



UNIVERSITAS MATARAM



PPM SCHOOL OF
MANAGEMENT
Inspiring Transformation

PROCEEDING



KONFERENSI NASIONAL RISET MANAJEMEN X

*'Akselerasi Daya Saing Menuju Keunggulan
Organisasi yang Berkelanjutan'*

20-22 SEPT 2016

**LOMBOK, NTB
INDONESIA**

KATA PENGANTAR

Dalam upaya mendukung Tri Dharma Perguruan Tinggi Indonesia, khususnya dalam hal peningkatan penelitian berkualitas dan diseminasi pengetahuan bidang manajemen konteks Indonesia, PPM School of Management bekerjasama dengan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mataram menyelenggarakan Konferensi Nasional Riset Manajemen X (KNRM X) yang berlangsung di Lombok pada tanggal 20-22 September 2016. Tema konferensi adalah "Akselerasi Daya Saing Menuju Keunggulan Organisasi yang Berkelanjutan".

Berdasarkan tema yang dipilih, diharapkan melalui KNRM X dihasilkan pengetahuan baru mengenai peran akselerasi daya saing dalam menunjang keberlangsungan suatu organisasi. Melalui konferensi ini juga diharapkan para peneliti dapat berbagi pemahaman dan pengalaman dalam hal metodologi penelitian, yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kualitas penelitian di Indonesia. Dari hasil penilaian tim pengkaji, terpilih 104 *paper* dari 168 hasil penelitian yang diajukan untuk dipresentasikan pada KNRM X. Selamat kepada tim peneliti. Semoga prestasi yang diraih menjadi inspirasi bagi peneliti lainnya sehingga kegiatan penelitian yang berkualitas semakin membudaya di kalangan akademisi Indonesia.

Sebagai kata penutup, semoga seluruh peserta yang mengikuti konferensi ini mendapatkan manfaat yang positif dan kembali berkontribusi pada kegiatan Konferensi Nasional Riset Manajemen tahun depan.

Erlinda Nusron Yunus, Ph.D.
Penyelenggara
PPM School of Management

Sulhaini, Ph.D.
Penyelenggara
Universitas Mataram

TIM PENGKAJI

Tim Pengkaji dari PPM School of Management:

1. Bramantyo Djohanputro, Ph.D.
2. Erlinda Nusron Yunus, Ph.D.
3. Setiadi Djohar, DBA
4. Dr. Dwi Idawati
5. Widyarso Roswinanto, Ph.D.

Tim pengkaji dari Universitas Mataram:

1. Agusdin, DBA
2. Sulhaini, Ph.D.
3. H. Budi Santoso, Ph.D.
4. H. Akhmad Saufi, Ph.D.
5. Prof. Thatok Asmony
6. Dr. Bq. Handayani Rinuastuti
7. Dr. Hermanto

Konferensi Nasional Riset Manajemen X
"Akselerasi Daya Saing Menuju Keunggulan Organisasi yang Berkelanjutan"
 Lombok, 20-22 September 2016
 ISSN: 2686-0390

Kamis, 22 September 2016

	KELAS A (HR)	KELAS B (FIN)
	A	B
13:15 - 14:45	Budaya Harmoni Perusahaan Kecil (UMKM) di Jakarta [Ishak Ramli - Universitas Tarumanagara]	Capital Structure Dynamic Determinants: A Case of JII Listed Firms in Indonesia (Faktor Penentu Struktur Modal Dinamis: Kasus pada Perusahaan yang terdaftar di JII di Indonesia) [Widyafendhi - Universitas Lambung Mangkurat]
	Manajemen Kinerja Melalui Sistem Kompensasi dan Pengelolaan Karir: Akselerasi Keunggulan Organisasi yang Berkelanjutan di PT PJB Surabaya [Naviaty Kresna Darmasetyawan - Universitas Surabaya]	The Effect of Inflation Rates, Interest Rates, and Rupiah Exchange Rates on the Balance of Payments (Case Study: Neighboring Countries in Asean) [Bramantyo Djohanputro - PPM School of Management]
	Implementasi Knowledge Management: Studi Kasus pada Fakultas Ekonomi Universitas Pamulang [Umi Rusliwati - Universitas Pamulang]	Pengaruh Current Ratio, Return on Equity, Debt to Equity Ratio, Price Earning Ratio, dan Net Profit Margin Terhadap Dividend Payout Ratio (Studi Pada Perusahaan Sektor Properti dan Real Estate yang terdaftar di BEI Tahun 2011-2013) [Febryanti Simon - UMN]
	Pentingnya Perencanaan Strategis dalam GCG (Good Corporate Governance) sebagai Keunggulan Daya Saing Bisnis UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah). (Studi Kasus : Pengusaha Bisnis Keluarga Daerah Istimewa Yogyakarta) [Nafisah Arnihaq - UII]	Evaluasi Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Pada 9 Pemegang Anggaran RSUP Fatmawati [M. Akhsanur Rofi - PPM School of Management]

IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGETAHUAN
(*KNOWLEDGE MANAGEMENT*)*
Studi kasus pada Fakultas Ekonomi Universitas Pamulang

Umi Rusilowati
Eka Maya Sari Siswi Ciptaningsih
Universitas Pamulang

ABSTRAK

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis : 1). Proses knowledge manajeme pada proses berbagi dan menyerap pengetahuan, dalam meningkatkan kemampuan dosen untuk berinovasi lembaga pendidikan, 2). Implementasi knowledge management dalam menciptakan keunggulan bersaing dalam meningkatkan lulusan; Obyek penelitian ini adalah Fakultas Ekonomi Universitas Pamulang. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu ekonomi khususnya, dan kerangka acuan bagi dosen dan praktisi dalam membangun rencana manajemen pengetahuan (knowledge management) dan manajemen Sumber Daya Manusia serta ilmu ekonomi pada umumnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis kualitatif dengan single case study. Dari hasil pengumpulan dan analisis terhadap data dan informasi dapat diketahui bahwa : 1). Proses knowledge management pada pengembangan aktivitas berbagi dan menyerap pengetahuan pada Fakultas Ekonomi Universitas Pamulang telah berjalan dengan baik, baik antar dosen dan dosen kepada mahasiswa, ; 2). Implementasi knowledge Management dilakukan dengan adanya kebijakan penyelenggaraan seminar Nasional, regional dan Internasional, yang dapat dilakukan oleh seluruh program studi, Selain hal tersebut dapat melalui coordinator mata kuliah atau team teaching ataupun pembinaan dosen. Kegiatan seminar dan workshop disesuaikan dengan mata kuliah yang diberikan dan memberikan kesempatan kepada dosen untuk melanjutkan kejenjang strata 3.

Kata kunci : Manajemen pengetahuan

*)Artikel dalam proses pengkajian untuk publikasi di Jurnal Mix Manajemen (MIX) yang diterbitkan oleh Universitas Mercu Buana.

LATAR BELAKANG MASALAH

Tujuan Pendidikan Tinggi adalah menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan professional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian.

Perguruan Tinggi di Indonesia dewasa ini mengarah pada kesempatan pemerataan belajar, meningkatkan kualitas, efisiensi dan relevansi pendidikan tinggi. Untuk pemerataan belajar memang telah menampakkan hasil, namun peningkatan kualitas dan relevansi pendidikan masih memerlukan upaya yang terus menerus guna meraih tingkat yang lebih memuaskan.

Menyongsong diberlakukannya ekonomi pasar bebas dimana kompetisi dan globalisasi menjadi ciri utama, maka tuntutan tersedianya Sumber Daya Manusia (SDM) dengan daya saing tinggi menjadi satu keharusan. Secara umum kualitas SDM kita masih tertinggal cukup jauh. Laporan *United Nation Development Programme* (UNDP) 2011 yang memberikan *Human development Index* sebesar 0,682 hanya menempatkan Indonesia di peringkat ke- 118 dari 171 negara. Kenyataan ini menunjukkan bahwa masih diperlukan berbagai usaha dan kerja keras untuk meningkatkan kualitas SDM, khususnya tenaga kerja yang mampu bersaing secara regional, nasional maupun internasional.

Pengetahuan (*knowledge*) merupakan efektivitas dan efisiensi operasi bisnis dalam organisasi atau perusahaan serta menjadi pendukung daya saing organisasi untuk berkompetisi. Sifat dari pengetahuan yang *implicit* dan hanya dimiliki oleh individu-individu dalam organisasi dapat hilang disebabkan oleh mutasi, pindah kerja atau meninggal dunia, hal ini dapat menjadi kerugian bagi organisasi tersebut. Oleh sebab itu Manajemen pengetahuan perlu diterapkan agar pengetahuan yang dimiliki oleh entitas dalam organisasi tersebut terakomodasi secara tepat dan dapat bermanfaat di kemudian hari.

Teknologi Informasi (TI) selalu mengalami perubahan dan perkembangan yang cukup pesat. Perkembangan ini dapat dikatakan sebagai kekuatan pendorong yang sangat besar bagi meningkatnya minat organisasi khususnya dunia pendidikan terhadap *knowledge management*. Majunya TI memang dapat memacu efisiensi dan efektifitas organisasi, karena dirasakan banyak manfaatnya bagi organisasi sehingga usaha-usaha untuk lebih memaksimalkan TI terus berkembang. Teknologi Informasi telah menjadi bagian yang tak terpisahkan dan merupakan infrastruktur yang penting bagi organisasi atau memberi nilai tambah atau keuntungan kompetitif.

Kemampuan Organisasi pendidikan untuk tetap memperbaharui pengetahuannya melalui proses pembelajaran terasa sangat penting sekarang ini. Agar organisasi dapat bersaing saat ini dan akan datang, diharapkan untuk lebih fleksibel. Kefleksibelan membutuhkan komitmen jangka panjang dalam membangun dan mengembangkan sumberdaya strategis. Dalam lingkungan yang serba dinamis, organisasi harus berorientasi pada konsep pembelajaran organisasi (*learning organization*) untuk menunjang implementasi manajemen pengetahuan (*knowledge management*).

Peran sumber daya manusia (SDM) sangat diperlukan untuk mengadopsi segala perubahan yang terjadi. Organisasi berperan penting dan dapat mempengaruhi daya inovasi dan kemampuan organisasi dalam menyerap pengetahuan, organisasi pendidikan harus dapat melakukan inovasi dengan lebih baik disebabkan organisasi tersebut memiliki divisi atau lembaga penelitian dan pengembangan yang canggih. Proses pendidikan ditentukan oleh isi intelektual, karakteristik sosial pendidik (dosen) dan proses sosial dalam hal *intellectual authority*. Ilmu dan teknologi tidak dapat dilepaskan dari kondisi tiga elemen dasarnya yakni: (1). Komunitas ilmuan dan teknologi itu sendiri, (2).sistem ilmu dan teknologi yang berkaitan dengan kondisi sosial, politik, ekonomi dan budaya tempat ilmu dan teknologi itu berkembang serta (3). Organisasi yang menjadi semacam katalis bagi komunitas untuk tumbuh kembang didalam sistem yang lebih luas ini, kondisi ini dapat dilihat pada organisasi besar semacam Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI), maupun yang lebih kecil seperti Lembaga-lembaga penelitian (riset) dan pengembangan, unit-unit riset organisasi profesi dan sebagainya Constan II dalam Setiarso B (2003: 5)

Fokus Masalah

Yang dimaksud dengan *Knowledge Management* adalah cara organisasi/lembaga pendidikan tinggi (perguruan tinggi) mengelola Dosen dan karyawan mulai dari mengidentifikasi pengetahuan Dosen dan staf TU, mendonasikan, menyimpan dan membagi pengetahuan dalam tim teaching dan sesama dosen agar terjadi inovasi yang dihasilkan dari berbagi/*sharing* pengetahuan melalui komunikasi (saling berbicara/ berdiskusi).

Rumusan Masalah/Research Question

1. Bagaimana memproses *knowledge management* pada pengembangan aktivitas berbagi dan menyerap pengetahuan, untuk meningkatkan kemampuan para Dosen berinovasi pada Universitas Pamulang
2. Bagaimana mengimplementasi *knowledge management* dalam menciptakan keunggulan bersaing dalam meningkatkan kualitas lulusan Universitas Pamulang

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis proses *knowledge management* pada pengembangan aktivitas berbagi dan menyerap pengetahuan,dalam meningkatkan kemampuan para dosen untuk berinovasi lembaga pendidikan tinggi
2. Untuk mengetahui dan menganalisis implementasi *knowledge management* dalam menciptakan keunggulan bersaing dalam meningkatkan kualitas lulusan.

Kegunaan Hasil Penelitian

1. Terhadap khasanah keilmuan, hasil penelitian ini dapat berguna bagi kemajuan ilmu pengetahuan dan memberikan masukan pada pemegang kebijakan di lembaga pendidikan, yang berkenaan dengan peningkatan sumberdaya manusia serta bermanfaat bagi mereka yang haus akan ilmu pengetahuan khususnya untuk menghasilkan suatu gambaran yang dapat menjelaskan *knowledge management*.
2. Terhadap dunia praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan dan manfaat bagi para dosen dan pejabat struktural. Data empirik pada penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi praktisi dalam melakukan perbaikan-perbaikan serta dapat membantu dalam

pemecahan masalah yang muncul di Lembaga pendidikan dalam meningkatkan kepuasan dosen dan mahasiswa, melalui peningkatan kompetitif. Hasil penelitian ini juga diharapkan sebagai bahan masukan bagi perguruan tinggi dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang berkualitas serta siap menghadapi tantangan global dan lingkungan yang sangat dinamis agar dapat terwujud kemampuan untuk berkreasi dan berinovasi, serta mewujudkan keunggulan kompetitif.

KAJIAN TEORI

Knowledge Management.

Implementasi *knowledge management* (manajemen pengetahuan) di lembaga pendidikan tidak berorientasi pada keuntungan semata, melainkan motivasinya adalah kepuasan pengguna dalam hal ini mahasiswa.

Knowledge management (KM) adalah proses sistematis untuk menemukan, memilih, mengorganisasikan, menyaring dan menyajikan informasi dengan cara tertentu yang dapat meningkatkan penguasaan pengetahuan dalam suatu bidang kajian yang spesifik, atau secara umum KM adalah teknik untuk mengelola pengetahuan dalam organisasi untuk menciptakan nilai dan meningkatkan keunggulan kompetitif.

Davenport dan Saifulrahman (2003) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan adalah proses menterjemahkan pelajaran yang dipelajari, yang ada dalam diri/pikiran seseorang menjadi informasi yang dapat digunakan setiap orang. Pendapat lain menyatakan bahwa *knowledge management* adalah suatu disiplin yang memperlakukan modal intelektual asset yang dikelola (Jerry Honeycutt dalam Saifulrahman). Ia berpendapat bahwa konsep KM pada dasarnya adalah berkembang dari kenyataan bahwa dimasa sekarang dan dimasa depan, aset utama sebuah organisasi/lembaga agar mampu berkompetisi adalah aset intelektual atau pengetahuan bukan aset *capital*.

Berbagi Pengetahuan (*knowledge Sharing*)

Penggunaan istilah berbagi (*sharing*) menegaskan adanya proses mempresentasikan pengetahuan individu kedalam bentuk yang lebih mudah dipahami oleh orang lain. istilah berbagi juga menegaskan bahwa bukan berarti pemilik pengetahuan atau orang yang memiliki pengetahuan melepas kepemilikannya, melainkan membentuk kepemilikan bersama antara pengirim dan penerima pengetahuan tersebut, Davenport dan Rusilowati (2012) mendefinisikan istilah berbagi sebagai tindakan sukarela dan membedakannya dengan istilah *reporting* (melaporkan). *Reporting* melibatkan pertukaran informasi berdasarkan suatu rutinitas atau format yang terstruktur, sedangkan berbagi melibatkan kesadaran sendiri dari individu yang berpartisipasi dalam pertukaran pengetahuan meskipun tidak ada keharusan untuk melakukannya. pendapat lain dari Hendriks (1999) yang menyatakan bahwa berbagi pengetahuan melibatkan setidaknya hubungan antara dua pihak, yaitu pihak yang menguasai pengetahuan dan pihak yang berusaha menguasai pengetahuan.

Berikut adalah definisi berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dari beberapa penelitian sebelumnya :

1. *Knowledge sharing* didefinisikan sebagai proses pertukaran atau transfer fakta, opini, gagasan, teori, prinsip dan model dalam dan antar organisasi termasuk uji coba, timbal balik dan penyesuaian yang saling menguntungkan baik bagi pengirim maupun penerima pengetahuan (Szulanski, 1996).
2. *Knowledge sharing* merupakan proses memperbaiki sebuah pemikiran. Gagasan atau saran oleh individu secara kolektif dan iteratif sesuai dengan petunjuk pengalaman (West dan Mayer, 1998).
3. *Knowledge sharing* merupakan proses mengembangkan, mentransfer, mengintegrasikan dan menggunakan pengetahuan secara efektif dan efisien (Ireland dkk., 2002).

Hooff dan Weenen (2004) menjelaskan *knowledge sharing* sebagai suatu proses pertukaran *personal intellectual capital* antar individu. definisi ini mengimplikasikan bahwa perilaku *knowledge sharing* terdiri atas *bringing (donating knowledge)* dan *getting (collecting knowledge)*. *Donating knowledge* yaitu perilaku mengkomunikasikan modal intelektual yang dimiliki seseorang kepada yang lainnya dan *collecting knowledge* yaitu perilaku individu untuk berkonsultasi dengan individu lainnya mengenai modal intelektual yang dimiliki. Dua perilaku ini dibedakan sebagai proses-proses aktif, baik berkomunikasi dengan yang lain secara aktif atas apa yang diketahui seseorang atau berkonsultasi dengan yang lain secara aktif untuk mempelajari apa yang diketahui. kedua perilaku ini memiliki sifat yang berbeda dan dapat memberi pengaruh yang berbeda.

Veugelers dalam Anrawina L (2009) menyatakan bahwa investasi dalam program penelitian dan pengembangan memiliki peranan yang penting dalam menambah keahlian dosen dan pejabat structural/karyawan yang terlibat didalamnya. Program penelitian dan pengembangan dapat meningkatkan simpanan pengetahuan dan berkontribusi terhadap dasar pengetahuan suatu organisasi. Pendapat lain menyatakan terdapat hubungan saling berpengaruh antara hasil program penelitian dan pengembangan dengan kapasitas penyerapan pengetahuan (Vinding dalam Anrawina 2009). Hubungan tersebut memiliki dua arah. Arah yang pertama, kapasitas penyerapan pengetahuan mempengaruhi intensitas penelitian dan pengembangan. Arah yang kedua, semakin banyak program penelitian dan pengembangan yang dilakukan maka semakin efisien pula upaya untuk memperoleh pengetahuan eksternal.

Berbagi Pengetahuan dan Organisasi Pembelajar

Organisasi Pembelajar dipandang sebagai organisasi yang melakukan proses mentransfer pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi. Levitt dan March (1988) menjelaskan bahwa dalam proses mentransfer pengetahuan jika latihan dilakukan secara terus menerus menjadi kebiasaan yang terinstitusialisasi. Kaitan antara aktivitas berbagi pengetahuan dan organisasi pembelajar adalah melalui aktivitas berbagi pengetahuan para individu akan belajar. Belajar secara individual dalam organisasi merupakan sesuatu yang bermanfaat. Namun apabila dilakukan melalui kerjasama tim, maka akan menghasilkan kekuatan yang luar biasa (Widayana, 2005). Tiga jenis aktivitas berbagi pengetahuan yang terdapat pada siklus berbagi pengetahuan adalah sebagai berikut :

1. Penarikan pengetahuan (*retrieval knowledge*).
Merupakan kegiatan berbagi pengetahuan dari organisasi kepada individu, bertujuan untuk menarik pengetahuan organisasi yang telah ada sebelumnya. selama penarikan pengetahuan, individu belajar

dari organisasi. Jenis berbagai pengetahuan ini ditunjukkan pada Gambar II.1 dengan arah panah menunjuk dari pengetahuan organisasi ke pengetahuan individu.

2. Pertukaran pengetahuan (*exchange knowledge*).
Merupakan kegiatan berbagi pengetahuan dari individu lain, bertujuan mempertukarkan pengetahuan individu yang telah ada sebelumnya. Selama proses ini, individu belajar dari individu lain. Pertukaran pengetahuan digambarkan pada Gambar II.1 dengan panah yang saling menghubungkan diantara individu dan pengetahuan bersama.
3. Penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*).
Merupakan kegiatan berbagi pengetahuan diantara para individu bertujuan menghasilkan pengetahuan baru. Penciptaan pengetahuan dalam kasus pembelajaran secara internal dihasilkan dari kombinasi baru dari pengetahuan individu, pengetahuan bersama atau pengetahuan organisasi yang telah ada. Proses inovasi internal ini pada Gambar II.1 ditunjukkan pada tengah gambar dengan panah yang mengalir dari ketiga sumber pengetahuan.

Wong dalam Rusilowati (2012) menyatakan bahwa Teknologi Informasi (TI) adalah salah satu kunci keberhasilan implementasi Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) dan memiliki peran yang tidak dapat terbantahkan. Dukungan TI terhadap proses *knowledge management* dapat dikembangkan secara luas sehingga dapat diaplikasikan dan diintegrasikan ke dalam suatu *platform* teknologi organisasi.

O Leary et al., (2001: 58) menyatakan Penerapan *Knowledge management* (manajemen pengetahuan) hanya akan memberi dampak positif bila terintegrasi dengan baik antara aspek teknologi dengan aspek sosial dan organisasi. Teknologi informasi merupakan sesuatu yang penting bagi kesuksesan, tetapi bukan yang paling penting. Tanpa organisasi dan pengelolaan sumber daya manusia maka teknologi informasi tidak akan sukses.

Dalt RL (2010:15) mendefinisikan bahwa *Learning Organization* adalah organisasi yang didalamnya semua orang berupaya mengenali dan memecahkan masalah sehingga memungkinkan organisasi tersebut untuk senantiasa bereksperimen, berubah dan melakukan peningkatan guna meningkatkan kemampuan berkembang, belajar dan mencapai tujuan.

Selanjutnya Dalt RL menyatakan bahwa konsep-konsep inovatif senantiasa muncul untuk menghadapi tantangan manajemen dimasa sulit. Organisasi bereksperimen dengan cara-cara baru dalam mengelola yang dapat lebih menjawab tuntutan lingkungan dan pelanggan masa kini. Dua inovasi manajemen terbaru adalah pergeseran pada organisasi pembelajaran dan mengelola tempat kerja berbasis Teknologi.

Hasil penelitian adalah kerangka model pengelolaan pengetahuan pada UKM, serta pengembangan model *knowledge sharing* untuk mendukung *lingkage knowledge* antar UKM melalui IRSA (*Identify, reflect, share, apply*).

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini disusun dari kondisi yang ada saat ini di lembaga perguruan tinggi swasta Universitas Pamulang (Unpum) yaitu kondisi Sumberdaya Manusia (SDM) pejabat fungsional

dosen yang masih terbatas dalam kuantitas maupun kualitas, begitu pula dengan dosen tidak tetap atau dosen junior, para pejabat structural beserta staf/karyawan tata usaha. Selain itu kondisi pendanaan kegiatan tri dharma perguruan tinggi yang belum menggembirakan apabila dibandingkan dengan perguruan tinggi negeri. Ketiga kondisi lingkungan ini dapat mempengaruhi persaingan lingkungan yang kompetitif. Lingkungan yang semakin kompleks ini membutuhkan modal dasar pengetahuan. Dengan adanya lingkungan bersaing yang kompetitif, dimana kompetisi harus dihadapi oleh setiap organisasi termasuk universitas pamulang untuk mendapatkan keunggulan dalam menemukan berbagai inovasi dalam memenuhi pengguna atau *User*. Untuk memperoleh inovasi baru pejabat fungsional dosen beserta dosen tidak tetap dan para pejabat structural beserta staf wajib berbagi pengetahuan dan menyerap pengetahuan.

Pengetahuan dianggap sebagai sumber daya lembaga perguruan tinggi paling strategis, karena dengan kepemilikan modal pengetahuan (*intellectual capital*), lembaga akan memiliki sumberdaya yang bila dikelola dengan efektif mampu mendorong lembaga untuk memiliki keunggulan dibanding para pesaingnya (Prusak, 2001). Namun agar pengetahuan yang dimiliki dapat memberikan nilai tambah bagi lembaga/perguruan tinggi, maka pengetahuan harus disosialisasikan, dieksternalisasikan, dikombinasikan, dan diinternalisasi (Nonaka dan Takeuchi, 1995).

METODOLOGI PENELITIAN

Alasan Menggunakan Metode Penelitian Kualitatif

Seperti telah dikemukakan pada bab sebelumnya, dalam mencari solusi alternatif sesuai dengan judul penelitian dan sesuai dengan rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Alasan utama menggunakan metode kualitatif adalah sesuai dengan tujuan penelitian ini yaitu : melakukan kajian terhadap isu kontemporer dengan permasalahan yang masih belum jelas, holistic dan kompleks serta dinamis penuh dengan makna terutama dalam konteks Kualitas Sumber Daya Manusia Lembaga Perguruan tinggi swasta. Teknologi Informasi Dalam Konteks *Learning Organization*, yang tidak mungkin data pada situasi sosial tersebut dijarah dengan metode penelitian kuantitatif.

Selain hal tersebut dalam pendekatan ini menawarkan keluwesan yang tinggi dan memerlukan kebebasan untuk mendapatkan informasi dari tangan pertama (*first hand informan*). Telah kita ketahui bahwa Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor penting dalam menghasilkan kinerja lembaga perguruan tinggi, untuk itu mereka harus memenuhi persyaratan kompetensi diantaranya memiliki ilmu pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*) dan komitmen yang tinggi (*high commitment*). Untuk menjawab permasalahan yang sesuai dalam penelitian ini analisis kualitatif terhadap data penelitian dianggap lebih sesuai dengan pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut :

1. Analisis kualitatif lebih adaptif dan lebih sesuai apabila menemukan masalah-masalah yang lebih kompleks.
2. Analisis kualitatif lebih peka dan luwes.

3. Menggunakan analisis kualitatif dimungkinkan adanya hubungan antara responden dan peneliti. Peneliti terlibat langsung dalam permasalahan yang menjadi objek penelitiannya. Peneliti dalam kondisi apapun harus tetap obyektif dalam pengolahan data dari responden.

Bentuk dan metode yang digunakan dalam pendekatan kualitatif adalah: *casestudy*, *focus group discussion* (*expert jugment*), dan *historical ethnografi*.

Yin (1999) menyatakan bahwa suatu penelitian *study casus* dapat dibedakan dalam 3 (tiga) tipe yaitu : studi-studi mengenai 1) *Explanatoris*, 2) *Eksploratoris* dan 3) diskriptis. Dalam penelitian ini lebih ditekankan dengan menggunakan type *eksplanatoris*.

Pada penelitian ini hanya melakukan *single case study*, hanya satu kasus saja yang dibahas dalam penelitian ini, merupakan kritikal tes bagi teori *knowledge management*. Dalam penelitian ini akan melihat sejauh mana lembaga perguruan tinggi akan mengimplementasikan *knowledge management* berbasis teknologi informasi, hal inilah yang mendasari pemikiran dilakukannya penelitian dengan *single case study*.

Desain Penelitian

Dalam desain penelitian ini peneliti melakukan pengumpulan data, menganalisis, dan menginterpretasikan atau menterjemahkan data yang dikumpulkan dan selanjutnya membuat kesimpulan.

Berdasarkan *paradigma* penelitian tersebut maka penelitian diawali dengan membuat rumusan masalah yang terkait dengan masalah *Knowledge Management* Berbasis Teknologi Informasi di perguruan tinggi swasta khususnya dalam konteks *Learning Organization* melalui observasi, dokumentasi dan wawancara.

Dalam desain penelitian ini memuat sampai sejauh mana peneliti megeneralisir pada cakupan yang lebih luas atau pada situasi yang berbeda dan akan diuraikan secara lebih spesifik yaitu: 1) rumusan masalah; 2) proposisi; 3) unit analisis ; 4) keterkaitan data dengan proposisi ; dan 5) Kriteria intepretasi atas temuan.

Proposisi Studi (*Study Proposition*)

1. Proses *knowledge management* di Unpam dapat meningkatkan kemampuan berinovasi.
2. Infrastruktur Teknologi Informasi memiliki peran yang besar dalam mendukung proses *Knowledge Management* di Unpam.
3. *Knowlege Management* memiliki peran dalam membentuk learning organisation di Universitas Pamulang

Unit Analisis (*Unit of Analysis*)

Yin (1994) mendefinisikan bahwa *unit of analysis* sebagai berikut *is related to the way the initial research questions have been defined*. Dalam penelitian ini unit analisis adalah lembaga perguruan tinggi swasta (unpam).

Kaitan Data dengan Proposisi (*Linking Data to Propositions*).

Merupakan kegiatan untuk melakukan cara menghubungkan data yang relevan yang dikumpulkan dengan *study proposition*. Hal ini dilakukan untuk memberikan panduan bagi penelitian ini agar lebih terarah dan terfokus pada tujuan dari penelitian. **Tabel 3,1** menunjukkan mengenai data yang relevan dan bagaimana data yang relevan tersebut dengan studi proposisi.

Kriteria Interpretasi Temuan (*The criteria of interpreting the Finding*)

Kriteria interpretasi temuan data dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Data diperoleh dari sumber – sumber yang relevan dan bukan merupakan asumsi subjektif.
2. Data dapat diinterpretasikan dengan objektif, sesuai dengan fakta dan menghilangkan unsur bias dan kesalahan.
3. Data harus diinterpretasikan dengan metode yang benar.
4. Interpretasi data dilakukan sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan dalam penelitian ini.
5. Data diperoleh dari responden dengan mengalami perubahan, sejak pernyataan bahwa Universitas Pamulang menerapkan *knowledge managemen t*.

Kriteria Uji Kualitas Desain Penelitian

Suatu penelitian yang ilmiah dituntut untuk memenuhi 2 (dua) kriteria yaitu: logis dan empiris, dengan kata lain suatu penelitian dituntut untuk berkualitas. Untuk mengetahui bahwa suatu penelitian memenuhi kedua kriteria tersebut, maka dilakukan suatu pengujian dalam pembuktiannya, tidak terkecuali pada saat melakukan penelitian *case study*.

Sehubungan dengan pengujian, Yin mengemukakan beberapa pengujian yang harus dilakukan agar suatu penelitian berkualitas, yaitu: “*The case study investigator also must maximize four aspects of quality of any design (1). Construst validity, (2). Internal validity (for explanatory or causal case studies only), (3). External validity and (4). reliability*”

Validitas Konstruk

- a. Menggunakan multi sumber bukti, artinya dalam mengumpulkan data yang relevan, data tersebut haruslah valid dan jika bisa didapatkan dari berbagai sumber bukti, seperti dokumentasi, arsip, wawancara, dan lain lain sebagainya yang mana semuanya menunjukkan serangkain fakta atau temuan yang sama.
- b. Membangun *chain of evidence*, artinya dalam menganalisis dan menginterpretasi data maka perlu diperhatikan keterkaitan antara temuan temuan yang didapatkan dari berbagai sumber bukti atau rangkaian bukti, hal ini dilakukan guna meningkatkan reliabilitas informasi studi kasus.
- c. Peninjauan kembali draft laporan *case study* yang bersangkutan oleh *key informan*, yaitu dengan melihat keterkaitan yang eksplisit antara pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, data yang terkumpul dan simpulan yang diambil.

Validitas Internal

Uji kedua yang dilakukan adalah *internal validity*, dalam pengujian ini dilakukan dengan syarat bahwa penelitian ini merupakan *explanatory atau causal study*. Uji ini dilakukan berkenaan dengan soal mengetahui apakah temuan suatu penelitian dapat digeneralisasikan diluar kasus yang bersangkutan. Dalam uji ini terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan yaitu :

- a. Melakukan *pattern matching*
- b. Melakukan penyusunan eksplanasi
- c. Melakukan analisis deret waktu.

Validitas Eksternal

Uji ketiga yang dilakukan dalam pengujian kualitas suatu penelitian adalah *eksternal validity*. Pada uji ini menekankan pada pengeneralisasian, dimana seringkali penelitian *case study* sulit untuk digeneralisasikan dan diimitasi pada kasus yang lainnya. Berbeda dengan *survey research* yang menggunakan *sample*, dapat saja digeneralisasikan dalam suatu lingkup yang lebih luas, jika *sample* dipilih dan dikumpulkan secara benar. Perbedaannya terlihat jelas dimana pada *survey research* menekankan pada penggeneralisasian secara statistika sedangkan *case study* menekankan pada *analytical generalization*. *Case study* sama dengan eksperimen dapat digeneralisasikan ke proposisi teoritis dan bukan pada populasi (penduduk atau alam).

Reliabilitas

Uji terakhir yang dilakukan adalah *uji reliability*, uji ini dilakukan agar bila penelitian ini dilakukan lagi dengan prosedur pengumpulan data yang sama, kemudian hasilnya diinterpretasikan, maka akan mendapat hasil yang sama. Yang diperhatikan bahwa penelitian bukan berarti penjiplakan atau replikasi dari *case study* yang sama, namun melakukan penelitian *case study* dengan prosedur yang atau tahapan yang sama. Tujuan dari *reliability* adalah meminimalkan *error* dalam sebuah penelitian.

Teknik Analisis

- a. Menganalisis setiap data yang relevan, yang menunjukkan kondisi knowledge management di Universitas Pamulang yang mencakup : sikap Dosen, tenaga pengajar dan karyawan terhadap aktivitas berbagi pengetahuan, minat untuk berbagi pengetahuan, perilaku berbagi pengetahuan, kemampuan inovasi serta pengaruh knowledge management terhadap perilaku berbagi pengetahuan.
- b. Melakukan *chain of evidence*, dengan menganalisis keterkaitan diantara data yang dikumpulkan dalam penelitian *case study*.
- c. Melakukan *triangulasi* pada saat pengumpulan data, sehingga data yang dikumpulkan benar benar valid dan terpercaya. Perbedaan perspektif dari setiap sudut pandang mengenai proses *dan penerapan knowledge management berbasis teknologi informasi* dapat diketahui dari sudut pandang mahasiswa selaku konsumen dan akhirnya bisa didapat solusi terbaik.
- d. Melakukan pengujian kredibilitas data. Dalam penelitian ini pengujian kredibilitas data penelitian dilakukan dengan cara:
 - 1) Perpanjangan pengamatan
 - 2) Meningkatkan ketekunan
 - 3) Triangulasi

- 4) Analisis kasus negatif
- e. Member *Check*

Tahap terakhir adalah melakukan cek ulang atas pemahaman yang sudah diperoleh dengan pendalaman yang dilakukan melalui kegiatan eksplorasi. Hal ini dilakukan dalam rangka menguji validitas, rentabilitas dan objektivitas dari data yang diperoleh. Pada tahap ini data yang diperoleh tersebut kemudian dipelajari dan ditelaah lebih lanjut dan bila hal tersebut sudah diyakini kebenarannya maka dituliskan dalam bentuk laporan sebagai hasil dari penelitian sementara.

Hasil penelitian sementara ini kemudian diberikan kepada responden untuk dipelajari lebih lanjut apakah laporan yang disajikan tersebut sudah sesuai dengan apa yang dilakukannya (dalam hal ini implementasi *knowledge management*), dan bila ternyata laporan tersebut belum dianggap memadai dan mendapat perbaikan-perbaikan seperlunya dari sumber data/informasi, maka peneliti memperbaiki ulang dan kemudian disampaikan ulang sampai akhirnya laporan itu dianggap memadai. Bila langkah-langkah tersebut dilakukan sesuai dengan proses dan prosedur seperti tersebut diatas maka penelitian yang dilakukan selanjutnya dapat dibuat laporannya sebagai hasil penelitian yang *valid, reliable, dan objektif*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Penelitian

Universitas Pamulang merupakan salah satu universitas swasta yang berada di kecamatan Pamulang, kota Tangerang Selatan, provinsi Banten. Perguruan tinggi ini merupakan satu satunya perguruan tinggi yang menggunakan nama kecamatan Pamulang. Kecamatan ini merupakan wilayah yang relative baru berkembang dengan potensi sumberdaya tersedia yang cukup menjanjikan. Seiring dengan perkembangan wilayah ini Universitas Pamulang juga mengalami kemajuan yang sangat pesat. Faktor eksternal yang mempengaruhi kemajuan ini diantaranya adanya sumberdaya manusia yang berkualitas yang dapat melaksanakan proses berbagi pengetahuan dan proses menyerap pengetahuan, dengan demikian proses *knowledge Management* diharapkan dapat berjalan dengan baik.

Ciri wilayah berkembang sangat kental terlihat di wilayah ini yaitu banyak penduduk yang pindah dan bermukim di wilayah ini. Selain itu daya tarik dengan adanya berbagai lembaga pemerintah seperti Puspitek, dan Batan, serta Universitas Terbuka berdampak bagi tersedianya sumberdaya manusia yang potensial dan banyaknya perumahan yang berdampak pada kegiatan proses berbagi dan menyerap pengetahuan.

Universitas Pamulang merupakan salah satu perguruan tinggi di wilayah kota Tangerang Selatan harus dapat memanfaatkan faktor kekuatannya dalam wilayah berkembang dimana pengetahuan memainkan peranan yang penting dalam perekonomian. Dalam kondisi ini kelangsungan hidup dan daya saing universitas Pamulang untuk memenangkan pasar sangat ditentukan dengan oleh asset *intangible* yang melekat dalam diri sumberdaya manusia baik ketrampilan maupun pengetahuan, dengan demikian sumberdaya manusia dosen dan pejabat struktural serta pendukungnya sangat berperan dalam mewujudkan keunggulan kompetitif.

Visi dan Misi

Visi

Visi Universitas Pamulang adalah :

“Menjadikan Universitas berkualitas dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi, terjangkau seluruh lapisan masyarakat dalam Ridho Tuhan Yang Maha Esa”.

Visi ini mempunyai Ideologi inti adalah :

Memberikan peluang yang sama kepada seluruh lapisan masyarakat untuk menempuh pendidikan tinggi.

Visi ini mempunyai jangkauan masa depan :

Menjadi Universitas yang berkualitas baik dari pendidikan dan penelitian serta pengabdian kepada masyarakat.

Misi

Misi Universitas Pamulang adalah :

1. Menyelenggarakan Tri Dharma Perguruan Tinggi dan Terjangkau masyarakat.
2. Melakukan kerjasama antara lembaga dalam menunjang Tri Dharma Perguruan Tinggi.
3. Meningkatkan kualitas pelayanan menuju tata kelola universitas modern tahun 2020.

Hasil Penelitian

Penelitian ini akan menjawab pertanyaan penelitian yaitu terkait dengan proses *knowledge management* pada pengembangan berbagi dan menyerap pengetahuan dalam meningkatkan kemampuan berinovasi serta implementasi *knowledge management* dalam menciptakan keunggulan bersaing dalam meningkatkan kualitas lulusan.

Untuk itu perlu adanya pemenuhan struktur atau adanya beberapa dosen yang mempunyai tugas dan fungsi membantu dekan maupun prodi. Tugas dan fungsi yang terasa diperlukan adalah tugas dan fungsi dalam evaluasi mahasiswa dan dosen serta penelitian dan pengabdian masyarakat.

Dalam evaluasi mahasiswa perlu adanya dosen yang memeriksa nilai UTS, UAS, Tugas dan Absensi dari setiap dosen pengampu (saat ini dosen pengampu diwajibkan memasukan nilai secara mandiri melalui pemanfaatan kemajuan Teknologi Informasi). Dengan demikian diharapkan tidak ada lagi kekosong nilai dan penilaian IPK kumulatif di semester 3 lebih akurat, terutama dalam memberikan kebijakan DO bagi mahasiswa yang memiliki IPK lebih kecil dari 2.00. melalui kemajuan teknologi sebenarnya dapat diimplementasikan mahasiswa yang berpeluang tidak dapat memenuhi IPK > 2.00 pada semester 3 dapat diketahui lebih dini, sehingga kaprodi dibantu dosen yang ditugaskan dapat lebih mengantisipasi dan meneliti kasus per kasus tanpa mengesampingkan peraturan yang berlaku.

Pemanfaatan kemajuan teknologi ini dapat juga memberikan kepastian mahasiswa maksimal mengambil mata kuliah sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan (bagi mahasiswa dengan IPK > 3.50 dapat mengambil 24 SKS sedangkan IPK < 3.50 hanya dapat mengambil 20 SKS).

Selain dosen yang ditugaskan untuk mengevaluasi mahasiswa ada pula dosen yang ditugaskan untuk mengevaluasi dosen, agar dalam pembagian beban tugas dosen dalam melaksanakan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat sesuai dengan kompetensi dan hasil evaluasi. Diperlukan pula dosen yang memiliki tugas dalam memilih atau menyeleksi penelitian mahasiswa dan atau penelitian mahasiswa dan dosen yang layak untuk dipublikasikan. Selain itu juga penting adanya dosen yang ditugaskan untuk merencanakan seminar proposal dan sidang skripsi atau tugas akhir dalam artian mengevaluasi mahasiswa yang seharusnya sudah melaksanakan seminar proposal atau yang seharusnya sudah melaksanakan ujian skripsi atau tugas akhir, sehingga tidak ada lagi perkataan sudah terlambat atau lainnya dalam penyelesaian proses belajar dan mengajar di universitas Pamulang.

Kondisi pemenuhan struktur atau adanya dosen yang diberi tugas khusus ini dapat mempercepat proses *knowledge management* di universitas Pamulang dan mempercepat pemanfaatan kemajuan teknologi informasi, mau tidak mau, bisa tidak bisa dosen dengan berjalannya waktu harus memanfaatkan kemajuan teknologi, baik saat input nilai ujian maupun untuk mengetahui hal hal baru yang ditetapkan universitas pamulang. Kondisi ini perlu upaya yang keras karena dari data belum semua dosen dapat menggunakan komputer terutama dosen hampir purna tugas.

Proses *Knowledge Management* pada Pengembangan Berbagi dan Menyerap Pengetahuan dalam Meningkatkan Kemampuan Berinovasi.

Dalam proses transfer pengetahuan dan teknologi serta proses mengadopsi berbagai perubahan telah diberikan peluang bagi setiap program studi untuk melaksanakan seminar, workshop baik tingkat lokal, regional, nasional bahkan internasional. Kegiatan ini wajib diikuti oleh mahasiswa sebanyak 5 (lima) kali selama menuntut perkuliahan di universitas Pamulang (mengikuti sebanyak lima kali sebelum melaksanakan ujian skripsi), untuk dosen tidak diwajibkan namun selalu di undang dalam kegiatan ini. Dengan mengikuti berbagai seminar dan atau workshop maupun kegiatan lainnya diharapkan proses *knowledge management* terutama dalam berbagi dan menyerap pengetahuan dapat berjalan dengan baik.

Proses *knowledge* lainnya yang dirancang universitas Pamulang adalah melalui pembentukan koordinator/ketua tim mata kuliah. Pada saat pemilihan koordinator mata kuliah dipersyaratkan dosen yang telah memiliki pengetahuan dan pengalaman yang dianggap lebih baik dari dosen lainnya serta memiliki kepedulian dalam memberikan atau berbagi pengetahuan. Setiap adanya semester baru diharapkan koordinator mata kuliah selalu mengevaluasi dan menyempurnakan materi kuliah, soal ujian maupun pemberian tugas bagi mahasiswa, dengan demikian diharapkan selalu terjalin diskusi atau pembahasan dalam proses berbagi dan menyerap pengetahuan serta inovasi terkait pengetahuan yang akan dibagikan kepada mahasiswa melalui proses perkuliahan.

Proses berbagi dan menerima pengetahuan dapat juga diketahui berdasarkan hasil evaluasi dosen setiap semester. Evaluasi dosen ini berasal dari mahasiswa yang menerima pengetahuan dan dari kehadiran serta hasil ujian mahasiswa serta evaluasi sesama dosen atau teman sejawat beserta evaluasi dari pejabat struktural. Hasil evaluasi dosen ini dapat digunakan sebagai peningkatan pengetahuan bagi dosen yang bersangkutan.

Prasarana dan sarana pemanfaatan kemajuan teknologi informasi yang sudah dibangun atau disediakan universitas Pamulang melalui pembangunan wifi di setiap gedung yang dapat diakses oleh dosen secara gratis dengan mendaftarkan pada tim IT universitas Pamulang. Selain itu juga sudah disediakan website universitas Pamulang yang dapat digunakan untuk memenuhi berbagai kebutuhan.

Saat ini pemanfaatan kemajuan IT yang sudah dapat digunakan antara lain proses pengimputan nilai oleh dosen, mengetahui status dosen, mengetahui nilai yang sudah keluar/belum, mengetahui status mahasiswa, pembayaran registrasi mahasiswa, pembayaran uang kuliah, ujian dan lain lain. Kemajuan IT yang ada diperpustakaan dengan telah disediakannya jurnal *on line* namun belum disediakan wadah untuk menyebarkan hasil penelitian atau temuan baik temuan dosen maupun temuan mahasiswa secara *on line*.

Proses *knowledge management* lainnya dapat diketahui melalui rapat rapat rutin baik ditingkat program studi, di tingkat fakultas, maupun di tingkat Universitas. Proses rapat rutin di tingkat fakultas saat ini dilaksanakan sesuai kebutuhan yaitu apabila diperlukan pengambilan keputusan atau sosialisasi kebijakan, selain adanya rapat khusus biasa juga dilaksanakan saat awal semesteran. Ditinjau dari kualitas maupun kuantitas masih kurang, untuk itu perlu digiatkan adanya rapat rutin di tingkat fakultas maupun tingkat program studi.

Implementasi *Knowledge Management* dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing dalam Meningkatkan Kualitas Lulusan.

Setelah kita membahas proses *knowledge* maka terkait pula dengan implementasi *knowledge management* terutama dalam menciptakan keunggulan bersaing dalam meningkatkan kualitas lulusan. Dengan implementasi *knowledge management* diharapkan kompetensi dari setiap dosen universitas Pamulang meningkat dan diharapkan dapat meningkatkan kualitas lulusannya.

Implementasi *knowledge management* yang dapat mewujudkan keunggulan bersaing dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas melalui pemberian peluang bagi para dosen untuk menuntut ilmu yang lebih tinggi. Banyak dosen yang sedang dan telah menyelesaikan studi program doktor dan ada beberapa dosen yang mengikuti program strata 2. Pada saat mengikuti program doktor maupun program magister selalu ada proses berbagi dan menyerap sesama dosen, baik dosen yang sedang mengikuti perkuliahan maupun dosen yang tidak mengikuti.

Dalam proses berbagi dan menyerap pengetahuan pernah diterapkan adanya kewajiban bagi dosen yang bergelar doktor untuk memaparkan hal hal yang bersifat baru baik hasil penelitian maupun kajian dalam seminar nasional . pada seminar nasional ini ada pembicara utama dari luar universitas Pamulang dan ada pembicara kedua dari dosen universitas Pamulang yang telah bergelar doktor. Namun saat ini kebijakan ini tidak diteruskan, tanpa adanya pertimbangan yang jelas.

Kualitas lulusan mahasiswa sangat ditentukan dengan kualitas dosen dan kualitas materi kuliah serta cara penyampaian. Untuk meningkatkan kualitas materi kuliah sudah ditetapkan adanya koordinator setiap mata kuliah yang mempunyai tugas mengevaluasi, menyempurnakan materi beserta soal ujian sehingga apa yang diberikan oleh dosen mata kuliah tertentu sudah mengikuti kemajuan pengetahuan dan telah

terstandar dalam artian siapa saja yang akan menyampaikan, untuk itu telah disediakan silabus/gpp dan soal ujian. Namun implementasi dari koordinator mata kuliah belum berjalan dengan baik.

Keunggulan lain dalam meningkatkan kualitas lulusan dengan adanya absen berjalan yang tidak mungkin ditemui di perguruan tinggi lainnya, dengan adanya system absen berjalan diharapkan mahasiswa yang berhalangan hadir pada jadwal kuliah yang telah ditentukan dapat mengganti dengan jadwal kuliah di hari lain dengan materi yang sama, dengan demikian mahasiswa dapat mengikuti proses pembelajaran secara keseluruhan (100 % tanpa adanya absensi atau materi kuliah yang terliwatkan).

Pemanfaatan perpustakaan saat ini baru dimanfaatkan bagi mahasiswa yang sedang menyelesaikan tugas akhir atau skripsi dan yang paling banyak dicari adalah skripsi yang telah dihasilkan mahasiswa sebelumnya sedangkan dalam rangka mencari referensi belum banyak. Dosen belum banyak berkunjung ke perpustakaan dengan berbagai pertimbangan waktu atau kesibukan atau memang belum membudayanya perpustakaan sebagai tulang punggung kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Untuk itu perlu adanya gerakan membudayakan perpustakaan bagi mahasiswa dan dosen.

Untuk memperoleh strategi dalam implementasi *knowledge management* dapat menggunakan analisis SWOT, yang akan merinci faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan maupun faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman. Analisis ini dilaksanakan berdasarkan data dan informan kunci yang telah ditetapkan. Faktor internal baik kekuatan maupun kelemahan adalah sebagai berikut :

Faktor kekuatan :

1. Kepemimpinan biaya sebagai salah satu keunggulan kompetitif
2. Budaya kerja keras melebihi waktu kerja
3. Ketersediaan sumberdaya dosen yang mudah
4. Kepercayaan masyarakat tinggi
5. Struktur yang efisien dan efektif

Faktor kelemahan :

1. Masih minimnya pemanfaatan kemajuan teknologi informasi
2. Keengganan dosen mengurus jabatan fungsional dosen
3. Masih minimnya dosen yang memiliki NIDN (dosen tetap)
4. Rendahnya rasio dosen tetap dengan mahasiswa
5. Belum terencananya kegiatan *knowledge sharing* seperti seminar, workshop, pertemuan dosen, coordinator mata kuliah, proses pembimbingan dosen senior dan junior
6. Belum membudayanya proses berbagi dan menyerap pengetahuan di kalangan dosen
7. Belum termanfaatnya sarana perpustakaan
8. Belum seluruh dosen menguasai perangkat komputer

Faktor eksternal baik peluang maupun ancaman adalah sebagai berikut :

Factor peluang :

1. Tersedianya dana penelitian dari yayasan sasmita jaya

2. Tersedianya peluang kerjasama
3. Keinginan seluruh lapisan masyarakat untuk mendapat gelar dan kompetensi melalui perguruan tinggi.
4. Adanya berbagai peluang kerjasama dari berbagai lembaga yang ada.

Faktor ancaman :

1. Peraturan perundang undangan seperti sulitnya memperoleh NIDN, Sertifikasi Dosen
2. Sulitnya memperoleh dana penelitian dari pemerintah dan pemerintah daerah.

Dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal dapat ditetapkan berbagai strategi yaitu :

1. Tetap mempertahankan keunggulan kompetitif sebagai kepemimpinan biaya dikombinasikan dengan berbagai inovasi yang berlatar belakang budaya kerja keras dalam meningkatkan kompetensi dosen dan memenuhi keinginan seluruh lapisan masyarakat dalam meningkatkan sumberdaya manusia.
2. Tetap menjaga kepercayaan masyarakat melalui peningkatan kompetensi dosen untuk memenuhi keinginan masyarakat untuk belajar.
3. Meningkatkan kemampuan dosen untuk mewujudkan kerjasama dan berbagi dengan lembaga yang ada.
4. Memberikan kemudahan untuk memperoleh NIDN dan jabatan fungsional dosen.
5. Meningkatkan frekuensi seminar dan workshop dan system pembimbingan dosen dalam proses berbagi pengetahuan.
6. Bekerja kelompok untuk memperoleh dana penelitian dari berbagai lembaga.
7. Perlu membudayakan berbagi dan menyerap pengetahuan dosen dan memanfaatkan perpustakaan yang tersedia

Pembahasan

Proses *knowledge* di universitas Pamulang sudah berjalan namun belum optimal, sudah banyak proses *knowledge* yang dilakukan seperti adanya peluang menyelenggarakan seminar, workshop baik tingkat lokal, regional, nasional maupun internasional. Selain itu juga adanya koordinator mata kuliah yang dapat mewujudkan proses berbagi dan menyerap serta berdampak kepada peningkatan kualitas lulusan, karena selalu dibicarakan dan didiskusikan materi perkuliahan yang harus diberikan serta cara penyampaiannya.

Untuk lebih mengoptimalkan proses *knowledge management* perlu memberikan peluang bagi dosen yang bergelar doktor untuk menyampaikan makalah pada seminar yang dilaksanakan di universitas pamulang. Selain itu setiap ada seminar perlu mengundang seluruh dosen baik dalam prodi maupun diluar prodi. Dengan demikian seluruh dosen universitas Pamulang dapat menyerap pengetahuan baru dari seminar yang diikuti.

Dalam meningkatkan keunggulan lulusan sebaiknya diterapkan kembali pembimbing akademik dan system pembimbingan dosen senior dengan dosen junior, sehingga terjadi proses *knowledge management*.

Untuk mendukung proses *knowledge management* dan menghasilkan kualitas lulusan yang lebih baik diperlukan adanya dukungan prasarana dan sarana serta pemanfaatannya dalam arti pemanfaatan dari kemajuan teknologi informasi baik yang ditujukan untuk mahasiswa maupun untuk kemajuan dosen.

Rapat rapat rutin yang dilaksanakan di tingkat universitas dan fakultas dapat mendukung proses *knowledge management*, pada rapat ini merupakan forum rapat selain membahas masalah administrasi juga dibahas mengenai kemajuan ilmu dan teknologi. Pada rapat ini diberikan peluang bagi peserta rapat untuk memberikan ide atau inovasi yang mungkin dapat diterapkan di universitas Pamulang.

Dalam mengimplementasikan *knowledge management* dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas ada kebijakan dalam meningkatkan sumberdaya manusia terutama dosen untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi. Sudah banyak dosen yang melanjutkan ke jenjang program doctor dan jenjang magister. Untuk menjaga kesenambungan proses belajar dan mengajar system absen berjalan perlu dipertahankan dan dikembangkan untuk mengantisipasi kelas sabbtu, selain itu adanya pembimbing akademik perlu mendapat perhatian karena dengan adanya pembimbing akademik yang baik dapat memecahkan berbagai permasalahan mahasiswa yang tidak bias dipecahkan oleh mahasiswa itu sendiri.

Peran koordinator mata kuliah perlu ditingkatkan terutama dalam membahas materi mata kuliah yang harus selalu mengikuti kemajuan ilmu pengetahuan. Selain itu koordinator mata kuliah harus bertanggungjawab dalam penyelenggaraan mata kuliahnya dengan menyediakan silabus/GPP.

Dalam mengimplementasikan *knowledge management* peran perpustakaan sangat mendukung dalam mengimplementasikan proses berbagi dan menyerap pengetahuan. Adanya kebijakan bagi lulusan atau alumni untuk menyumbangkan buku untuk melengkapi kesediaan atau koleksi buku di perpustakaan. Untuk itu perlu adanya budaya membaca bagi mahasiswa dan dosen, sehingga diperoleh lulusan unipam yang berkualitas.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Sumberdaya manusia universitas Pamulang berasal dari berbagai lembaga yang ada dan ditambah dengan adanya potensi wilayah berkembang dengan berbagai kompetensi sumberdaya manusia yang dapat berbagai pengetahuan kepada sesama dosen maupun kepada mahasiswa baik sebagai dosen tetap maupun dosen tidak tetap
Struktur organisasi yang kecil dengan adanya tugas tambahan dari para dosen dalam melaksanakan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat cukup efektif, misalnya dengan adanya tim seminar yang menyiapkan materi dan pemakalah dosen luar dan dalam universitas pamulang.
2. Proses *knowledge management* dapat dilakukan melalui kebijakan penyelenggaraan seminar nasional, regional dan internasional yang dapat dilakukan oleh seluruh program studi. Selain itu dapat melalui koordinator mata kuliah atau tim teaching maupun system pembinaan dosen,

Kegiatan seminar dan workshop perlu dikembangkan dengan mensinkronkan mata kuliah yang diberikan misalkan seminar pajak diwajibkan bagi mahasiswa yang sedang kuliah pajak. Selain itu dalam memberikan materinya perlu memberikan peluang kepada dosen yang bergelar doctor.

Koordinator mata kuliah dapat berperan dalam terwujudnya proses berbagai dan menyerap pengetahuan diantara dosen. Selain itu juga dapat berperan dalam pembinaan dosen muda.

Saran

1. Pengembangan unit kerja seperti lembaga penelitian dan pengabdian masyarakat dan lembaga penjaminan mutu dari tingkat universitas ke tingkat fakultas.
2. Pembinaan dosen terkait dalam memiliki NIDN dan jabatan fungsional perlu ditingkatkan begitu pula perlu membudayakan dosen dan mahasiswa untuk memanfaatkan perpustakaan.
3. Perlu adanya pembinaan dosen muda sebagai anggota peneliti dalam melakukan penelitian melalui pemanfaatan dana penelitian yang disediakan oleh yayasan Sasmita Jaya maupun dari sumber dana lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Senge. 1990. *The Fifth Discipline Field Book, Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. London: Nicholas Brearley Publishing.
- Absah, Y. 2008. *Pembelajaran Organisasi, Strategi Membangun Kekuatan Perguruan Tinggi*. <http://repository.usu.ac.id>, Jurnal manajemen Bisnis vol 1 jan 2006, disadur 14 januari 2011.
- Andrawina, L. 2009. *Hubungan Antara Kemampuan Berbagai Pengetahuan, Kapasitas Penyerapan Pengetahuan dan Kemampuan Berinovasi*. Disertasi: Institut Teknologi Bandung (ITB).
- Apripradono, HW. 2008. *Pemanfaatan Pengembangan Sistem Informasi berbasis Manajemen Pengetahuan untuk Membentuk Sharing Culture Di STIE IEU Surabaya*. [http://directory.umm.ac.id/SIP/jurnal - Heru - 02 \(2008\).pdf](http://directory.umm.ac.id/SIP/jurnal-Heru-02(2008).pdf).
- Aulawi, H. 2010. *Analisis Hubungan Antara Knowledge Enablers, Perilaku Berbagai Pengetahuan dan Kemampuan Berinovasi*. Disertasi: Institut Teknologi Bandung (ITB).
- Barney, JB. 1996. *The resources-based theory of firm. Organization Science*. 7(5).
- Benu, YM. 2006. *Studi Mengenai Learning Organization di Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Surabaya*. Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Bessant, J. 2003. *High Involvement Innovation : Building and Sustaining Competitive Advantage through Continuous Change*. John Wiley: Chichester.
- Brink, P.V.D. 2003. *Social, Organizational and Tecnological Conditionthat Enable Knowledge Sharing*. Disertasi: Program Doktor, DeLft Universityof Tecnology. Delft: The Netherlands.
- Campos, J. 1999. *An Exchange on Definitions of Innovation fromthe Innovative Management Network*. <http://www.innovation.cc/discussion-papers/definition.htm>, diunduh pada 5 juni 2011.
- Chua, A. 2004. *Knowledge Management System Architecture: A Bridge between KM Consultants and Tecnologists, International Jurnalof Information Managemnt, Vol 24*
- Cohen, W.M dan Levinthal, D.A. 1989. Innovation and Learning: The Faces of R&D. *Economic Journal*, 99.
- Dalt, RL. 2010. *New Era Of Management (Era Baru Manajemen)*. Jakarta: Salemba Empat.

- Erlita, MF. 2005. *Kajian Tentang Manajemen Pengetahuan*. <http://pustaka.unpad.ac.id> disadur 6 desember 2010
- Garvin, D.A. 2000. *Learning in Action : A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Honeycutt, Jerry. 2000. *Knowledge Management Strategies: Strategi Manajemen Pengetahuan*. Jakarta: PT. Alex Media Komputindo.
- Jones, G. Dan Terry, M. 1988. *Information Technology and TheNew Accounting*. UK: Mc Graw-Hill Book Company.
- Kim, D.H. 1993. *The Link between Individual and Organizational Learning*. Sloan Management Review.
- McFarlan, F.W. 1990. *The 1990's : The Information Systems*. Prentice –Hall.
- Nonaka, I. Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Prusak, L. 2001. *Where did Knowledge Management Come From?* IBM System Journal. 40. 1002 – 1007.
- Rockart, J.M. 1988. *The Line Takes the Leadership IS Management in a Wired Society*, Sloan Management Review.
- Rossetti, D.K and DeZoort, F.A. 1989. *Organizational adaptation to Technology Innovation*. SAM Advanced Management Journal.
- Rusiloati. 2013. *Manajemen Pengetahuan Berbasis Teknologi Informasi dalam Konteks Pembelajaran Organisasi. Tangerang Selatan: Asmoro Mediatama*.
- Satari, D dan Komariah, A. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabet.
- Satriya, E. 2003. *Tantangan dan Prospek Program Pendidikan Diploma di Era New Economy*. Makalah disampaikan dalam Workshop Kerangka penjenjangan Kompetensi SDM dan Kebutuhan Tenaga Kerja di Industri. Bandung: P4D.
- Senge and Peter, M. 1990. *The Fifth Discipline, the Art and Practice of the Learning Organization*. Bantam: Doubleday Dell Publishing Group Inc.
- Setiarso, B. 2003-2007. *Penerapan Knowledge Management di Organisasi*. <http://kimwayang.blogspot.com>, disadur 17 januari 2011.
- Suadi, Arif. 1993. *Implikasi Perkembangan Teknologi Terhadap Pengajaran Akuntansi Manajemen*. Jurnal Akuntansi dan Manajemen. Edisi Oktober.
- Sudibyo, Placidius. 1992. *Integrasi Teknologi Informasi Pada Kurikulum Jurusan Akuntansi*. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Oktober.
- Sugiono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Wilkinson, Joseph. and Cerullo MJ. 1997. *Accounting Information System: Concept and Applications*. John Wiley and Son, Inc. Http://www.plnkc.or.id/download/attach_KM-PLN.ppt. Download pada 12 -01-2011.
- Yin, Robert K. 2003. *Studi Kasus (Desain dan Metode) Edisi Revisi (terjemahan)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.