

Identifikasi Performansi Perguruan Tinggi Negeri dengan Model Knowledge Management

Oleh: Abu Anwar¹, Okfalisa², dan Elin Haerani³

Abstract

In theory and practice, knowledge management (knowledge management) is part of the strategy implementation process. Knowledge management is a systematic action to identify, document, and distribute all traces of knowledge relevant to all members of the organization with the aim of enhancing the competitiveness of the organization. By the time a strategy will be implemented, this process requires the support of knowledge management in a way evokes the process of organizational knowledge in solving problems that arise (Problem Solving). The involvement of administrative management knowledge, both top level, middle, or bottom becomes a very important thing. Well in detecting the problem, generating solutions, evaluating the decision to apply the knowledge that has been tested as a product and service in the implementation of strategy. This activity can be used to make the issues become clearer and under proper supervision. Despite the heavy dotted knowledge management to "technology", in this case the role of "man" needs to be taken into account in order to complete the process of knowledge management integrating various angles between technology, human and organization. However, this method fails to explain the implementation process and evaluation of control strategies through four areas to view. However, the hypothesis of cause and effect of the method can be used as a basis for understanding knowledge management and implementation.

Keywords: *Knowledge management, attitude management, human and organizational*

Pendahuluan

Besarnya persaingan dalam industri pendidikan terutama pada pendidikan perguruan tinggi negeri mendorong setiap organisasi pemerintahan tersebut untuk lebih meningkatkan kualitas pelayanan, efisiensi, dan efektivitas dalam penggunaan dan pemanfaatan sumber daya pembentuk manajemen pemerintahan baru. Sebagaimana diungkapkan oleh Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi (Dikti) Departemen Pendidikan Nasional Indonesia bahwa dari 2700 perguruan tinggi yang terdaftar pada Dikti, hanya empat perguruan tinggi Indonesia yang masuk daftar 500 besar perguruan tinggi dunia (Jawa Pos, 30 Juli 2007). Kompetitif kualitas ini mendorong terbentuknya manajemen pemerintahan baru, salah satunya adalah melalui manajemen administrasi (*Administrasi Management*) yang diterapkan dalam perguruan tinggi tersebut. Bagaimana manajemen perguruan tinggi dapat memastikan kegiatan akademik yang telah dirancang dapat berjalan dengan baik; bagaimana mereka mampu mengatasi keterbatasan dukungan keuangan pemerintah dan bagaimana mereka mampu mengalokasi segala sumber daya yang ada dengan semestinya. Di sini peranan mekanisme pengukuran performansi menjadi sangat penting

berkaitan dengan kemampuan menghasilkan strategi terbaik.

Kenyataannya, seringkali perguruan tinggi mampu menghasilkan perencanaan strategi dengan sangat "**fantastik**" dan "**terorganisir dengan baik**", namun hal itu selalunya tidak diikuti dengan pelaksanaan yang optimal dan dukungan positif dari segenap sumber daya yang ada. Fenomena ini memperlihatkan kurangnya pemahaman akan pentingnya proses pelaksanaan strategi dan perlunya suatu perubahan pandangan dari perencanaan ke arah pelaksanaan strategi. Penelitian sebelumnya sepakat menyatakan bahwa dengan menyelesaikan permasalahan yang timbul dalam pelaksanaan strategi, maka efektivitasnya akan diperoleh. Hal ini tentunya akan mempengaruhi performansi organisasi tersebut secara keseluruhan.

Berbagai model dan *framework* telah ditemukan guna menyelesaikan permasalahan dalam proses pelaksanaan strategi dan kaitannya dengan pengukuran performansi, di antaranya adalah *Balanced Scorecard (BSC)*, *Total Quality Management (TQM)*, *Baldrige*, *Performance Pyramid*, dan *Intellectual Capital*. Keseluruhan model tersebut sepakat bahwa transformasi strategi diawali dengan pemahaman terhadap setiap permasalahan dan isu-isu berkaitan

yang ditemukan selama proses pelaksanaan, meliputi pentingnya peranan komunikasi, pentingnya peranan pimpinan tingkat menengah dan pentingnya peranan sistem pengontrol strategi guna memastikan strategi dapat berjalan dengan baik (Kaplan dan Norton, 1992; Aaltonen dan Ikavalko, 2002; Dobni, 2003). Permasalahan inilah yang akan menjadi tolak ukur kesuksesan pelaksanaan strategi. Hal tersebut memberikan pemahaman bahwa yang sangat menentukan dalam transformasi strategi adalah manusia sebagai pelaksananya. Islam telah memberikan dasar yang kokoh untuk dijadikan pegangan.

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَ
تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَ لَوْ أَمَّنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ
وَ أَكْثَرُهُمْ فَاسِقُونَ ﴿١١٠﴾

"kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya ahli kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik" (QS. Ali Imron[3]:110).

Dalam teori dan praktiknya, *knowledge management* adalah bagian dari proses pelaksanaan strategi. Pada saat sebuah strategi akan dilaksanakan, proses ini membutuhkan dukungan *knowledge management* dengan cara membangkitkan proses pengetahuan organisasi dalam menyelesaikan permasalahan yang timbul (*Problem Solving*). Keterlibatan pengetahuan manajemen administrasi, baik level atas, menengah, maupun bawah menjadi suatu hal yang sangat penting. Baik dalam mendeteksi adanya permasalahan, menghasilkan solusi, mengevaluasi keputusan hingga menerapkan pengetahuan yang sudah teruji (Firestone, 2008) sebagai sebuah produk dan layanan dalam pelaksanaan strategi. Aktivitas ini dapat digunakan untuk membuat permasalahan menjadi lebih jelas dan berada di bawah pengawasan yang tepat. Fakta ini didukung oleh Snowden (2000) yang menyatakan bahwa peranan manajemen administrasi dalam menangani pengetahuan organisasi adalah penting (Anjum dan Magdalena, 2010) melalui pemikiran ekstrim dalam proses *problem solving*, penerapan aplikasi teknik pemberian penghargaan (*Rewards System*) serta sikap manajemen (*Management Attitude*) dalam organisasi tersebut. Meskipun *knowledge management* bertitik

berat kepada "teknologi" (Miriam et al., 2011), dalam hal ini peranan "manusia" perlu diperhitungkan guna melengkapi proses *knowledge management* dari berbagai sudut pandang yang menyatupadukan antara teknologi, manusia, dan organisasi (Linstone, 1988). Apabila dihubungkan dengan BSC sebagai salah satu alat pengukur performansi organisasi yang sering digunakan, Zhang (2010) telah mempelajari bahwa adanya efektivitas pendekatan antara BSC dalam *knowledge management*. Akan tetapi, metode ini gagal dalam menjelaskan pelaksanaan proses evaluasi dan kontrol strategi melalui ke empat area pandangannya. Namun, hipotesa sebab dan akibat dari metode tersebut dapat digunakan sebagai dasar dalam memahami *knowledge management* dan pelaksanaannya (Fairchild, 2002).

Bertitik tolak kepada kelebihan dan kelemahan BSC tersebut, maka Okfalisa et al., 2011 mengkombinasikan indikator BSC dengan indikator *knowledge management* di dalam suatu Model *Knowledge Management Metrics* (Okfalisa et al., 2011), yang aplikasinya dilakukan di perguruan tinggi negeri di Malaysia. Dikarenakan adanya kesamaan geografis dan budaya, model ini layak dan sesuai untuk diterapkan di perguruan tinggi negeri di Indonesia. Akan tetapi, tentunya dengan penyesuaian indikator berdasarkan survei dan observasi lapangan. Indikator-indikator inilah yang nantinya akan digunakan sebagai parameter dalam mengidentifikasi performansi perguruan tinggi sebagai refleksi kesuksesan pencapaian pelaksanaan strategi dalam manajemen administrasi. Perolehan hasil identifikasi ini akan bermanfaat bagi pihak manajemen dalam membuat suatu keputusan strategis dan dalam melakukan tindakan perbaikan terhadap strategi yang ada.

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Membangun sebuah model *knowledge management* yang dapat memetakan hasil pencapaian pelaksanaan strategi dalam bentuk performansi perguruan tinggi negeri
2. Mengidentifikasi kesuksesan pelaksanaan strategi di suatu perguruan tinggi negeri (studi kasus Fakultas Sain dan Teknologi).

Rancangan Penelitian

Dalam proses pembangunan model, siklus yang digunakan terdiri dari 2 tahapan inti, yaitu tahapan

eksplorasi dan tahapan konfirmasi. Tahapan eksplorasi menggambarkan proses eksplorasi pengetahuan yang diperoleh melalui tinjauan pustaka dan wawancara. Tahapan ini terdiri dari 3 tahap, yaitu:

- Tahap 1: Isu dan Permasalahan dalam Pelaksanaan Strategi
- Tahap 2: Pembentukan Indikator Kesuksesan Pelaksanaan Strategi
- Tahap 3: Pembangunan Model *Knowledge Management*

Sementara itu tahapan konfirmasi difokuskan kepada pembuktian kebenaran indikator dan model melalui survei dan analisis data secara kuantitatif. Selanjutnya hasil penelitian didokumentasikan dalam bentuk laporan. Tahapan ini meliputi beberapa tahap, yaitu:

- Tahap 4: Validasi Indikator Kesuksesan Pelaksanaan Strategi
- Tahap 5: Validasi Model Knowledge Management
- Tahap 6: Penulisan Buku Laporan

Tahap 1: Isu dan Permasalahan dalam Pelaksanaan Strategi

Seperti yang dijelaskan sebelumnya tahap ini dilalui dengan melakukan serangkaian aktivitas meliputi tinjauan pustaka dan wawancara. Tinjauan pustaka dilakukan dengan mempelajari berbagai model dan *framework* dalam pelaksanaan strategi, isu-isu yang berkaitan, berbagai argumen dan permasalahan yang terjadi. Sumber diperoleh melalui jurnal, buku, dan artikel. Sebagai hasilnya, konseptual model penelitian dan model pemecahan masalah didefinisikan.

Selanjutnya, guna memperkuat hasil pemikiran konseptual, maka wawancara di lingkungan universitas dilakukan secara paralel. Adapun wawancara tatap muka (Creswell, 2003) ini dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan pandangan yang lebih dalam mengenai proses pelaksanaan strategi. Sebagai *pilot study*, wawancara awal akan dilaksanakan di Fakultas Sains dan Teknologi Universitas Islam Negeri Riau (UIN Suska) Pekanbaru. Analisa awal yang diperoleh mengeneralisasikan kondisi manajemen administrasi di Fakultas tersebut.

Wawancara akan dilakukan secara semi struktur dengan mengemukakan berbagai pertanyaan yang berkaitan dengan isu dan permasalahan yang terjadi

selama proses pelaksanaan strategi. Bagaimana keterlibatan mereka dan upaya yang dilakukan guna memecahkan permasalahan tersebut juga menjadi salah satu pertanyaan penting. Format pertanyaan dibuat mengarah kepada hasil tinjauan pustaka yang diperoleh sebelumnya. Kemudian, hasil wawancara tersebut akan ditranskripsikan dengan menggunakan **tabel kesimpulan** (Matthew dan Michael, 1994) guna memperoleh analisa lebih lanjut. Guna memeriksa kembali hasil analisa tabel, proses *triangulasi* dan **metode pengecekan ulang** dilakukan.

Secara umum, kedua aktivitas di atas (tinjauan pustaka dan wawancara) akan menerapkan analisa isi (*contents*) secara kuantitatif (Stemler, 2001). Hal ini dilakukan dengan menemukan kata kunci dan pemahaman yang sejenis dengan konteks penelitian. Dengan cara demikian, fenomena penelitian akan tergambarkan.

Berkaitan dengan target responden, Kandace (2010) menyatakan bahwa untuk penelitian kuantitatif, kualitas sampel ditentukan dari sini. Untuk itu manajemen administrasi yang terlibat secara langsung dan bertanggung jawab penuh dalam pencapaian kesuksesan pelaksanaan strategi menjadi aktor penting dalam penelitian ini. Mereka mewakili karakteristik kunci bagi populasi. Secara struktural, penelitian ini membagi manajemen administrasi ke dalam 3 kelompok utama, yaitu pimpinan tingkat atas, menengah, dan rendah (Mintzberg, 1975). Pengelompokan ini didasarkan kepada tugas, kemampuan, tanggung jawab, dan keterlibatan mereka dalam membuat suatu keputusan selama proses pelaksanaan strategi. Selanjutnya, hasil dari kedua aktivitas di atas akan dipetakan ke dalam pembangunan indikator kesuksesan pelaksanaan strategi dan Model Identifikasi Performansi.

Tahap 2: Pembangunan Indikator Kesuksesan Pelaksanaan Strategi

Tahap 2 menjelaskan proses pembangunan indikator kesuksesan pelaksanaan strategi yang diperoleh dari hasil kegiatan tahap 1. Pada tahap ini, indikator dan kontrak yang digunakan dalam mengukur kesuksesan pelaksanaan strategi didefinisikan secara lebih lengkap. Indikator tersebut dibentuk dari dua konsep dasar, yaitu BSC dan proses pengetahuan organisasi. Guna menstandarisasikan pembangunan indikator ini, maka rubrik (Johnston et al., 2007) yang menggambarkan kinerja masing-masing indikator akan dibangun. Tingkatan kinerja akan didefinisikan

dalam format rendah, menengah, dan tinggi. Hal ini sudah umum dilakukan dalam pembuatan rubrik, yang nantinya akan dijadikan sebagai pedoman dalam pembangunan peralatan survei yaitu kuesioner.

Tahap 3: Pembangunan Model Knowledge Management

Tahap 3 menjelaskan proses pembangunan *Model Knowledge Management*, yang dilakukan dengan cara memetakan hasil tahap 2 ke dalam framework Cynefin. Proses diagnose akan dilakukan dengan menggunakan penilaian indikator-indikator pengukur kesuksesan yang terdapat pada rubrik, dengan mengaplikasikan perhitungan linear algebra. Melalui konsep *vector-space* dan *linear transformation*, maka proses pemetaan akan dapat dilakukan. Kemudian, kluster situasi organisasi akan dibentuk dengan menggunakan aplikasi Gauss Normal Distribution (Gauss, 1809). Teknik ini sudah umum digunakan dalam mengidentifikasi nilai tengah dari sederetan distribusi data.

Sebagai hasilnya, kuadran situasi organisasi akan terbentuk. Dari matrik 2x2 framework Cynefin akan berkembang menjadi matrik 3x3. Di sini, konsep *known*, *knowable*, kompleks, dan chaos akan dikembangkan. Karakteristik dari masing-masing kuadran inilah yang nantinya akan digunakan sebagai kriteria performansi organisasi.

Tahap 4: Validasi Indikator Kesuksesan Pelaksanaan Strategi

Aktivitas ini meliputi proses survei dan analisis data.

(a) Survei

Survei akan dilakukan dengan menyebarkan kuesioner di Fakultas Sains dan Teknologi. Adapun tujuan survei ini adalah untuk mencari kesepakatan responden berkaitan dengan indikator-indikator yang diajukan dalam penelitian ini. Pada pelaksanaannya, *Stratified Random Sampling method* akan digunakan untuk mengurangi tingkat kesalahan dan biaya (Richard et.al, 2006) dalam proses sampling. Untuk membantu proses penyebaran kuesioner, penyebaran secara langsung maupun e-mail kepada para responden adalah teknik yang cukup memadai untuk kasus ini. Dalam survei ini, kuesioner dibuat dalam bentuk format pertanyaan *closed-ended* dengan menggunakan skala 6 (George, 2006).

(b) Analisis Data

Dalam menganalisis data, *Statistical Package for*

the Social Sciences (SPSS) window 10 akan digunakan. Dikarenakan konstruk yang dibangun berdasarkan gambaran teori dari penelitian sebelumnya dan analisis yang diinginkan adalah mencari nilai *covariance* dari keterhubungan indikator dan konstruk, maka *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* akan digunakan untuk mengkonfirmasi struktur dan mengevaluasi pengelompokan dari indikator dan konstruk yang ada (Coakes dan Sheridan, 2003).

Hasil tahap ini akan diperoleh indikator-indikator baru yang sudah teruji validitasnya.

Tahap 5: Validasi Model Knowledge Management

Validasi pada tahap ini dilaksanakan melalui suatu *case study* di Fakultas Sains dan Teknologi UIN Suska Riau, Pekanbaru. Universitas ini akan diidentifikasi pencapaian kesuksesan pelaksanaan strateginya agar dapat diketahui jenis situasi yang terjadi dalam organisasi tersebut. Apakah berada pada kondisi *Known*, *Knowable*, Kompleks ataupun Chaos. Hal ini dilakukan dengan menjawab kuesioner yang berisikan indikator yang sudah teruji validitasnya (Tahap 5).

Sebagai hasilnya, analisis statistik mengenai performansi masing-masing indikator dan konstruk akan dijelaskan dengan lebih detail dalam bentuk grafik. Dari sini, organisasi tersebut dapat mengetahui tingkat kelemahannya dalam mencapai kesuksesan pelaksanaan strategi. Sehingga, untuk memperbaiki kondisi tersebut, berbagai saran dan tindakan perbaikan akan diberikan.

Tahap 6: Penulisan Buku Laporan

Tahap ini dilakukan sepanjang pelaksanaan penelitian. Berisikan dokumentasi tertulis dari setiap hasil penelitian dan analisis-analisis yang diberikan. Selain itu dokumentasi juga akan dibuat dalam bentuk jurnal yang akan dipublikasikan secara nasional maupun internasional (minimal indexed SCOPUS atau ISI). Beberapa konferensi juga akan diikuti guna mendapatkan *feedback* bagi penelitian.

Analisis

Komponen penting yang dikembangkan dan diteliti lebih dalam untuk pembangunan model *knowledge management*, yaitu Pelaksanaan Strategi Organisasi, Proses *Knowledge* dan Situasi Organisasi. Penjelasan lebih lengkap mengenai ketiga komponen tersebut di atas akan diuraikan. Pembangunan rubrik sebagai alat bantu dalam pengolahan data juga akan dijelaskan dengan lebih terperinci.

Rubrik Model Knowledge Manajemen

Secara kualitatif, rubrik dibangun dengan menggunakan tiga tingkatan, yaitu rendah, menengah, dan tinggi (Oakleaf, 2009) yang mengekspresikan pilihan responden. Rubrik dibagi atas 2, yaitu:

a. Rubrik Pelaksanaan Strategi

Yang terdiri dari 4 kontrak, yaitu INT, OSP, OBJ dan OCM.

Rubrik Pelaksanaan Strategi			
Kontrak Inisiatif (INT)			
Indikator	Tingkat Performansi		
	Rendah	Menengah	Tinggi
Komitmen Manajemen (INT.1)	Kurangnya komitmen manajemen. Konflik dan perubahan strategi sering terjadi.	Tidak cukupnya komitmen manajemen.	Komitmen yang tinggi dari pihak manajemen.
Proses Monitoring (INT.2)	Tidak ada proses monitoring	Ada tapi tidak teratur	Proses monitoring berkala (misalnya 1-2 kali sebulan)
Aktivitas Konflik yang terjadi (INT.3)	Konflik sering terjadi dan tidak bisa diatasi	Hanya konflik tertentu yang terjadi	Banyak konflik yang terjadi namun semuanya bisa diatasi dengan baik.
Dukungan Organisasi (INT.4)	Tidak ada	Tidak mencukupi, seringkali menimbulkan gap dan konflik.	Fasilitas dan dukungan yang diberikan sangat baik, reward ataupun penghargaan juga diberikan.
Kepemilikan (INT.5)	Secara umum tidak menyadari inisiatif dan tanggung jawab pribadi Generally unaware of initiatives and their responsibility	Usaha kearah kesadaran akan inisiatif sudah terlihat dan dapat dipahami dalam aktivitas kerja sehari-hari.	Kesadaran dan tanggung jawab yang tinggi terhadap inisiatif.
Pencapaian Timeline (INT.6)	Alokasi waktu tidak sesuai dengan aktivitas inisiatif	Perlunya tambahan waktu dalam pelaksanaan inisiatif	Waktu sesuai dengan aktivitas inisiatif yang dijalankan.
Karakteristik Top Menejer (INT.7).	Kurangnya skill manajemen tingkat atas dalam membuat keputusan	Manajemen tingkat atas memiliki skill yang baik namun kurang memahami keadaan organisasi	Manajemen tingkat atas memiliki kemampuan analisa yang baik, kemampuan manajemen yang baik, pengalaman yang banyak dan kemampuan pengambilan keputusan yang baik, berani menghadapi resiko dan tantangan teknologi.

Rubrik Pelaksanaan Strategi			
Kontrak Komunikasi Organisasi (OCM)			
Indikator	Tingkat Performansi		
	Rendah	Menengah	Tinggi
Komunikasi dan Koordinasi (Teamwork) (OCM.1)	Kurangnya kolaborasi antar stakeholders (kurang dari 50%)	Kolaborasi stakeholders (50:50)	Kolaborasi antar stakeholders lebih dari 50%

Permasalahan dan Komunikasi (OCM.2)	Kurangnya mengkomunikasikan permasalahan (kurang dari 50%)	Hanya beberapa permasalahan saja yang dikomunikasikan (50:50)	Semua permasalahan dikomunikasikan (lebih dari 50%)
Model Bottom-Up (OCM.3)	Tidak mengenal komunikasi bottom up.	Mengenal komunikasi Top down and bottom up	Pro pada komunikasi bottom up
Komunikasi Informal (OCM.4)	Tidak mengenal informal komunikas.	Mengenal formal dan informal komunikasi.	Pro pada komunikasi informal.

Rubrik Pelaksanaan Strategi			
Kontrak Objektif Organisasi (OBJ)			
Indikator	Tingkat Performansi		
	Rendah	Menengah	Tinggi
Pencapaian Tujuan Strategis (OBJ.1)	Kemungkinan pencapaian objektif kurang dari 50%	Kemungkinan pencapaian objektif 50:50	Kemungkinan pencapaian objektif lebih dari 50%
Keterkaitan OSP Blue print dengan OBJ (OBJ.2)	Kurangnya kontinuitas antara OSP dan OBJ	Tidak cukupnya kontinuitas antara OSP dan OBJ	kontinuitas antara OSP dan OBJ sangat tinggi
Kesadaran akan Objektif Organisasi (OBJ.3)	Kurang dari 50% stakeholders tidak menyadari keberadaan OBJ	Hanya 50:50 stakeholders yang menyadari keberadaan OBJ	Lebih dari 50% stakeholders yang menyadari keberadaan OBJ dan merefleksikannya dalam pekerjaan harian.
Dukungan Organisasi (OBJ.4)	Kurang dari 50% yang mendukung OBJ	Hanya 50:50 yang mendukung OBJ	Lebih dari 50% yang mendukung OBJ

Rubrik Pelaksanaan Strategi			
Kontrak Perencanaan Strategi (OSP)			
Indikator	Tingkat Performansi		
	Rendah	Menengah	Tinggi
Kesadaran akan perencanaan strategi (OSP.1)	Kurangnya kesadaran stakeholders akan OSP	Hanya stakeholders tertentu yang memahami dan menyadari akan OSP (50:50)	Lebih dari 50% stakeholders memahami dan menyadari akan OSP
	Kurangnya media penyampaian informasi OSP	Informasi hanya diberikan pada sekelompok stakeholders tertentu saja.	Media Informasi tentang OSP dapat dgn mudah didapat.
Pengukuran Pencapaian Organisasi (OSP.2)	Tidak ada proses monitoring	Proses Monitoring yang tidak memadai	Proses monitoring yang dilakukan berkala.
	Tingkat perubahan strategi sangat tinggi (lebih dari 50%)	Tingkat perubahan strategi rata-rata (50:50)	Tingkat perubahan strategi sangat rendah (kurang dari 50%)

b. Rubrik Proses Pengetahuan

Terdiri dari 4 kontrak yaitu PRC, KPD, KUT dan KIT.

Rubrik Proses Pengetahuan			
Kontrak Pengenalan Masalah (PRC)			
Indikator	Tingkat Performansi		
	Rendah	Menengah	Tinggi
Problem Story (PRC.1)	Tidak tersedianya problem story	Ada namun tidak efektifnya penggunaan problem story.	Pemanfaatan secara efektif penggunaan problem story
Pemahaman Organisasi dalam Dimensi Permasalahan (PRC.2)	Kurangnya pemahaman stakeholders akan dimensi permasalahan	Paham namun tidak memiliki kemampuan dalam mencari alternative solusi	Paham dan mampu mencari solusi alternative.
Dukungan Teknologi (PRC.4)	Kurangnya dukungan teknologi dalam proses pengenalan masalah	Pemanfaatan yang tidak efisien terhadap teknik IT dalam pengenalan masalah	Pentingnya penggunaan teknik IT dalam proses pengenalan masalah, misalnya melalui Knowledge Management System (KMS), Enterprise Information Portal (EIP), Real knowledge base, Knowledge Discovering Tools, Business Intelligent, Artificial Intelligent dan lain-lain.

Rubrik Proses Pengetahuan			
Kontrak Produksi Pengetahuan (KPD)			
Indikator	Tingkat Performansi		
	Rendah	Menengah	Tinggi
Formulasi Pengetahuan Baru (KPD.1),	Kurangnya kemampuan stakeholders dalam menformulasikan pengetahuan baru	Tidak memadainya kemampuan stakeholders dalam menformulasikan pengetahuan baru	Stakholder mampu menformulasikan pengetahuan baru
	Kurang kemampuan analitikal dan alternative solusi	Tidak memadainya kemampuan analitikal dan alternative solusi	Memiliki kemampuan analitikal dan alternative solusi dengan baik
Keterlibatan dalam Formulasi Pengetahuan Baru (KPD.2)	Keterlibatan stakeholders sangat kurang	Timbulnya gap selama proses formulasi	Keterlibatan stakeholders sangat tinggi
	Kurang keterbukaan dalam memngungkapkan ide baru	Tidak semua stakeholder memiliki kesempatan yang sama dalam mengungkapkan ide baru	Semua stakeholder memiliki kesempatan yang sama dalam mengungkapkan ide baru
Kemampuan untuk memperoleh Informasi dan Pengetahuan (KPD.3)	Kurangnya kemampuan stakeholders dalam mencari dan menyaring informasi dan pengetahuan	Kemampuan stakeholders dalam mencari dan menyaring informasi dan pengetahuan cukup baik. Namun mereka hanya menggunakan asumsi pribadi dalam pengerjaannya	Kemampuan stakeholders dalam mencari dan menyaring informasi dan pengetahuan sangat baik. Dan mereka juga mampu menghadapi informasi dan pengetahuan yang berlebihan dengan pemanfaatan terhadap teknologi

Keterlibatan dalam Evaluasi Pengetahuan Baru (KPD.4),	Kurangnya keterlibatan stakeholders dalam mengevaluasi pengetahuan baru	Proses evaluasi hanya dilakukan oleh orang tertentu, misalnya menejer tingkat atas.	Berbagai perspektif baik dari dalam maupun luar organisasi terlibat dalam proses evaluasi
Keberadaan Proses Pembelajaran, baik secara individu maupun kelompok (KPD.5),	Kurangnya proses pembelajaran pada produksi pengetahuan	Proses Pembelajaran ada, namun tidak semua stakeholders merasakan manfaatnya	Terjadi proses pembelajaran melalui proses penyebaran pengetahuan.
Dukungan Teknologi (KPD.6)	Kurangnya dukungan teknologi saat produksi pengetahuan	Penggunaan Teknologi tidak terlalu kritis dalam proses produksi pengetahuan	Penggunaan teknologi sangat kritis digunakan dalam proses produksi pengetahuan
Dukungan Organisasi (KPD.7)	Kurangnya dukungan organisasi (kurang dari 50%)	Tidak memadainya dukungan organisasi (50:50)	Dukungan organisasi sangat baik (lebih dari 50%)

Rubrik Proses Pengetahuan			
Kontrak Integrasi Pengetahuan (KIT)			
Indikator	Tingkat Performansi		
	Rendah	Menengah	Tinggi
Mengintegrasikan Pengetahuan Baru (KIT.1)	Kurangnya kesadaran stakeholders untuk mengintegrasikan pengetahuan baru	Tidak memadainya kesadaran stakeholders untuk mengintegrasikan pengetahuan baru	Stakeholders sadar dan mampu mengintegrasikan pengetahuan barunya.
Manajemen dan Maintanance Penyimpanan Knowledge (KIT.2)	Kurangnya perawatan dan manajemen asset pengetahuan organisasi	Tidak memadainya perawatan dan manajemen asset pengetahuan organisasi. Kurang efektifnya administrator pengetahuan dan peraturan	Perawatan dan manajemen asset pengetahuan organisasi sangat baik. Efektifnya kinerja administrator pengetahuan dan peraturan.
Dukungan Teknologi (KIT.3)	Kurangnya dukungan teknologi dalam mengintegrasikan pengetahuan baru	Dukungan teknologi dan ICT tidak terlalu krusial dalam mendukung proses penyebaran informasi dan penyimpanan pengetahuan. Bahkan sebagian dari stakeholders lebih merasa puas dengan tradisional teknik.	Dukungan teknologi dan ICT sangat krusial dalam mendukung proses penyebaran informasi dan penyimpanan pengetahuan.

Rubrik Proses Pengetahuan			
Kontrak Pemanfaatan Pengetahuan (KUT)			
Indikator	Tingkat Performansi		
	Rendah	Menengah	Tinggi
Kesadaran Stakholders dalam Mengaplikasikan Pengetahuan Baru (KUT.1)	Kurangnya kesadaran stakeholders dan keinginan mereka dalam mengaplikasikan pengetahuan baru dalam kegiatan harian	Tidak semua stakeholders mendapatkan manfaat dari pengetahuan baru. Oleh karena itu tidak semua mereka mengaplikasikannya dalam kegiatan harian	Semua stakeholders menyadari dan berkeinginan untuk mengaplikasikan pengetahuan baru dalam kegiatan harian. Dan mereka memperoleh manfaatnya.
Perbaikan Pengetahuan (KUT.2)	Kurangnya perbaikan pada Pengetahuan	Tidak mencukupinya perbaikan pengetahuan	Perbaikan secara berkala dilakukan untuk mengupdate pengetahuan.
Dukungan Teknologi dan struktur organisasi (KUT.3)	Kurangnya dukungan teknologi dan struktur organisasi	Dukungan teknologi dan struktur organisasi tidak terlalu krusial dalam pemanfaatan pengetahuan baru.	Dukungan teknologi dan struktur organisasi sangat krusial dalam pemanfaatan pengetahuan baru. Sebagai contoh: Distributed Organizational Knowledge Base (DOKB), Knowledge Management System and etc. Contoh dukungan structural: adanya penghargaan, promosi jabatan dalam pemanfaatan pengetahuan baru.

Rubrik ini akan digunakan sebagai pedoman dalam pembuatan kuesioner. Kuesioner terdiri dari 2 kontrak, yaitu Pelaksanaan strategi dan Proses Pengetahuan. Untuk Pelaksanaan Strategi memiliki 14 item sebagai representasi dari 4 indikator (OSP, OBJ, OCM dan INT). Sementara untuk proses pengetahuan direpresentasikan oleh 15 item untuk ke empat indikatornya (PRC, KPD, KIT dan KUT).

Analisis Faktor

Faktor analisis digunakan untuk melihat keterhubungan antara masing-masing indikator dan kontrak yang digunakan dalam pembangunan model *knowledge* manajemen, terdapat 3 faktor yaitu:

- Analisis Faktor Setiap Item Variabel (29 variabel)
- Analisis Faktor Variabel Pelaksanaan Strategi
- Analisis Faktor Variabel Proses Pengetahuan

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menjawab tujuan penelitian berkaitan dengan identifikasi kesuksesan pelaksanaan strategi di perguruan tinggi negeri dengan studi kasus Fakultas Sains dan Teknologi.

Data penelitian ini terdiri dari *Pelaksanaan Strategi* (X) dan *Proses Knowledge* (Y). Pada bagian ini disajikan nilai rata-rata (Mean) dari masing-masing variabel. Salah satu contoh di bawah ini adalah analisa deskriptif untuk pelaksanaan strategis.

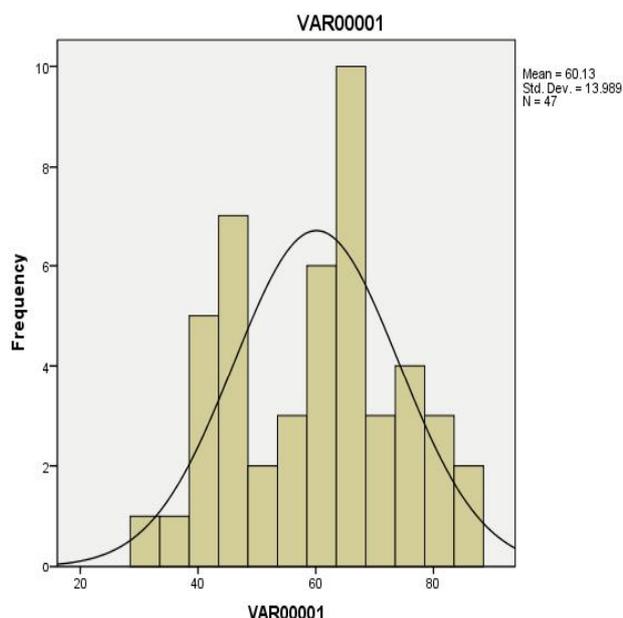
Pelaksanaan Strategi

Berdasarkan data penelitian tentang *Pelaksanaan Strategi* diperoleh rata-rata 60,13. Data tersebut disajikan dalam bentuk tabel 1 berikut.

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Pelaksanaan Strategi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	31-39	4	8.5	8.5
	40-48	10	21.3	29.8
	49-57	4	8.5	38.3
	58-66	13	27.7	66.0
	67-75	9	19.1	85.1
	76-84	7	14.9	100.0
	Total	47	100.0	100.0

Berdasarkan perhitungan yang tertera pada tabel 1 terlihat data distribusi frekuensi *Pelaksanaan Strategi* dengan nilai terendah 31 dan nilai tertinggi 84 dengan rata-rata 60,13. Selanjutnya, diperoleh data sebanyak 18 orang (38,3%) yang bernilai di bawah interval rata-rata, sebanyak 13 orang (27,7%) berada pada interval rata-rata, dan sebanyak 16 orang (34%) berada di atas interval rata-rata. Penyebaran distribusi frekuensi skor variabel *Pelaksanaan Strategi* ditampilkan pada histogram berikut.



Gambar 1. Histogram Pelaksanaan Strategi

Variabel *Pelaksanaan Strategi* terdiri atas INT, OCM, OBJ dan OSP

Hasil Analisis

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh bahwa performansi Pelaksanaan Strategi di Fakultas Sains dan Teknologi berada pada kondisi "sedang/menengah" dengan nilai mean 60.13. Sementara itu, performansi proses pengetahuan berada pada kategori yang sama yaitu "sedang/menengah" dengan nilai mean 64.11. Apabila hasil penilaian performansi ini dipetakan terhadap situasi organisasi yang tertuang dalam metrik ordo 3 x 3, maka diperoleh suatu kondisi FST sebagai organisasi yang berada pada katagori "Disorder".

Dalam proses pelaksanaan strategi di FST, kondisi pencapaian inisiatif (INT) boleh dikatakan sudah cukup baik. Begitu juga halnya dengan OSP dan OBJ. Namun pencapaian OCM masih sangat kurang.

Komitmen manajemen sudah mulai terbentuk walaupun berbagai konflik seringkali bermunculan; proses monitoring juga sudah dilakukan dengan cukup baik; Dukungan organisasi sudah mulai ada, yaitu melalui berbagai *reward* dan penghargaan yang diberikan atas keberhasilan pencapaian pelaksanaan strategi; Rasa kepemilikan para *stakeholders* terhadap segala aktivitas pelaksanaan strategi juga cukup baik. Aktivitas konflik yang kadang tidak menemukan titik temu menjadi kelemahan bagi FST dalam memaksimalkan pencapaian pelaksanaan strategi. Baik manajer tingkat atas maupun menengah berpikir bahwa kemampuan merekalah yang lebih baik. Hal ini menyebabkan timbulnya situasi yang bersifat *disorder*. Guna mengurangi keadaan ini, kolaborasi yang baik antara manajer tingkat atas dan menengah sangat diperlukan. Komunikasi antar stakholders perlu diperbaiki dan ditingkatkan ke arah yang lebih baik. Pengenalan teknik komunikasi dengan model *Bottom-up* bisa dijadikan sebagai suatu solusi perbaikkan. Begitu juga dengan adanya komunikasi informal.

Kaitannya dengan Proses Pengetahuan, diperoleh kontribusi indikator pada PRC masih sangat kurang. Pemberdayaan *Problem Story* untuk membantu pemecahan masalah masih sangat kurang, begitu juga halnya dengan pemahaman organisasi terhadap dimensi permasalahan yang muncul. Pemanfaatan teknologi untuk membantu pengenalan masalah

sudah dilakukan namun masih belum efektif dan perlu peningkatan lebih lanjut.

Hal ini memberikan kontribusi yang cukup besar dalam membentuk suatu organisasi yang bersifat "Disorder". Permasalahan lebih kepada kurangnya memahami permasalahan yang dihadapi sebelum mengarah kepada kemampuan *problem solving*.

Kemampuan *stakeholders* FST dalam pembentukan pengetahuan (KPD) bisa dikategorikan menengah/sedang. Baik itu dalam segi kemampuan memformulasikan pengetahuan baru, kemampuan mengevaluasi pengetahuan baru maupun dukungan organisasi dan teknologi. Sementara performansi KUT dan KIT sudah cukup baik namun belum maksimal sesuai dengan harapan.

Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan diperoleh beberapa kesimpulan, di antaranya adalah:

1. Knowledge Manajemen Model telah berhasil dibangun. Model ini disesuaikan dengan kondisi dan keadaan di lingkungan Fakultas Sains dan Teknologi UIN Suska sebagai representasi performansi perguruan tinggi negeri di Indonesia.
2. Model Knowledge Manajemen, memiliki 2 kontrak utama, yaitu Pelaksanaan Strategi yang terdiri dari empat indikator utama, yaitu inisiatif (INT), Komunikasi (OCM), Tujuan Organisasi (OBJ), dan Perencanaan Strategis (OSP) yang masing-masing indikator dilengkapi oleh indikator penunjang INT sebanyak 7 buah (INT.1–INT.7); OCM sebanyak 4 buah (OCM.1-OCM.4); OBJ sebanyak 4 buah (OBJ.1-OBJ.4); dan OSP sebanyak 2 buah (OSP.1 dan OSP.2). Sementara Proses Pengetahuan terdiri dari empat indikator utama, yaitu Pengenalan Masalah (PRC), Produksi Pengetahuan (KPD), Integrasi Pengetahuan (KIT), dan Pemanfaatan Pengetahuan (KUT). Masing-masing indikator didukung oleh beberapa indikator pendukung di antaranya adalah PRC sebanyak 4 buah (PRC.1-PRC.4); KPD sebanyak 7 buah (KPD.1-KPD.7); KIT sebanyak 3 buah (KIT.1-KIT.3); dan KUT sebanyak 3 buah (KUT.1-KUT.3).
3. Sebagai hasil pemetaan model knowledge manajemen, 9 situasi organisasi dapat didefinisikan, yaitu Chaos, Complex External, Complex Internal, Disorder, Disorder External,

Disorder Internal, Knowable, Known Internal, dan Known External.

4. Dari hasil identifikasi pelaksanaan strategi di Fakultas sains dan teknologi, diketahui bahwa organisasi tersebut berada dalam kondisi *Disorder*. Beberapa perbaikan dan saran telah diberikan guna memberikan peluang bagi organisasi tersebut untuk menentukan langkah yang lebih baik dalam pencapaian pelaksanaan strategi.

Catatan: (Endnotes)

- 1 Drs. Abu Anwar, M.Pd. adalah Dosen pada Fakultas Sains dan Teknologi UIN SUSKA Riau.
- 2 Okfalisa, ST., M.Sc., Ph.D. adalah Dosen pada Fakultas Sains dan Teknologi UIN SUSKA Riau.
- 3 Elin Haerani, ST., M.Kom. adalah Dosen pada Fakultas Sains dan Teknologi UIN SUSKA Riau.

Daftar Referensi

- Altonen, P. dan Ikavalko, H. (2002). Implementing Strategies Successfully. *Journal of Integrated Manufacturing System*. 13(6), 415-418.
- Ahn, H. (2001). Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report. *Long Range Planning*. 34 (4), 441-461.
- Atkinson, H. (2006). Strategy Implementation: A Role for the Balance Scorecard. *Management Decision Journal*. 44(10), 1441-1460.
- Atkinson, H. dan Brander Brown, J. (2001). Rethinking Performance Measures: Assessing Progress in UK Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 13 (3), 128-35.
- Beer, M. and Eisenstat, R. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.
- Coakes, S. dan Sheridan, J. (2003). *SPSS: Analysis without Anguish: Version 11.0 for Windows*. Australia: John Wiley & Sons.
- Creswell, J.W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approach (2nd ed.)*. London: Sage.
- De Waal, A.A. dan Gerritsen-Medema, G. (2006). Performance Management Analysis: A Case Study at a Dutch Municipality. *International Journal of Productivity & Performance Management*. 55(1), 26-39.
- Di Balik Peluncuran 50 Perguruan Tinggi Unggulan Dikti. (30 Juli 2007). Jawa Pos.
- Dobni, B. (2003). Creating a Strategy Implementation. *Business Horizons*. 46 (2), 43-46.
- Fairchild, M. Alea. (2002). Knowledge Management Metrics via Balanced Scorecard Methodology. *Proceeding of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Firestone, J.M. (2008). On Doing Knowledge Management. *Journal Knowledge Management Research and Practice*. 6(8), 13-22.
- Firestone, J.M. dan McElroy, W.M. (2005). Doing Knowledge Management. *The Learning Organization Journal*. 12(2), 189-212.
- French, S. (2010). *e-Democracy: A Group Decision and Negotiation Perspective*. Decision Support Systems In D. Rios Insua and S. French. Berlin: Springer In Press.
- French, S., Maule, A.J. dan Papamichail, K.N. (2009). *Decision Behaviour, Analysis and Support*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gauss, C. F. (1809). *Theory of the Motion of the Heavenly Bodies Moving about the Sun in Conic Sections*. (Theoria motus corporum coelestium in sectionibus conicis solem ambientum). First published in 1809. Translation by C.H. Davis, Dover, New York, 1963.
- George, C. (2006). 5-point vs. 6-point Likert Scales. SearchWarp Writers Community, from: <http://searchwarp.com/swa69773.htm>.
- Heisig, P., Mertins, K. and Vorbeck J (2001). *Knowledge Management Concepts and Best practices in Europe 2th edition*. ISBN 3-540-00490-4. New York: Springer-Verlog.
- Helen, H. dan Alanah, K. (2009). Making Sense of IS with the Cynefin framework. *PACIS 2009 Proceeding*. Paper 47.
- Hrebiniak, G.L. (2005). *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. New Jersey: Whorton School Publishing.
- John, V. and Strat, D. (2005). *Transformation in the CF: Concepts towards a Theory of Human Network-Enabled Operations*. Directorate of Strategic Human Resources, Assistant Deputy

- Minister (Human Resources-Military). Canada: National Defense.
- Johnston, J., Tomlinson, H.B., and Susan, H. (2007). *The Assessment: Developmental Child Case Study*. Developmental Child Case Study: Example Assessment, Rubrics, and Data Tables for NAEYC. NCATE Program Report, f r o m : <http://www.naeyc.org/faculty/standards.asp>.
- Joseph, H.C., Arline, S., and Steven, M. (2010). A Re-Balanced Scorecard: A Strategic Approach to Enhance Managerial Performance in Complex Environments. *International Journal of Business Excellence*, 3(3), 341-362.
- Juhani, U., Jussi, K. and Sanna, P. (2009). Employees Satisfied with Performance Measurement and Rewards: is it Even Possible? *International Journal of Business Excellence*. 2(1), 1-15.
- Kandace, J. L (2010). *Sampling Strategies*. PhD. CCTC. Postdoctoral Research Fellow. University of California-San Francisco. Walnut Creek. CA: Research Committee Members, from: <http://www.natco1.org/research/files/SamplingStrategies.pdf>.
- Kaplan, R.S. dan Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 70(1), 71-79.
- Kaplan, R.S. dan Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. dan Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Louisa-Jayne, O. (2004). Faith and Decision-Making in the Bush Presidency: the God Elephant in the Middle of America's Living-Room. *E:CO Special Double Issue*. 6(1/2), 149-156.
- Marginson, D.E.W. (1999). Beyond the Budgetary Control System: Towards a Two-Tiered Process of Management Control. *Management Accounting Research*. 10(3), 203-30.
- Matthew, B.M. and Micheal, A. H. (1994). *Qualitative Data Analysis 2 nd edn*. London, UK: SAGE Publications.
- McElroy, M.W. (2002). *The New Knowledge Management: Complexity, Learning, and Sustainable Innovation*. Burlington, MA: KMCI Press/Butterworth Heinemann.
- Mintzberg, H. (1975). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, 68(6), 56-62.
- Nonaka, I dan Toyama, R (2003). The Knowledge-Creating Theory Revisited: Knowledge Creation as A Synthesising Process. *Knowledge Management Research and Practice*. 1(1), 2-10.
- Nonaka, I. dan Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Nooreklit, H. (2000). The Balanced Scorecard - A Critical Analysis of Some of Its Assumptions. *Management Accounting Research*. 11(1), 65-88.
- Okfalisa, Rose, A. A and Kuan, Y. W. (2012). A Knowledge Management Metrics Model for Measuring Strategy Implementation Success. *International Journal Business Excellence*, 5(4) 305-322.
- Okumus, F. (2001). Towards a Strategy Implementation Framework. *Contemporary Hospitality Management*. 13(7), 327-338.
- Okumus, F. (2003). A Framework to Implement Strategies in Organization. *Journal Management Decision*. 49(9), 871-882.
- Probst, G.J.B., S.P.Raub dan K. Romhardt. (2002). *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*. London: John Wiley & Sons.
- Rastogi, P. N. (2000). Knowledge Management and Intellectual Capital - The New Virtuous Reality of Competitiveness. *Human Systems Management*. 19(1), 39-48.
- Richard L. S, William, M III, R.Lyman, O. (2006). *Elementary Survey Sampling Six ed*. United States of America: Thomson Brooks/Cole.
- Simon, H.A. (1960). *The New Science of Management Decision*. New York, NY: Harper and Row.
- Smith, M. (2005). The Balanced Scorecard. *Financial Management*. February, 27-8.
- Snowden, D. (2002). Complex Acts of Knowing: Paradox and Descriptive Self awareness. *Journal of Knowledge Management*. 6(2), 100-111.

- Snowden, D. and Kurtz, C. (2003). The New Dynamics of Strategy: Sense-Making in A Complex and Complicated World. *IBM System Journal*. 42(3), 462-483.
- Snowden, D.J. Boone, M. 2007. A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*. 85(11), 69-76.
- Stemler, S. (2001). An Overview of Content Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*. 7(17), 1-8.
- Stonich, P. (1982). *Implementing Strategy: Making Strategy Happen*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Tannenbaum, S. I. dan Alliger, G. M. (2000). *Knowledge Management: Clarifying the Key Issues*. ISBN 0967923913. IHRIM.
- Tavakoli, I. dan Perks, K.J. (2001). The Development of a Strategic Control System for the Management of Strategic Change. *Strategic Change*. 10(5), 297-305.
- Voelpel, S.C., Leibold, M. dan Eckhoff, R.A. (2006). The Tyranny of the Balanced Scorecard in the Innovation Economy. *Journal of Intellectual Capital*. 7(1), 43-60.
- Waterman, R.H., Peters, T.J. and Philips, J.R. (1980). Structure is Not Organization. *Business Horizons*. 23(3), 14-26.
- Zahra, S. and Pearce, J. (1992). Priorities of CEOs and Strategic Management Professors for Future Academic Research. *Journal of Managerial Issues*. 4(2), 171-189.
- Zhang, R. (2010). The Application of the Balanced Scorecard in Performance Assessment of Knowledge Management. *Proceedings of the 2nd IEEE International Conference on Information Management and Engineering, Chengdu*, 443-447.