

Penerapan *Knowledge Management* Pada Universitas Negeri Padang

Chichi Andriani

Chichi.andrianiunp@gmail.com

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang

Abstract: *The purpose of this research was to explore the application of knowledge management at Universitas Negeri Padang. The population in this research are all lecturer at Universitas Negeri Padang. Sampling used by of stratified random sample with proportional sampling and get to the number 132 sample. The data in this research were collected through questionnaires and analyzed by descriptive analysis method and the rate of application of acquired knowledge management used by the level of achievement according to the analysis Forster. The results showed that the level of application of knowledge management is measured through the variable people (experience) obtained of 68.8%, the variable process (standard operational procedure) obtained of 64.4%, the variable technology obtained of 78% and for the implementation of knowledge management (people, process and technology) in total obtained value is 70.4%. TCR results obtained on each of the variables and the total value that the level of application of knowledge management at Universitas Negeri Padang are in **the level of developing potential**. It is indicated for knowledge management is still not yet applied by all members of the organization at Universitas Negeri Padang because had a influenced by cultural, term of office, faculty's age and other factors.*

keyword : *Knowledge Managemet, People (Experience), Process (Standard Operational Procedure), Technology.*

Pendahuluan

Tingkat persaingan perguruan tinggi yang semakin kompetitif baik secara nasional maupun global yang juga berkaitan dengan fungsi utama perguruan tinggi yaitu menghasilkan dan menyebarkan pengetahuan, menyebabkan perguruan tinggi perlu meningkatkan daya saing dan juga pelayanan. Selanjutnya perguruan tinggi harus melaporkan kepada pemangku kepentingan apa yang telah terjadi pada perguruan tinggi dari sudut pandang pengembangan pengetahuan dan berkontribusi terhadap transparansi serta meningkatkan kepercayaan (Constantin, 2005). Guna menjaga mutu proses sebuah perguruan tinggi tersebut maka diperlukan perspektif learning organization pada lembaga perguruan tinggi.

Menurut Yuliazmi (2005) kondisi kompetisi yang semakin ketat akan menyebabkan perlu adanya perubahan paradigma dari resource based competitiveness menjadi knowledge based competitiveness. Kedua konsep ini sangat berbeda dan bertolak belakang, dimana konsep resource based competitiveness bertumpu kepada keunggulan sumber daya alam dan kondisi geografis, sedangkan konsep knowledge based competitiveness berdasarkan kepada ilmu pengetahuan dan teknologi serta pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Untuk

memudahkan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi diperlukan kemampuan untuk mengelola dan mengembangkan knowledge yang dimiliki. Pengelolaan knowledge management tersebut pada akhirnya dapat menjadi dukungan yang handal bagi organisasi untuk meningkatkan daya saing.

Pemerintah saat ini menyadari pentingnya knowledge management dalam pembuatan kebijakan dan pelayanan kepada masyarakat (Setiorini, Hamzah ;2012). Hal ini terbukti dengan dikeluarkannya peraturan MenPan no 14 tahun 2011 tentang pedoman pelaksanaan program manajemen pengetahuan (knowledge management). Penerapan knowledge management dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola asset intelektualnya berupa pengetahuan dan pengalaman yang ada. Penelitian yang mengkaji tentang knowledge management telah banyak dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Setiorini dkk (2012) tentang faktor-faktor knowledge management yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas Hasanuddin menunjukkan bahwa pengembangan knowledge management yang terdiri dari personal knowledge, job procedure, learning organization dan technology telah berhasil memfasilitasi budaya belajar bagi tenaga

kependidikan melalui unsur-unsur learning organization yang dimilikinya.

Menurut penelitian yang dilakukan Kosasih dan Budiani (2007) yang melakukan penelitian tentang pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan pada departemen *front office* Surabaya Plaza Hotel menunjukkan bahwa faktor *Technology* dianggap sangat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, berarti faktor *technology* sangat mempunyai peranan bagi karyawan hotel dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Selain penelitian diatas juga banyak peneliti lain yang mengkaji tentang *knowledge management* tetapi pada umumnya penelitian dilakukan pada perusahaan yang bergerak dalam bidang keuangan, manufaktur, jasa perhotelan dan asuransi. Penelitian yang mengkaji pada bidang pendidikan belum banyak dilakukan, hal tersebut menyebabkan peneliti tertarik untuk mengkaji *knowledge management* pada institusi pendidikan terutama perguruan tinggi.

Universitas Negeri Padang dalam perkembangan *knowledge management* dari awal berdiri secara sadar telah mengidentifikasi berbagai perkembangan dan inovasi. Dimulai dari perubahan nama, status dan kedudukan, UNP juga selalu berkembang dan menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman. Hal tersebut juga dibuktikan dimana pada saat ini UNP telah mempunyai 7 fakultas, 49 program studi yang terdiri dari 28 program studi kependidikan, 19 program studi non kependidikan dan 1 program pendidikan profesi konselor. Disamping itu UNP juga mengelola program pasca sarjana (S2) yang terdiri atas 6 program studi dan 12 konsentrasi, program S3 program studi ilmu pendidikan, program Magister Manajemen yang terdiri dari 1 program studi dan 3 konsentrasi serta program Magister Ekonomi dan Magister Pendidikan Ekonomi.

Namun, sejauh mana UNP telah mengembangkan *knowledge management* salah satunya dapat diketahui dari indikator yang tercapai pada *knowledge management* tersebut, seperti unsur *people*, *process* dan *technology*. Unsur *people* terkait dengan *tacit knowledge* sebagai pengetahuan individu (tenaga pendidik) yang diperoleh dari pengalaman yang akan diajarkan kepada orang lain (mahasiswa), dalam hal ini dikategorikan dalam bentuk *personal knowledge* (Kosasih dan Budiani;2007). Pada saat ini UNP telah memiliki dan melaksanakan ketiga indikator *knowledge management* tersebut yaitu dari unsur *people* UNP.

Sampai tahun 2014 jumlah tenaga kependidikan yang ada di Universitas Negeri Padang telah berjumlah 939 orang (Data Kepegawaian UNP 2014) dengan 38 orang merupakan guru besar (Profesor), 139 orang berpendidikan Doktor (S3), 687 orang berpendidikan Magister (S2) dan 74 orang yang masih berpendidikan Sarjana (S1).

Dalam hal *procedur* UNP telah memiliki *Standard Operational Procedure* (SOP) dalam menjalankan kegiatan baik akademik maupun non akademik, hal ini dibuktikan dengan adanya sertifikat ISO yang diperoleh Universitas Negeri Padang. Dalam menjalankan kegiatannya UNP selalu berpedoman pada visi dan misi serta tujuan pendidikan sesuai dengan yang telah dituangkan dalam statuta UNP serta memiliki peraturan-peraturan akademik yang dipatuhi oleh semua civitas akademika UNP Selain itu dalam bidang *technology* UNP juga telah memiliki system informasi manajemen yang dapat dengan mudah diakses oleh civitas akademika yaitu portal, system informasi akademik (SIA) serta *e-learning*.

Selain itu dengan peran yang diharuskan dijalankan oleh perguruan tinggi sebagai tempat menghasilkan, menyebarkan pengetahuan serta menghasilkan sumber daya manusia yang siap bersaing pada dunia global maka Universitas Negeri Padang (UNP) telah seharusnya memiliki dan menerapkan kinerja yang tinggi dan memiliki kualitas sesuai dengan Standar Pendidikan Nasional (BAN PT), yang pada akhirnya UNP diharapkan akan memiliki keunggulan kompetitif di dunia perguruan tinggi. Untuk mengatasi dan menjawab hal tersebut maka perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui sejauhmana penerapan dan pengembangan *knowledge management* yang terdiri dari *personal knowledge*, *job procedure*, dan *technology* pada Universitas Negeri Padang (UNP).

Telaah Literatur

Knowledge dalam hal ini tidak diterjemahkan karena pengertian tentang *knowledge* sendiri masih sering diperdebatkan. *Knowledge* bukan hanya pengetahuan, menurut Davenport dan Laurence (dalam Yuliazmi;2005) *knowledge* merupakan campuran dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual, pandangan pakar dan intuisi mendasar yang memberikan suatu lingkungan dan kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dengan informasi. Pada lingkungan perusahaan, *knowledge* tidak hanya terkait pada dokumen, tempat penyimpanan barang

berharga tetapi juga pada rutinitas, proses, praktek dan norma perusahaan.

Menurut Galbreath (2000) dari perspektif pendidikan, *knowledge management* merupakan penyatuan antara proses dan aplikasi sarana teknologi untuk mengelola, menyimpan dan menyediakan secara universal melalui jaringan elektronik dan suatu proses penciptaan, penyebaran pengetahuan dan kebijakan mengenai pengalaman pendidikan.

Sykrme (2003) menyatakan *knowledge management* banyak didefinisikan dan diterapkan dalam berbagai situasi dan lapangan yang berbeda, namun secara umum dapat ditarik kesimpulan bahwa *knowledge management* menekankan kepada 1) adanya usaha yang serius untuk meningkatkan system kognisi (organisasi, manusia, komputer atau gabungan manusia dan system komputer), 2) adanya asset-aset pengetahuan yang dikelola yang berasal dari dalam dan luar organisasi, individu/kelompok, 3) adanya proses pengadaan, pengolahan, penyimpanan dan penggunaan pengetahuan untuk mencapai tujuan, 4) adanya penyebaran pengetahuan dan pengalaman baik melalui akses langsung dan database maupun sharing dan kolaborasi ke lingkungan internal dan eksternal organisasi dan 5) adanya kreativitas dan inovasi menciptakan pengetahuan baru.

Menurut Frappalo dan Toms (2000), fungsi aplikasi *knowledge management* dalam suatu organisasi terdiri atas 1) *Intermediation* yaitu peran perantara transfer pengetahuan antara penyedia dan pencari perusahaan. Peran tersebut berfungsi untuk mencocokkan (*to match*) kebutuhan pencari pengetahuan dengan sumber pengetahuan secara optimal), sehingga fungsi *knowledge management* sebagai *intermediation* akan lebih menjamin transfer pengetahuan berjalan lebih efisien. 2) *Externalization* yang merupakan transfer pengetahuan dari pikiran pemilik ke tempat penyimpanan (*repository*) eksternal dengan cara seefisien mungkin. *Externalization* juga berfungsi untuk menyediakan wadah *sharing* pengetahuan. 3) *Internalization* yaitu “pengambilan” (*extraction*) pengetahuan dari tempat penyimpanan eksternal dan menyaring pengetahuan tersebut untuk disediakan bagi pencari pengetahuan yang relevan. 4) *Cognition*, yaitu fungsi untuk membuat keputusan yang didasarkan atas ketersediaan pengetahuan. *Cognition* merupakan penerapan pengetahuan yang telah berubah. 5) *Measurement*, merupakan kegiatan

knowledge management untuk mengukur, memetakan dan mengkuantifikasikan pengetahuan korporat dan kinerja dari solusi *knowledge management*.

Menurut Bhatt (2000) *knowledge management* memiliki elemen yang saling terkait satu sama lain yaitu *people*, *process* dan *technology*. Ketiga elemen *knowledge management* tersebut merupakan elemen penting untuk menentukan keberhasilan system *knowledge management* dalam sebuah organisasi. Sehingga dapat disimpulkan *knowledge management* merupakan integrasi dari *people* dan *process* yang kemudian diintegrasikan dengan *technology* untuk memfasilitasi pertukaran informasi, pengetahuan dan keahlian sehingga meningkatkan performa organisasi.

Perguruan tinggi sebagai organisasi juga tidak dapat terlepas dari dampak globalisasi dan perubahan lingkungan. Perguruan tinggi adalah organisasi yang berperan sebagai ujung tombak pencetak agen-agen perubahan. Dalam hal ini para mahasiswa yang mempunyai wawasan dan berkarakter unggul yang nantinya akan menjadi sumber daya manusia yang akan meningkatkan daya saing bangsa. Melihat peran strategis yang dijalankan perguruan tinggi maka sudah menjadi syarat utama bahwa perguruan tinggi sebagai organisasi harus terus berubah, berkreasi dan berinovasi dalam menjalankan perannya sebagai lembaga pendidikan. Pihak perguruan tinggi semakin dituntut meningkatkan standar kualitasnya sesuai dengan ketentuan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT).

Penerapan *knowledge management* merupakan sebuah proses, maka perguruan tinggi yang semakin cepat mempersiapkan diri, semakin cepat pula dapat menemukan *best practice*-nya (Blackman dan Kennedy 2007). Penerapan *knowledge management* di lingkungan perguruan tinggi terkesan sebagai sesuatu yang mutlak dan harus dilaksanakan, maka dalam penelitian ini *knowledge management* yang akan dibahas yaitu 1) *people* ; yang diukur dengan tingkat pemahaman penerapan *knowledge management* oleh para civitas akademika, penerapan *knowledge management* dalam menciptakan komunikasi, penerapan *knowledge management* dalam menciptakan sasaran dan memahami tugas pokok dan penerapan *knowledge management* dalam membantu pengambilan keputusan, 2) *process* ; dalam indikator ini process diukur melalui *standard*

operational procedure (SOP) yang diterapkan pada universitas, yang diukur dengan pemahaman dan kemampuan SOP dalam meningkatkan produktivitas pekerjaan, dan perwujudan SOP dalam bentuk tertulis dan 3) *Technology*; indikator ini bisa diukur dengan melihat kemampuan civitas akademika dalam menerapkan *technology* yaitu berupa internet dan intranet yaitu penggunaan portal akademik dan e-learning dalam melaksanakan tugas pokok.

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Universitas Negeri Padang karena Universitas Negeri Padang merupakan salah satu perguruan tinggi negeri yang berada di Sumatera Barat dan juga merupakan perguruan tinggi favorit karena memiliki jumlah peminat yang relatif banyak pada saat ujian seleksi mahasiswa baru tiap tahunnya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen di Universitas Negeri Padang yang berjumlah 939 orang. Pengambilan sampel digunakan dengan metode sampel acak berstrata proporsional dengan jumlah sampel 132 sampel penelitian. Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui kuisioner dengan 20 item pertanyaan yang dikembangkan melalui konsep *knowledge management* yang terdiri dari variabel *people (experience)* dengan item pertanyaan tingkat pemahaman *knowledge management* oleh para responden (dosen), pemahaman *knowledge management* dalam memperkaya pengetahuan, pemahaman *knowledge management* dalam menciptakan komunikasi, tingkat potensial sumber daya manusia yang memahami dan menerapkan *knowledge management*, pemahaman *knowledge management* dalam melaksanakan tugas pokok dan pemahaman *knowledge management* dalam menciptakan sasaran yang jelas serta pemahaman *knowledge management* menjadi keputusan penting yang harus diterapkan di Universitas Negeri Padang.

Pada variabel *Process (Standard Operational Procedure/SOP)* diukur dengan pertanyaan pemahaman SOP dalam meningkatkan produktivitas, pemahaman SOP yang diterapkan oleh seluruh civitas akademika UNP, pemahaman SOP dalam bentuk tertulis, manfaat SOP dalam melaksanakan pekerjaan, pekerjaan yang tidak masuk kedalam SOP, pengalaman yang bisa dijadikan SOP dan keharusan SOP diterapkan secara aktif bagi seluruh civitas akademika UNP. Sedangkan untuk variabel *technology* dilakukan

pengukuran dengan pertanyaan kemudahan akses internet dan intranet di UNP, manfaat yang diberikan intranet dan internet serta penggunaan internet dan intranet untuk komunikasi dan penyimpanan data.

Setelah data terkumpulkan maka data tersebut akan dianalisis menggunakan analisis data deskriptif dan tingkat penerapan *knowledge management* akan dianalisis dengan menggunakan analisis Forster (2005).

Hasil dan Diskusi

Dari karakteristik responden yang diperoleh dari penyebaran kuisioner penelitian diperoleh hasil bahwa sebagian besar responden adalah dosen wanita, sebagian besar responden mempunyai standar pendidikan Magister (S2) yang telah sesuai dengan syarat pendidikan minimal dosen, umur dan masa jabatan yang relatif baru. Hal ini mengindikasikan bahwa di Universitas Negeri Padang banyak didirikan fakultas serta jurusan pada tahun 2000 (setelah konversi IKIP ke UNP) sehingga peran *knowledge management* masih harus lebih dipahami dan diterapkan oleh para dosen/civitas akademika UNP.

Dari hasil pengolahan data deskriptif variabel *people (experience)* diperoleh hasil total capaian responden (TCR) adalah 68.8. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat penerapan *knowledge management* yang diukur melalui *people (experience)* berada dalam level *developing potential* (Foster 2005). Dalam level ini pengetahuan masih dikelola dengan cara ad-hoc, dimana masih ditemukan antara retorika manajemen pengetahuan dan praktek-praktek manajerial. Pada level ini informasi belum diubah menjadi ide bisnis yang inovatif atau kebijakan praktis yang akan diterapkan dalam organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan fenomena yang peneliti temukan di lapangan, dimana para dosen (*people*) masih belum sepenuhnya menerapkan pengetahuan secara maksimal dalam proses pembelajaran. Pembelajaran masih dikelola hanya untuk satu tujuan yaitu memenuhi tuntutan sebagai institusi dalam bidang pendidikan. Dosen (*people*) menerapkan pembelajaran hanya terfokus kepada silabus, satuan acara pembelajaran dan bahan ajar tetapi belum dikembangkan secara maksimal sesuai dengan tuntutan dan perubahan lingkungan. Kegiatan tri dharma perguruan tinggi yang dilakukan dosen (*people*) baru sebatas melengkapi tugas pokok dan belum mampu menerapkan untuk pengembangan

ilmu pengetahuan di lingkungan universitas, sehingga dalam hal ini aktivitas *sharing knowledge* belum terlihat secara maksimal.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Anita (2009) yang meneliti tentang implementasi *knowledge management* di perpustakaan Universitas Kristen Petra Surabaya. Dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa peran *people* yakni kepala perpustakaan ternyata tidak mengetahui dan memahami dengan baik bagaimana potensi dan *skill* yang dimiliki anggota organisasi lain (*people*). Penelitian serupa juga dilakukan oleh Lieli dan Irwin (2007) dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagai perguruan tinggi yang merupakan tempat menghasilkan pengetahuan dan pembelajaran yang baru maka terdapat penilaian yang cukup tinggi terhadap faktor-faktor pemberdayaan *knowledge management* khususnya untuk faktor *organizational culture*, *people* dan *information technology*, sehingga organisasi yang diteliti yaitu universitas/fakultas mempunyai potensi untuk mengimplementasikan *knowledge management* dengan adanya kesiapan dari berbagai faktor pemberdayaan *knowledge management*.

Hasil pengolahan data deskriptif untuk variabel *process* (*Standard Operational Procedure*) menunjukkan nilai TCR 64.4. Hal ini berarti penerapan *knowledge management* yang diukur melalui variabel *process* (*standard operational procedure*) pada penelitian ini juga berada pada level *Developing Potential* (Foster 2005). Dimana pada level ini kegiatan pembelajaran pengetahuan yang diukur dengan *standard operational procedure* (SOP) di Universitas Negeri Padang masih dilakukan secara ad-hoc atau masih terbatas dalam bentuk tertulis. Hal ini sesuai dengan fenomena yang penulis temukan di lapangan bahwa masih terdapat perbedaan praktek-praktek manajerial dengan ketentuan yang berlaku dan dituliskan di *Standard Operational Procedure* (SOP), keputusan-keputusan yang diambil oleh pihak manajerial masih ada yang tidak sesuai dengan SOP yang berlaku. Sebagai instansi pendidikan yang telah memiliki sertifikat ISO, sudah seharusnya Universitas Negeri Padang selalu berpedoman kepada *Standard Operational Procedure* yang berlaku dan yang telah dituliskan kedalam buku pedoman mutu sehingga tidak terjadi perbedaan-perbedaan tindakan baik dalam pengambilan keputusan akademik, non akademi maupun dalam

tindakan manajerial lainnya. Penelitian yang dilakukan oleh Rossi dan Marta (2009) menunjukkan bahwa *knowledge management* (*process*) akan sangat menguntungkan bagi institusi pendidikan. *Knowledge management* dapat menjadi keuntungan strategik, taktik dan operasional yang terbukti dapat diterapkan di perguruan tinggi karena unsur *process* dapat digunakan untuk mengembangkan program training internal yang dapat membantu eksistensi dari setiap unsur perguruan tinggi.

Hasil data deskriptif pengolahan data untuk variabel *technology* memperlihatkan hasil TCR 78, dengan level *developing potential* (Foster 2005). Hasil TCR dari variabel *technology* ini merupakan nilai TCR yang tertinggi dibandingkan dua variabel lain yaitu variabel *people* dan *process*, hal ini membuktikan bahwa penerapan *knowledge management* untuk *technology* pada Universitas Negeri Padang sudah cukup baik dibandingkan dengan penerapan *knowledge management* oleh *people* dan *process*. Hal tersebut sesuai dengan fenomena yang penulis temukan di lapangan bahwa di Universitas Negeri Padang telah menerapkan konsep *knowledge management* dengan menggunakan teknologi yang canggih baik untuk intranet maupun internet. Seperti untuk intranet masing-masing civitas akademika telah memiliki *user name* yang bisa digunakan untuk mengakses kegiatan yang berhubungan dengan akademik seperti Melakukan pengisian dan persetujuan KRS, evaluasi dosen, sistem jurnal online, akses nilai, e-learning dan untuk kegiatan lainnya telah menggunakan fasilitas internet dan intranet. Hal ini telah menunjukkan bahwa penerapan *technology* di Universitas Negeri Padang telah cukup baik walaupun peran *people* (*experience*) dan *process* (SOP) dalam mengembangkan *technology* masih dirasakan belum maksimal.

Hasil pengolahan data total deskriptif *knowledge management* secara keseluruhan yang diukur melalui nilai yang diperoleh dari variabel *people* (*experience*), *process* (SOP) dan *technology* diperoleh nilai 70.4. Nilai tersebut juga berada pada level *developing potential*. Artinya penerapan *knowledge management* masih dilakukan secara ad hoc atau tertulis, belum banyak diaplikasikan secara manajerial. Hal ini sesuai dengan fenomena yang penulis temukan di lapangan bahwa masih terdapat perbedaan retorika manajemen pengetahuan dengan praktek-praktek manajerial yang dilakukan.

Universitas Negeri Padang belum sepenuhnya mengelola informasi dan pengetahuan menjadi ide-ide yang inovatif dan menjadikan ide tersebut menjadi kebijakan praktis yang bisa diterapkan. Hal ini disebabkan karena budaya dan aturan yang berlaku di lingkungan Universitas Negeri Padang yang sepenuhnya belum diterapkan secara maksimal. Seperti yang disampaikan oleh Gold, Malhotra dan Segars (2001) organisasi yang kaya akan pengetahuan biasanya diawali dari budaya dan peraturan organisasional yang lebih luwes dan wewenang tanpa menghilangkan pengawasan peran dan pimpinan.

Melihat fenomena yang dibutuhkan dalam rangka implementasi *knowledge management* pada perguruan tinggi, permasalahan yang umumnya terjadi juga merupakan permasalahan yang ditemukan di lingkungan Universitas Negeri Padang terutama dalam *knowledge sharing* tersebut. Belum maksimalnya para dosen untuk berbagi ilmu pengetahuan dengan mahasiswa karena juga masih terbatasnya kemampuan dosen dalam mengemban tugasnya karena disebabkan adanya tugas-tugas pokok lain yang juga harus dilaksanakan. Ditambah lagi dengan masa berdiri/umur jurusan/program studi yang masih relatif muda menyebabkan terbatasnya kemampuan, sarana dan prasarana untuk menerapkan *knowledge management*. Budaya dan aturan yang masih belum sepenuhnya dipatuhi oleh para dosen juga merupakan salah satu penyebab belum maksimalnya penerapan *knowledge management* di Universitas Negeri Padang.

Perguruan tinggi yang sukses adalah perguruan tinggi yang mampu secara konsisten menghasilkan pengetahuan baru, menyebarkan dan mengimplementasikan dalam teknologi (produk pengetahuan) baru. *Knowledge sharing* merupakan salah satu hal yang sangat dibutuhkan dalam menghasilkan dan menyebarkan informasi baru tersebut tetapi hal tersebut juga menjadi permasalahan dalam implementasi *knowledge management*. Dimana dosen tidak memiliki kemauan dan tindakan untuk berbagi pakai *knowledge* dalam bentuk tulisan sehingga tidak akan mendorong mahasiswanya untuk berbagi pakai *knowledge*. Hal tersebut juga didukung oleh Blackman dan Kennedy (2008) bahwa *knowledge* (pengetahuan) bukan hanya produk dari kegiatan penelitian di universitas, tetapi *knowledge* juga seharusnya menjadi sumber keunggulan kompetitif yang perlu dikelola dengan baik pada universitas.

Simpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat penerapan *knowledge management* yang diukur melalui variabel *people (experience)* di peroleh hasil sebesar 68.8%, variabel *process (standard operational procedure)* diperoleh hasil sebesar 64.4%, variabel *technology* diperoleh hasil sebesar 78% serta untuk penerapan *knowledge management (people, process dan technology)* secara total diperoleh nilai yaitu 70.4%. Hasil TCR yang diperoleh pada masing-masing variabel penelitian dan pada nilai total diketahui bahwa tingkat penerapan *knowledge management* pada Universitas Negeri Padang berada pada level *developing potential*. Hal ini diindikasikan karena *knowledge management* belum sepenuhnya dipahami dan diterapkan oleh anggota organisasi di Universitas Negeri Padang karena dipengaruhi oleh faktor budaya, masa jabatan, umur fakultas dan faktor-faktor lainnya. Sehingga dalam meningkatkan pemahaman dan penerapan *knowledge management* di lingkungan Universitas Negeri Padang maka *Knowledge management* di Universitas Negeri Padang harus lebih dikembangkan dengan meningkatkan pengetahuan dan pemahaman para dosen dan unsur civitas akademika lainnya (*people*) yaitu dengan meningkatkan pendidikan, proses pembelajaran, dan sarana prasarana penunjang lain untuk pengembangan ilmu pengetahuan seperti dengan mengadakan forum grup diskusi untuk berbagi ilmu pengetahuan, unsur *people* lebih berpedoman kepada *Standard operational procedure (SOP)* yang telah ditetapkan, sehingga tidak ditemukan perbedaan antara kebijakan yang diambil dengan prosedur yang telah ditetapkan dan penerapan *technology* lebih dikembangkan yaitu dengan memperluas sistem akses dan memperkuat jaringan sehingga akan lebih banyak menyerap dan menyebarkan informasi kepada seluruh anggota organisasi di Universitas Negeri Padang.

Daftar Pustaka

- Anita Nusantari. 2009. Penerapan Knowledge Management Untuk Meningkatkan Kinerja Perpustakaan Perguruan Tinggi. *Jurnal Visi Pustaka*. Volume 11 No 2.
- Blackman,D and Kennedy,M. 2007. *Knowledge Management and Governance in Higher Education*. Online 15 Desember 2015

- Bhatt, G.D. 2000. Organizing Knowledge in the Knowledge Management Cycle. *Journal Of Knowledge Management*. 4(1).
- Constaintin. 2005. *The Intellectual Capital Of Universities*". Academy of Economic Studies. Burcharest.
- Forster, Nick. 2005. *Maximum Performance, a practical guide to leading and managing people at work*. Cheltenham, UK. Northampton, M.A. USA
- Frappaalo, C and W. Toms. 2000. *Knowledge Management : from Terra incognito to Terra Firma*. The Delphi Group.
- Galbreath. J. 2000. *Knowledge Management Technology Education ; an Overview. Eduactional Technology*. September – October.
- Gold, A.H. Malhotra A and Segars A.H. 2001. Knowledge Management ; an Organizational Capabilities Perspective. *Journal Of Management Information Systems*. Volume 8 No 1.
- Kosasih, Natalie dan Budiani, Sri. (2007). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan ; Studi Kasus Departemen *Front Office* Surabaya Plaza Hotel. *Jurnal Manajemen Perhotelan*. Volume 3 No 2 September 2007;80-88.
- Lieli Suharti dan Irwin Hartanto (2007). Identifikasi Kesiapan Knowledge Management di Perguruan Tinggi (Studi Terhadap Faktor Pemberdaya/Enablers Knowledge Management. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Volume XV No 2.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No 14 Tahun 2011. Pedoman pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*). Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Rossi, S.Wahyuni dan Marta Riastuti. 2009. Implementasi Knowledge Management di Perguruan Tinggi. *Proceeding PESAT* (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitektur dan Sipil). Volume 3. ISSN 1858-2559. Universitas Gunadharma.
- Setiorini. Hamzah, Djabar. Djaya, Yansor. 2012. *Faktor-Faktor Knowledge Management yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Kependidikan Universitas Hasanuddin*. Universitas Hasanuddin. Makassar.
- Skyreme. D.J. 2003. *Knowledge Management ; Making Sense Of An Ozymoran*.
- Yuliazmi. 2005. Penerapan *Knowledge Management* Pada Perusahaan Reasuransi ; Studi kasus PT Reasuransi Nasional Industri. *Tesis*. Universitas Budi Luhur.