

Analisis Penerapan *Knowledge Management* Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen Divisi Ginjal Hipertensi Departemen Ilmu Penyakit Dalam Fakultas Kedokteran Universitas Indonesia (FKUI)

Shyfa Fauziyah¹, Porman Lumban Gaol²
Politeknik STIA LAN Jakarta^{1,2}
shyfafauziyah@gmail.com¹, gaolporman@gmail.com²

Abstract

This research aims to implement the application of Knowledge Management in the SECI model (Socialization, Externalization, Combination and Internalization) as one of the human resource strategies in improving employee performance, in this case the implementation of the tridharma of higher education by lecturers in the Kidney Hypertension Division, Department of Internal Medicine, Faculty of Medicine, University of Indonesia. This research method uses qualitative methods which aim to discuss research problems in depth. This research analyzes the application of knowledge management through the SECI model to obtain information related to the application of knowledge management in the knowledge creation process. Based on the results of the analysis carried out, it can be concluded that the implementation of knowledge management in the socialization process includes an attachment system and case discussions which are carried out online and offline, however routine divisional meetings are almost never held again due to weak leadership policies and excessive workload. In the Externalization model, all discussion activities are summarized in meeting minutes, but other activities are not well documented. In the Combination model, there are regular nephrology meetings and journal reading activities which are facilitated by digital communication media. And in the Internalization model, lecturers have obstacles in implementing the tridharma of higher education due to excessive workload.

Keywords: Knowledge Management, SECI Model, Tridharma of Higher Education

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan *Knowledge Management* pada model SECI (*Socialization, Eksternalization, Combination dan Internalization*) sebagai salah satu strategi sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam hal ini pelaksanaan tridharma perguruan tinggi oleh dosen di Divisi Ginjal Hipertensi Departemen Ilmu Penyakit Dalam Fakultas Kedokteran Universitas Indonesia. Metode penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang bertujuan untuk membahas permasalahan penelitian secara mendalam. Penelitian ini menganalisis penerapan *knowledge management* melalui model SECI untuk dapat memperoleh informasi terkait dengan penerapan *knowledge management* dalam proses penciptaan pengetahuan. berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa penerapan *knowledge management* pada bagian proses socialization terdapat sistem *attachment* dan diskusi kasus yang dilaksanakan secara *online* dan *offline* namun rapat rutin divisi hampir tidak pernah dilaksanakan kembali dikarenakan lemahnya kebijakan pimpinan dan beban kerja yang berlebih. Pada model *Eksternalization* semua kegiatan diskusi dirangkum kedalam sebuah notulensi rapat namun belum terdokumentasi dengan baik untuk kegiatan lainnya. Pada model *Combination* terdapat kegiatan rutin *nephrology meeting* dan *journal reading* yang sudah difasilitasi media komunikasi digital. Dan pada model *Internalization* dosen memiliki hambatan dalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi karena beban kerja yang berlebih.

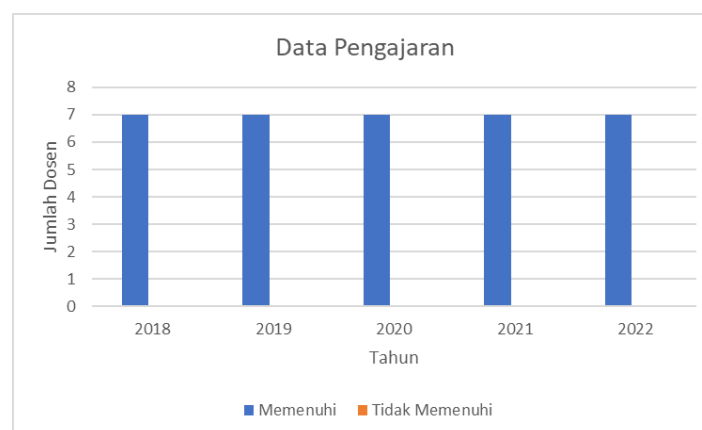
Kata Kunci : Knowledge Management, Model SECI, Tridharma Perguruan Tinggi

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi sebagai institusi pendidikan tidak dapat terhindar dari persaingan era globalisasi yaitu kolaborasi inovasi, adaptasi dan penguasaan teknologi. Perubahan lingkungan yang sangat kompleks dan turbulen, tidak hanya dari lingkungan eksternal namun juga internal organisasi. Salah satu tantangan perguruan tinggi dalam faktor lingkungan internal meliputi faktor-faktor pengelolaan sumber daya manusia, pengelolaan aktifitas dan pengelolaan output. Tantangan tersebut mendorong munculnya kebutuhan implementasi *knowledge management* yang lebih baik lagi sebagai wadah untuk mentransformasikan ilmu pengetahuan.

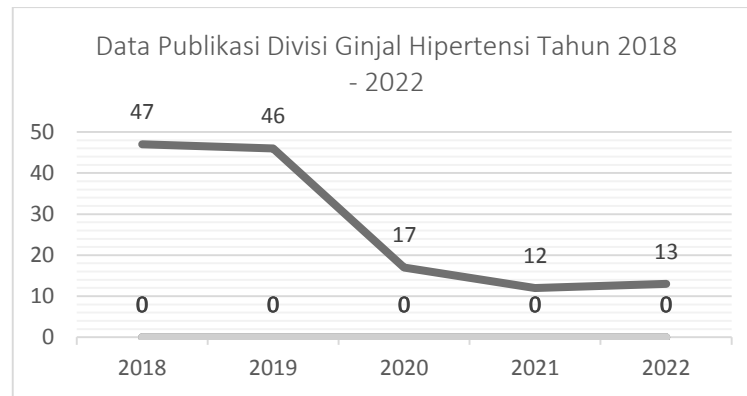
Divisi Ginjal Hipertensi adalah tempat penyelenggaraan pendidikan dalam bidang subspesialis penyakit dalam ginjal dan hipertensi yang merupakan bagian dari Departemen Ilmu Penyakit Dalam Fakultas Kedokteran Universitas Indonesia (FKUI). Dalam pelaksanaan kegiatan pelayanan dan pendidikan tentunya tidak terlepas dari pengelolaan sumber daya manusia dan juga pengelolaan ilmu pengetahuan sebagai modal utama tercapainya visi dan misi organisasi. Sebagai institusi pendidikan tinggi divisi juga ikut terlibat aktif dalam pelaksanaan Tridharma perguruan tinggi yaitu dalam kegiatan pengajaran, publikasi dan penelitian dan pengabdian masyarakat.

Dosen sebagai komponen esensial dalam suatu sistem pendidikan di perguruan tinggi memiliki tanggung jawab, peran yang sangat penting dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Sesuai Pasal 1 ayat 14 UU nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan tinggi bahwa dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi melalui tridharma perguruan tinggi yaitu Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat. Data kegiatan tridharma perguruan tinggi di Divisi Ginjal Hipertensi dapat dilihat pada data dibawah ini :



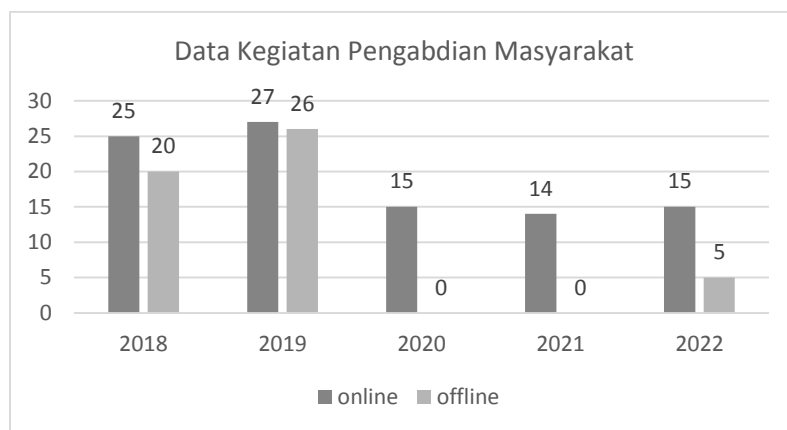
Grafik 1.1 Data Kegiatan Pengajaran Divisi Ginjal Hipertensi
Sumber : Arsip Divisi Ginjal Hipertensi (2022)

Berdasarkan data grafik diatas pada kegiatan pendidikan dan pengajaran diatas didapatkan bahwa kegiatan pengajaran di divisi ginjal hipertensi setiap tahunnya selalu terpenuhi, semua dosen dapat memenuhi beban kerja dosen dalam bidang pengajaran setiap semester minimal 12 sks dan maksimal 16 sks.



Grafik 1.2 Data Publikasi dan Penelitian Divisi Ginjal Hipertensi
Sumber : Arsip Divisi Ginjal Hipertensi (2022)

Pada kegiatan publikasi dan penelitian sesuai dengan grafik diatas Divisi Ginjal Hipertensi diatas dijelaskan bahwa terdapat penurunan pada pelaksanaan kegiatan publikasi dan penelitian yang dimulai pada tahun 2020, dimana pada tahun tersebut terjadi pandemi *covid-19* dan hingga saat ini dan masih belum ada peningkatan kembali dalam pelaksanaan kegiatan tersebut.



Grafik 1.3 Data Kegiatan Pengabdian Masyarakat
Sumber : Arsip Divisi Ginjal Hipertensi (2022)

Berdasarkan grafik data kegiatan pengabdian masyarakat diatas yang juga merupakan salah satu bagian dari tridharma perguruan tinggi yang juga merupakan kinerja dosen Divisi Ginjal Hipertensi Departemen Ilmu Penyakit dalam Fakultas Kedokteran Universitas Indonesia (FKUI), pada grafik data kegiatan pengabdian masyarakat diatas didapatkan bahwa kegiatan pengabdian masyarakat juga masih belum ada peningkatan sejak adanya pandemi *covid-19* pada tahun 2020 hingga saat ini

Adanya pandemi *Covid-19* pada tahun 2020 mempengaruhi pelaksanaan kinerja dosen dalam menjalankan tridharma perguruan tinggi. Selain proses belajar dan mengajar, dosen juga perlu melaksanakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Tetapi hal ini tidak dapat berjalan dengan semestinya pada saat pandemi *covid-19* karena dosen diharuskan untuk mengurangi aktivitas di luar rumah, dan mengurangi pertemuan-pertemuan dengan masyarakat seperti sosialisasi maupun pengarahan-pengarahan untuk pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat karena harus dilakukannya *social distancing*, hal ini berpengaruh pada kinerja dosen ketika memenuhi tupoksinya sebagai dosen yang dituntut sesuai UU no 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.

Meskipun saat ini pemerintah telah menyatakan bahwa pandemi *covid-19* sudah berakhir namun ternyata masih belum ada peningkatan kinerja dosen Divisi Ginjal Hipertensi khususnya dalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi khususnya pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat belum dapat berjalan normal kembali seperti saat sebelum pandemi *covid-19*. Berdasarkan pendapat Hendrawan (2020) dalam buku manajemen pengetahuan dinyatakan bahwa ada hubungan yang sangat erat antara *knowledge management* dengan kinerja karyawan. Pendapat tersebut didukung oleh hasil penelitian yang menyatakan *knowledge management* tidak saja mempengaruhi kinerja karyawan, namun *knowledge management* melalui inovasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Organisasi harus mengambil keuntungan dari mempromosikan proses *knowledge management* yang baik seperti memfasilitasi pengembangan dan berbagi pengetahuan baru dengan mengandalkan sumber pengetahuan internal dan eksternal untuk peningkatan kinerja sumber daya manusia organisasi.

Knowledge management merupakan salah satu strategi sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja dan keterikatan pegawai dalam hal ini dosen Divisi Ginjal Hipertensi Departemen Ilmu Penyakit Dalam Fakultas Kedokteran Universitas Indonesia (FKUI). *Knowledge management* merupakan alat yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada organisasi. *Knowledge management* salah satu alat manajemen yang dapat digunakan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi dan menunjukkan keunggulan bersaing sehingga mampu menciptakan kinerja karyawan yang baik (Megantoro, 2014). *Knowledge management* menjadi semakin penting bagi individu untuk memahami informasi apa yang penting, bagaimana mengelola informasi penting ini dan bagaimana mengubah informasi penting menjadi pengetahuan permanen, *knowledge management* memainkan peran mendasar dalam keberhasilan kegiatan dan strategi organisasi.

Analisis Penerapan *knowledge management* di Divisi Ginjal Hipertensi dilakukan pada model penciptaan pengetahuan (*Knowledge Creation*) yaitu SECI (*Socialization, Eksternalitation, Combination dan Internalisation*) menurut Nonaka, Takeuchi 2007 dengan tujuan untuk mencari tahu bagaimana proses penciptaan pengetahuan berdasarkan tindakan dan interaksi internal antar dosen di Divisi Ginjal Hipertensi juga tindakan dan interaksi eksternal dengan lingkungan dalam membuat dan menciptakan pengetahuan melalui proses konversi *tacit* dan *explicit* dalam pelaksanaan kinerja dosen yaitu tridharma perguruan tinggi.

Penelitian ini dilakukan di Divisi Ginjal Hipertensi dalam upaya meningkatkan kinerja dosen dalam pelaksanaan kegiatan tridharma perguruan tinggi yaitu pengajaran, publikasi dan penelitian dan pengabdian masyarakat. Sebagai salah satu institusi pendidikan tinggi di Indonesia Divisi Ginjal Hipertensi merupakan salah satu contoh penting dari proses pembentukan ilmu pengetahuan terutama dalam bidang kekhususan ginjal hipertensi, di mana pengetahuan pada institusi pendidikan tinggi dikelola dan dibangun secara partisipatif dengan melibatkan seluruh anggota dari berbagai bidang (Nurluo & Birol, 2011) dan pembentukan pengetahuan di institusi pendidikan tinggi dibangun berdasarkan hasil kerja sama yang baik dari semua dosen yang terlibat pada institusi perguruan tinggi tersebut. Merujuk dari permasalahan diatas maka dipandang perlu untuk dilakukan penelitian terkait Analisis penerapan *Knowledge Management* dalam meningkatkan kinerja dosen Divisi Ginjal Hipertensi Departemen Ilmu Penyakit Dalam FKUI.

TINJAUAN PUSTAKA

Pada tinjauan teori penulis menguraikan tentang landasan teori penelitian, yang berfungsi menjadi dasar penelitian saat melakukan permasalahan yang diteliti. Selain itu pula sebagai dasar analisis yang akan digunakan dalam bab-bab selanjutnya. Teori yang digunakan dalam penulisan skripsi ini diambil dari literatur literatur *Knowledge Management* dan kinerja.

Knowledge Management

Menurut Davidson dan Voss (2002) *Knowledge Management* merupakan sistem yang memungkinkan perusahaan menyerap pengetahuan, pengalaman, dan kreativitas para stafnya untuk perbaikan kinerja perusahaan. Sementara menurut Karl-Erick Sveiby (2009) *Knowledge Management* adalah seni penciptaan nilai dari *intangible* asset. Tiwana (2002) mengemukakan bahwa *Knowledge Management* sebagai pengelolaan *knowledge* perusahaan dalam menciptakan nilai bisnis (*business value*) dan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*) dengan mengoptimalkan proses penciptaan, pengkomunikasian, dan pengaplikasian semua *knowledge* yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan bisnis.

Selanjutnya pendapat yang sama diungkapkan oleh Finnerty (1997) manajemen pengetahuan memiliki ruang lingkup dua lapisan, lapisan pertama adalah proses (*process*), meliputi *utilization, storing, acquisition. Distribution/sharing and creation*, lapisan kedua meliputi *structure, technology, measurement, organizational design, leadership and culture*. Dapat ditarik kesimpulan bahwa *Knowledge Management* adalah usaha untuk meningkatkan pengetahuan yang berguna dalam organisasi di antaranya membiasakan budaya komunikasi antara individu, memberikan kesempatan untuk belajar, dan menggalakan saling berbagi *knowledge*. Di mana usaha ini akan menciptakan dan mempertahankan peningkatan nilai dari inti kompetensi bisnis dan organisasi dengan memanfaatkan teknologi informasi yang ada.

Knowledge Management adalah proses sistematis untuk mengumpulkan, mengorganisasi, menyimpan, membagikan, dan menggunakan pengetahuan dalam sebuah organisasi atau lingkungan kerja. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki oleh individu atau kelompok dalam organisasi. Jenis penerapan *knowledge management* ada dua, yaitu :

a. Tacit Knowledge

Pada dasarnya *tacit knowledge* bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan (Carillo et al, 2004). Berdasarkan pengertiannya, maka *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan). Menurut Bahm (1995) penelitian pada sifat dasar pengetahuan seketika mempertemukan perbedaan antara *knower* dan *known*, atau seringkali diartikan dalam istilah *subject* dan *object*, atau *ingredient subjective* dan *objective* dalam pengalaman. Pengalaman yang diperoleh setiap karyawan tentunya berbeda-beda berdasarkan situasi dan kondisi yang tidak dapat diprediksi. Definisi *experience* yang diambil dari kamus bahasa inggris adalah *the process of gaining knowledge or skill over a period of time through seeing and doing things rather than through studying*. Yang artinya proses memperoleh pengetahuan atau kemampuan selama periode tertentu dengan melihat dan melakukan hal-hal daripada dengan belajar. Pengetahuan tacit sendiri dibagi menjadi dua jenis (Abell, Oxbrow, 2001) yaitu :

- 1) Pengetahuan *tacit individual* yang berkaitan erat dengan konsep kecakapan atau keahlian. Meliputi pengenalan pola yang diperoleh melalui kumulatif pengalaman, yang dilakukan dengan latar belakang tidak disadari, sulit diartikulasikan dan membentuk dasar keahlian individual yang berharga. *Tacit* ini ada didalam masing masing orang, pribadi-pribadi, bersifat unik, tidak tertulis tapi diketahui.
- 2) Pengetahuan *tacit* berbasis tim, bahwa pengetahuan yang terkait dengan aktivitas kelompok disimpan dalam sesuatu yang disebut pikiran dan memori kolektif. Pengetahuan kelompok didefinisikan sebagai kombinasi kognitif individu atau pola yang diperoleh melalui pengalaman bersama dan di ekspresikan melalui tindakan sinkronisasi yang tidak disadari ketika kelompokk dihadapkan pada tugas kompleks yang harus dilakukan dalam konteks menghadapi tantangan lingkungan. Dengan kata lain pengetahuan yang dimiliki bersama oleh sekelompok orang namun sifatnya masih tidak terlihat dan ada di dalam pikiran kelompok itu.

b. *Explicit knowledge*

Explicit knowledge bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi (Carillo et al, 2004). Penerapan *explicit knowledge* ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan dalam bentuk dokumen, basis data atau sistem lainnya sehingga setiap karyawan dapat mempelajarinya secara *independent*. Dari pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pengetahuan *explicit* adalah pengetahuan yang bersumber dari pengetahuan *tacit* yang diartikulasikan, didokumentasikan, di modifikasi dalam sebuah media tertentu dengan bantuan teknologi informasi, sehingga dapat mudah diakses dan disebarakan.

Tabel 2.1
Perbedaan Pengetahuan *Tacit* dan *Explicit*

Pengetahuan <i>Tacit</i>	Pengetahuan <i>Explicit</i>
<i>Knowledge experience (body skill)</i>	<i>Knowledge of rationallity (Mind)</i>
<i>Simultaneus knowledge (here and now)</i>	<i>Sequential knowledge (there and then)</i>
<i>Analog knowledge (practice)</i>	<i>Digital knowledge (theory)</i>

Sumber : Ichijo dan Nonaka (2007)

Berdasarkan tabel diatas, pengetahuan tacit meliputi pengalaman individu dan merupakan pengetahuan simultan yang merupakan hal-hal yang dekat dan terjadi pada saat ini, sedangkan pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang terpisah – pisah dan memuat hal prediktif. Pengetahuan tacit merupakan pengetahuan yang dipraktikan, sendangkan pengetahuan eksplisit merupakan teori tentang sesuatu.

Profesor Nonaka menyatakan bahwa proses penciptaan *knowledge* organisasi terjadi karena adanya interaksi (konversi) antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*, melalui proses yaitu:

1) Sosialisasi

Sosialisasi merupakan proses *sharing* dan penciptaan *tacit knowledge* melalui interaksi dan pengalaman langsung. Melalui pertemuan tatap muka ini, Sumber Daya Manusia (SDM) dapat berbagi *knowledge* dan pengalaman yang

dimiliki sehingga tercipta *knowledge* baru bagi mereka. Rapat dan diskusi yang dilakukan secara berkala harus memiliki notulen rapat. Notulen ini kemudian menjadi bentuk *explicit* (dokumentasi) dari *knowledge*. Di dalam *system knowledge management* yang akan dikembangkan, fitur-fitur *collaboration*, seperti *e-mail*, diskusi elektronik, komunitas praktis memungkinkan pertukaran *tacit knowledge* (informasi, pengalaman, dan keahlian) yang dimiliki seseorang sehingga organisasi semakin mampu belajar serta melahirkan ide-ide baru yang kreatif dan inovatif.

2) Eksternalisasi

System knowledge management akan sangat membantu proses eksternalisasi ini, yaitu proses untuk mengartikulasi *tacit knowledge* menjadi suatu konsep yang jelas. Dukungan terhadap eksternalisasi ini, dapat diberikan dengan mendokumentasikan notulen rapat (bentuk *explicit* dari bentuk *knowledge* yang tercipta saat diadakannya pertemuan) ke dalam bentuk elektronik untuk kemudian dapat dipublikasikan kepada mereka yang berkepentingan.

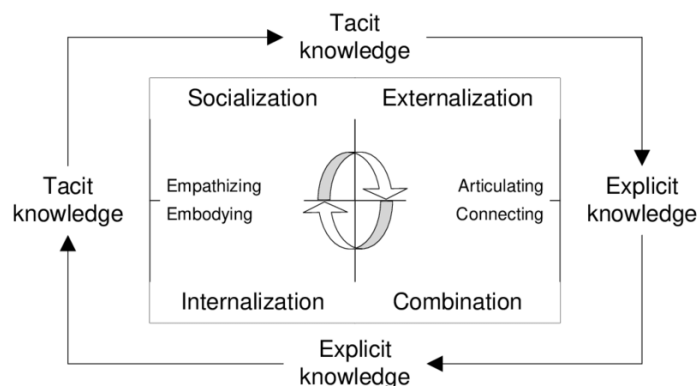
3) Kombinasi

Proses konversi *knowledge* melalui kombinasi adalah mengombinasikan berbagai *explicit knowledge* yang berbeda untuk disusun ke dalam *system knowledge management*. Media untuk proses ini dapat melalui internet (forum diskusi), *database* organisasi dan internet untuk memperoleh sumber eksternal.

4) Internalisasi

Semua dokumen data, informasi dan *knowledge* yang sudah didokumentasikan dapat dibaca oleh orang lain. Pada proses inilah terjadi peningkatan *knowledge* sumber daya manusia. Sumber-sumber *explicit knowledge* dapat diperoleh melalui media internet (*database* organisasi), surat edaran atau surat keputusan, papan pengumuman dan internet serta media massa sebagai sumber eksternal.

Keempat jenis proses konversi ini disebut *SECI Proses* (*S: Socialization, E: Externalization, C: Combination, dan I: Internalization*). Dimana jika keempat proses tersebut terorganisir dan terus terjadi pada organisasi maka organisasi tersebut akan terus tumbuh dan berkembang menciptakan pengetahuan-pengetahuan yang baru.



Gambar 2.1 Model Penciptaan Pengetahuan

Sumber : Ichijo dan Nonaka (2007)

Berdasarkan gambar diatas penciptaan pengetahuan organisasi akan terjadi ketika keempat model penciptaan pengetahuan diatas telah diatur secara terorganisasi menjadi sebuah siklus berkelanjutan. Siklus ini terbentuk dari pergeseran – pergeseran model – model yang berbeda dari penciptaan pengetahuan, didalamnya, terdapat pemicu – pemicu yang dianggap menginisiasi adanya pergeseran tersebut. Pertama, dalam model sosialisasi, biasanya akan dimulai dengan pembuatan sebuah tim atau lapangan interaksi. Lapangan ini memfasilitasi pembagian pengalaman dan perspektif dari anggota – anggotanya. Kedua, proses eksternalisasi dipicu oleh dialog bermakna yang dilakukan secara berturut – berturut.

Konsep yang dibuat oleh tim dapat dikombinasikan dengan data dan pengetahuan eksternal yang telah ada demi pencarian terhadap spesifikasi yang lebih konkret. Model kombinasi difasilitasi oleh pemicu seperti koordinasi antara anggota tim dan bagian lain dalam organisasi, serta dokumentasi dari pengetahuan yang telah ada. Melalui proses berulang dari percobaan (trial and error) konsep konsep akan terartikulasi dan dikembangkan sampai membentuk sebuah bentuk yang konkret.

Kinerja

Menurut Prawirosentono (1999) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika, perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan, prestasi kerja yang dihasilkan berupa kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan pekerjaan dan keandalan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja adalah kemampuan kerja atau suatu prestasi yang dicapai serta yang diperlukan.

Waridin dan Guritno (2005) mengatakan bahwa kinerja merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan.

Perilaku manusia dalam memainkan peranan yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Dalam kinerja ada yang namanya penilaian kinerja yang mempunyai tujuan untuk *me-reward* kinerja sebelumnya (*to reward past performance*) dan untuk memotivasi demi perbaikan kinerja pada masa yang akan datang (*to motivate future performance improvement*), serta informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja ini dapat dipergunakan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, pelatihan dan penempatan tugas-tugas tertentu.

Kinerja merupakan hasil kerja nyata (*outcomes of work*) dari setiap orang atas prestasi kerja sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja adalah tingkat capaian hasil atas pelaksanaan tugas. Kinerja pegawai akan menentukan keberhasilan suatu organisasi. Oleh karena itu kualitas perguruan tinggi ditentukan kinerja dosen. Dalam Undang-Undang No. 12 tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi disebutkan tugas utama dosen adalah melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu pendidikan, penelitian, dan

pengabdian masyarakat. Oleh karena itu kinerja dosen adalah tingkat capaian dosen sebagai tenaga fungsional akademik dalam menjalankan tugas pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat (Muhammad et al, 2018)

Tri Dharma merupakan sebuah junjungan sebuah Perguruan Tinggi di Indonesia ditujukan supaya Perguruan Tinggi dapat menghasilkan Sumber daya manusia yang unggul dan memiliki rasa tanggung jawab dan lebih bermanfaat kepada masyarakat, khususnya untuk bangsa. Tri Dharma dapat mencakup Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat. (Terra, 2017). Tri Dharma juga mengarahkan Mahasiswa lebih ke pelayanan sosial sebagai ajang memperdalam kemampuan diri secara akademik maupun non akademik, dan tentu sebagai pembuktian diri ke lembaga dan masyarakat.

Beban kerja dosen untuk memenuhi Tri Dharma Perguruan Tinggi merupakan sejumlah pekerjaan yang ditugaskan oleh pimpinan perguruan tinggi kepada dosen untuk melaksanakan tugas tridharma perguruan tinggi dan atau tugas tambahan dalam masa tertentu yang diukur dalam satuan kredit semester/sks meliputi:

a. Pendidikan dan Pengajaran

Pendidikan pada hakikatnya merupakan ajang memberikan ilmu pengetahuan. Pendidikan dan Pengajaran disini diartikan sebagai sistem pendidikan yang berkelanjutan atau lebih dikenal dengan istilah transfer of knowledg Jadi mahasiswa akan menjalani pendidikan dan Kemudian dikembangkan dengan penelitian. Kualitas penelitian dan pengembangan oleh mahasiswa saat ini telah ditunjang oleh mutu pendidikan yang bagus.

b. Penelitian

Kegiatan penelitian dan pengembangan memiliki peranan yang sangat penting dalam mendukung kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Tanpa adanya penelitian dan pengembangan, maka laju perkembangan ilmu pengetahuan akan terhambat Penelitian tidaklah selalu berdiri sendiri, karena dilatarbelakangi oleh kebutuhan dalam proses pembangunan dalam arti yang luas. Penelitian juga sebagai faktor utama dalam menentukan keputusan terkait suatu masalah Penelitian yang dilakukan ada dua jenis yaitu penelitian terapan dan penelitian terhadap ilmu ilmu dasar. Penelitian terapan digunakan untuk mengatasi masalah yang sedang terjadi pada saat itu sementara penelitian terhadap ilmu ilmu dasar manfaatnya akan lebih penting di masa depan.

c. Pengabdian Masyarakat

Pendidikan yang kemudian dilanjutkan dengan penelitian sebenarnya merupakan persiapan untuk menghadapi kasus secara nyata. Penelitian juga merupakan kontribusi dari perguruan tinggi terutama mahasiswa terhadap masyarakat. Adanya penelitian yang dilakukan secara individu maupun kelompok dari mahasiswa perguruan tinggi secara langsung merupakan contoh dari “pengabdian pada masyarakat”. Diharapkan masyarakat juga memberikan umpan balik yang positif terhadap penelitian-penelitian yang dilakukan untuk mengetahui dan mempelajari lebih lanjut terkait objek dan masalah yang dihadapi. Sehingga para mahasiswa dapat lebih memahami kebutuhan masyarakat sendiri.

Beban kerja dosen sendiri secara ideal dalam melaksanakan tugas tridharma perguruan tinggi paling sedikit 12 SKS dan paling banyak 16 SKS pada tiap semester sesuai kualifikasi akademiknya. Dengan demikian kinerja tugas dosen adalah capaian hasil seorang dosen dalam melaksanakan sejumlah tugas tridharma yang menjadi kewajiban dan tanggungjawabnya selama satu semester.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan secara kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah sebuah cara atau metode penelitian yang lebih menekankan analisa atau deskriptif. Dalam penelitian kualitatif hal hal yang bersifat perspektif subjek lebih ditonjolkan dan landasan teori dimanfaatkan oleh peneliti sebagai pemandu, agar proses penelitian sesuai dengan fakta yang ditemui di lapangan ketika melakukan penelitian.

Data yang dipakai merupakan data yang dihasilkan berdasarkan metode wawancara terstruktur dengan menggunakan angket. Angket dilakukan terhadap beberapa pegawai di Divisi Ginjal Hipertensi. Dengan menggunakan angket tersebut peneliti bertujuan untuk menemukan fakta dengan interpretasi yang tepat.

Dengan menggunakan metode penilaian kualitatif diharapkan penelitian ini dapat lebih menekankan pada aspek pemahaman secara mendalam terhadap masalah yang dikaji dibandingkan melihat permasalahan untuk penelitian generalisasi. Tujuan digunakannya metode penelitian ini yaitu agar penelitian dapat menggunakan teknik analisis mendalam (*indepth analysis*), yaitu mengkaji masalah secara kasus per kasus, karena metodologi kualitatif yakin bahwa sifat suatu masalah satu akan berbeda dengan sifat dari masalah lainnya.

Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu subjek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran atau pun kelas peristiwa pada masa sekarang (Nazir, 2011). Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

HASIL PENELITIAN

Dari hasil penelitian yang dilakukan, penulis akan menguraikan hasil pengumpulan data yang penulis dapatkan dari hasil wawancara narasumber kunci / *key informant* di Divisi Ginjal Hipertensi FKUI, narasumber yang berhasil di wawancarai secara intensif adalah orang - orang yang menurut penulis cukup tepat dan kompeten dalam menjawab pertanyaan penelitian.

1. Pelaksanaan *Knowledge Managemen*

a. Sosialisasi

Model sosialisasi adalah pengetahuan yang awalnya berada dalam pengetahuan individu seseorang lalu diolah kembali agar dapat dipublikasikan sehingga bermanfaat dan memberikan pengalaman serta keterampilan baru bagi orang lain. Sosialisasi muncul dari aktivitas berbagi dan menciptakan pengetahuan *tacit* melalui pengalaman langsung, bentuk dari sosialisasi berbagi pengalaman, diskusi dan cerita. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara proses sosialisasi ilmu pengetahuan dari individu ke individu itu sendiri dalam hal pelayanan dan pendidikan di Divisi Ginjal Hipertensi menerapkan sistem *attachment* dari dosen

(Dokter Konsultan Penanggung Jawab Peserta Didik / DPJP) ke peserta didik subspesialis dan dari peserta didik subspesialis ke peserta didik spesialis yang sedang menjalani yang sudah berlangsung sejak lama hingga saat ini, dan proses ini dinilai sudah cukup efektif dalam hal transfer ilmu dan melakukan pembelajaran yang sistematis dari DPJP kepada peserta didik.

Diskusi yang dalam sistem *attachment* ini dilakukan secara personal dari dokter konsultan ke peserta didik, sebagai contoh peserta didik yang melakukan pelayanan kesehatan kepada pasien harus selalu melaporkan dan mendiskusikan kondisi dan tatalaksana pemberian terapi nya kepada dokter konsultan secara berkala. Dokter konsultan memberikan penilaian kepada peserta didik dari kegiatan tersebut.

Selain itu berdasarkan hasil wawancara dan observasi penulis, didapatkan bahwa selain kegiatan *attachment* ke peserta didik ada pula kegiatan laporan kasus yaitu dikusi dan laporan kasus sulit dari peserta didik kepada Dokter Penanggung Jawab pelayanan (DPJP) selama satu minggu di beberapa ruang pelayanan baik dari Poli Rawat Jalan, Rawat Inap, Ruang Tindakan dan IGD.

Biasanya kegiatan ini dilakukan secara informal dari peserta didik ke dosen/pengajar dengan melakukan janji temu dan diskusi yang dilakukan pun biasanya dilakukan secara langsung dan luwes. Untuk kegiatan diskusi nya sendiri biasanya bisa dilaksanakan secara langsung atau *offline* maupun secara tidak langsung atau *online* melalui *zoommeeting*.

Namun berdasarkan hasil wawancara dan observasi penulis, ada beberapa hal yang dinilai masih kurang pada pelaksanaan *knowledge management* model sosialisasi ini yaitu dalam hal rapat dan diskusi rutin antar staf di divisi, kegiatan ini masih sangat jarang atau bahkan bisa dikatakan tidak ada, karena sejak pandemi kegiatan kumpul bersama staf divisi belum terlaksana kembali sehingga program kerja yang saat ini ada di divisi terkendala untuk pengembangannya. sebelum adanya pandemi kegiatan rapat divisi ini rutin dilaksanakan setiap hari jum'at dimana didalamnya membahas rencana kerja dan pengembangan divisi kedepannya dan mulai terkendala sejak adanya pandemi *covid-19* karena adanya keterbatasan kegiatan tatap muka.

Salah satu faktor tidak dapat terlaksananya kegiatan rapat rutin divisi saat ini adalah karena juga keterbatasan sumber daya manusia dan beban kerja berlebih berdasarkan hasil analisis beban kerja yang disajikan dalam tabel berikut ini dimana kebutuhan staf dibandingkan beban kerja yang ada dinilai sangat kurang.

Keterlibatan dan kontribusi para staf sendiri baik medis maupun non medis dalam pelaksanaan dikusi dan pertemuan rutin yang berjalan saat ini dinilai cukup aktif dan terlibat, karena sumber daya manusia yang juga cukup terbatas sehingga kegiatan tersebut tidak akan berjalan jika para dosen tidak aktif mengikuti kegiatan tersebut. Berdasarkan hasil wawancara kepada *key-informant* dukungan manajemen dan pimpinan dalam mendukung terlaksananya *knowledge sharing* menjadi sangat berarti. Pendapat ini juga digarispawahi oleh *key-informant* yang lain yang melihat bahwa kurangnya perhatian manajemen dan pimpinan yang terjadi saat ini karena banyaknya faktor yang sudah dijelaskan sebelumnya.

Sementara pimpinan biasanya tidak memiliki cukup waktu untuk melaksanakan rapat dan diskusi internal divisi ginjal hipertensi baik secara *online* maupun *offline*. juga terkait hal ini tidak ada instruksi khusus berkenaan mengenai kebijakan tersebut. menurutnya kegiatan sangat penting untuk menjaga *team building*, kekompakan antar staf dan komunikasi yang efektif.

Namun kegiatan rapat dan diskusi rutin divisi ini mendapat dukungan penuh dari kepala departemen, yang salah satu bentuk dukungannya yaitu dengan adanya evaluasi pertemuan bulanan divisi yang rutin dilaksanakan antar kepala divisi yang disitu bisa dilakukan sebagai sarana untuk evaluasi manajemen yang sudah dilakukan ditambah juga ada sosialisasi dari departemen untuk masing masing ke 12 divisi untuk mempresentasikan kendala dan perkembangan divisi itu sendiri, tetapi untuk koordinasi internal divisi itu sendiri memang dirasa masih sangat kurang mengingat karena keterbatasan sumber daya manusia, beban kerja dan kapasitas SDM yang ada tidak mumpuni dimana masing masing sdm yang mumpuni itu sendiri memegang banyak tugas.

b. Eksternalisasi

Model eksternalisasi adalah proses konversi dari *tacit* ke *explicit* dimana ilmu pengetahuan dibagikan melalui karya tulis seperti buku, laporan penelitian, dan artikel. Pada tahap ini terdapat perubahan bentuk pengetahuan dari *tacit* kedalam bentuk *explicit*. Dengan externalization, pengetahuan *tacit* yang ada dalam diri individu dikeluarkan dan dituangkan ke dalam media lain yang lebih mudah untuk dipelajari dan dimengerti orang lain. Biasanya, bentuk dari eksternalisasi adalah berupa gambar, tulisan, suara atau video.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara penulis, proses eksternalisasi yang ada di divisi ginjal hipertensi untuk kegiatan dokumentasi itu sendiri biasanya dalam bentuk notulensi rapat, hal ini sudah berjalan dengan baik jika rapatnya terlaksana dan terdokumentasi di dalam komputer sekretaris dan biasanya setelah selesai rapat atau diskusi notulen tersebut dibagikan ke semua staf melalui *personal chat whatsapp* ataupun *grup whatsapp* ke dosen – dosen yang bersangkutan. File notulensi juga disimpan didalam folder komputer dengan penamaan yang urut berdasarkan waktu dan topik diskusi agar notulensi dapat dicari dan ditemukan dengan mudah jika sewaktu – waktu dibutuhkan oleh dosen yang bersangkutan.

Namun karena rapatnya sendiri saat ini belum terlaksana kembali maka tentunya tidak ada dokumentasi notulen rapat yang dilakukan sekretaris divisi ginjal hipertensi. Selain itu berdasarkan hasil wawancara kepada *key-informan* disebutkan bahwa saat ini sedang ada rencana untuk pengembangan *e-library* agar semua dokumen hasil diskusi dan pertemuan dapat diakses dengan mudah oleh semua staf dalam satu sistem. karena saat ini dokumentasi - dokumentasi hasil rapat saat ini hanya dimiliki oleh sekretaris jadi setiap staf yang membutuhkan dokumen tersebut harus menghubungi sekretaris.

Berdasarkan hasil observasi penulis juga tidak semua kegiatan para staf terdokumentasi dengan baik di divisi ginjal hipertensi, meskipun tugas pendokumentasian ini sudah dibebankan kepada sekretaris tapi dengan banyaknya prioritas tugas selain pendokumentasian semua kegiatan divisi, sekretaris divisi

merasa memiliki beban kerja yang terlalu banyak sehingga tidak dapat fokus pada pendokumentasian kegiatan divisi saja.

Berdasarkan jawaban dari informan 3 yang menyatakan bahwa: “Dalam beberapa semester ini laporan beban kerja dosen banyak kekurangannya dan tidak terpenuhi ternyata itu salah satunya karena banyak kegiatan dosen yang tidak terdokumentasi dengan baik, yang tidak dilaporkan dan masuk kedalam laporan kami, karena dosennya itu sendiri tidak melaporkan hasil kegiatannya ke sekretaris, berhubung sekretaris disini hanya ada 1 untuk 7 dosen jadi saya merasa terlalu *overload* karena pekerjaan yang saya kerjakan bukan hanya pendokumentasian kegiatan saja”. Tidak terdokumentasinya semua kegiatan staf ini juga salah satunya karena komunikasi diantara staf dan sekretaris yang dirasa masih kurang dan perlu lebih ditingkatkan. Hal ini yang menyebabkan kinerja staf tidak terdokumentasi dengan baik dan tidak bisa dinilai. Se jauh ini belum ada evaluasi terkait hal tersebut karena kurangnya perhatian pimpinan dan banyaknya prioritas kerja lain yang harus para staf kerjakan sehingga hal tersebut masih belum dibahas dan dilakukan evaluasi.

c. **Kombinasi**

Model kombinasi adalah proses membuat, mengelola, dan mengumpulkan pengetahuan seperti laporan, tulisan, buku, hasil penelitian atau kuesioner menjadi sebuah media yang disusun secara sistematis. Pada kombinasi, pengetahuan dalam bentuk *explicit* yang sudah ada dikembangkan lagi dan disebarluaskan melalui berbagai media yang lebih sistematis. Pengetahuan dapat dikembangkan lebih lanjut dengan menggabungkan atau mengolah berbagai pengetahuan yang telah ada sehingga menghasilkan suatu pengetahuan baru.

Sesuai hasil wawancara dan observasi yang dilakukan penulis pada model dokumentasi ini terdapat kegiatan rutin berupa forum diskusi yang disebut *Nephrology meeting* dimana dalam diskusi tersebut semua staf terlibat mulai dari staf muda hingga staf yang telah purna bakti hadir mengikuti kegiatan ini, selain itu kegiatan ini juga diikuti oleh semua peserta didik spesialis penyakit dalam dan subspecialis ginjal hipertensi. Dalam kegiatan *Nephrology Meeting* tersebut didalamnya ada kegiatan *journal reading* yang dibawakan oleh staf dan peserta didik yang dilakukan secara bergantian setiap minggu, jurnal yang dipilih dalam pertemuan tersebut adalah jurnal yang dinilai *uptodate* dalam bidang ilmu ginjal dan hipertensi.

Kegiatan *nephrology meeting* sudah berjalan sejak lama di Divisi Ginjal Hipertensi hingga saat ini, pada gambar diatas pelaksanaan kegiatan *nephrology meeting* dilakukan secara langsung dengan menunjuk satu orang untuk membacakan dan mempresentasikan satu jurnal terkait ginjal dan hipertensi lalu dibahas secara mendalam bersama – sama. Dihadiri oleh semua staf dosen, peserta didik dan staf dosen purnabakti yang masih aktif melakukan praktik kedokteran. Penggunaan teknologi dalam model sosialisasi sudah cukup baik dengan adanya fasilitas *zoom*, *e-learning management system* (EMAS), *Learning Management System* (LMS) untuk mendukung pertemuan dan perkuliahan jarak jauh ke peserta didik, namun penggunaan teknologi untuk *sharing knowledge* antar staf internal selama ini belum terlaksana sehingga program kerja dan pengembangan divisi pun sejauh ini belum dapat terlaksana dengan baik. *E-Learning Management System*

digunakan untuk berbagi *knowledge*, diskusi modul, buku dan pengetahuan lainnya dengan memiliki banyak fitur didalamnya yang memungkinkan pelaksanaan *transfer knowledge* menjadi lebih mudah dan bisa dilaksanakan dimanapun dan kapanpun.

d. Internalisasi

Model internalisasi adalah proses menyerap literatur dan mencobanya dalam kehidupan sehari-hari. Akhir dari proses ini terbentuknya pengalaman, ide, atau konsep dari percobaan yang dihasilkan. Perubahan bentuk pengetahuan dari bentuk *explicit* ke bentuk *tacit* dilakukan oleh individu-individu yang mencoba untuk memahami suatu pengetahuan yang sudah ada (belajar) ataupun melakukan penelitian terhadap suatu objek tertentu didalam organisasi. Proses internalisasi dapat menghasilkan hasil yang memuaskan ketika seorang individu mengimbangi antara proses belajar dengan proses praktiknya dalam dunia nyata (*learning by doing*). Pada akhirnya, hal tersebut akan menghasilkan dan menambah pengetahuan baru dalam diri individu.

Proses internalisasi yang ada di Divisi Ginjal Hipertensi berdasarkan hasil observasi dan wawancara penulis didapatkan bahwa dalam hal ini dosen belum memahami dengan betul apa yang menjadi tupoksinya selain.

mengajar juga harus memenuhi 2 poin lainnya yaitu publikasi penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Seperti yang dijelaskan oleh informan 3 yaitu: “menurut saya untuk hal ini belum semua staf paham akan tupoksi nya sebagai dosen, karena dosen yang juga merupakan seorang praktisi dokter memang hanya fokus pada pelayanan dan kegiatan mengajarnya adalah sebagai sampingan atau bukan pekerjaan yang utama, jadi perlu dilakukan sosialisasi lebih sering lagi dan harus di reminder selalu terkait dengan pemenuhan beban kerja sebagai dosen”.

Hal ini dibuktikan karena pada saat pandemi kegiatan – kegiatan rutin divisi tersebut tidak dapat dilaksanakan namun tidak ada evaluasi Kembali untuk bisa dilaksanakan kembali pada saat setelah pandemi selesai. Berdasarkan hasil observasi penulis kegiatan sosialisasi untuk pelaksanaan tridharma dosen sudah sering dilakukan oleh Fakultas Kedokteran Universitas Indonesia (FKUI) kepada dosen – dosen nya, namun karena kesibukan dan kegiatan lainnya dosen – dosen divisi ginjal hipertensi tidak ikut kedalam kegiatan tersebut.

2. Kinerja

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dalam pelaksanaan *knowledge management* model penciptaan pengetahuan (SECI) ini di Divisi Ginjal Hipertensi didapatkan bahwa *knowledge management* berhubungan erat dengan kinerja dosen karena bisa dilihat dari hasil perbandingan capaian kinerja saat sebelum pandemi dan sesudah pandemi, dimana kinerja staf mulai turun dan belum ada peningkatan kembali. Belum ada evaluasi terhadap turunnya kinerja saat ini, dimana seharusnya turunnya kinerja yang ada saat ini harus menjadi salah satu agenda yang dibahas dalam rapat atau diskusi rutin internal yang sejauh ini masih belum juga terlaksana kembali karena beberapa hal yang sudah dijelaskan sebelumnya.

Kurang baiknya pelaksanaan *sharing knowledge* pada saat ini menjadi salah satu faktor turunnya kinerja staf dan organisasi terutama dalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi yaitu salah satunya penelitian dan keikutsertaan dalam kegiatan ilmiah dimana sebelum pandemi kegiatan tersebut menjadi salah satu agenda yang selalu dibahas dalam rapat dan diskusi rutin divisi ginjal hipertensi meskipun tentunya ada banyak faktor selain dari pelaksanaan *sharing knowledge* yang kurang baik tentunya tapi bisa jadi dari individunya sendiri pun juga berpengaruh. Namun dengan adanya *sharing knowledge* ini dinilai bisa lebih membuat komunikasi antar staf dosen menjadi lebih efektif dan efisien dan kinerja atau pelaksanaan tridharma perguruan tinggi pun dalam hal ini penelitian dan pengabdian masyarakat bisa tercapai sesuai target dan tepat waktu.

Sintesis Pemecahan Masalah

Setelah peneliti mendapatkan hasil penelitian berdasarkan korelasi yang sudah disampaikan sebelumnya, maka diperlukan peningkatan dalam pelaksanaan *knowledge management* di Divisi Ginjal Hipertensi. Strategi adalah bagaimana cara untuk mencapai tujuan organisasi dan bagaimana caranya untuk mencapai misi organisasi dan visi strategis. Pembuatan strategi adalah tentang bagaimana mencari target – target, bagaimana bersaing dengan kompetitor, bagaimana membuat visi strategis manajemen sebagai sebuah kenyataan bagi suatu perusahaan (Mochammad Anmar Faruq dan Indrianawati Usman, 2014).

Strategi tersebut diantaranya adalah yang akan penulis tuangkan pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.1
Sintesis pemecahan masalah

No	Bagian Proses	Sintesis Pemecahan Masalah
1	Sosialisasi	a. Melaksanakan kembali rapat rutin divisi baik <i>online</i> maupun <i>offline</i> sebagai wadah untuk koordinasi dan evaluasi rutin bagi pelaksanaan tridharma dosen dalam hal ini sebagai penilaian kinerja dosen b. Pembuatan kebijakan dari pimpinan dan manajemen dalam pelaksanaan rapat dan diskusi juga <i>sharing knowledge</i> divisi ginjal hipertensi yang wajib dilaksanakan secara rutin baik dilaksanakan bulanan atau mingguan
2	Eksternalisasi	Dibuatkan sistem dokumentasi Gdrive untuk penyimpanan atau pendokumentasian seluruh kegiatan dosen yang dapat dengan mudah diakses seluruh staf dan dosen kapanpun dan dimanapun. sehingga tidak ada lagi kegiatan dosen yang tidak terdokumentasi dan tidak dilaporkan sebagai kinerja
3	Kombinasi	Peningkatan kegiatan forum diskusi dengan pemberian <i>reward</i> kepada para peserta dosen yang aktif ikut serta dan melaksanakan kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat

No	Bagian Proses	Sintesis Pemecahan Masalah
4	Internalisasi	Pembuatan <i>timeline</i> pencapaian pelaksanaan tridharma dosen atau pemetaan rencana pelaksanaan tridharma dosen sehingga dosen dapat membuat strategi untuk melaksanakan kewajibannya memenuhi kegiatan tridharma perguruan tinggi.

Sumber : Data diolah oleh penulis

Berdasarkan hasil analisa yang didapat maka sistesis pemecahan masalah pada penelitian ini adalah tindak lanjut dari hasil analisis dari semua bagian proses pelaksanaan *knowledge management* untuk mendukung aktifitas dan meningkatkan kinerja dosen divisi ginjal hipertensi departemen ilmu penyakit dalam FKUI khususnya pada kegiatan tridharma perguruan tinggi yaitu penelitian dan pengabdian masyarakat.

Analisis penerapan *knowledge management* yakni melakukan pengamatan terhadap proses penggunaan pengetahuan dan untuk apakah pengetahuan tersebut ditinjau dari sumber, pengguna, bentuk, dan infrastruktur teknologi penyimpanan pengetahuan. Dengan adanya hasil analisis ini diharapkan divisi dapat melaksanakan pengembangan dan peningkatan kinerja staf dan organisasi dari sudut pandang *knowledge management* secara lebih efektif dan efisien. hal ini juga diharapkan dapat membantu divisi ginjal hipertensi dalam identifikasi dan pemetaan pelaksanaan *knowledge management*.

Tindak lanjut dari hasil analisis dari bagian proses sosialisasi ini adalah untuk melaksanakan kembali rapat rutin divisi baik secara *offline* maupun *online* adalah hal paling mendasar dan penting dilakukan mengingat semua kinerja dosen divisi dapat dibahas dan di evaluasi juga antar dosen dapat berkomunikasi dan melakukan *sharing knowledge*.

Pembuatan kebijakan dari pimpinan dan manajemen dalam pelaksanaan rapat dan diskusi juga *sharing knowledge* divisi ginjal hipertensi yang wajib dilaksanakan secara rutin baik dilaksanakan bulanan atau mingguan juga penting dilakukan sebagai pedoman dan dasar rencana dalam pelaksanaan kegiatan atau suatu pekerjaan agar dapat memperoleh hasil yang di inginkan.

Dalam buku manajemen pengetahuan (M. R. Hendrawan : 2020) dijelaskan bahwa *sharing knowledge* memang selalu terkait dengan kepemimpinan sebagai salah satu faktor utama. Bagaimana pimpinan memiliki komitmen, memberi contoh, dan peran aktif pemimpin dalam menumbuhkan budaya *knowledge sharing* menjadi faktor kunci keberhasilan proses tersebut. sebagaimana dijelaskan dalam studi kasus CEO Buckman Labs, Robert H. Buckman dan CEO BMW Norbert Reithofer mau berperan aktif dalam *knowledge sharing*. Buckman memberi contoh dengan langsung memonitor partisipasi karyawan dalam *knowledge sharing*. Untuk karyawan yang tidak aktif, ia mengirim notifikasi secara personal kepada orang tersebut dengan menanyakan apakah mereka membutuhkan bantuan atau pelatihan agar dapat aktif dalam *knowledge sharing*. Sedangkan Norbert Reithofer mau bersusah payah mempelajari bagaimana jejaring informal dari karyawannya di setiap bagian perusahaan untuk memastikan bahwa gagasannya

dapat diterima oleh seluruh karyawan. oleh karena itu penting juga untuk divisi untuk dapat membuat kebijakan terkait dengan budaya *sharing knowledge* itu sendiri.

Pada bagian proses eksternalisasi perlu dibuatkan satu sistem yang dapat menyimpan dan mendokumentasikan semua kegiatan divisi yang tentunya bisa diakses dengan mudah oleh setiap staf sehingga semua kegiatan dan kinerja staf dapat tercatat dan dinilai dengan baik. Khususnya pada kegiatan – kegiatan dosen yang termasuk kedalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi agar semua kegiatan dapat dinilai dan dapat dilaporkan sebagai laporan beban kerja dosen yang dilaporkan setiap semester. Salah satunya bisa dengan pembuatan *google drive* yaitu media penyimpanan *online* yang mudah digunakan dan dapat diakses dimana dan kapan saja. *Google drive* adalah media penyimpanan yang dinilai aman dan mudah digunakan bagi setiap orang. Semua dosen dapat mengunggah semua hasil kegiatannya dalam *google drive* dimanapun dan kapanpun agar tidak ada lagi kegiatan dosen yang tidak tercatat dalam laporan kinerja.

Di era teknologi sekarang ini, penggunaan *Cloud Storage* menjadi sebuah keharusan. Selain lebih efisien dan cepat, *Cloud* mampu mengurangi penggunaan memori penyimpanan *internal* ataupun *eksternal*. Terlebih kebutuhan memori penyimpanan saat ini semakin lama semakin tinggi. Tuntutan akan kualitas juga membuat ukuran sebuah file semakin besar. *Google Drive* menjadi alternatif untuk melakukan itu semua. *Google Drive* merupakan media penyimpanan *online* (*Cloud Storage*) yang menyediakan ruang penyimpanan hingga 15GB secara gratis, paling besar dibandingkan layanan *Cloud* lainnya. Dengan penggunaan *Google Drive*, para dosen dan sekretaris bisa menggunakannya untuk berbagai hal seperti backup data, upload file, mengedit file, sinkronisasi dengan perangkat, dan lainnya dimanapun dan kapanpun. Dengan integrasi *Cloud* yang baik dari *Google* memudahkan semua pihak untuk bekerja sama dengan semua pihak dengan mudah bahkan dari *smartphone* masing – masing dosen itu sendiri.

Oleh karena itu penggunaan teknologi yaitu media penyimpanan *online* pada bagian proses eksternalisasi menjadi cukup penting dan sangat bisa diandalkan agar komunikasi dan koordinasi antara semua pihak baik dosen maupun sekretaris menjadi efisien dan efektif. Untuk lebih dapat memaksimalkan hasil rapat dan diskusi tentunya pengetahuan perlu dikembangkan melalui kegiatan *knowledge sharing*. pada bagian proses kombinasi proses yang terjadi di dalam *knowledge management* adalah kemampuan organisasi dalam menerapkan *knowledge sharing*. Ketika proses *knowledge sharing* muncul dalam organisasi maka semua individu di dalam organisasi harus terlibat secara aktif. Menurut Saenz, Aramburu, dan Rivera (2010) , penerapan *knowledge sharing* memicu munculnya *knowledge creation* yang dibutuhkan oleh setiap organisasi. Di dalam organisasi dengan basis teknologi informasi dan komunikasi (TIK).

Interaksi antar individu dapat menjadi kunci dalam memahami *knowledge sharing*. untuk memaksimalkan hal tersebut maka langkah strategis yang dapat dilaksanakan salah satunya dengan meningkatkan forum diskusi yang sudah ada dengan pemberian *reward* kepada pegawai yang aktif berkontribusi dalam kegiatan tersebut.

Menurut Nawawi, *reward* adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima atau diakui di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya. Dengan kata lain, semakin positif *reward* diberikan kepada karyawan, semakin tinggi motivasi kerjanya. Selanjutnya hasil analisis pada bagian proses internalisasi didapatkan bahwa dalam hubungannya meningkatkan kinerja dosen Divisi Ginjal Hipertensi Departemen Ilmu Penyakit Dalam FKUI adalah pembuatan *timeline* pencapaian pelaksanaan tridharma dosen atau pemetaan rencana pelaksanaan tridharma dosen sehingga dosen dapat membuat strategi untuk melaksanakan kewajibannya memenuhi kegiatan tridharma perguruan tinggi.

Strategi pemetaan adalah alat komunikasi yang memungkinkan semua dosen untuk memahami strategi dan menerjemahkannya menjadi tindakan yang dapat mereka lakukan dalam pencapaian tujuan strategisnya. Oleh karena itu, pemetaan pelaksanaan tridharma dosen adalah untuk memfasilitasi dengan membuat representasi visual dari tujuan utama yang diringkas menjadi diagram. Dengan ini maka proses evaluasi terhadap pelaksanaan tridharma dosen pun akan semakin mudah.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah di kemukakan di atas, maka dalam penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa hasil dari analisis penerapan *knowledge management* di Divisi Ginjal Hipertensi Departemen Ilmu Penyakit Dalam FKUI tidak semua bagian proses *knowledge management* (SECI) berjalan dengan baik dan membutuhkan tindak lanjut dari hasil analisis yang di dapat. Selanjutnya dari pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa pengelolaan pengetahuan (*Knowledge Management*) di Divisi Ginjal Hipertensi dalam pelaksanaan tugas sehari – hari pengembangan pengetahuan sudah berjalan dan sudah terfasilitasi. Dari proses pembentukan pengetahuan menurut Nonaka dan Takeuchi, ada empat modal konversi pengetahuan (*four modes of knowledge management*) diantaranya sebagai berikut :

1. Sosialisasi

Pada bagian proses sosialisasi terdapat beberapa macam kegiatan yang sudah lama dilaksanakan yaitu sistem *attachment* dari peserta didik ke dosen, kegiatan diskusi dan laporan kasus sulit yang sampai saat ini masih terus berjalan baik secara *offline* maupun *online* yang aktif di ikuti oleh semua staf. Namun kegiatan rapat rutin divisi didapatkan bahwa tidak pernah dilaksanakan kembali setelah pandemi *covid-19* di karenakan beberapa faktor penyebab

yaitu kurangnya perhatian manajemen atau pimpinan, keterbatasan sumber daya manusia (SDM). Oleh karena itu dibutuhkan tindak lanjut dari hasil evaluasi tersebut dengan melaksanakan kembali rapat rutin divisi baik *online* maupun *offline* sebagai wadah untuk koordinasi dan evaluasi rutin bagi pelaksanaan tridharma dosen dalam hal ini sebagai penilaian kinerja dosen dan juga pembuatan kebijakan dari pimpinan dan manajemen dalam pelaksanaan rapat dan diskusi juga *sharing knowledge* divisi ginjal hipertensi yang wajib dilaksanakan secara rutin baik dilaksanakan bulanan atau mingguan.

2. Eksternalisasi

Pada bagian proses eksternalisasi berdasarkan hasil pembahasan diatas didapatkan bahwa terdapat kegiatan pendokumentasian dalam bentuk notulensi pada setiap pertemuan/diskusi/rapat divisi, saat ini dokumen – dokumen tersebut di simpan dan

di organisir dalam computer sekertaris dengan format penamaan tanggal dan nama kegiatan agar mudah dicari. Namun karena *jobdesc* sekertaris yang dirasa *overload* sehingga tidak semua kegiatan dapat terdokumentasi dengan baik, sehingga beberapa hasil kegiatan dosen terutama dalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi tidak tercatat dengan baik. Oleh karena itu diperlukan tindak lanjut dari hasil evaluasi tersebut dengan dibuatkan sistem dokumentasi *Google drive* (*Gdrive*) untuk penyimpanan atau pendokumentasian seluruh kegiatan dosen yang dapat dengan mudah diakses seluruh staf dan dosen kapanpun dan dimanapun. sehingga tidak ada lagi kegiatan dosen yang tidak terdokumentasi dan tidak dilaporkan sebagai kinerja.

3. Kombinasi

Pada bagian proses kombinasi berdasarkan pembahasan diatas didapatkan bahwa terdapat kegiatan *nephrology meeting* yang didalamnya terdapat kegiatan *journal reading* yang diikuti semua staf dosen dan mahasiswa yang sudah berjalan dengan baik dan rutin dengan memanfaatkan beberapa fasilitas teknologi informasi yang sudah disediakan oleh universitas, kegiatan ini biasanya dilaksanakan secara offline namun sejak pandemi covid-19 kegiatan ini dilaksanakan secara *online*. Dari hasil analisis pada bagian proses kombinasi tindak lanjut dari hambatan yang ditemukan yaitu dapat dilakukan untuk lebih meningkatkan kinerja dosen dalam hal ini pelaksanaan kegiatan tridharma dosen yaitu peningkatan kegiatan forum diskusi dengan pemberian *reward* kepada para peserta dosen yang aktif ikut serta dan melaksanakan kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat.

4. Internalisasi

Pada bagian proses internalisasi berdasarkan pembahasan diatas didapatkan bahwa para dosen sudah memahami dan dapat mempraktikan tugas tugas nya terutama dalam hal kegiatan tridharma perguruan tinggi. Namun karena kesibukan dan prioritas masing – masing dosen Divisi Ginjal Hipertensi yang juga sebagai seorang praktisi dokter yang melakukan banyak praktik di berbagai rumah sakit hal ini terkadang terlupakan dan pada akhirnya tertunda sampai dengan waktu yang tidak ditentukan. Oleh karena itu dari hasil analisis tersebut dibutuhkan tindak lanjut yaitu dengan pembuatan *timeline* pencapaian pelaksanaan tridharma dosen atau pemetaan rencana pelaksanaan tridharma dosen sehingga dosen dapat membuat strategi untuk melaksanakan kewajibannya memenuhi kegiatan tridharma perguruan tinggi sejak awal.

Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis pada penerapan *knowledge management* diatas, maka penulis dapat memberikan saran atau rekomendasi untuk dapat lebih meningkatkan kinerja dosen Divisi Ginjal Hipertensi Departemen Penyakit Dalam FKUI sebagai berikut :

1. *Socialization*

Perlu adanya peningkatan pengelolaan di bidang *knowledge management* yang lebih efektif dan aplikatif dikaitkan dengan peningkatan kualitas proses, produk dan layanan. Dalam hal ini dari sisi pengawasan dalam pelaksanaan proses implemementasi *knowledge management* oleh pimpinan khususnya dalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi. Para pimpinan harus berperan aktif dalam penerapan *knowledge management* sebagai langkah untuk meningkatkan kinerja dosen Divisi Ginjal Hipertensi Departemen Ilmu Penyakit Dalam FKUI khususnya dalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi.

2. *Externalization*

Dari sisi teknologi informasi perlu ditambahkan fasilitas yang mendukung penerapan knowledge managemet Divisi Ginjal Hipertensi Departemen Ilmu Penyakit Dalam.

3. *Combination*

Membangun semangat dan motivasi para dosen agar dapat lebih meningkatkan lagi kinerja nya dalam hal ini pelaksanaan tridharma perguruan tinggi yaitu penelitian dan pengabdian masyarakat salah satunya dalam pemberian reward kepada para dosen yang aktif melaksanakan kegiatan tersebut.

4. *Internalization*

Pimpinan harus lebih aktif membangun kesadaran para dosen agar lebih *aware* terkait dengan tugas tugas nya dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi sebagai kewajiban yang harus dipenuhi dosen.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. 2014. Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan. Yogyakarta : Penerbit Aswaja Pressindo
- Abell, Angela dan Nigel Oxbrow. 2001. *Computing with Knowledge: The Information Professional in the Knowledge Management Age*. Library Association Publication, London.
- Bambang Guritno dan waridin (2005) Guritno,. Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja. JRBI. Vol 1. No 1. Hal: 63-74
- Carillo et al. 2004. *Knowledge Management System Performance Measure Index*. Pergamon Press, Inc. Tarrytown, NY, USA.
- Davidson, Carl, Philip, Voss. 2002. *Knowledge Manegement An Introduction to Creating Competitive Advantage From Intellectual Capital*. New Zealand: Tandem Press
- Douglas, Emery. dan John, Finnerty. 1997. *Corporate Financial Management, International Edition*. New Jersey: Prentice Hall
- Emery, D. R., dan J. D. Finnerty. 1997. *Corporate Financial Management*. Prentice Hall Inc.
- Faruq, Mochamad Ammar, dan Indrianawati Usman. "Penyusunan strategi bisnis dan strategi operasi usaha kecil dan menengah pada perusahaan konveksi scissors di surabaya." *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan* 7:3 (Desember 2014): 173-197.
- Guritno, Bambang, Waridin. 2005. *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja*. Jakarta: JRBI.
- Hasibuan, E.A & Afrizal. 2019. Analisis Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*. 5(1). 22-41.
- Nonaka, I., Ichijo, K. 2007. *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*. Oxford University press (Ed). Pustaka Utama.

- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE
- Sugiyono. 2014 *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*.: Alfabeta. Bandung.
- Honeycutt, J. 2002. *Knowledge management strategies*; Strategi manajemen pengetahuan. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Kotler, Amstrong. 2001. *Prinsip-prinsip pemasaran, Edisi kedua belas, Jilid 1*. Jakarta: Erlangga
- Muhammad Rosyihan Hendrawan. 2020. *Manajemen Pengetahuan*. UB Press.
- Miles, Matthew B. and A. Michael Huberman. 2005. *Qualitative Data Analysis (terjemahan)*. Jakarta : UI Press.
- Megantoro, R. G., M. Miyasto, dan M. Rahardjo. (2014). “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dengan *Knowledge management* Sebagai Variabel Mediating (Studi Empiris Pada Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (Bpkp))”. Diponegoro University.
- Moh. Nazir. 2011. *Metode Penelitian*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Manajemen sumber Daya Manusia (Kebijakan Kinerja Karyawan), Kiat membangun Organisasi Kompetitif menjelang Perdagangan Bebas Dunia, Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE
- Nazir, Mohammad, Ph.D. 2011. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Rangkuti, Freddy. 2013. *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rangkuti, Freddy. 2006. *Riset Pemasaran*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Rivai, Veithzal. 2005. *Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung Alfabeta, CV.
- Tiwana, Amrit. 2002. *The Knowledge Management Toolkit : Orchestrating IT, Strategy and Knowledge Platform 2nd edition*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi. (2012).

