

PENERAPAN MANAJEMEN PENGETAHUAN DI PERGURUAN TINGGI TERBUKA DAN JARAK JAUH

Sarah Fadilla¹, Ari Juliana², Adisthy Shabrina Nurqamarani³
^{1,2,3} Prodi Administrasi Bisnis, Universitas Terbuka, Indonesia
sarahf@ecampus.ut.ac.id¹, ari@ecampus.ut.ac.id², adisthy@ecampus.ut.ac.id³

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Diterima: 02-01-2023
Disetujui: 20-01-2023

Kata Kunci:

Manajemen pengetahuan;
Pendidikan tinggi terbuka dan jarak jauh;
Daya Saing;
Disrupsi

ABSTRAK

Abstrak: Perubahan yang terjadi di era disrupsi dan pasca pandemi covid-19 adalah sebuah keniscayaan. Kehidupan sosial berubah termasuk dalam pendidikan. Proses pembelajaran telah bergeser ke pembelajaran jarak jauh yang sebenarnya telah dilakukan oleh Universitas Terbuka sejak 1984. Kondisi ini memerlukan perhatian dari pemangku kepentingan di Universitas Terbuka untuk bergerak, terlebih lagi sebanyak lebih dari 31% pegawai negeri sipil akan pensiun hingga tahun 2026. Pengetahuan sebagai keunggulan kompetitif harus dikelola untuk menghadapi berbagai macam perubahan. Tujuan dari penelitian ini untuk menggambarkan bagaimana penerapan manajemen pengetahuan di Universitas Terbuka dan faktor-faktor yang memengaruhinya. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, dengan melakukan wawancara kepada informan menggunakan *purposive sampling*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Universitas Terbuka telah mengimplementasikan manajemen pengetahuan yang tercermin dalam visi, misi dan tujuan organisasi juga dalam pelaksanaan tridarma perguruan tinggi: pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat dan 2) Ditemukan 15 faktor internal dan 5 faktor eksternal yang memengaruhi penerapan manajemen pengetahuan di Universitas Terbuka. Perlu adanya peningkatan kesadaran dari para pegawai akan pentingnya manajemen pengetahuan, penyusunan strategi, hingga optimalisasi infrastruktur IT untuk meningkatkan daya saing perguruan tinggi.

Abstract: Changes in the disruption era and after the sudden covid-19 pandemic are an inevitability. Our social life is changing including in education. The learning process has shifted into distance learning which has been done by Indonesia Open University since 1984. The condition needs attention from Indonesia Open University stakeholders to move, moreover, over 31% of employees will retire in the next five years. Knowledge as a competitive advantage must be managed to overcome any kind of changes. The purpose of this study is describing how the implementation of knowledge management at Indonesia Open University. The study was qualitative and conducted through interviews with informants using purposive sampling. The results of this study show: 1) Indonesia Open University has implemented knowledge management that is reflected through its vision, mission, and objective as well as in the implementation of education, research, and community service and 2) It is found 15 internal factors and 5 external factors affect to knowledge management implementation. There needs to be increased awareness from employees of the importance of knowledge management, create strategy, and IT infrastructure optimization to increase the competitiveness of institutions.

A. LATAR BELAKANG

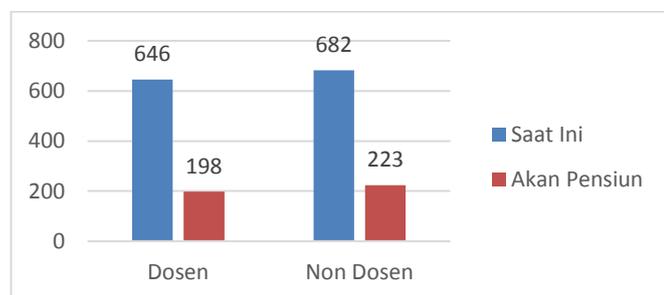
Perguruan tinggi adalah sebuah institusi dimana pengetahuan diciptakan, disampaikan, dan dimanfaatkan untuk kebermanfaatannya di masyarakat. Pandangan ini perlu disikapi oleh perguruan tinggi dengan selalu memberikan kontribusi baru dalam bentuk inovasi pengetahuan sebagai adaptasi terhadap perubahan yang berimbas pula pada kebutuhan masyarakat. Dalam menghadapi hal ini, perguruan tinggi juga tentu dituntut untuk menghasilkan lulusan yang unggul, adaptif, dan kreatif

sehingga dihasilkan lulusan-lulusan yang berdaya saing tinggi (Sumantri, 2021).

Universitas Terbuka hadir pada tahun 1984 untuk mengakselerasi jumlah lulusan perguruan tinggi di Indonesia. Untuk itu, Universitas Terbuka (UT) melakukan pendidikan jarak jauh dimana para mahasiswanya dapat belajar mandiri tanpa perlu datang ke kampus, juga terbuka bagi siapa saja yang ingin melanjutkan jenjang pendidikan tinggi tanpa melihat batasan usia, namun cukup sudah menempuh pendidikan SMA atau sederajat.

Adanya disrupsi teknologi hingga munculnya pandemi covid-19 telah mengubah tatanan kehidupan. Perubahan yang lebih cepat dari perkiraan ini juga memunculkan banyak platform pembelajaran online yang menyediakan kursus-kursus sesuai dengan minat dan kebutuhan masyarakat. Belum lagi adanya corporate university yang fokus pada kebutuhan bisnis dan juga terintegrasi dengan kegiatan bisnisnya (Fauziah & Prasetyo, 2019). Adanya covid-19 membuat pemerintah mengeluarkan berbagai kebijakan, salah satunya terkait dengan penyelenggaraan pembelajaran di masa covid-19 dengan melakukan pembelajaran tatap muka terbatas dan pembelajaran jarak jauh. Kondisi ini membuat seluruh perguruan tinggi yang biasa melakukan kegiatan perkuliahan tatap muka mulai melaksanakan perkuliahan secara jarak jauh. Padahal data dari (RistekDikti, 2019), hanya 49 program studi yang menyelenggarakan pendidikan jarak jauh dengan 73,4% di antaranya merupakan program studi di Universitas Terbuka. Berbagai kondisi ini tentu akan memengaruhi posisi Universitas Terbuka sebagai pelopor dalam pembelajaran jarak jauh.

Di sisi Sumber Daya Manusia (SDM) di UT, lebih dari 31% dosen berstatus pegawai negeri sipil akan pensiun hingga tahun 2026 sesuai Gambar 1. Padahal SDM tersebut adalah aset intelektual dari UT yang merupakan pakar, baik di bidang keilmuan maupun pendidikan jarak jauh. SDM adalah salah satu modal intelektual yang berperan dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Anatan, 2006). Ditambah dengan adanya hambatan peraturan dalam penerimaan pegawai membuat adanya jarak yang cukup jauh antara senior dan junior. Oleh karena itu, Universitas Terbuka perlu untuk mengatur strategi agar dapat bersaing dan menyesuaikan sesuai dengan perkembangan zaman yakni melalui penerapan manajemen pengetahuan.



Gambar 1. Data Jumlah PNS Saat Ini dengan Yang Akan Pensiun hingga Tahun 2026 (Per 16 Nov 2021)

Manajemen pengetahuan penting untuk diterapkan di perguruan tinggi (Devi Ramachandran et al., 2013). Penelitian dari (Samsiah & Marlina dan Hendri Ali Ardi, 2018; Ting & Xue, 2017) menemukan bahwa manajemen pengetahuan berdampak pada keunggulan kompetitif. Tujuan dari perguruan tinggi

dapat tercapai dengan pengetahuan yang ada di dalamnya. Keunggulan kompetitif ini akan berpengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi, karena produk yang ditawarkan akan lebih menarik dibandingkan dengan kompetitor lainnya. Untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di era ekonomi berbasis pengetahuan global (Mahdi et al., 2019), maka universitas sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan perlu menciptakan budaya praktik manajemen pengetahuan untuk pengembangan berkelanjutan dalam pendidikan, hasil penelitian maupun pengabdian kepada masyarakat (Akter & Banik, 2019).

Pengetahuan adalah aset bagi perusahaan yang dianggap sebagai kumpulan pengalaman, informasi yang sesuai, dan kemampuan yang menawarkan sebuah struktur untuk memperkirakan dan mengintegrasikan pengalaman dan informasi baru (Mohajan, 2016). Pengetahuan merupakan konsep, keahlian, pengalaman, dan visi yang menyediakan sebuah kerangka kerja untuk membuat, mengevaluasi, dan menggunakan informasi (Soltani & Navimipour, 2016). Pengetahuan dikelompokkan ke dalam pengetahuan tacit dan eksplisit. (Tjakraatmadja & Kristinawati, 2017) mengungkapkan pengetahuan tacit yang ada dalam individu perlu ditransformasi untuk menghasilkan suatu inovasi agar dapat memberikan nilai maksimal bagi organisasi. Sementara pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang sudah dituangkan dalam berbagai bentuk, seperti dalam bentuk pedoman kerja maupun didokumentasikan dalam bentuk tulisan, video, maupun disusun dalam bentuk database.

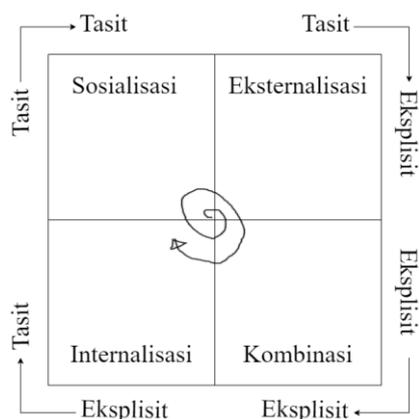
Pengetahuan tacit antara satu organisasi berbeda dengan organisasi lainnya. Artinya pengetahuan tacit organisasi merupakan keunikan yang dimiliki organisasi tersebut (Tjakraatmadja & Kristinawati, 2017). Pengetahuan tacit tersimpan dalam setiap individu dalam organisasi. Pengetahuan tacit sangat penting dalam penciptaan dan pengelolaan pengetahuan bagi akademisi maupun praktisi terhadap kinerja organisasi. Hal ini menjadi poin penting dalam mengoptimalkan kinerja organisasi yang krusial untuk keberlanjutan bisnis organisasi (Muthuveloo et al., 2017). Di sisi lain, pengetahuan eksplisit juga memegang peranan dalam kemampuan berinovasi individu dalam organisasi (Asbari et al., 2019).

Manajemen Pengetahuan dalam (Gao et al., 2017) dipaparkan berbagai macam definisi yang dapat dirangkum sebagai proses untuk mengelola pengetahuan seperti: menciptakan, mengekstraksi, mentransformasi, menyimpan, mendiseminasikan, menggunakan pengetahuan tacit dan eksplisit, antara individu maupun kelompok, dalam rangka menghasilkan kebijakan, strategi dan hasil yang lebih

baik, juga untuk memaksimalkan nilai dari organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Dari definisi ini, esensi manajemen pengetahuan adalah untuk membantu individu maupun organisasi dalam meningkatkan efisiensi proses pembelajaran dan mengintegrasikan berbagai sumber pengetahuan yang berbeda untuk meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.

Penerapan manajemen pengetahuan ini dapat menciptakan kemampuan baru, mendorong inovasi, dan pencapaian juga meningkatkan nilai pelanggan, dalam hal perguruan tinggi adalah mahasiswa (Ting & Xue, 2017). Tujuan utama dari manajemen pengetahuan menurut (Newell dkk., 2004; Alavi dkk., 2005) dalam (Ting & Xue, 2017) adalah meningkatkan kesadaran dari organisasi akan pengetahuannya, dan membentuk pengetahuannya sehingga dapat digunakan secara efektif dan efisien.

Model kreasi pengetahuan (Nonaka et al., 2000) "Model SECI" adalah dasar teori yang banyak dikenal dan diadopsi sebagai kerangka kerja dalam manajemen pengetahuan. Model ini memandang kreasi pengetahuan sebagai sebuah proses yang dinamis, dimana proses yang terus menerus antara pengetahuan tasit dan pengetahuan eksplisit menghasilkan pengetahuan baru dan memperkuat baik di tingkat individu, organisasi, maupun antar organisasi. Ada empat proses dalam manajemen pengetahuan (Nonaka et al., 2000): Sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi.



Gambar 2. Model Kreasi Pengetahuan SECI (Nonaka et al., 2000)

Melalui sosialisasi terjadi pembentukan pengetahuan tasit baru melalui adanya interaksi untuk berbagi pengalaman. Dalam eksternalisasi pengetahuan tasit diartikulasikan ke dalam pengetahuan eksplisit yang memungkinkan pengetahuan untuk dibagikan kepada yang lain, dimengerti dan menjadi dasar pengetahuan yang baru, dalam bentuk seperti konsep, hipotesis, diagram, model atau prototipe. Kombinasi adalah proses pembentukan antara pengetahuan eksplisit yang baru dan yang sudah ada membentuk suatu pengetahuan

eksplisit yang lebih kompleks dan sistematis. Pertukaran dan pengkombinasian pengetahuan dapat melalui media seperti dokumen, rapat, maupun jaringan komunikasi. Internalisasi mewujudkan pengetahuan eksplisit ke dalam pengetahuan tasit, yang banyak dikenal dengan *learning by doing* menjadikannya aset yang berharga bagi perusahaan. Ketika pengetahuan diinternalisasikan dalam pengetahuan tasit yang dimiliki masing-masing individu, maka hal tersebut menjadi aset yang berharga (Canonico et al., 2020; Nonaka et al., 2000). Seperti yang tergambar dalam Gambar 2, kreasi pengetahuan merupakan suatu proses yang berkelanjutan sebagai interaksi yang dinamis antara pengetahuan tasit dan eksplisit. Pergerakan antara keempat mode berbentuk lingkaran yang artinya terjadi interaksi antara pengetahuan tasit dan eksplisit diperkuat melalui 4 mode konversi pengetahuan. Sehingga proses kreasi pengetahuan dalam suatu organisasi adalah proses tanpa akhir yang selalu berkembang dan meningkat secara terus menerus (Nonaka et al., 2000).

Model kreasi manajemen pengetahuan di lembaga pendidikan oleh (Tjakraatmadja & Kristinawati, 2017) menjelaskan siklus aliran pengetahuan dari sumber utama pengetahuan yang berasal dari tridharma perguruan tinggi, Ketiga sumber pengetahuan yang berasal dari pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat ini terakumulasi dalam *knowledge center* yang dapat diakses oleh dosen atau karyawan berdasarkan kewenangan yang diberikan. Selain itu, *knowledge center* juga dapat menyimpan pengetahuan yang berasal dari pihak eksternal.

Penerapan manajemen pengetahuan di perguruan tinggi dilakukan melalui pencarian pengetahuan dalam perpustakaan digital, berbagi pengetahuan melalui interaksi sosial sehari-hari, dan pembentukan pengetahuan tasit baru melalui kegiatan belajar mengajar, konsultasi, rapat, workshop dan seminar (Rusilowati & Ciptaningsih, 2016; Sopandi et al., 2016; Veer Ramjeawon & Rowley, 2017, 2018). Selain itu, ada pula kegiatan *team teaching*, pembinaan dosen, maupun magang Mahasiswa yang digunakan sebagai salah satu upaya dalam transfer pengetahuan (Rusilowati & Ciptaningsih, 2016; Veer Ramjeawon & Rowley, 2018).

Penerapan manajemen pengetahuan dilakukan untuk menciptakan nilai. Hal ini dirumuskan dalam bentuk strategi. Strategi adalah kerangka kebijakan yang diartikulasikan yang berisi apa saja yang perlu dicapai oleh organisasi beserta dengan indikator pencapaiannya (Alshahrani, 2018). Tanpa adanya peran dari pemimpin, maka strategi tidak akan berjalan. Diperlukan pemimpin yang mampu menetapkan visi misi perusahaan berwawasan masa

depan serta mengkomunikasikannya kepada karyawan yang menyebabkan karyawan termotivasi untuk mencapai hal tersebut (Budihardjo, 2016). Strategi juga terkait dengan peraturan yang mana dapat mendukung dalam kerja sama tim, mendorong untuk menghasilkan pengetahuan, pengembangan teknologi informasi maupun aturan-aturan terkait pengembangan karyawan (Alshahrani, 2018; Veer Ramjeawon & Rowley, 2018). Untuk menjalankan strategi, maka diperlukan struktur dan budaya organisasi yang tepat. Struktur organisasi yang tepat akan membantu dalam penerapan manajemen pengetahuan ke arah yang lebih baik. Struktur organisasi ini akan terkait dengan formalisasi dalam pengambilan keputusan yang pada akhirnya berpengaruh bagaimana setiap individu dapat melakukan manajemen pengetahuan (Alshahrani, 2018; Veer Ramjeawon & Rowley, 2018). Sementara budaya organisasi menciptakan norma dan nilai yang berlaku di lingkungan kerja (Alshahrani, 2018). Budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan dan ramah pengetahuan akan mendukung dalam proses menciptakan inovasi.

Untuk mencapai tujuan organisasi, tanggung jawab diberikan kepada setiap individu untuk dapat berkolaborasi dan berkoordinasi. Ketika individu dan tim diberikan kesempatan untuk terlibat dalam inisiatif pengetahuan dan didukung serta dipercaya untuk memberikan ide secara mandiri, maka pengetahuan akan diedarkan (Alshahrani, 2018). Dalam mengedarkan pengetahuan penting bagi karyawan untuk juga diberikan informasi dan pelatihan dalam memanfaatkan teknologi (Altınay et al., 2019). Penelitian (Yuniarsih & Amartiwi, 2019) juga mengungkapkan proses transfer pengetahuan akan menjadi lebih efektif jika ada dukungan keuangan yang memadai sehingga dapat meningkatkan nilai-nilai baru dalam pengembangan perguruan tinggi. Wong (2005) menilai diperlukan adanya suatu penilaian untuk mengetahui kesuksesan implementasi KM baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Dukungan keuangan dalam mendukung infrastruktur teknologi informasi maupun dalam pemberian insentif akan memengaruhi manajemen pengetahuan, seperti penciptaan dan transfer pengetahuan (Veer Ramjeawon & Rowley, 2017).

Dari faktor eksternal, terdapat pengaruh dari sosial budaya, etika, ketidakpastian, konsep pengetahuan, dan politik (Alshahrani, 2018). Sosial budaya dapat berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap penerapan manajemen pengetahuan. Dengan mengabaikan faktor sosial budaya dalam organisasi akan menjadi hambatan dalam inovasi dan penciptaan pengetahuan. Faktor etika juga terkait dengan manajemen pengetahuan, dimana dalam menghasilkan dan

menyebarkan pengetahuan akan terikat secara etis dan harus diselesaikan sebelum pengetahuan dihasilkan atau dibagikan. Selain itu, dalam kondisi dengan ketidakpastian dapat menyebabkan sulitnya dalam membuat dan mengkreasi pengetahuan. Adanya kolaborasi akan membantu dalam inovasi, produktivitas, dan capaian organisasi. Perbedaan konsep pengetahuan antar individu dapat memengaruhi manajemen pengetahuan. Terakhir, pengaruh politik dapat menghambat manajemen pengetahuan dengan menghalangi proses transmisi pengetahuan

Berdasarkan pemaparan di atas, penting bagi Universitas Terbuka untuk dapat mengatasi kelemahan dan tantangan yang ada dengan manajemen pengetahuan. Penelitian ini dilakukan sebagai langkah awal dengan melakukan analisis mengenai: 1) Bagaimana penerapan manajemen pengetahuan di Universitas Terbuka dan 2) Faktor-faktor apa yang memengaruhi penerapan manajemen pengetahuan di Universitas Terbuka. Hal ini dilakukan agar Universitas Terbuka dapat memaksimalkan potensi pengetahuan yang dimiliki dalam bersaing di era yang penuh dengan ketidakpastian.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan melakukan wawancara kepada 8 informan menggunakan *purposive sampling* secara *snowball*. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran manajemen pengetahuan dari pihak pemangku kebijakan dan dilakukan penggalian informasi kepada informan lain secara *snowball* hingga informasi yang diperoleh cukup (Bungin, 2007). Wawancara penelitian dilakukan di UT Pondok Cabe, baik secara daring maupun luring. Selain itu, peneliti juga mengumpulkan data melalui studi dokumentasi seperti melalui penelusuran dokumen dalam *website* universitas.

Analisis tematik akan digunakan dalam mengolah data kualitatif. Analisis data diawali dengan melakukan transkripsi hasil wawancara, pengkodean, pengurutan kode-kode menjadi sub-tema potensial dan semua kutipan yang relevan dikumpulkan dalam sub-tema ini dan digabungkan menjadi subtema yang menyeluruh, *me-review* tema yang diperoleh, terakhir tema-tema didefinisikan dan dituliskan dalam kalimat (Alshahrani, 2018).

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Profil Informan

Informan dari penelitian ini adalah pemangku kebijakan di Universitas Terbuka. Sebanyak 25% dari informan memiliki jabatan fungsional Profesor dan 75% merupakan Lektor Kepala. Dari sisi masa kerja, informan memiliki pengalaman lebih dari 20 tahun

bekerja di UT dan 37,5% memiliki pengalaman kerja lebih dari 30 tahun. Dari sisi tingkat Pendidikan, 87,5% informan telah bergelar Doktor. Gambaran dari informan yang dilakukan wawancara ada dalam Tabel 1.

Tabel 1. Profil Informan

No.	Jabatan Fungsional	Masa Kerja	Tingkat Pendidikan
1.	Lektor Kepala	Lebih dari 30 tahun	Doktor
2.	Lektor Kepala	21-30 tahun	Doktor
3.	Lektor Kepala	Lebih dari 30 tahun	Doktor
4.	Profesor	21-30 tahun	Doktor
5.	Lektor Kepala	Lebih dari 30 tahun	Magister
6.	Lektor Kepala	21-30 tahun	Doktor
7.	Profesor	21-30 tahun	Doktor
8.	Lektor Kepala	21-30 tahun	Doktor

2. Penerapan Manajemen Pengetahuan di Universitas Terbuka

Universitas Terbuka sebagai perguruan tinggi terbuka dan jarak jauh pada dasarnya telah menerapkan manajemen pengetahuan. Proses manajemen pengetahuan tercermin dalam visi dan misi UT yang diwujudkan dalam Rencana Pengembangan Jangka Panjang UT (RPJP UT) 2021-2035 dan Rencana Strategi Bisnis 2021-2025. Dengan visi "Menjadi Perguruan Tinggi Terbuka dan Jarak Jauh Berkualitas Dunia", UT berusaha untuk mengisi peran dalam pengembangan sumber daya manusia agar Indonesia mampu bangkit dan menjadi pemimpin dalam perkembangan dunia. Dalam mencapai hal tersebut, indikator-indikator dalam peningkatan kualitas dicanangkan, yakni dalam hal: kurikulum, standar lulusan, program pembelajaran, bahan ajar, evaluasi, akreditasi dan publikasi yang berstandar internasional dan memanfaatkan perkembangan teknologi terkini. Melalui misinya, UT memfasilitasi dalam peningkatan daya tampung dan pemerataan akses pendidikan tinggi di Indonesia dengan mengembangkan sistem pembelajaran jarak jauh serta menyebarkan hasil penelitian baik terkait keilmuan maupun pendidikan jarak jauh dalam rangka mendukung pembangunan nasional.

Dalam pelaksanaan pendidikan, untuk membagikan pengetahuan kepada mahasiswa, UT memiliki bahan ajar baik cetak yang berbentuk modul maupun non cetak (audio/video, siaran radio dan televisi). Agar materi pembelajaran dapat diterima oleh mahasiswa UT yang memiliki kemampuan yang beragam, penyusunan bahan ajar dilakukan dengan bekerja sama dengan para ahli materi, ahli desain

pembelajaran, ahli media pembelajaran, ahli bahasa, dan lainnya yang mendukung, sehingga bahan ajar ini dapat digunakan oleh mahasiswa UT untuk belajar mandiri. UT juga menawarkan berbagai macam layanan bantuan belajar yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan mahasiswa, yakni baik melalui tutorial tatap muka, tutorial webinar, maupun tutorial *online*. Namun selama masa pandemi covid-19, tutorial tatap muka digantikan oleh tutorial webinar. Dalam evaluasi pembelajaran, UT telah memiliki Sistem Ujian Online berbasis *Online Proctoring* sehingga dapat mempermudah mahasiswa dalam menempuh proses ujian.

Dalam kegiatan penelitian, UT juga telah memiliki Rencana Induk Penelitian (RIP) 2021-2025 yang disusun sesuai dengan RPJP dan diselaraskan dengan Rencana Induk Riset Nasional (RIRN) dan Prioritas Riset Nasional. Diharapkan UT mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan karya-karya inovatif yang diperlukan baik oleh masyarakat maupun dunia industri dengan adanya peningkatan jumlah publikasi dan pemanfaatan hasil penelitian.

Kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) dilakukan dengan melakukan kolaborasi antara UT dengan institusi atau lembaga dalam memberdayakan masyarakat sebagai mitra. PkM juga memiliki Rencana Strategis Pengabdian kepada Masyarakat 2021-2025 yang merupakan turunan dari RPJP. PKM ini merupakan hilirisasi dari penelitian dengan ruang lingkup dalam menciptakan teknologi tepat guna, peningkatan kualitas hidup dan kemampuan masyarakat.

Untuk mendukung kegiatan tridarma perguruan tinggi dan juga kegiatan pendukungnya, UT menyadari pentingnya infrastruktur IT dan SDM dalam manajemen pengetahuan. SDM akan memberikan nilai tambah jika memiliki pengetahuan, keahlian, pengalaman, dan sikap. Bukti empiris pentingnya hal ini dituangkan dalam RSB UT dimana indikatornya terkait dengan adanya program peningkatan kualifikasi akademik maupun kompetensi akademik. Dalam pengembangan infrastruktur IT, UT mencanangkan *Digital Learning Ecosystem* serta sarana dan prasarana lainnya yang mendukung dalam pelaksanaan strategi bisnis UT. Melalui pengembangan *Digital Learning Ecosystem*, proses pelaksanaan tridharma perguruan tinggi dan kegiatan pendukung menjadi lebih efektif, dapat mempercepat proses berbagi pengetahuan, dan meningkatkan produktivitas.

3. Faktor-faktor yang Memengaruhi Penerapan Manajemen Pengetahuan di Universitas Terbuka

Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh faktor-faktor yang memengaruhi penerapan manajemen

pengetahuan, yakni:

Faktor Internal

a. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia ini terkait dengan peningkatan kompetensi maupun kualifikasi dari pegawai. Pelatihan merupakan salah satu hal penting dalam pengembangan kompetensi dosen maupun tenaga kependidikan. Di tingkat universitas, pengelolaan terkait SDM dikelola oleh Unit Pengembangan Profesi (UPP). Dalam hal ini UPP mengembangkan kurikulum terkait dengan pengembangan karyawan yang ada di UT. Namun demikian, setiap kepala unit bertanggung jawab dalam mengelola SDM yang ada di unitnya. Oleh karena itu, setiap unit yang ada di universitas juga dapat mengajukan program pelatihan yang dibutuhkan.

Lebih dari itu, UT mendorong para dosennya untuk melanjutkan pendidikan ke S3 maupun *post-doctoral* untuk bidang keilmuan serta *short course* untuk hal terkait pendidikan jarak jauh. Ilmu yang senantiasa berkembang perlu untuk selalu diiringi dengan peningkatan kualitas dari karyawan yang diharapkan dapat memunculkan inovasi yang bermanfaat bagi organisasi. Dosen didorong untuk menjadi guru besar yang berarti dituntut juga untuk menghasilkan publikasi ilmiah pada jurnal yang bereputasi baik di tingkat nasional maupun internasional.

Untuk meningkatkan kompetensi juga dilakukan proses *mentoring*. Dosen lama sebagai ahli memberikan pengetahuan terkait pendidikan jarak jauh juga dosen baru yang memberikan pengetahuan terkait dengan teknologi terkini. Namun, proses *mentoring* ini saat ini belum berjalan secara efektif karena adanya kendala seperti benturan jadwal seperti *work from home*. UT juga melakukan rotasi pegawai maupun magang, baik di fakultas, operasional maupun UPBJJ. Hal ini dilakukan untuk dapat memaksimalkan potensi yang ada dan wawasan terkait organisasi menjadi berkembang. Proses pembinaan dilakukan dengan melakukan berbagi pengetahuan dari senior yang berpengalaman dan memiliki rekam jejak yang bagus kepada para kepala UPBJJ secara *learning by doing*.

Dalam melayani lebih dari 300.000 mahasiswa, dosen yang dimiliki oleh UT tidak sebanding dengan jumlah mahasiswanya. Untuk itu, UT merekrut tutor-tutor eksternal dalam menyampaikan pengajaran kepada Mahasiswa. Sebagai bagian dari UT, tutor-tutor juga diberikan pelatihan, baik tutor Tutorial Tatap Muka (TTM), Tutorial Webinar (Tuweb), maupun Tutorial *Online* (Tuton). Hanya tutor yang lulus seleksi yang dapat menjadi tutor di UT. Artinya tutor yang telah lulus secara administratif, mengikuti pelatihan, dan mengerjakan tugas-tugas yang diberikan. Selain itu, UT juga secara reguler

memberikan penyegaran tutor baik untuk tutor internal maupun eksternal terkait dengan penyelenggaraan tutorial.

b. Penilaian

Setiap bulannya para karyawan diberikan penilaian oleh atasannya terkait dengan kinerjanya melalui aplikasi SIMPEG. Penilaian akan menjadi bahan evaluasi mengenai hal apa yang perlu ditingkatkan oleh pegawai yang memicu adanya pembinaan-pembinaan pada aspek yang dinilai kurang. Pegawai juga diberikan penilaian atas kinerja melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang juga berkaitan dengan unsur tridharma perguruan tinggi dan unsur penunjang. Selain itu setiap tahun diadakan Rapat Tinjauan Manajemen untuk mengevaluasi tujuan/sasaran di tingkat universitas.

Terkait dengan pihak eksternal yang melakukan proses pengajaran bagi mahasiswa UT juga diawasi untuk dinilai performanya. Untuk tutorial *online* akan dinilai melalui keaktifan tutor dalam memberikan tanggapan terhadap diskusi maupun tugas. Sedangkan untuk tutorial webinar dan tutorial tatap muka, ada penilaian secara reguler dari internal UT pada saat pembelajaran berlangsung.

c. Insentif dan Penghargaan

UT telah memiliki kebijakan yang berkaitan dengan manajemen pengetahuan dalam bentuk insentif ataupun penghargaan. Seperti dosen yang telah mempublikasikan artikel ilmiah, buku teks, buku referensi maupun memiliki hak kekayaan intelektual maka berhak untuk mengajukan penghargaan atas hasil karyanya tersebut.

d. Promosi karir

Ada dua pengertian promosi karir, yakni karir struktural maupun fungsional. Karir struktural terkait dengan jabatan-jabatan yang ada secara terstruktur dalam organisasi UT. Untuk menghasilkan calon pemimpin UT di masa akan datang, UT telah melakukan berbagai program salah satunya program pengembangan *talent* yang berasal dari para pegawai yang telah terseleksi. Dari sisi karir fungsional, setiap individu didorong untuk dapat meningkatkan karir fungsionalnya. Salah satunya dengan melakukan *academic re-charging* dan pemberian tugas-tugas yang dapat meningkatkan kum. Saat ini juga sedang gencar disosialisasikan terkait dengan jabatan fungsional agar menjadi guru besar, karena selama ini para dosen sudah terlalu banyak diberikan tugas tambahan.

e. Budaya Kerjasama

Budaya kerjasama menjadi faktor penting yang memengaruhi adopsi manajemen pengetahuan. Budaya organisasi sebagai penggerak yang berpengaruh dalam pelaksanaan strategi organisasi. Budaya dalam organisasi telah menimbulkan adanya kesadaran penuh akan tercapainya tujuan organisasi. UT adalah organisasi yang menerapkan *sharing*

economy. Dalam pelaksanaan proses pembelajaran, UT bekerja sama dengan pihak dari institusi lain untuk menjadi tutor, menulis bahan ajar hingga evaluasi. Kesepahaman mengenai adanya tujuan dalam bekerjasama menyebabkan proses *knowledge sharing* dapat berjalan.

Kerjasama dalam internal organisasi juga menentukan keberlangsungan penerapan manajemen pengetahuan. Misalnya dalam proses pembuatan bahan ajar, banyak unit yang terlibat, seperti dosen pengampu, penulis, Pusat Layanan Bahan Ajar, dan Pusat Pengembangan Multimedia. Jika proses kerja sama antar unit terhambat, dapat menyebabkan tidak berjalannya proses yang lain. Kerja sama tim dilakukan juga antar unit di UT. Hal ini dapat mempercepat dalam penyelesaian suatu produk, yang mana jika dibebankan ke pimpinan unit akan berjalan lebih lama.

f. Kepercayaan

Kepercayaan adalah dasar dalam pemberian tanggung jawab. Selanjutnya proses kerja yang membuktikan benar tidaknya kepercayaan yang diberikan. Dalam hal pemberian kepercayaan ini tetap berada dalam bimbingan. Kepercayaan ini bisa diberikan juga dilandasi adanya penilaian yang baik. Kolaborasi di UT juga muncul karena adanya kepercayaan. Untuk memastikan kepercayaan dijalankan maka diperlukan komunikasi antar anggota tim.

g. Tanggung Jawab

Tanggung jawab diberikan sesuai kompetensinya. Setiap individu memiliki kelebihan masing-masing yang dengan melakukan kolaborasi akan menghasilkan karya yang lebih besar.

Tanggung jawab juga tercermin dalam struktur organisasi. Misalnya, Ketua Program Studi dan Ketua Jurusan bertanggung jawab dalam proses dan pengembangan kapasitas individu. Sementara dekan terkait dengan *output* hasil akademik yang dihasilkan. Masing-masing unit di UT sangat berperan dalam pelaksanaan manajemen pengetahuan.

h. Benchmarking

Benchmarking dilakukan untuk memperoleh praktik terbaik dalam organisasi sebagai acuan perbandingan (Tjakraatmadja & Kristinawati, 2017). Dalam pelaksanaan tridarma perguruan tinggi khususnya pendidikan, setiap program studi berkolaborasi dengan tergabung dalam asosiasi program studi. Melalui *benchamarking*, setiap kurikulum program studi akan memiliki kurikulum terstandar serta keunggulan dibandingkan dengan perguruan tinggi lain standar. Sebagai perguruan tinggi yang menyelenggarakan pembelajaran jarak jauh, *benchmarking* juga dilakukan dalam implementasi teknologi informasi yang akan mendukung dalam kegiatan utama maupun

pendukung pembelajaran. *Benchmarking* juga dilakukan dengan aktif mengikuti seminar-seminar internasional untuk mengetahui sejauh mana perkembangan baik keilmuan maupun pendidikan jarak jauh. Dalam prosesnya bukan berarti apa yang menjadi *best practice* di organisasi lain diterapkan secara langsung di UT. Karena pengetahuan tasit setiap organisasi adalah hal yang unik. Apa yang diperoleh dalam proses *benchmarking* ini kemudian diuji dan diperbaiki sesuai kondisi yang ada di UT sehingga menjadi sebuah pengetahuan eksplisit dalam bentuk aturan. *Benchmarking* juga dilakukan dalam internal organisasi, misalnya antar UPBJJ. Jika ada satu UPBJJ yang masih perlu ditingkatkan, maka akan dilakukan benchmarking terkait proses tersebut di UPBJJ yang dinilai memiliki nilai yang lebih tinggi.

i. Kepemimpinan

Budaya kepemimpinan di Universitas Terbuka sangat menghormati dan menghargai para pendahulu telah memberikan dampak positif dan banyak memengaruhi budaya organisasi yang menjadi contoh bagi pemimpin saat ini. Pimpinan berperan dengan memastikan bahwa setiap individu yang ada di bawahnya telah mengerjakan tugasnya melalui pemberian dorongan dan motivasi. Jika ada permasalahan yang muncul diselesaikan melalui koordinasi. Pimpinan juga berperan dalam membina para individu yang ada di bawahnya sehingga menghasilkan pimpinan baru yang menunjukkan adanya transfer pengetahuan di dalamnya.

j. Strategi Manajemen Pengetahuan

Strategi manajemen pengetahuan secara tersirat tertuang dalam RSB yang merupakan indeks kerja utama dari rektor. Kemudian dikomunikasikan kepada dekan, kepala jurusan, dan kepala program studi. Selain itu RSB juga harus sejalan dengan rencana induk lain, yakni Rencana Induk Penelitian dan Rencana PKM. Manajemen pengetahuan dijalankan untuk melaksanakan visi dan misi melalui strategi-strategi yang disusun. Misalnya dalam mewujudkan UT *Digital Learning Ecosystem* maka perlu didukung dengan struktur dan kultur yang sesuai. Perlu juga dilakukan kolaborasi, *learning*, *mentoring* dan kerja sama dalam kelompok dengan program-program yang menciptakan ekosistem sehingga terwujud *knowledge sharing*.

k. Keuangan

Anggaran diturunkan berdasarkan pada perencanaan yang terkait dengan strategi organisasi dan dilihat dari program prioritas untuk dilaksanakan. Dosen di UT telah banyak mendapatkan dukungan dana baik untuk pendidikan, penelitian, maupun pengabdian kepada masyarakat juga didukung dengan pengembangan infrastruktur teknologi yang dapat mempermudah proses manajemen pengetahuan. Hal ini menunjukkan adanya dukungan yang besar bagi

para pegawai dalam melaksanakan manajemen pengetahuan.

l. Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan karyawan dilakukan dengan melibatkan karyawan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, monitoring, hingga *corrective adjustment*. Dengan melibatkan karyawan dalam setiap tahapan, telah memberikan kesempatan kepada mereka. Setiap karyawan memiliki tugasnya masing-masing untuk memberikan ide-ide inovatif, melaksanakannya dan melibatkan sesuai dengan kapasitasnya. Pemberdayaan ini juga akan memberikan pengalaman-pengalaman yang berguna bagi pengembangan diri mereka.

m. Infrastruktur IT

Infrastruktur IT memegang peranan yang sangat penting sebagai media untuk mempermudah dalam pengelolaan pengetahuan di dalam organisasi. Terlebih lagi UT yang mengelola pendidikan jarak jauh hingga daerah-daerah pelosok di Indonesia dengan jumlah mahasiswa yang mencapai lebih dari 300.000. Infrastruktur IT terus dikembangkan dan dibiayai sehingga dari proses registrasi mahasiswa, pengiriman bahan ajar, proses pembelajaran, hingga evaluasi telah didukung oleh IT. Begitupun dosen yang terkait dengan tridarma perguruan tinggi maupun tenaga kependidikan yang terkait dengan bagian pendukungnya telah didukung oleh IT. Penggunaan infrastruktur IT terbukti telah dapat meningkatkan efisiensi baik dari sisi proses maupun biaya. Selain itu, untuk memastikan kualitas telah bersertifikat ISO 27001 sehingga segala pengawasan menjadi terdokumentasi

Melalui pengembangan aplikasi yang terus menerus UT telah memiliki lebih dari 1500 aplikasi namun tidak terintegrasi. Hal ini tentu dapat menurunkan efektivitas dalam pelaksanaan manajemen pengetahuan. Terkait dengan hal peningkatan kualitas mutu UT telah mencanangkan *Digital Learning Ecosystem* dimana semua proses menjadi terintegrasi dan tersistem. Proses *transfer knowledge* akan terbantu dengan adanya pemanfaatan IT dan mendukung proses koordinasi antara UT Pusat dengan UPBJJ.

n. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang ada di UT saat ini adalah sesuai dengan aturan dari Kemenpan RB. Struktur organisasi yang ada memang belum pas untuk beroperasinya Pendidikan Tinggi Jarak Jauh. Namun demikian struktur organisasi tidak menjadi penghalang dalam pelaksanaan manajemen pengetahuan. Secara struktur organisasi, UT memiliki pusat pengembangan SDM yang dikelola oleh UPP dan bidang kepegawaian yang terkait langsung dengan pengelolaan SDM yang juga tetap menjadi tanggung jawab tiap-tiap unit agar proses manajemen

pengetahuan berjalan. Dengan UT menjadi PTN Badan Hukum, akan ada keleluasaan dalam Penyesuaian struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan PTJJ.

o. Peraturan

UT mengimplementasikan Sistem Penjaminan Kualitas (Simintas) yang membantu proses kontrol dalam proses pelaksanaan pendidikan tinggi jarak jauh. Dengan adanya Simintas telah dapat meningkatkan disiplin dari para karyawan untuk bergerak. Hal ini pula yang menyebabkan Simintas terus berkembang dan berkualitas nasional dan internasional. Secara tidak langsung, hal ini menunjukkan adanya standar dalam penerapan manajemen pengetahuan. Dalam hal lain, tidak dipungkiri banyak dinamika perubahan yang terjadi. Untuk itu, kebijakan internal pada dasarnya dapat disesuaikan sebagai bentuk tanggap terhadap kondisi.

Faktor Eksternal

a. Sosial Budaya

UT berada di wilayah yang heterogen dan dibentuk dengan tujuan untuk mengakselerasi jumlah lulusan perguruan tinggi dengan berbagai keterbatasan. Dalam pelaksanaannya, UT memberikan pilihan-pilihan yang dapat disesuaikan dengan latar belakang mahasiswa. Misalnya dalam hal pelaksanaan pembelajaran dengan merekrut tutor daerah hingga pelaksanaan ujian yang dilakukan secara *online* maupun langsung. Bahan ajar yang digunakan oleh UT juga merupakan bahan ajar yang dirancang agar mahasiswa bisa melakukan belajar secara mandiri dengan menggunakan Bahasa Indonesia.

b. Etika

UT telah memberikan dukungan kepada para dosen untuk dapat mempatenkan hasil karyanya tanpa perlu takut bahwa karyanya tersebut akan dipatenkan oleh orang lain. Kebijakan akan hal ini juga telah disosialisasikan kepada para dosen. Selain itu, UT juga memberikan sanksi yang tegas kepada para dosen yang terbukti melakukan tindak kecurangan seperti plagiasi yang bertentangan dengan nilai akademik.

c. Ketidakpastian

Ketidakpastian yang terjadi seperti Covid 19 telah memberikan dampak positif maupun negatif terhadap pelaksanaan manajemen pengetahuan. Dalam hal sumber daya manusia, ada banyak pelatihan yang dilakukan secara daring dapat dilaksanakan. Namun pelatihan secara daring ini yang masih belum dapat dinilai efektivitasnya karena banyaknya distraksi selama proses berlangsung. Di sisi lain, covid-19 juga telah memaksa percepatan pergerakan infrastruktur teknologi, agar pelaksanaan kegiatan tridharma perguruan tinggi dan penunjang dapat dilakukan di mana saja tanpa perlu ke kantor.

d. Politik

Politik eksternal dapat berbentuk kebijakan. Kebijakan yang berasal dari eksternal merupakan sesuatu yang tidak bisa ditawar dan harus dijalankan. Hal ini juga berdampak pada Mahasiswa dalam proses penyelenggaraan pendidikan.

e. Konsep Pengetahuan

Adanya perbedaan konsep pengetahuan satu sama lain dalam organisasi ini menjadi pemicu untuk adanya proses berbagi pengetahuan, misalnya dalam implementasi suatu kebijakan. Hal ini memicu terjadinya berbagi pengetahuan dimana terjadi komunikasi yang pada akhirnya menimbulkan pemahaman dalam mencapai tujuan organisasi.

D. TEMUAN ATAU DISKUSI

Penerapan Manajemen Pengetahuan di Universitas terbuka telah dilakukan pada aspek tridarma yang meliputi pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat serta pengelolaan layanan belajar jarak jauh. Hal ini sesuai dengan (Tjakraatmadja & Kristinawati, 2017) menjelaskan siklus aliran pengetahuan dari sumber utama pengetahuan yang berasal dari tridarma perguruan tinggi. Penerapan manajemen pengetahuan di UT juga telah dilakukan melalui pencarian pengetahuan dalam perpustakaan digital yang dapat diakses baik oleh mahasiswa, dosen, bahkan masyarakat umum. Berbagi pengetahuan dan pembentukan pengetahuan tasit baru melalui kegiatan belajar mengajar, baik secara tatap muka langsung, melalui Microsoft Teams, maupun tutorial *online*. Kegiatan seperti *workshop* dan seminar juga secara regular dilakukan dalam memberikan pembaharuan pengetahuan yang sesuai dengan penelitian (Rusilowati & Ciptaningsih, 2016; Sopandi et al., 2016; Veer Ramjeawon & Rowley, 2017, 2018) Selain itu, ada pula kegiatan *team teaching*, pembinaan dosen, maupun magang mahasiswa yang digunakan sebagai salah satu upaya dalam transfer pengetahuan (Rusilowati & Ciptaningsih, 2016; Veer Ramjeawon & Rowley, 2018).

Penerapan manajemen pengetahuan di UT tidak terlepas dari faktor-faktor yang memengaruhi penerapannya seperti: pengelolaan sumber daya manusia, penilaian, insentif dan penghargaan, promosi karir, budaya kerjasama, kepercayaan, tanggung jawab, benchmarking, kepemimpinan, strategi manajemen pengetahuan, keuangan, pemberdayaan karyawan, infrastruktur IT, struktur organisasi, peraturan, sosial budaya, etika, ketidakpastian, politik, dan konsep pengetahuan. Hal ini sesuai dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Alshahrani, 2018; Budihardjo, 2016; Veer Ramjeawon & Rowley, 2018)

Dari faktor-faktor tersebut yang paling dominan adalah pengelolaan sumber daya manusia. Sumber

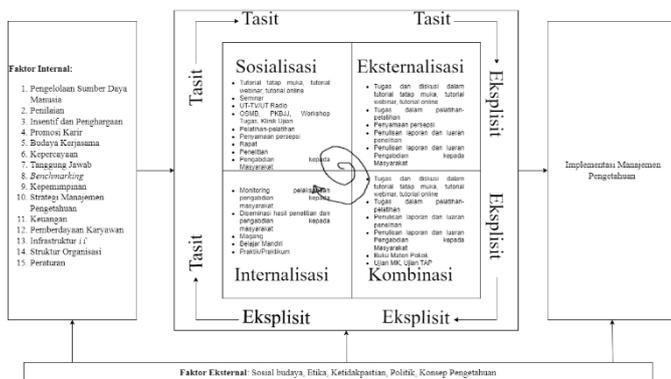
daya manusia sebagai pemilik pengetahuan, didorong tidak hanya untuk membagikan pengetahuan, namun juga mengeksternalisasikannya, mengkombinasi dan menginternalisasikan sesuai dengan proses konversi pengetahuan (Nonaka et al., 2000). Perlu adanya kesadaran akan pentingnya manajemen pengetahuan oleh pemegang pengetahuan sehingga proses dapat berjalan. Rutinitas dan pekerjaan administratif yang dilakukan oleh dosen UT menurunkan kesadaran pentingnya unyuk mengembangkan diri dan berbagi informasi. Belum lagi adanya kompetensi SDM yang tidak merata serta kompleksitas UT dari sisi proses maupun besarnya mahasiswa yang dikelola. Mengatasi kompleksitas ini, UT bekerja sama dengan para ahli eksternal dalam mengembangkan bahan ajar. Namun hal ini juga menimbulkan kekhawatiran akan sumber daya manusia di UT yang sekedar menjadi pengelola bukan sumber pengetahuan itu sendiri. Hal ini menunjukkan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia untuk mendorong manajemen pengetahuan. Para pimpinan diharapkan dapat senantiasa mendorong dan memotivasi para pegawai juga memberikan contoh dalam penerapan manajemen pengetahuan. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dapat meningkatkan daya saing bagi UT untuk menghasilkan kreativitas dan inovasi. Penerapan manajemen pengetahuan yang baik juga dapat mengatasi hilangnya pengetahuan karena banyaknya ahli di UT yang akan pensiun dalam beberapa tahun ke depan.

Dukungan dari infrastruktur IT juga menjadi salah satu faktor dominan akan membantu dalam proses manajemen pengetahuan. IT dapat mempercepat dalam penyebaran pengetahuan di UT yang harus menjangkau seluruh wilayah di Indonesia maupun luar negeri. Tanpa adanya dukungan IT proses akselerasi pendidikan tinggi dapat berjalan namun dapat memakan waktu. Tanpa adanya dukungan IT yang memadai, munculnya faktor eksternal ketidakpastian seperti terjadinya covid-19 akan menghambat proses manajemen pengetahuan. Dinamika ini mendorong UT menjadi lebih cepat bergerak memastikan agar proses pembelajaran dapat tetap berjalan dan berkualitas. Di sisi lain, UT juga banyak memiliki aplikasi-aplikasi dimana para pengguna dapat kebingungan dalam mengoperasikannya. Pengembangan Digital Learning Ecosystem diharapkan dapat membantu dalam mengatasi hal tersebut dan perlu didukung juga oleh pengembangan budaya digital. Pengembangan infrastruktur IT yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses ini juga tentu meningkatkan proses manajemen pengetahuan dari sisi pendokumentasian pengetahuan menjadi lebih terjaga.

Selain itu, faktor eksternal seperti sosial budaya dan ketidakpastian menjadi hal yang menarik untuk

dibahas. Dalam penelitian ini ditemukan, bahwa halangan dari faktor sosial budaya dalam manajemen pengetahuan dapat diatasi dengan Bahasa Indonesia. Meskipun mahasiswa UT sangat beragam dan tersebar baik di Indonesia maupun luar negeri, Bahasa Indonesia membantu mahasiswa untuk memahami materi yang disampaikan melalui Buku Materi Pokok. Hal ini diperkuat juga dengan perekrutan tutor-tutor yang berasal dari wilayah setempat untuk membantu dalam memberikan layanan bantuan belajar. Faktor ketidakpastian yang muncul seperti Covid-19 juga tidak menghambat proses manajemen pengetahuan, namun lebih banyak memicu UT untuk berinovasi dalam melaksanakan tridarma Perguruan tinggi maupun dalam memberikan layanan kepada mahasiswa. Faktor-faktor lain juga menjadi pendorong adopsi manajemen pengetahuan yang terkait satu sama lain. Dengan disadarinya faktor-faktor ini dapat menjadi pertimbangan bagi para pemangku kebijakan dalam merumuskan kebijakan-kebijakan yang dapat meningkatkan daya saing UT ke depannya.

Berdasarkan hasil dan pembahasan di atas, maka manajemen pengetahuan yang ada di UT dapat digambarkan dalam model manajemen pengetahuan dalam Gambar 3. Error! Reference source not found. di bawah ini.



Gambar 3. Model Manajemen Pengetahuan di Universitas Terbuka (Analisis Penulis)

E. SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan temuan-temuan di atas dan untuk menjawab tujuan penelitian ini, penulis menyimpulkan:

1. Universitas Terbuka telah mengimplementasikan manajemen pengetahuan yang tercermin dalam visi, misi dan tujuan organisasi juga dalam pelaksanaan tridarma perguruan tinggi: pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.
2. Terdapat 15 faktor internal dan 5 faktor eksternal yang dapat mendukung penerapan manajemen pengetahuan di Universitas Terbuka. Pengelolaan SDM dan Infrastruktur IT menjadi faktor yang

paling berpengaruh dalam penerapan manajemen pengetahuan.

Saran yang dapat penulis berikan dari penelitian ini yaitu (1) Perlu adanya peningkatan kesadaran dari sisi SDM akan pentingnya manajemen pengetahuan dalam meningkatkan daya saing dengan senantiasa mengembangkan diri dan berbagi pengetahuan dalam bentuk lisan maupun tulisan untuk menjaga pengetahuan yang menjadi asset agar tidak hilang; (2) Proses manajemen pengetahuan di UT juga masih memerlukan pengembangan. manajemen perlu menyusun strategi manajemen pengetahuan disertai dengan tujuan yang jelas yang dapat mendorong dan memfasilitasi dosen untuk dapat mengelola pengetahuannya; (3) Infrastruktur IT juga sangat berperan sebagai media untuk mengakselerasi kreasi pengetahuan yang perlu juga sejalan dengan peningkatan literasi IT. Pengembangan infrastruktur IT diharapkan dapat memudahkan para pengguna sehingga dapat menghasilkan hal-hal inovatif yang bermanfaat untuk UT ke depannya.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat Universitas Terbuka yang telah memberikan dukungan dana dalam penelitian ini.

DAFTAR RUJUKAN

Akter, K. M., & Banik, S. (2019). Knowledge Management Practices of Universities in Bangladesh: Lecturers' Perception. *Journal of Accounting Research, Organization and Economics*, 2(1), 54-62. <http://jurnal.unsyiah.ac.id/JAROE/article/view/13767>

Alshahrani, A. S. (2018). *Critical success factors of knowledge management in higher education institutions: a comparative study between Western Sydney University in Australia and King Fahd Security College in Saudi Arabia*. <https://researchdirect.westernsydney.edu.au/islandora/object/uws:46765/>

Altnay, F., Altnay, M., Dagli, G., & Altnay, Z. (2019). A study of knowledge management systems processes and technology in open and distance education institutions in higher education. *The International Journal of Information and Learning Technology*, 36(4), 314-321. <https://doi.org/10.1108/IJILT-02-2019-0020>

Anatan, L. (2006). Manajemen Modal Intelektual : Strategi Memaksimalkan Nilai Modal Intelektual Dalam Technology Driven Business. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 5(2), 1-10.

- Asbari, M., Mayesti Wijayanti, L., Chi Hyun, C., Purwanto, A., Budi Santoso, P., Graduate Program, P., D-Lantai, G., Thamrin Boulevard, J. M., Dua, K., & Karawaci, K. (2019). Effect of Tacit and Explicit Knowledge Sharing on Teacher Innovation Capability. *Dinamika Pendidikan*, 14(2), 227–243. <https://doi.org/10.15294/dp.v14i2.22732>
- Budihardjo, A. (2016). *Knowledge Management Efektif Berinovasi Meraih Sukses* (1st ed.). Prasetiya Mulya Publishing.
- Bungin, B. (2007). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Prenadamedia.
- Canonica, P., de Nito, E., Esposito, V., Pezzillo Iacono, M., & Consiglio, S. (2020). Knowledge creation in the automotive industry: Analysing obeya-oriented practices using the SECI model. *Journal of Business Research*, 112. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.047>
- Devi Ramachandran, S., Chong, S. C., & Wong, K. Y. (2013). Knowledge management practices and enablers in public universities: A gap analysis. *Campus-Wide Information Systems*, 30(2), 76–94. <https://doi.org/10.1108/10650741311306273>
- Fauziah, N. M., & Prasetyo, A. W. (2019). ASN CORPORATE UNIVERSITY: SEBUAH KONSEP PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PADA ERA DISRUPTIF. <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/download/225/195>
- Gao, T., Chai, Y., & Liu, Y. (2017). A review of knowledge management about theoretical conception and designing approaches. *International Journal of Crowd Science*, 2(1), 42–51. <https://doi.org/10.1108/IJCS-08-2017-0023>
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94, 320–334. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.013>
- Mohajan, H. K. (2016). Knowledge is an Essential Element at Present World. *International Journal of Publication and Social Studies*, 1(1), 31–53. <https://doi.org/10.18488/journal.135/2016.1.1/135.1.31.53>
- Muthuveloo, R., Shanmugam, N., & Teoh, A. P. (2017). The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 22(4), 192–201. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.07.010>
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). *SECI, Ba and Leadership: a United Model of Dynamic Knowledge Creation*. www.elsevier.com/locate/lrp
- RistekDikti. (2019). *Penyelenggaraan pendidikan jarak jauh*. 16, 19–45.
- Rusilowati, U., & Ciptaningsih, E. M. S. S. (2016). Implementasi Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management)* Studi kasus pada Fakultas Ekonomi Universitas Pamulang. *Proceeding Konferensi Nasional Riset Manajemen X*, 1–19. <http://eprints.unpam.ac.id/1431/>
- Samsiah, S., & Marlina dan Hendri Ali Ardi, E. (2018). Pengaruh Knowledge Management Dan Teknologi Informasi Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Universitas. *Jurnal Manajemen*, 22(2), 154–167. <https://doi.org/10.24912/JM.V22I2.356>
- Soltani, Z., & Navimipour, N. J. (2016). Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Computers in Human Behavior*, 61, 667–688. <https://doi.org/10.1016/J.CHB.2016.03.008>
- Sopandi, O. D., Politeknik, S., Bandung, N., & Saud, U. S. (2016). IMPLEMENTASI KNOWLEDGE MANAGEMENT PADA PERGURUAN TINGGI. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 23(2), 1. <https://ejournal.upi.edu/index.php/JAPSPs/article/view/5629>
- Sumantri, A. (2021). Kampus Dituntut Ciptakan Lulusan yang Adaptif dan Kreatif. In *medcom.id*. <https://www.medcom.id/pendidikan/news-pendidikan/DkqlQw8b-kampus-dituntut-ciptakan-lulusan-yang-adaptif-dan-kreatif>
- Ting, C., & Xue, S. (2017). A Literature Review on Knowledge Management in Organizations. *Research in Business and Management*, 4(1), 30–41. <https://doi.org/10.5296/RBM.V4I1.10786>
- Tjakraatmadja, J. H., & Kristinawati, D. (2017). *Strategi Implementasi Knowledge Management*. Penerbit ITB.
- Veer Ramjeawon, P., & Rowley, J. (2017). Knowledge management in higher education institutions. *The Learning Organization*, 24(5), 366–377. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2017-0030>
- Veer Ramjeawon, P., & Rowley, J. (2018). Knowledge management in higher education institutions in Mauritius. *International Journal of Educational Management*, 32(7), 1319–1332. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2017-0129/FULL/XML>
- Yuniarsih, T., & Amartiwi, H. (2019). Implementasi Manajemen Pengetahuan pada Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten Garut. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, 22(2). <https://doi.org/10.31845/jwk.v22i2.166>