

## **KNOWLEDGE CONVERSION PADA BEBAN KERJA DOSEN BIDANG PENDIDIKAN DAN PENUNJANG BERDASARKAN JABATAN STRUKTURAL**

**Sriwijayanti, Putri<sup>†</sup>**

*Jurusan Teknik Industri, Universitas Telkom*

Jl. Telekomunikasi Terusan Buah Batu, Bandung 40257

*E-mail: sriwijayantiputri@gmail.com*

**Andrawina, Luciana**

*Jurusan Teknik Industri, Universitas Telkom*

Jl. Telekomunikasi Terusan Buah Batu, Bandung 40257

*E-mail: lucianawina@gmail.com*

**Suwarsono, Litasari**

*Jurusan Teknik Industri, Universitas Telkom*

Jl. Telekomunikasi Terusan Buah Batu, Bandung 40257

*E-mail: litarif@gmail.com*

### **ABSTRAK**

Permasalahan yang ditemui pada penelitian ini adalah pemberian beban kerja dosen masih belum dilaksanakan secara merata, terutama kepada dosen yang memegang jabatan struktural dengan dugaan disebabkan oleh kurang terkelolanya *knowledge* pada objek studi kasus. Metode yang digunakan pada penelitian adalah *knowledge conversion* 5C untuk mengubah data menjadi informasi dan *knowledge conversion* 4C untuk mengubah informasi menjadi *knowledge*. Hasil penelitian menunjukkan penurunan kontrak manajemen fakultas saat ini belum disesuaikan dengan status jabatan struktural dan status keaktifan dosen sehingga terjadi selisih pemenuhan BKD dosen dengan jabatan struktural lebih besar daripada non struktural sebesar 6.49 SKS, ketimpangan realisasi target antara KK yang memiliki jumlah dosen aktif lebih sedikit dibandingkan dengan KK yang memiliki jumlah dosen aktif lebih banyak, dan selisih sebesar 2.46 SKS juga terjadi ketika perhitungan BKD menggunakan rubrikasi Universitas dibandingkan dengan rubrikasi DIKTI. Diketahui pula munculnya kebutuhan terhadap dosen tambahan sebanyak 11 orang dengan JFA minimum Asisten Ahli untuk memenuhi kebutuhan pembimbing 1 tugas akhir dalam rangka mencapai tingkat kelulusan lebih tinggi dari sebelumnya.

*Kata Kunci: manajemen pengetahuan, 5C, 4C, SECI, beban kerja dosen, kontrak manajemen*

---

<sup>†</sup> Corresponding Author

## 1. PENDAHULUAN

Data merupakan sekumpulan fakta tentang suatu kejadian dalam bentuk diskrit. Data berasal dari rekaman terstruktur dari transaksi-transaksi yang dilakukan pada sebuah perusahaan (Davenport & Prusak, 2000). Meski demikian, data yang dikumpulkan tanpa diolah tidak akan memberikan manfaat apapun. Pengelolaan data dapat dilakukan menggunakan berbagai metode, salah satu yang terstruktur adalah *knowledge conversion*. Melalui *knowledge conversion*, data akan diolah terlebih dahulu ke dalam bentuk informasi, kemudian diolah kembali menjadi suatu *knowledge*.

Pada objek studi kasus diketahui terdapat sekumpulan data berupa beban kerja dosen yang dapat diolah untuk menghasilkan informasi mengenai penerapan ketentuan yang telah ada untuk berikutnya dikelola kembali sehingga menghasilkan *knowledge* baru yang berfungsi sebagai bahan evaluasi pembentukan *policy* yang baru. Objek studi kasus menyelenggarakan kegiatan akademik yang melibatkan dosen, karyawan, dan mahasiswa dengan komposisi beban didasarkan pada ketentuan DIKTI yang interpretasikan ke dalam komponen Beban Kerja Dosen (BKD). Komposisi beban yang dimaksud merupakan Tri Dharma Perguruan Tinggi sebagai unsur utama, yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat, serta unsur tambahan, yaitu penunjang. Dosen sebagai salah satu *knowledge worker* dalam proses *knowledge conversion* menjadi objek penelitian mengenai pengelolaan beban-beban tersebut dalam melaksanakan kewajibannya.

*Knowledge* terbagi ke dalam dua, yaitu *explicit knowledge* dan *tacit knowledge*. *Explicit knowledge* merupakan pengetahuan yang telah berbentuk dokumen, sedangkan *tacit knowledge* merupakan pengetahuan berbentuk subjektif yang masih tersimpan dalam benak manusia. Salah satu proses yang berperan penting untuk merealisasikan *knowledge conversion* dari *tacit knowledge* ke dalam bentuk *explicit knowledge* atau mengkombinasikan keduanya sehingga menghasilkan *knowledge* baru adalah *knowledge sharing*. Pada penelitian mengenai hubungan antara *knowledge sharing*, inovasi, dan kinerja perusahaan diketahui bahwa signifikansi pengaruh *explicit knowledge sharing* terhadap kinerja finansial perusahaan sebesar 0.406, sedangkan *tacit knowledge sharing* terhadap kinerja operasional perusahaan sebesar 0.460 (Wang & Wang, 2012). Dengan adanya *knowledge sharing*, fungsi komponen-komponen departemen yang berbeda dapat tersinkronisasi dan kemampuan serta kompetensi perusahaan dapat meningkat.

Dalam melakukan *knowledge conversion* perlu dilakukan tinjauan terhadap keadaan aktual terlebih dahulu agar proses konversi dapat tepat sasaran. Keadaan aktual tidak dapat ditinjau hanya dari data diskrit yang tidak memiliki makna, melainkan perlu diubah ke dalam bentuk data yang memiliki nilai manfaat, yaitu informasi. Oleh karena itu, untuk mengubah data ke dalam bentuk informasi dibutuhkan konversi menggunakan metode 5C yang terdiri dari tahapan *Contextualized*, *Categorized*, *Calculated*, *Corrected*, dan *Condensed* (Davenport &

Prusak, 2000). Informasi yang didapatkan berikutnya dikonversi menjadi *knowledge* menggunakan metode 4C yang terdiri dari tahapan *Corrected*, *Consequences*, *Connection*, dan *Conversation* (Davenport & Prusak, 2000). Mengacu pada data pemegang jabatan struktural dan surat tugas yang diperoleh dari bagian Sumber Daya Manusia, dilakukan rekapitulasi untuk mengetahui berapa banyak dosen yang diberikan beban jabatan struktural dan beban melalui surat tugas tertentu sekaligus. Terdapat 20 dosen yang menjadi objek penelitian diberikan beban dua jabatan struktural, atau jabatan struktural dan jabatan fungsional sekaligus.

Apabila dilihat dari total dosen yang ada, terdapat 40 dosen yang tidak diberikan beban penunjang tersebut dengan mengasumsikan seluruh dosen memiliki peluang yang sama sementara 33 dosen lainnya telah diberikan fokus terhadap satu beban. Hal ini membuktikan bahwa pemberian beban penunjang masih belum dilaksanakan secara merata kepada dosen-dosen yang diteliti. Implikasi negatif dapat terjadi apabila suatu saat pemegang jabatan tersebut mengundurkan diri dari institusi, maka *knowledge* yang sebelumnya hanya dimiliki oleh dosen terkait tidak diketahui oleh dosen lainnya. Hasil penelitian mengenai pentingnya menjaga *knowledge* yang berada pada institusi menunjukkan bahwa acuan penilaian kinerja sumber daya manusia, dalam hal ini standar BKD, memiliki hubungan signifikan terhadap pengelolaan kualitas suatu institusi sehingga penentuan standar yang tepat perlu dilakukan dalam rangka mengelola *knowledge* yang tersimpan di dalam suatu institusi (Peleyeju, 2013).

Penelitian melalui uji t-statistik membuktikan terbentuk hubungan yang positif sebesar 3.058 antara kinerja *knowledge management* terhadap kinerja personalia apabila ditelusuri dari sudut pandang sumber daya manusia (Soesanto, Andrawina, Pertiwi, & Kurniawati, 2016). Apabila *knowledge* pada suatu organisasi dapat terkelola dengan baik, maka demikian pula dengan kinerja para personalianya. Studi mengenai hubungan antara penerapan *knowledge management* dan kemampuan merancang formulasi strategi mendukung perancangan standar BKD yang baru, karena perancangan menggunakan *knowledge management* dapat mengarah kepada perancangan formulasi yang penggunaannya lebih efektif (Aktürka & Kurtb, 2016). Dalam rangka mencapai kinerja yang prima, *knowledge management* dan perancangan formulasi strategi perlu dikembangkan beriringan. Oleh karena itu, penelitian ini dilangsungkan untuk merancang standar BKD yang optimal berdasarkan *knowledge management* bidang pendidikan dan penunjang yang ada agar *knowledge* pada objek studi kasus pun dapat terkelola dengan baik.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat diketahui permasalahan dari penelitian ini adalah informasi dan pengetahuan apa saja yang dapat diperoleh terkait beban kerja dosen bidang pendidikan dan penunjang berdasarkan jabatan struktural. Berikutnya tujuan yang hendak dicapai untuk menyelesaikan permasalahan tersebut adalah identifikasi informasi dan pengetahuan keterkaitan antara pembebanan kerja dosen

bidang pendidikan dan penunjang berdasarkan jabatan struktural dan kinerja dosen dalam memenuhi beban tersebut. Batasan masalah yang diterapkan adalah objek penelitian adalah dosen tetap, dosen professional, dan dosen perbantuan pada studi kasus, serta data komparasi yang digunakan dalam penelitian memiliki cakupan bidang pendidikan dan penunjang untuk tahun kerja 2016 sampai dengan tahun 2017.

## 2. STUDI LITERATUR

*Knowledge* merupakan informasi subjektif dan mengandung nilai yang telah tervalidasi dan terorganisir ke dalam bentuk model, digunakan untuk memahami dunia tempat kita berada, biasanya berasal dari pengalaman, kolaborasi pemikiran, kepercayaan dan nilai-nilai (Dalkir, 2005). *Tacit knowledge* merupakan *knowledge* yang masih bersifat personal dan sulit untuk diformalkan, direkam, atau diartikulasikan, sumbernya tersimpan di dalam benak masing-masing orang. Ketika seseorang meninggalkan suatu organisasi, maka pengalaman, pengetahuan, kemampuan, kompetensi, pemahaman, dan wawasannya juga ikut menghilang. *Tacit knowledge* dapat menjadi komponen paling penting dalam perusahaan dan menjadi komponen yang paling terakhir dapat dikelola oleh bagian IT (Tiwana, 1999). *Explicit knowledge* merupakan bagian dari *knowledge* yang dapat diterjemahkan ke dalam bentuk sistematis dan bahasa formal berupa dokumen, basis data, situs, pesan elektronik, diagram, dan lain-lain. Proses untuk mendapatkan *explicit knowledge* dari *tacit knowledge* disebut dengan *externalization*. Setelah *knowledge* diubah ke dalam bentuk *explicit*, penyimpanannya dapat dilakukan dengan lebih mudah (Tiwana, 1999).

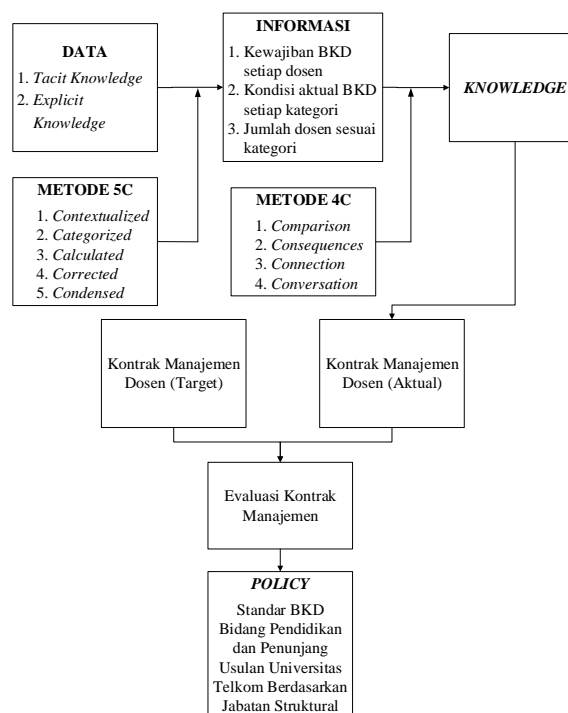
Tahapan metode 5C untuk mengkonversi data menjadi informasi (Davenport & Prusak, 2000), yaitu:

- Contextualized*: memahami tujuan dan kegunaan dari data yang telah dikumpulkan
- Categorized*: mengetahui unit-unit analisis atau komponen-komponen kunci dari data tersebut.
- Calculated*: menganalisis data secara matematis atau statistik.
- Corrected*: menghilangkan kesalahan-kesalahan yang terdapat pada data.
- Condensed*: merangkum data ke dalam bentuk yang lebih singkat dan jelas.

Tahapan metode 4C untuk mengkonversi informasi menjadi *knowledge* (Davenport & Prusak, 2000), yaitu:

- Comparison*: perbandingan informasi saat berada dalam situasi baru dan situasi lain yang telah dihadapi.
- Consequences*: mencari implikasi-implikasi dari informasi untuk pengambilan keputusan dan tindakan.
- Connections*: mencari hubungan informasi yang diteliti dengan informasi lainnya.
- Conversations*: memahami persepsi orang lain terhadap informasi tersebut.

## 3. METODE PENELITIAN



Gambar 1. Model konseptual

Model konseptual diawali dengan pengolahan data *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Data tersebut diolah menggunakan metode 5C dengan lima tahap, yaitu *Contextualized*, *Categorized*, *Calculated*, *Corrected*, dan *Condensed* untuk mengubah data menjadi informasi. Informasi yang diperoleh merupakan informasi kewajiban BKD setiap dosen, kondisi aktual pemenuhan BKD dari setiap kategori, dan jumlah dosen yang tersedia. Informasi tersebut berikutnya diolah kembali menggunakan metode 4C dengan empat tahap, yaitu *Comparison*, *Consequences*, *Connection*, dan *Conversation* untuk mengubah informasi menjadi *knowledge*. Proses konversi data menjadi informasi dan informasi menjadi *knowledge* menggunakan metode 5C-4C menghasilkan *output* berupa kontrak manajemen dosen aktual. Kontrak manajemen dosen aktual berikutnya dibandingkan dengan target kontrak manajemen dosen. Perbandingan tersebut menghasilkan selisih atau *gap* antara kontrak manajemen dosen target dan aktual. Hasil perbandingan selanjutnya menjadi evaluasi kontrak manajemen dan penilaian kinerja dosen. Hasil evaluasi dan penilaian tersebut menjadi bahan pertimbangan pembuatan *policy* yang baru.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Data

Data yang termasuk ke dalam *tacit knowledge* diperoleh berdasarkan hasil wawancara kepada beberapa dosen mengenai penerapan standar BKD aktual untuk bidang pendidikan dan penunjang dalam rangka memenuhi syarat pengajuan kenaikan JFA. Data yang termasuk ke dalam *explicit*

*knowledge* berupa rekaman aktivitas bidang pendidikan dan penunjang berikutnya diolah menggunakan metode 5C. Masing-masing bidang memiliki cakupan kegiatan untuk dijadikan dasar penilaian kinerja.

#### 4.2 Konversi 5C

Berikut merupakan penjabaran tahap konversi 5C.

##### 1. Contextualized

Penelitian ini terfokus pada bidang pendidikan dan bidang penunjang dengan setiap kegiatan dijabarkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Identifikasi pembebanan kegiatan bidang pendidikan dan penunjang

No.	Kegiatan	Ukuran Pembebanan
<i>Bidang Pendidikan</i>		
1	Mengajar jenjang S1	BKD dihitung berdasarkan bobot SKS mata kuliah S1 dan jumlah kelas yang mengambil mata kuliah S1 tersebut
2	Mengajar jenjang S2	BKD dihitung berdasarkan bobot SKS mata kuliah S2 dan jumlah kelas yang mengambil mata kuliah S2 tersebut
3	Pembimbing KP	BKD dihitung berdasarkan jumlah mahasiswa yang menjadi tanggungan dosen terkait
4	Pembimbing proposal TA	BKD dihitung berdasarkan jumlah mahasiswa bimbingan proposal TA dan bobot SKS menjadi pembimbing proposal TA
5	Pembimbing TA	BKD dihitung berdasarkan jumlah mahasiswa bimbingan TA dan bobot SKS menjadi pembimbing TA
6	Pengujian proposal TA	BKD dihitung berdasarkan jumlah mahasiswa uji proposal TA dan bobot SKS menjadi pengujian proposal TA
7	Pengujian sidang TA	BKD dihitung berdasarkan jumlah mahasiswa uji TA dan bobot SKS menjadi ketua pengujian atau anggota pengujian TA
8	Buku ajar	BKD dihitung berdasarkan jumlah buku ajar yang disusun dalam kurun waktu satu tahun
<i>Bidang Penunjang</i>		
1	Bimbingan akademik	BKD dihitung berdasarkan jumlah mahasiswa yang menjadi tanggungan bimbingan akademik sebagai dosen wali
2	Jabatan struktural	BKD dihitung berdasarkan jumlah SKS sesuai bobot jabatan struktural yang dibebankan
3	Jabatan fungsional	BKD dihitung berdasarkan jumlah SKS sesuai bobot jabatan fungsional yang dibebankan
4	Pelaksanaan tugas penunjang almamater	BKD dihitung berdasarkan jumlah SKS pelaksanaan tugas penunjang

##### 2. Categorized

Pada tahap ini setiap kode dosen dikelompokkan ke dalam kategori-kategori tertentu, antara lain berdasarkan Jabatan Struktural dan JFA, Kelompok Keahlian (KK) & status keaktifan, status kepegawaian, dan *cluster*. Pada kategori JFA tidak dilakukan pengelompokkan berdasarkan Guru Besar dikarenakan belum ada dosen yang memiliki jabatan tersebut. Pengelompokkan dosen

berdasarkan status keaktifan menggunakan data yang berasal dari status dosen apakah dosen tersebut berada dalam masa studi (semi aktif) atau tidak berada dalam masa studi (aktif). Kemudian pengelompokkan dosen berdasarkan *cluster* merupakan hasil kombinasi dari kategori-kategori yang telah ada sebelumnya.

##### 3. Calculated

Pada tahap ini, dosen yang sebelumnya telah dikelompokkan ke dalam masing-masing kategori dihitung jumlahnya dan rekapitulasi BKD. Hasil rekapitulasi BKD menunjukkan bahwa total SKS untuk realisasi BKD pada *Cluster-1* sebesar 196.18 SKS, *Cluster-2* sebesar 229.51 SKS, *Cluster-3* sebesar 11.67 SKS, *Cluster-4* sebesar 335.61 SKS, *Cluster-5* sebesar 96.69 SKS, *Cluster-6* sebesar 297.4 SKS, *Cluster-7* sebesar 21.41 SKS, *Cluster-8* sebesar 89.44 SKS, *Cluster-9* sebesar 376.77 SKS, *Cluster-10* sebesar 38.47 SKS, *Cluster-11* sebesar 18 SKS, *Cluster-12* sebesar 297.5 SKS, *Cluster-13* sebesar 45.17 SKS, *Cluster-14* sebesar 17.3 SKS, *Cluster-15* sebesar 136.62 SKS, *Cluster-16* sebesar 149.99 SKS, *Cluster-17* sebesar 10.77 SKS, *Cluster-18* sebesar 159.38 SKS, dan *Cluster-19* sebesar 31.1 SKS.

##### 4. Corrected

Tidak ada dosen yang datanya tidak lengkap maupun dosen dengan data yang dapat mengganggu proses rekapitulasi BKD, sehingga tidak terdapat data yang dijadikan pengecualian pada tahap *corrected*.

##### 5. Condensed

Pada tahap *Condensed*, data-data yang telah diolah sebelumnya diinterpretasikan ke dalam lima jenis, yaitu *condensed* berdasarkan jabatan struktural dan JFA dosen untuk mengetahui jumlah dosen dan rekapitulasi BKD yang mendominasi kategori jabatan struktural tertentu, *condensed* berdasarkan KK dan status keaktifan dosen untuk mengetahui jumlah dosen dan rekapitulasi BKD yang mendominasi kategori KK tertentu, *condensed* berdasarkan status kepegawaian untuk mengetahui jumlah dosen dan rekapitulasi BKD yang mendominasi kategori status kepegawaian tertentu, *condensed* berdasarkan *cluster* untuk mengetahui peringkat *cluster* berdasarkan jumlah dosen dan rekapitulasi BKD, dan *condensed* yang menampilkan pemeringkatan rekapitulasi BKD tahun ajaran 2016/2017 dari seluruh dosen pada Gambar 2.

#### 4.3 Konversi 4C

##### 1. Comparison

Tahap *Comparison* merupakan tahap awal dari 4C yang bertujuan untuk memunculkan *knowledge* baru dari hasil perbandingan informasi yang satu dengan lainnya. Komparasi pertama menunjukkan bahwa BKD rata-rata dosen pemegang jabatan struktural lebih besar apabila dibandingkan dengan dosen non struktural, selain itu BKD rata-rata yang

dibebankan untuk setiap dosen pemegang jabatan struktural, yaitu sebesar 38.86 SKS, telah melebihi ketentuan dari DIKTI sebesar 32 SKS. Komparasi kedua menunjukkan pembebanan BKD untuk masing-masing KK belum menyesuaikan dengan jumlah dosen aktif yang ada karena masih terdapat selisih.

Komparasi ketiga menunjukkan bahwa *cluster* tidak menjamin dosen-dosen di dalamnya mendapat pembebanan yang sama karena BKD yang diberikan antara satu dosen dan dosen yang lain dapat benar-benar berbeda. Komparasi keempat pada Diagram 3 menunjukkan terdapat rata-rata selisih antara penilaian menggunakan rubrikasi Universitas dan DIKTI, yaitu sebesar 6.49 SKS dengan mengasumsikan seluruh selisih bernilai absolut.

## 2. Consequences

Setelah melakukan komparasi terhadap informasi-informasi yang ada, dapat diketahui bahwa terdapat beberapa implikasi yang muncul ketika suatu kondisi terjadi. Kondisi pertama adalah adanya ketidaksesuaian dengan pembebanan unsur-unsur utama dari Tri Dharma Perguruan Tinggi dan bidang penunjang kepada dosen pemegang jabatan struktural menyebabkan dosen tersebut memiliki beban lebih dari seharusnya. Kondisi yang kedua adalah ketika terjadi perbedaan pembebanan BKD rata-rata antar dosen dalam suatu KK, akibat yang ditimbulkan adalah persebaran beban menjadi tidak merata.

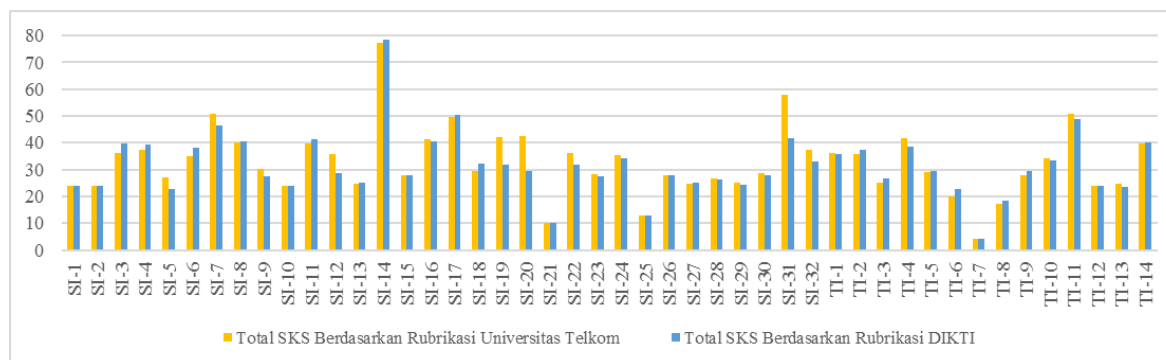
Kondisi ketiga adalah pembebanan BKD yang berbeda-beda pada satu *cluster* dapat menimbulkan kebingungan dalam melaksanakan kewajiban yang diberikan dan kerancuan kepada para pimpinan fakultas dalam menurunkan kontrak manajemen universitas menjadi kontrak manajemen fakultas kedepannya. Kondisi keempat adalah adanya perbedaan yang terpaut jauh antara perhitungan

BKD berdasarkan rubrikasi Universitas dan DIKTI dapat menyebabkan beberapa kegiatan menjadi tidak diharga dengan bobot seharusnya dan adanya kerancuan dalam perhitungan BKD mengenai rubrikasi mana yang seharusnya digunakan untuk melakukan perhitungan..

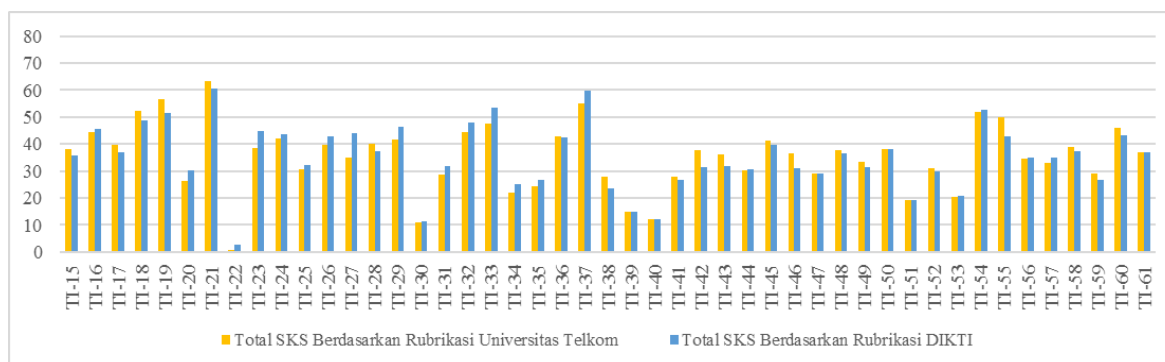
## 3. Connection

Pada tahap *Connection*, dilakukan identifikasi terhadap hubungan antara satu implikasi dan implikasi lainnya. Pernyataan pertama adalah adanya hubungan antara pembebanan BKD dan status jabatan dosen sebagai pemegang jabatan struktural, yaitu apabila dosen diberikan tanggung jawab jabatan struktural, maka beban bidang pendidikan dan bidang penunjang tambahan yang diberikan harus lebih rendah dari dosen non-struktural untuk menghindari adanya kelebihan beban. Pernyataan kedua adalah adanya hubungan antara pembebanan BKD dan status dosen yang berada dalam masa studi (semi aktif), yaitu BKD cenderung lebih kecil ketika seorang dosen memiliki status semi aktif. Pernyataan ketiga adalah adanya hubungan antara pembebanan BKD dan kondisi aktual, di mana penyesuaian perlu dilakukan agar penetapan kontrak manajemen tidak menyebabkan beban dosen menjadi berlebih dan kinerja fakultas dapat berkembang menjadi lebih baik.

Pernyataan keempat adalah terdapat hubungan antara kontrak manajemen bidang pendidikan, yaitu meningkatkan kelulusan, dengan kebutuhan tambahan dosen agar setiap mahasiswa dapat terpenuhi kebutuhan terhadap pembimbing dan penguji. Pembagian mahasiswa menggunakan ketentuan umum menunjukkan bahwa masing-masing dosen pada studi kasus memiliki rasio sehat di bawah 1:30 (Peraturan Menteri Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi, 2016).



Gambar 3. Diagram komparasi BKD antara rubrikasi Universitas dan DIKTI



Gambar 3. Diagram komparasi BKD antara rubrikasi Universitas dan DIKTI lanjutan

#### 4. Conversation

Pada tahap ini dilakukan penyampaian masalah aktual terkait pelaksanaan BKD tingkat fakultas kepada Wakil Dekan I Bidang Akademik. Diskusi dilakukan dengan Wakil Dekan, mengingat cakupan penelitian meliputi dua program studi. Pemilihan Wakil Dekan sebagai pihak untuk melaksanakan tahap *Conversation* turut didukung dengan adanya beberapa keputusan yang perlu diambil oleh pemegang jabatan struktural terkait sehingga kedepannya perbaikan kinerja dari dosen-dosen pada obyek studi kasus dapat dilaksanakan sesuai evaluasi yang diberikan. Berdasarkan hasil diskusi diketahui bahwa terjadi kurangnya ketepatan komunikasi terhadap penurunan BKD fakultas kepada KK. Wakil Dekan I mengungkapkan bahwa sebenarnya BKD fakultas telah mempertimbangkan jumlah dosen aktif pada setiap KK. Namun, adanya faktor-faktor lain dapat memungkinkan terjadinya pembebanan yang kurang merata. Studi terhadap tingkat kesiapan implementasi KMS terhadap manusia, struktural, budaya, dan teknologi di obyek studi kasus menunjukkan sebesar 30,48% untuk faktor budaya, 25,835% untuk faktor manusia, 25,76% untuk faktor teknologi, dan 17,92% untuk faktor struktural (Ambarsari, Arifanto, & Kurniawati, 2014). Sedangkan analisis hubungan antara kemampuan bertahan suatu organisasi, *knowledge management*, dan inovasi terbuka menunjukkan bahwa adanya kebergantungan langsung dari kemampuan bertahan suatu organisasi terhadap munculnya ide baru dan siklus inovasi, di mana melalui siklus tersebut akan terbentuk *knowledge* baru untuk mendukung perkembangan organisasi (Lopes, Scavarda, Hofmeister, Thome, & Vaccaro, 2016). Oleh karena itu meski obyek studi nyata belum siap menerapkan KMS, sebelum penerapan benar-benar dilakukan perlu dilakukan persiapan yang matang terlebih dahulu agar tidak menyebabkan kegagalan implementasi KMS kedepannya.

#### 4.4 Evaluasi Kontrak Manajemen

Kontrak manajemen yang dibebankan oleh fakultas kepada masing-masing KK nyata belum disesuaikan dengan jumlah dosen aktif yang tersedia.

Terlebih lagi identifikasi sebelumnya dilakukan dengan mengasumsikan pembebanan dosen aktif tidak bergantung pada status kepegawaian. Apabila status kepegawaian dipertimbangkan, maka hasil perbandingan dapat semakin kontras karena jumlah dosen tetap yang tersedia sangatlah terbatas. Dosen tetap yang tersedia pada studi kasus hanya berjumlah 66 dosen dengan keterangan 21 dosen sedang menjalani masa studi sehingga hanya terdapat 45 dosen yang dapat diberikan beban sesuai ketentuan DIKTI. Apabila penyesuaian tidak dilakukan, dampak yang terjadi adalah dosen-dosen tetap yang memiliki status aktif dibebankan dengan BKD melebihi apa yang telah dibebankan saat ini.

Selain munculnya indikasi pembebanan BKD yang belum sesuai, fakta-fakta tersebut turut mengindikasikan bahwa obyek studi mengalami kekurangan dosen tetap untuk melaksanakan penyeimbangan jumlah BKD. Namun sebelum mengambil keputusan penambahan dosen tetap, perbaikan pada sistem pembebanan BKD perlu dilakukan. Berdasarkan *explicit knowledge* yang ada dilakukan pembagian mahasiswa menggunakan penyesuaian terhadap jumlah dosen berdasarkan BKD untuk aktivitas perkuliahan untuk mengetahui kondisi bidang pendidikan saat ini.

Penyesuaian berikutnya dilakukan terhadap dosen yang memegang jabatan struktural dan non-struktural sehingga diperoleh kuota mahasiswa rata-rata untuk setiap dosen. Berdasarkan jumlah mahasiswa yang tidak termasuk ke dalam kuota, maka dapat dilakukan perhitungan kebutuhan dosen dengan mengambil jumlah mahasiswa paling besar kemudian mendistribusikan mahasiswa-mahasiswa tersebut menggunakan rasio sehat menurut Peraturan Menteri Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi, yaitu 1:30. Jumlah mahasiswa paling besar berasal dari kuota pembimbing 1 tugas akhir sehingga diperoleh hasil kebutuhan dosen tambahan sekitar 11 orang dengan JFA minimum setingkat Asisten Ahli.

#### 5. KESIMPULAN

*Knowledge* yang dapat diperoleh berupa penurunan kontrak manajemen fakultas saat ini belum disesuaikan dengan status jabatan struktural dan status keaktifan dosen sehingga terjadi selisih

pemenuhan BKD dosen dengan jabatan struktural lebih besar daripada non struktural sebesar 6.49 SKS, ketimpangan realisasi target antara KK yang memiliki jumlah dosen aktif lebih sedikit dibandingkan dengan KK yang memiliki jumlah dosen aktif lebih banyak, dan selisih sebesar 2.46 SKS juga terjadi ketika perhitungan BKD menggunakan rubrikasi Universitas dibandingkan dengan rubrikasi DIKTI. Kenyataan tersebut mendorong penyusunan komposisi baru yang lebih sesuai dengan kondisi aktual.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

- Aktürka, B., & Kurtb, M. (2016). An empirical study of the relationship between *knowledge* management practices and strategy formulation capabilities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235, 739-745.
- Ambarsari, N., Arifanto, Y., & Kurniawati, A. (2014). Pengukuran Tingkat Implementasi *Knowledge Management System* Pada Faktor People, Structure, Culture, dan Technology Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process. *2nd International Conference on "Global Trends in Academic Research"*, 2, 706-715.
- Chen, S.-S., Chuang, Y.-W., & Chen, P.-Y. (2012). Behavioral intention formation in *knowledge* sharing: Examining the roles of KMS quality, KMS self-efficacy, and organizational climate. *Knowledge-Based Systems*, 106-118.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Oxford: Elsevier.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organization Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lopes, C., Scavarda, A., Hofmeister, L., Thome, A., & Vaccaro, G. (2016). An analysis of the interplay between organizational sustainability, *knowledge* management, and open innovation. *Journal of Cleaner Production*, 1-13.
- Masrek, M. N., & Zainol, N. Z. (2015). The relationship between *knowledge conversion* abilities and academic performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 174, 3603-3610.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Peleyeju, J. O. (2013). Lecturers' Performance Appraisal And Total Quality Management Of Public Universities In South-Western Nigeria. *British Journal of Education*, 41-47.
- Soesanto, R., Andrawina, L., Pertiwi, I., & Kurniawati, A. (2016). Relationship of *Knowledge Management Cycle* and The Performance from Human, Customer and Organizational Perspective. *Knowledge Management International Conference*, 416-420.
- Tiwana, A. (1999). *Knowledge Management Toolkit*. Prentice Hall PTR.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). *Knowledge* sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 8899-8908.