006) dalam penelitiannya terhadap institusi pendidikan tinggi di Malaysia menemukan bahwa *team learning*, *leaderships*, sistem organisasi yang tertata merupakan unsur pemberdaya KM. Yu, Kim & Kim (2004) meneliti sejumlah perusahaan di Korea dan melaporkan bahwa penerapan KM ditentukan oleh faktor seperti *learning*, *communication*, *knowledge sharing*, kualitas teknologi, dan *managerial support*. Hariharan

(2005) juga menemukan sejumlah faktor yang hampir sama yang terdiri dari *leaderships*, *organization roles*, *people engagement* dan *technology enablement*. Lee dan Choi (2003) telah mengelompokkan berbagai faktor pemberdaya KM kedalam 4 kelompok yaitu: *Culture*, *structure*, *people* dan *technology* yang dapat mengakomodir berbagai faktor-faktor yang dikemukakan para peneliti setelahnya. Penelitian ini menggunakan kerangka faktor pemberdaya KM menurut Lee & Choi (2003) karena dalam kerangka ini telah mencakup sebagian besar unsur-unsur pemberdaya KM yang dikemukakan peneliti lainnya. Berikut akan diuraikan faktor pemberdaya KM yang terdiri dari *Culture*, *Structure*, *People*, dan *Technology Information* dengan elemennya masing-masing.

III METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Unit kerja di lingkungan Institut Pertanian Bogor. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah pengujian hipotesis yaitu menguji *personal knowledge*, *job procedure*, *learning organization*, *technology* sebagai variabel bebas dan sebagai variabel terikat terhadap berupa kinerja tenaga kependidikan di Lingkungan Institut Pertanian Bogor. Sedangkan tipe hubungan antara variabel adalah *causal relationship* yaitu tipe hubungan yang menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen atau tipe hubungan yang menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel. *Personal knowledge* didefinisikan pengetahuan yang diperoleh pegawai berupa pengalaman, baik dari kejadian sehari-hari ataupun dari sumber lainnya. *Job procedure* adalah tanggung jawab atau tugas yang harus dijalankan oleh pegawai berdasarkan SOP yang ada dan sifatnya formal. *Learning organization* adalah proses seseorang memperoleh pengetahuan dan pemahaman baru yang dihasilkan melalui perubahan dalam perilaku dan tindakan, dimana pengetahuan yang tercipta selanjutnya dapat dibagi dan ditransfer baik antarpegawai, kelompok mau pun ke seluruh organisasi. *Technology* adalah media penyebaran informasi melalui sarana intranet/internet yang digunakan untuk mendukung tiap kegiatan kerja.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai administrasi ipb, yang terdiri dari PNS dan Honorer berjumlah 2000 orang. Kriteria sampel adalah pegawai yang memanfaatkan ICT dalam melaksanakan tugasnya. Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemilihan sampel secara acak (*proporsional random sampling*).

3.3 Teknik pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan menggunakan kuesioner. Dalam penelitian ini peneliti mengirimkan daftar kuesioner secara langsung kepada responden yaitu pegawai administrasi di lingkungan IPB. Instrumen penelitian ini berupa kuesioner yang disusun dalam bentuk pertanyaan pertanyaan dengan mengikuti Skala Likert 1-5.

3.4 Metode Analisis Data

a. Uji Kualitas Data

Penelitian yang mengukur variabel dengan menggunakan instrumen dalam kuesioner harus diuji kualitas datanya dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Instrumen yang baik harus valid dan reliabel.

b. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji normalitas data, uji autokorelasi, uji multikolinieritas dan uji heterokedastisitas. Uji asumsi klasik dilakukan dengan tujuan untuk memastikan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal, bebas dari pengaruh autokorelasi, multikolinieritas, dan heterokedastisitas.

c. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini memberikan gambaran atau deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian yaitu *personal knowledge*, *job procedure*, *learning organization*, *technology* yang mencakup tabel distribusi frekuensi yang menunjukkan nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata (mean) dan standar deviasi. Sedangkan untuk mendeskripsikan demografi responden yang terdiri dari jenis kelamin, lama bekerja dan tingkat pendidikan digunakan tabel distribusi frekuensi dan persentase.

d. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *multiple regression* dengan bantuan software SPSS (*Statistical Product and Service Solution*). Uji regresi digunakan untuk menentukan persamaan regresi dari masing-masing variabel. Uji hipotesis dilakukan untuk menjawab masalah penelitian, yaitu uji F, uji t, dan uji koefisien beta. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Variabel *personal knowledge*, *job procedure*, *learning organization*, dan *technology* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H2: Variabel *personal knowledge*, *job procedure*, *learning organization*, dan *technology* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3: Variabel *learning organization* memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Absah, Y. 2008. Pembelajaran Organisasi: Strategi Membangun Kekuatan Perguruan Tinggi. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 1(1): 33-41
- Anantatmula, V & Kanungo, S 2007, Modeling enabler for successful KM implementation HICSSS40 0-795-2755-8/75 IEE Computer Society, New York, NY.
- Blackman, D. and Kennedy, M. 2007. Knowledge Management and Governance in Higher Education, 4 (1): 1-12.
- Elliot, S and O'Dell, C. 1999. Sharing Knowledge and Best Practices: The Hows and Whys of Tapping your Organization Hidden Reservoirs of Knowledge. *Health Forum Journal*, 42(3):34-37
- Hariharan, A. 2005. Implementing Seven KM Enablers at Barti. *Knowledge Management Review*, 8 (3): 8-9
- Irwandi. 2008. Rakernas Pimpinan Perguruan Tinggi Negeri dan Kopertis Wilayah I-XII. <http://www.dikti.go.id>
- Juanda, B, 2009 Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis, IPB Press Bogor
- Kumar, N. and Idris, K. 2006. An Examination of Educational Institution Knowledge Performance Analysis, Implications and Outlines for Future Research. *The Learning Organization*, 13 (1): 96-116
- Lee, H and Choi, B. 2003. Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance : An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20 (1): 179-228.
- Menpan-RB Nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*).
- Peraturan Pemerintah Nomor 154 IPB tentang Penetapan Institut Pertanian Bogor sebagai Badan Hukum Milik Negara.
- Senge, P.M. 2000. The Academy as a Learning Community: Contradiction in terms or Realizable Future In A.F. Lucas and associates. *Leading Academic Change Essential Roles for Department Chairs*: 275-300.

Setiorini, Hamzah, Djabir, and Djaya, Yansor 2013, *Knowledge Management Factors Influencing the Performance of Administrative Staff in Hasanuddin University*.

Shoham, S. And Perry, M. 2009. Knowledge Management as A Mechanism for Technological and Organizational Change Management in Israeli Universities. *Higher Education*, 57 (2): 201-218

Takeuchi, H & Nonaka, I. 2004. *Hitotsubashi on Knowledge Management*. Singapore: John Wiley.

Yu, S., Kim, Y. And Kim, M. 2004. Linking Organizational Knowledge Management Drivers to Knowledge Management Performance: An Exploratory Study. *Proceedings of the 37 th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikota Village, Piscataway, NJ*

DRAFT

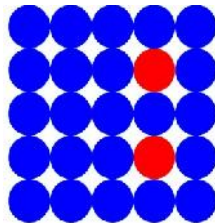
**MATA KULIAH
MANAJEMEN ILMU PENGETAHUAN DAN INOVASI**

**FAKTOR-FAKTOR *KNOWLEDGE MANAGEMENT*
YANG BERPENGARUH TERHADAP KINERJA
TENAGA KEPENDIDIKAN INSTITUT PERTANIAN BOGOR**

DRAFT

Oleh :

**Darsono
P056121913.13EK
Kelas : EK-13**



MB-IPB

Dosen:

Dr. Ir. Arif Imam Suroso, M.Sc

**PROGRAM PASCASARJANA MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH PASCASARJANA
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
2013**