

**MANAJEMEN PENGETAHUAN
MENUJU UNIVERSITAS UNGGUL
DI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

TESIS

OLEH
ALI MAKSUM
NIM: 13711010



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

2018

**MANAJEMEN PENGETAHUAN
MENUJU UNIVERSITAS UNGGUL
DI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

TESIS

Diajukan Kepada Pascasarjana
Universitas Islam Negeri MaulanaMalik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Beban Studi Pada
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam
Pada Semester Genap tahun Akademik 2017/2018

OLEH

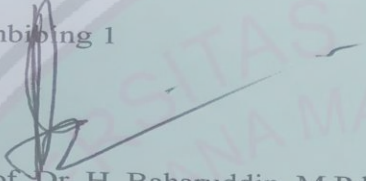
**Ali Maksum
NIM: 13711010**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2018**


LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul Manajemen Pengetahuan Menuju Universitas Unggul Di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang ini telah diperiksa dan disetujui oleh Dosen pembimbing :

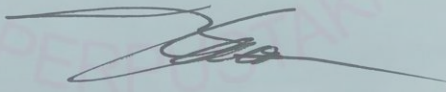
Pembimbing 1


(Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I)
NIP. 195612311983031032

Pembimbing II


(Dr. H. Munirul Abidin, M. Ag)
NIP. 197204202002121003

Mengetahui Ketua Jurusan
Manajemen Pendidikan Islam


(Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak)
NIP. 195903032000031002

Tesis dengan judul Manajemen Pengetahuan Menuju Universitas Unggul Di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 5 Januari 2017.

Dewan Penguji

Dr. Marno, M. Ag
NIP. 19720822 2002121001

Ketua

Dr. H. Ahmad Fatah Yasin, M. Ag.
NIP. 196712201998031002

Penguji Utama

(Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I)
NIP. 195612311983031032

Anggota

(Dr. H. Munirul Abidin, M. Ag
NIP. 197204202002121003

Anggota

Mengetahui
Direktur Pasca Sarjana

Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I.
NIP. 195507171982031005

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya :

Nama : Ali Maksum

NIM : 13711010

Program : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Judul Penelitian : Manajemen Pengetahuan Menuju Universitas Unggul Di
Universitas Islam Negeri Mulana Malik Ibrahim Malang

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsul penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali secara tertulis yang dikutip oleh naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur penjiplakan dan ada klaim dari orang lain, maka saya bersedia diproses sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan siapapun.

Batu, 9 Januari 2019

Hormat Saya



Maksum
13711010

PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan untuk:

1. Kedua orang tuaku dan kedua mertuaku tercinta yang telah mencurahkan daya dan Upayanya demi piendidikan anak-anaknya tersayang.
2. Nenek yang selalu memberikan dukungannya terhadap penyelesaian tesis ini.
3. Semua guru-guruku yang telah membimbing kejalan yang benar dan diridhoi olehNya
4. Istriku tercinta semoga sehat selalu dan semoga kami *sakinah, mawaddah, warrahmah, dan wadzurriyah.*
5. Adekku tercinta yang selalu memberikan suportnya.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Puji syukur kehadirat Allah swt. shalawat dan salam kepada Rasulullah Muhammad Saw. dalam kesempatan ini sedemikian besar nikmat Allah swt. yang dianugerahkan kepada peneliti dan kita semua, sehingga dapat menyelesaikan tugas ini hingga akhir, yaitu menyusun Tesis.

Penyusunan Tesis ini tak lepas dari bantuan dari berbagai pihak utamanya :

1. Orang Tua kami, khususnya Ibunda kami yang telah dengan penuh cinta senantiasa mendo'akan ananda agar memperoleh kesuksesan dan keberkahan dalam setiap aktifitas yang dilakukan.
2. Prof. Dr. H. Baharuddin dan Dr. H. Munirul Abidin, selaku dosen wali yang banyak memberi ilmu dan bimbingan sehingga peneliti dapat melaksanakan tugas dengan baik.
3. Semua kawan satu angkatan di Prodi MPI yang sangat berperan dalam berbagi bahan dan saran dalam diskusi sehingga membantu peneliti untuk menemukan kemudahan dalam menyusun proposal ini.

Atas jasa semua orang saya sebut di atas, semoga Allah Yang Maha Pengasih melimpahkan kesehatan, kesuksesan, kebahagiaan dan keberkahan dalam setiap langkah kehidupannya.

Malang, 9 Februari 2019

Peneliti,

Ali Maksum

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	I
Halaman Judul	II
Lembar Pengesahan	III
Lembar Pernyataan	V
Persembahan	VI
Kata Pengantar	VII
Daftar Isi	VIII
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian	9
E. Orisinalitas Penelitian	10
F. Pengertian Istilah	12
G. Sistematika Pembahasan	15
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Landasan Teoritik	17
B. Kajian Teori dalam Perspektif Islam	46
C. Kerangka Berfikir	58
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	59
B. Kehadiran Peneliti	61
C. Latar Penelitian	61
D. Data dan Sumber Data Penelitian	63

E. Tehnik Pengumpulan Data	64
F. Tehnik Analisis Data	67
G. Pengecekan Keabsahan Data.....	70

BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Obyek Penelitian.....	75
B. Paparan Data.....	83
C. Temuan Penelitian.....	110

BAB V PEMBAHASAN

A. Sistem Manajemen Pengetahuan di UIN MALIKI MALANG.....	120
B. Strategi Universitas Menjadikan Pengetahuan Sebagai Keunggulan Kompetitif.....	125
C. Kendala Mengaplikasikan Manaenejemen Pengetahuan di UIN MALIKI Malang.....	129

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan.....	133
B. Saran.....	139

Daftar Pustaka

MOTTO

رئيسُ القومِ خادمُهُم

Artinya : Pemimpin suatu kaum adalah pelayan mereka (HR Abu Na'im)

يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ
بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ
يُضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ
الْحِسَابِ

Artinya: Hai Dawud sesungguhnya kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat adzab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan. (QS. Shaad [38]: 26)

ABSTRAK

Ali Maksum, 2017 *Manajemen Pengetahuan Menuju Universitas Unggul di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Pembimbing: (I) Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I (II) Dr.H.Munirul Abidin,M.Ag

Kata Kunci: Manajemen Pengetahuan, Menuju Universitas Unggul, di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Mengelola *knowledge* sebenarnya merupakan bagaimana organisasi mengelola staf, sehingga *knowledge management* adalah bagaimana orang-orang dari berbagai tempat yang berbeda mulai saling bicara, yang sekarang populer dengan label *learning organization*. Diharapkan dengan implementasi *knowledge management sistem* akan dapat meningkatkan kinerja Perguruan Tinggi sehingga memiliki keunggulan kompetitif dalam menghadapi persaingan global.

Tujuan penelitian ini adalah (1) Mendiskripsikan bahwa manajemen pengetahuan sebagai keunggulan kompetitif di Universitas Islam Negeri Maulana malik Ibrahim Malang. (2) Mendiskripsikan strategi organisasi berbasis pengetahuan di Universitas Islam Negeri Maulana malik Ibrahim Malang. (3) Mendiskripsikan kendala mengaplikasikan Manajemen Pengetahuan di Universitas Islam Negeri Maulana malik Ibrahim Malang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Teknik pengumpulan datanya dilakukan dengan tiga cara, yakni: (1) wawancara mendalam, (2) observasi berperan serta aktif, (3) studi dokumentasi. Pemilihan informan penelitian ini menggunakan teknik *snowball sampling*. Data yang terkumpul dianalisis secara deskriptif, dengan alur (a) reduksi data, (b) penyajian data, (c) penarikan kesimpulan: (1) kredibilitas, (2) transferabilitas, (3) dependenitas, dan (4) konfirmabilitas.

Dari hasil paparan data penelitian di lapangan ditemukan sebagai berikut: *Pertama*, Sistem Manajemen Pengetahuan (1) *discovery* (menemukan pengetahuan baru); (2) *delivery* atau proses penanaman pengetahuan dalam organisasi (3) *delay* (4) filter. (5) *sharing*. *Kedua*, strategi (1) Merumuskan Visi dan Misi berbasis Pengetahuan; (2) membuat software agar pengetahuan mudah disimpan; (3) mempermudah akses pengetahuan; (4) meningkatkan pengetahuan berbasis pengetahuan; (5) mengelola pengetahuan sebagai aset. *Ketiga*, kendala mengaplikasikan KM; (1) belum adanya satu wadah; (2) focus pengetahuannya sendiri, (3) GABTEK. (4) kurangnya kesadaran untuk berbagi; (5) kebijakan pemerintah yang belum mendukung; (6) aktifitas dosen dan karyawan yang sangat padat.

ABSTRACT

Ali Maksum, 2017 Knowledge Management Towards a Superior University in Islamic State University Maulana Malik Ibrahim Malang. Thesis, Islamic Education Management Study Program. Postgraduate Program in Malang Islamic State University Maulana Malik Ibrahim.

Advisor: (I) Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I (II) Dr.H.Munirul Abidin, M.Ag

Keywords: Knowledge Management, Towards Superior University, at Maulana Malik Ibrahim Malang State Islamic University

Managing knowledge is actually how organizations manage staff, so knowledge management is how people from different places start talking to each other, which is now popular with the label of learning organizations. It is expected that the implementation of the knowledge management system will be able to improve the performance of Higher Education so that it has a competitive advantage in facing global competition.

The objectives of this study are (1) to describe that knowledge management as a competitive advantage at the State Islamic University of Maulana malik Ibrahim Malang. (2) Describe the strategy of knowledge-based organizations at the State Islamic University of Maulana malik Ibrahim Malang. (3) Describe the constraints of applying Knowledge Management at the State Islamic University of Maulana malik Ibrahim Malang.

This study uses a qualitative approach with a type of case study. The data collection technique is done in three ways, namely: (1) in-depth interviews, (2) active participation observations, (3) documentation studies. The selection of informants in this study used the snowball sampling technique. The collected data was analyzed descriptively, with a flow (a) data reduction, (b) data presentation, (c) conclusions: (1) credibility, (2) transferability, (3) dependency, and (4) confirmation.

From the results of exposure to research data in the field found as follows: First, Knowledge Management Systems (1) discovery (finding new knowledge); (2) delivery or knowledge planting process in the organization (3) delay (4) filter. (5) sharing. Second, strategies (1) Formulate Knowledge-based Missions and Missions; (2) making software so that knowledge is easily stored; (3) facilitate access to knowledge; (4) increasing knowledge-based knowledge; (5) managing knowledge as an asset. Third, the obstacles to applying KM; (1) the absence of one container; (2) the focus of knowledge is itself, (3) GABTEK. (4) lack of awareness to share; (5) government policies that have not supported; (6) the activities of lecturers and employees are very crowded.

مستخلص البحث

على معصوم, 2018 إدارة المعرفة نحو جامعات راقية في جامعة الدولة الإسلامية مولانا مالك إبراهيم مالانج, رسالة الماجستير, قسم إدارة التعليم الإسلامي, كلية الدراسات العليا جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

المشرف: (1) أستاذ الدكتور محمد الدين (2) الدكتور منير العابد.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة, الى جامعة متفوقة, في جامعة الدولة الإسلامية مولانا مالك إبراهيم مالانج.

إدارة المعرفة هي في الواقع الطريقة التي تدير بها المنظمات الموظفين ، لذا فإن إدارة المعرفة هي كيف يبدأ الناس من أماكن مختلفة في التحدث مع بعضهم البعض ، وهو أمر شائع الآن مع تصنيف منظمات التعلم. من المتوقع أن يكون تنفيذ نظام إدارة المعرفة قادراً على تحسين أداء التعليم العالي بحيث يتمتع بميزة تنافسية في مواجهة المنافسة العالمية.

أهداف هذه الدراسة هي (1) لوصف إدارة المعرفة كميزة تنافسية في جامعة مولانا الإسلامية الإسلامية مالانج. (2) وصف استراتيجية المنظمات القائمة على المعرفة في الدولة الإسلامية جامعة مولانا مالك إبراهيم مالانج. (3) وصف معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الدولة الإسلامية في مولانا مالك إبراهيم مالانج.

تستخدم هذه الدراسة نهجاً نوعياً مع نوع من دراسة الحالة. يتم إجراء تقنية جمع البيانات بثلاث طرق ، وهي: (1) المقابلات المتعمقة ، (2) ملاحظات المشاركة النشطة ، (3) دراسات التوثيق. استخدم اختيار المخبرين في هذه الدراسة أسلوب أخذ العينات كرة الثلج. تم تحليل البيانات التي تم جمعها بشكل وصفي ، مع تدفق (أ) الحد من البيانات ، (ب) عرض البيانات ، (ج) الاستنتاجات: (1) المصدقية ، (2) نقل ، (3) التبعية ، و (4) تأكيد.

من نتائج التعرض لبيانات البحث في مجال وجدت على النحو التالي: أولاً ، نظم إدارة المعرفة (1) اكتشاف (العثور على معارف جديدة) ؛ (2) عملية التسليم أو زراعة المعرفة في المنظمة (3) تأخير (4) مرشح. (5) المشاركة. ثانياً ، الاستراتيجيات (1) صياغة البعثات والبعثات القائمة على المعرفة ؛ (2) صنع البرامج بحيث يتم تخزين المعرفة بسهولة ؛ (3) تسهيل الوصول إلى المعرفة ؛ (4) زيادة المعرفة القائمة على المعرفة. (5) إدارة المعرفة كأصل. ثالثاً ، العقبات التي تعترض تطبيق إدارة المعرفة ؛ (1) عدم وجود حاوية واحدة ؛ (2) تركيز المعرفة في حد ذاته ، (3) فشل التكنولوجيا. (4) نقص الوعي للمشاركة ؛ (5) سياسات حكومية غير مدعومة ؛ (6) أنشطة المحاضرين والموظفين مزدحمة للغاية.

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Konteks Masalah

Era global sedang bergulir kencang. Tantangan berupa *turbulensi* semakin gencar. Berbagai jenis informasi semakin saling berseliweran saja. Perusahaan yang menjauh dari era ini akan terpuruk. Palsunya tantangan masa kini adalah bagaimana menguasai atau mengatasi banyaknya informasi dan pengetahuan yang berasal dari segala penjuru dunia. Bagaimana lembaga pendidikan mengorganisasi informasi dan pengetahuan seoptimum mungkin? Bagaimana lembaga pendidikan memfasilitasi diseminasi informasi? Jawaban dari pertanyaan pertanyaan tersebut merupakan alasan mengapa manajemen pengetahuan dibutuhkan. Bagi perusahaan yang tergolong sebagai organisasi belajar maka manajemen pengetahuan sudah menjadi kebutuhan.

Perguruan tinggi adalah salah satu jenjang pendidikan di Indonesia. Sistem pendidikan Indonesia dimulai dari pendidikan dasar, pendidikan menengah hingga pendidikan tinggi. Perguruan tinggi di Indonesia terbagi menjadi beberapa bentuk, meliputi universitas, institut, sekolah tinggi dan akademi. Berdasarkan pemiliknya, dibedakan menjadi milik pemerintah (negeri) dan milik swasta.¹

Setiap Perguruan Tinggi pada hakikatnya merupakan organisasi yang meniti kegiatan rutinnnya bagi kepentingan semua *stakeholders*, seperti

¹ Arif Muttaqin, *Membangun Perpustakaan Berbasis Konsep Knowledge Management Transformasi Menuju Research College dan Perguruan Tinggi Berkualitas Internasional*, 2010, halaman: 2.

mahasiswa, orang tua, dosen, karyawan dan masyarakat pengguna lulusan. Implikasinya Perguruan Tinggi harus terus mencermati visi dan dampak dari setiap aktifitas yang dijalankan bagi tiap *stakeholders* tersebut.

Kendati untuk

menjalankan Perguruan Tinggi ditemui berbagai kompleksitas, yang pasti semuanya membutuhkan perencanaan strategis agar semua unit kerja dapat tetap eksis dan bahkan unggul dalam persaingan. Masalah yang dihadapi Perguruan Tinggi di Indonesia adalah rendahnya tingkat kelayakan strategis. Masalah ini bersumber dari adanya kesenjangan antara tuntutan lingkungan dan persaingan global dengan sumber daya internalnya. Daya saing Perguruan Tinggi cenderung menurun sehingga mengancam keunggulan posisi dan keberlanjutan Perguruan Tinggi yang bersangkutan.

Menyadari akan persaingan yang semakin berat di era globalisasi, maka perlu ada perubahan paradigma Perguruan Tinggi yang bertumpu pada analisis bidang ilmu pengetahuan tertentu misalnya pohon industri, kemasn pengetahuan, metadatabase, *data mining*, serta pengembangan sumber daya manusia. Disinilah peran pendidikan dan *knowledge sharing* dikalangan pengelola perguruan tinggi menjadi amat penting dalam meningkatkan kemampuan manusia untuk berpikir secara logika yang akan menghasilkan suatu bentuk inovasi. Jadi inovasi merupakan suatu proses dari ide melalui penelitian dan pengembangan akan menghasilkan prototipe yang bisa dikomersialkan.

Mengelola *knowledge* sebenarnya merupakan bagaimana organisasi mengelola staf, sehingga *knowledge management* adalah bagaimana orang-orang dari berbagai tempat yang berbeda mulai saling bicara, yang sekarang populer dengan label *learning organization*. Diharapkan dengan implementasi *knowledge management sistem* akan dapat meningkatkan kinerja Perguruan Tinggi sehingga memiliki keunggulan kompetitif dalam menghadapi persaingan global.²

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang berdiri berdasarkan Surat Keputusan Presiden No. 50 tanggal 21 Juni 2004. Bermula dari gagasan para tokoh Jawa Timur untuk mendirikan lembaga pendidikan tinggi Islam di bawah Departemen Agama, dibentuklah Panitia Pendirian IAIN Cabang Surabaya melalui Surat Keputusan Menteri Agama No. 17 Tahun 1961 yang bertugas untuk mendirikan Fakultas Syari'ah yang berkedudukan di Surabaya dan Fakultas Tarbiyah yang berkedudukan di Malang. Keduanya merupakan fakultas cabang IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan diresmikan bersamaan oleh Menteri Agama pada 28 Oktober 1961. Pada 1 Oktober 1964 didirikan juga Fakultas Ushuluddin yang berkedudukan di Kediri melalui Surat Keputusan Menteri Agama No. 66/1964.

² Agus Mulyanto, *implementasi knowledge management Untuk meningkatkan kinerja perguruan tinggi*, Seminar Nasional Aplikasi Sains dan Teknologi 2008 – IST AKPRIND Yogyakarta, halaman: 71

Dalam perkembangannya, ketiga fakultas cabang tersebut digabung dan secara struktural berada di bawah naungan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sunan Ampel yang didirikan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama No. 20 tahun 1965. Sejak saat itu, Fakultas Tarbiyah Malang merupakan fakultas cabang IAIN Sunan Ampel. Melalui Keputusan Presiden No. 11 Tahun 1997, pada pertengahan 1997 Fakultas Tarbiyah Malang IAIN Sunan Ampel beralih status menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Malang bersamaan dengan perubahan status kelembagaan semua fakultas cabang di lingkungan IAIN se-Indonesia yang berjumlah 33 buah. Dengan demikian, sejak saat itu pula STAIN Malang merupakan lembaga pendidikan tinggi Islam otonom yang lepas dari IAIN Sunan Ampel.

Di dalam rencana strategis pengembangannya sebagaimana tertuang dalam Rencana Strategis Pengembangan STAIN Malang Sepuluh Tahun ke Depan (1998/1999-2008/2009), pada paruh kedua waktu periode pengembangannya STAIN Malang mencanangkan mengubah status kelembagaannya menjadi universitas. Melalui upaya yang sungguh-sungguh usulan menjadi universitas disetujui Presiden melalui Surat Keputusan Presiden RI No. 50, tanggal 21 Juni 2004 dan diresmikan oleh Menko Kesra Prof. H. A. Malik Fadjar, M.Sc atas nama Presiden pada 8 Oktober 2004 dengan nama Universitas Islam Negeri (UIN) Malang dengan tugas utamanya adalah menyelenggarakan program pendidikan tinggi bidang ilmu agama Islam dan bidang ilmu umum. Dengan demikian, 21 Juni 2004 dijadikan sebagai hari kelahiran Universitas ini.

Sempat bernama Universitas Islam Indonesia-Sudan (UIIS) sebagai implementasi kerjasama antara pemerintah Indonesia dan Sudan dan diresmikan oleh Wakil Presiden RI, Dr. (Hc) H. Hamzah Haz pada 21 Juli 2002 yang juga dihadiri oleh para pejabat tinggi pemerintah Sudan. Secara spesifik akademik, Universitas ini mengembangkan ilmu pengetahuan tidak saja bersumber dari metode-metode ilmiah melalui penalaran logis seperti observasi, eksperimentasi, survei, wawancara, dan sebagainya. Tetapi, juga dari al-Qur'an dan Hadits yang selanjutnya disebut paradigma integrasi. Oleh karena itu, posisi matakuliah studi keislaman: al-Qur'an, Hadits, dan Fiqih menjadi sangat sentral dalam kerangka integrasi keilmuan tersebut.

Secara kelembagaan, sampai saat ini Universitas ini memiliki 6 (enam) fakultas dan 1 (satu) Program Pascasarjana, yaitu: (1) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, menyelenggarakan Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI), Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS), dan Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI), (2) Fakultas Syari'ah, menyelenggarakan Jurusan al-Ahwal al-Syakhshiyah dan Hukum BISNIS Syari'ah (3) Fakultas Humaniora, menyelenggarakan Jurusan Bahasa dan Sastra Arab, dan Jurusan Bahasa dan Sastra Inggris, dan Jurusan Pendidikan Bahasa Arab (4) Fakultas Ekonomi, menyelenggarakan Jurusan Manajemen, Akuntansi, Diploma III Perbankan Syariah, dan S-1 Perbankan Syariah (5) Fakultas Psikologi, dan (6) Fakultas Sains dan Teknologi, menyelenggarakan Jurusan Matematika, Biologi, Fisika, Kimia, Teknik Informatika, Teknik Arsitektur dan Farmasi. Adapun Program Pascasarjana mengembangkan 6 (enam) program studi

magister, yaitu: (1) Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, (2) Program Magister Pendidikan Bahasa Arab, (3) Program Magister Agama Islam, (4) Program Magister Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI), (5) Program Magister Pendidikan Agama Islam, dan (6) Program Magister al-Ahwal al-Syakhshiyah. Sedangkan untuk program doktor dikembangkan 2 (dua) program yaitu (1) Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam dan (2) Program Doktor Pendidikan Bahasa Arab.

Ciri khusus lain Universitas ini sebagai implikasi dari model pengembangan keilmuannya adalah keharusan bagi seluruh anggota sivitas akademika untuk menguasai bahasa Arab dan bahasa Inggris. Melalui bahasa Arab, diharapkan mereka mampu melakukan kajian Islam melalui sumber aslinya, yaitu al-Qur'an dan Hadis, dan melalui bahasa Inggris mereka diharapkan mampu mengkaji ilmu-ilmu umum dan modern, selain sebagai piranti komunikasi global. Karena itu pula, Universitas ini disebut bilingual university. Untuk mencapai maksud tersebut, dikembangkan ma'had atau pesantren kampus di mana seluruh mahasiswa tahun pertama harus tinggal di ma'had. Karena itu, pendidikan di Universitas ini merupakan sintesis antara tradisi universitas dan ma'had atau pesantren.

Melalui model pendidikan semacam itu, diharapkan akan lahir lulusan yang berpredikat ulama yang intelek profesional dan/atau intelek profesional yang ulama. Ciri utama sosok lulusan demikian adalah tidak saja menguasai disiplin ilmu masing-masing sesuai pilihannya, tetapi juga menguasai al-Qur'an dan Hadis sebagai sumber utama ajaran Islam.

Ada beberapa hal yang bisa dilihat bahwa di UIN MALIKI sudah mengimplementasikan manajemen pengetahuan (*Knowledge Management*) diantaranya adalah: upaya pengintegrasian antara ilmu atau pengetahuan dan agama, artinya mahasiswa dituntut untuk cerdas tidak hanya dalam hal ilmu sains akan tetapi juga cerdas dalam memahami ilmu agama.

Kemudian memanfaatkan pengetahuan para dosen-dosen UIN MALIKI untuk berbagi pengetahuan lewat media seminar-seminar baik di internal ataupun di eksternal.

Dan yang terakhir, seperti yang kita ketahui bahwa proses transisi dari STAIN menjadi UIN merupakan hal yang sangat mencolok bahwa UIN MALIKI sudah menerapkan manajemen pengetahuan (*Knowledge Management*). Dan akan lebih lanjut peneliti akan membahasnya di hasil penelitian.

Terletak di Jalan Gajayana 50, Dinoyo Malang dengan lahan seluas 14 hektar, Universitas ini memmodernisasi diri secara fisik sejak September 2005 dengan membangun gedung rektorat, fakultas, kantor administrasi, perkuliahan, laboratorium, kemahasiswaan, pelatihan, olah raga, bussiness center, poliklinik dan tentu masjid dan ma'had yang sudah lebih dulu ada, dengan pendanaan dari Islamic Development Bank (IDB) melalui Surat Persetujuan IDB No. 41/IND/1287 tanggal 17 Agustus 2004.

Pada tanggal 27 Januari 2009, Presiden Republik Indonesia Dr. H. Susilo Bambang Yudhoyono berkenan memberikan nama Universitas ini

dengan nama Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Mengingat nama tersebut cukup panjang diucapkan, maka pada pidato dies natalis ke-4, Rektor menyampaikan singkatan nama Universitas ini menjadi UIN Maliki Malang.

Dengan performansi fisik yang megah dan modern dan tekad, semangat, serta komitmen yang kuat dari seluruh anggota sivitas akademika seraya memohon ridha dan petunjuk Allah swt, Universitas ini bercita-cita menjadi thecenter of excellence dan the center of Islamic civilization sebagai langkah mengimplementasikan ajaran Islam sebagai rahmat bagi semesta alam (al Islam rahmat li al-alamin).³

Bertolak dari kenyataan di lapangan tersebut, peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana manajemen pengetahuan di Universitas tersebut, yang difokuskan pada aktifitas manajemen (fungsi-fungsi manajemen) yang mencakup beberapa langkah, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan, serta sejauh Universitas ini mengimplementasikan Manajemen pengetahuan . Dan inilah yang menjadi fokus Peneliti dengan judul **“MANAJEMEN PENGETAHUAN MENUJU UNIVERSITAS YANG UNGGUL DI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MALIKI MALANG”**.

3 <https://www.uin-malang.ac.id/s/uin/profil>

B. Fokus Masalah

1. Bagaimanakah sistem Manajemen Pengetahuan di Universitas di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang?
2. Bagaimana strategi Perguruan Tinggi dalam menjadikan pengetahuan sebagai keunggulan kompetitif di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang?
3. Apakah kendala mengaplikasikan Manajemen Pengetahuan di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mendiskripsikan bahwa manajemen pengetahuan sebagai keunggulan kompetitif di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Mendiskripsikan strategi organisasi berbasis pengetahuan di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Mendiskripsikan kendala mengaplikasikan Manajemen Pengetahuan di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Selanjutnya, penelitian ini diharapkan mempunyai kegunaan yang bersifat teoritis maupun praktis. Kegunaan penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritik penelitian ini dapat bermanfaat untuk memberi sumbangsih terhadap perkembangan dan kemajuan bidang pendidikan di Indonesia,

utamanya dalam bidang manajemen pengetahuan khususnya peningkatan terhadap universitas.

2. Manfaat praktis

- a. Dengan adanya temuan baru akan meningkatkan pemahaman terhadap berbagai hal tentang manajemen pengetahuan
- b. Memberikan sumbangan pemikiran terhadap pentingnya Manajemen Pengetahuan dalam pengembangan Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang.

D. Orisinalitas Penelitian

Untuk menjamin orisinalitas penelitian ini, peneliti melakukan penelusuran terhadap peneliti-peneliti terdahulu. Adapun penelusuran yang dilakukan terdapat penelitian yang sejenis dilihat dari disiplin ilmu yang ditempuh oleh peneliti dengan peneliti-peneliti sebelumnya maupun terdapat kemiripan-kemiripan dilihat dari tema-tema yang diangkat oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Namun demikian dalam penelitian ini terdapat perbedaan yang signifikan dari beberapa peneliti tersebut sehingga penelitian ini secara keseluruhan belum pernah dilakukan oleh siapapun.

Agar mudah dipahami, berikut ini adalah transkrip persamaan dan perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sejenis sebelumnya;

1. Penelitian yang dilakukan oleh Hasan Sardjono pada tahun 2013 berjudul
“INTEGRASI KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN HUMAN

RESOURCE MANAGEMENT DI PT INDODEV NIAGA INTERNET (DATAON). Persamaan dengan yang penulis teliti adalah sama-sama mengangkat *Knowledge Management*. Adapun perbedaannya terletak pada:

- a. Mengangkat permasalahan integrasi dan KM dan *Human resource*, sedang pada karya tulis ini mengangkat implementasi manajemen strategis.
 - b. Lebih terfokus pada perancangan dan penerapan Manajemen Pengetahuan yang meliputi system dan strategi yang digunakan dalam proses penciptaan pengetahuan.
 - c. Lokasi di PT Indodev, sedang lokasi penulis berada di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Hartono pada tahun 2012 berjudul “DESAIN DAN PENERAPAN KNOWLEDGE MANAGEMENT UNTUK PERUSAHAAN TOUR DAN TRAVEL BERDASRAKAN POSES ENGINEERING. Persamaan dengan yang penulis teliti adalah sama-sama mengangkat *Knowledge Management*. Adapun perbedaannya terletak pada :
- a. Mengangkat permasalahan desain, sedang pada karya tulis ini mengangkat strategi dan system manajemen strategis.

- b. Lebih terfokus pada perancangan dan penerapan Manajemen Pengetahuan yang meliputi system dan strategi yang digunakan dalam proses penciptaan pengetahuan.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Hartono pada tahun 2012 berjudul “PENGUNAAN APLIKASI REQUEST TRACKER SEBAGAI KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM DALAM PENANGANAN CUSTOMER REQUEST DI PT. XYZ Persamaan dengan yang penulis teliti adalah sama-sama mengangkat *Knowledge Management*. Adapun perbedaannya terletak pada :
- b. Mengangkat permasalahan aplikasi request, sedang pada karya tulis ini mengangkat strategi dan system manajemen strategis.
- c. Lebih terfokus pada perancangan dan penerapan Manajemen Pengetahuan yang meliputi manajemen sistem.

Tabel Perbedaan Penelitian dengan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1.	Hasan Sardjono berjudul “INTEGRASI KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT DI PT INDODEV NIAGA INTERNET (DATAON), 2013	Persamaan dengan yang penulis teliti adalah sama-sama mengangkat <i>Knowledge Management</i>	a. Mengangkat permasalahan integrasi dan KM dan <i>Human resource</i> , sedang pada karya tulis ini mengangkat implementasi manajemen strategis. b. Lebih terfokus pada perancangan dan penerapan Manajemen	

			<p>Pengetahuan yang meliputi system dan strategi yang digunakan dalam proses penciptaan pengetahuan.</p> <p>c. Lokasi di PT Indodev, sedang lokasi penulis berada di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang</p>	
2.	<p>Hartono yang berjudul “DESAIN DAN PENERAPAN KNOWLEDGE MANAGEMENT UNTUK PERUSAHAAN TOUR DAN TRAVEL BERDASRAKAN POSES ENGINEERING. tahun 2012</p>	<p>Persamaan dengan yang penulis teliti adalah sama-sama mengangkat <i>Knowledge Management</i></p>	<p>a. Mengangkat permasalahan desain, sedang pada karya tulis ini mengangkat strategi dan system manajemen strategis.</p> <p>b. Lebih terfokus pada perancangan dan penerapan Manajemen Pengetahuan yang meliputi system dan strategi yang digunakan dalam proses penciptaan pengetahuan.</p>	
3.	<p>Hartono yang berjudul “PENGUNAAN APLIKASI REQUEST TRACKER SEBAGAI KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM DALAM PENANGANAN CUSTOMER REQUEST DI PT. XYZ, tahun 2012</p>	<p>Persamaan dengan yang penulis teliti adalah sama-sama mengangkat <i>Knowledge Management</i></p>	<p>a. Mengangkat permasalahan desain, sedang pada karya tulis ini mengangkat strategi dan system manajemen strategis.</p> <p>b. Lebih terfokus pada perancangan dan penerapan Manajemen Pengetahuan yang meliputi system dan strategi yang digunakan dalam proses penciptaan</p>	

			pengetahuan.	
--	--	--	--------------	--

E. Definisi Istilah

Sebagaimana rangkaian kalimat pada judul penelitian yang penulis sajikan terdapat beberapa istilah yang perlu didefinisikan oleh peneliti sebagai penjelasan konsep agar sesuai dengan yang dimaksudkan. Hal ini penting agar tidak terjadi perbedaan dan bias pemahaman konsep dari istilah dalam penelitian ini, sehingga terjadi kesamaan persepsi. Adapun istilah yang perlu didefinisikan adalah :

a. Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan merupakan alat yang digunakan untuk mengelola asset-aset pengetahuan yang dimiliki oleh suatu lembaga pendidikan ataupun perusahaan. Yang mana lembaga pendidikan atau perusahaan mampu menyerap pengetahuan, pengalaman dan kreatifitas yang dimiliki oleh lembaga tersebut.

b. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim atau Universitas Islam Negeri Malang (sebelumnya: UIIS adalah sebuah universitas yang terletak di Malang. Penamaan UIN Malang dengan *Maulana Malik Ibrahim* diambil dari nama salah seorang Walisongo

yang dikenal sebagai Sunan Gresik, tokoh penyebar agama Islam di Jawa.⁴

c. Unggul

Pengertian sekolah unggulan adalah sekolah yang dikembangkan untuk mencapai keunggulan dalam keluaran (out put) pendidikannya. Untuk mencapai keunggulan tersebut, maka masukan (input), proses pendidikan, guru dan tenaga kependidikan, manajemen, layanan pendidikan, serta sarana penunjangnya harus diarahkan untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut. Dan mampu berdaya saing dengan organisasi yang lain.

F. Sistematika Pembahasan

BAB I tentang Pendahuluan yang meliputi Konteks Penelitian, Fokus Penelitian, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Orisinalitas Penelitian, Pengertian Istilah dan diakhiri dengan Sistematika Pembahasan.

BAB II, membahas secara jelas tentang Kajian Pustaka yang meliputi Landasan Teoritik, Kajian Teori dalam Perspektif Islam dan Kerangka Berfikir.

BAB III, membahas Metode Penelitian, yang terdiri dari : Pendekatan dan Jenis Penelitian, Kehadiran Peneliti, Latar Penelitian, Data dan Sumber

⁴ https://id.wikipedia.org/wiki/Universitas_Islam_Negeri_Malang, diakses tanggal 23 November, jam 16.30

Data Penelitian, Teknik Pengumpulan Data, Teknik Analisis Data dan terakhir Pengecekan Keabsahan Data.

BAB IV, membahas tentang Paparan Data dan Hasil Penelitian, yang terdiri dari ; Paparan Data dan Hasil Penelitian, analisis data.

BAB V, yang berisi Pembahasan, meliputi: Untuk mendeskripsikan system Manajemen Pengetahuan di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Untuk mendeskripsikan strategi Univeversitas menjadikan pengetahun sebagai keunggulan kompetitif di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Untuk menjelaskan kendala dalam pengaplikasian Manajemen Pengetahuan di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

BAB VI, yang menyajikan Penutup, dibahas di dalamnya mengenai Simpulan, dan Saran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Penelitian terhadap Manajemen Pengetahuan, perlu dilakukan pengkajian secara teoritik terlebih dahulu sebagai landasan ilmiah dalam melakukan analisis. Dalam hal ini penulis ungkapkan tentang : sejarah perkembangan Manajemen Pengetahuan, Sistem Manajemen Pengetahuan, dan strategi Universitas dalam menciptakan Pengetahuan di Universitas.

A. Landasan Teoritik

1. Sistem Manajemen Pengetahuan

Sebelum kita membahas tentang sistem Manajemen Pengetahuan untuk itu peneliti akan memaparkan terlebih dahulu perkembangan Manajemen Pengetahuan dan apa arti dari Manajemen Pengetahuan, berikut ulasanya:

a) Perkembangan Manajemen Pengetahuan

Dewasa ini, para manajer menempatkan pengetahuan sebagai sumber daya penggerak organisasi yang kompetitif dan berdaya saing. Pengembangan organisasi, baik bisnis maupun organisasi public untuk meningkatkan daya saing yang kompetitif, marak dengan menggunakan pendekatan aset pengetahuan (*asset knowledge*). Menurut Nonaka dan Takeuchi Hirotaka, kemajuan perusahaan di jepang ditentukan oleh keterampilan dan kepakaran mereka dalam menciptakan pengetahuan dalam organisasi (*organization knowledge creation*).

Sejak dipopulerkan pada pertengahan tahun 1980-an, manajemen pengetahuan kini sering dibicarakan dikalangan akademisi dalam praktisi manajemen. Apabila kita mau berkunjung ke sebuah situs publikasi sekolah bisnis terkemuka di Amerika Serikat, *Harvard Business School* dan INSEAD (*Institut Europeen d'Admitration des Affair, atau European Instituy For Business Administration*) di Eropa, maka sejak tahun 1996, dalam kategori topic telah ditambahkan satu kategori Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Manajement*). Perusahaan-perusahaan terkemuka di dunia melakukan investasi besar-besaran untuk sistem manajemen pengetahuan, bahkan mempekerjakan banyak professional secara purna waktu di sebuah pusat pengembangan yang dipimpin oleh seorang “*Knowledge Executif*” dengan nama jabatan *Chief Knowledge Officer (CKO)* atau *Chief Knowledge Architect (CKA)*.⁷

Manajemen pengetahuan pada dasarnya muncul untuk menjawab pertanyaan bagaimana seharusnya mengelola pengetahuan, dan bagaimana mengelolanya. Kesadaran untuk menerapkan pendekatan manajemen pengetahuan kedalam strategi bisnis diperlukan karena terbukti perusahaan yang menjadikan sumber daya pengetahuan sebagai asset utamanya senantiasa mampu mendorong perusahaan yang menjadikan sumberdaya pengetahuan sebagai asset utamanya senantiasa mampu mendorong

⁷ Ismail Nawawi, *Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management)*, Bogor: 2012, Ghalia Indonesia, halaman: 1

perusahaan lebih inovatif yang bermuara kepada kepemilikan daya saing perusahaan terhadap para pesaingnya.

Manajemen pengetahuan pada dasarnya muncul pandangan bahwa informasi adalah *power*, namun kini terbukti bahwa kepemilikan informasi saja tidaklah cukup, tetapi yang lebih utama yaitu bagaimana informasi tersebut di-*Judgement* sehingga menjadi ide, dan ide tersebut selanjutnya diberi konteks sehingga menjadi pengetahuan. Karena posisi pengetahuan yang sedemikian penting dalam konteks sehingga menjadi pengetahuan. Karena posisi pengetahuan yang sedemikian penting dalam konteks daya saing perusahaan saat ini, Francis Bacon's berkesimpulan bahwa *itself is power*. Menurut Francis Bacon's, di dalam era ekonomi baru di abad dua puluh satu ini kita telah bergerak ke suatu dunia dimana berbagai pengetahuan (*sharing knowledge*) adalah *power*. Oleh karena itu, sumber utama daya saing perusahaan pada hakikatnya berasal dari pengetahuan.⁸

b) Memahami Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)

Ketika kita membuka buku atau internet maka akan dijumpai banyak sekali apa itu pengertian manajemen pengetahuan atau *Knowledge Management (KM)* dan mungkin ada pengertian baru mengenai hal tersebut, berikut diantara pengertian manajemen pengetahuan (*Knowledge Management*):

Knowledge Management (KM) is a newly emerging, interdisciplinary business model that has knowledge within the

⁸ Sangkala, *Knowledge Management, Suatu Pengantar Memahami Bagaimana Organisasi Mengelola Pengetahuan Sehingga Menjadi Organisasi Yang Unggul*, Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2007, halaman:5-6

*framework of an organization as its focus. It is rooted in many discipline, including business, economic, psychology, and information management. It is the ultimate competitive advantage for today's firm.*⁹

Tannebaum menawarkan beberapa definisi yang dapat dijadikan konsesus sehingga kita mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif diantaranya sebagai berikut:

- 1) Manajemen pengetahuan mencakup pengumpulan, penyusunan, penyimpanan, dan pengaksesan informasi untuk membangun pengetahuan. Pemanfaatan dengan tepat teknologi informasi seperti computer yang dapat mendukung manajemen pengetahuan, namun teknologi informasi tersebut bukanlah manajemen pengetahuan.
- 2) Manajemen pengetahuan mencakup berbagai pengetahuan (*Sharing Knowledge*). Tanpa bergagi pengetahuan, upaya manajemen pengetahuan akan gagal. Kultur perusahaan, dinamika dan praktik “seperti sistem penggajian” dapat mempengaruhi berbagai pengetahuan. Kultur dan aspek social dari manajemen pengetahuan merupakan tantangan yang signifikan.
- 3) Manajemen pengetahuan terkait dengan pengetahuan orang. Pada suatu saat, organisasi membutuhkan orang yang kompeten untuk memahami dan memanfaatkan informasi dengan efektif. Organisasi

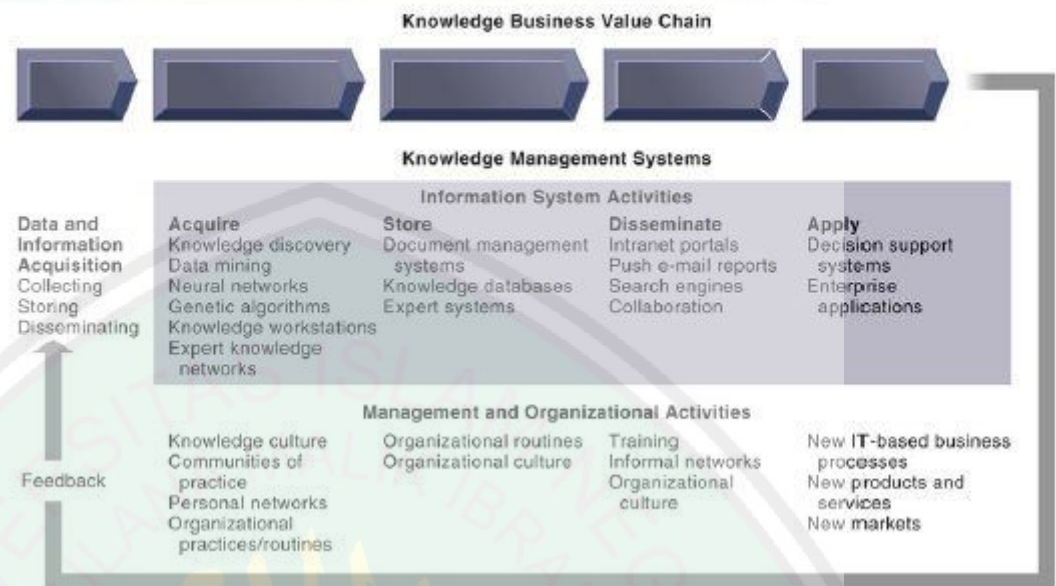
⁹Elias M Awad and Hassan M. Ghaziri, *Knowledge Management, United State Of America: Prentice Hall, 2004, hlm. 2*

terkait dengan individu untuk melakukan inovasi dan memberi petunjuk kepada organisasi. Organisasi juga terkait dengan persoalan keahlian yang menyediakan input untuk menerapkan manajemen pengetahuan. Oleh karena itu organisasi mesti mempertimbangkan bagaimana menarik, mengembangkan, dan mempertahankan pengetahuan anggota sebagai bagian dari domain manajemen pengetahuan.

Sedangkan peneliti mencoba menyimpulkan Manajemen pengetahuan merupakan alat yang digunakan untuk mengelola asset-asset pengetahuan yang dimiliki oleh suatu lembaga pendidikan ataupun perusahaan. Yang mana lembaga pendidikan atau perusahaan mampu menyerap pengetahuan, pengalaman dan kreatifitas yang dimiliki oleh lembaga tersebut.

c) Sistem Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan mengacu pada serangkaian proses kegiatan dalam suatu organisasi untuk membuat, menyimpan, mentransfer, dan menerapkan pengetahuan. Manajemen pengetahuan meningkatkan kemampuan organisasi untuk belajar dari lingkungannya dan untuk menggabungkan pengetahuan ke dalam proses bisnisnya.

FIGURE 11-1 THE KNOWLEDGE MANAGEMENT VALUE CHAIN

Bagan tersebut menggambarkan lima langkah nilai tambah dalam nilai rantai manajemen pengetahuan. Tahapan tersebut menambah nilai data mentah dan informasi menjadi pengetahuan yang dapat digunakan.

a. Pengetahuan Akuisisi (Kemutahiran Pengetahuan)

Lembaga harus menciptakan pengetahuan baru dengan menemukan pola di data perusahaan atau dengan menggunakan workstation pengetahuan di mana insinyur bisa menemukan pengetahuan baru. **Penyimpanan pengetahuan**

b. Penyimpanan Pengetahuan

Penyimpanan pengetahuan melibatkan penciptaan database. Manajemen harus mendukung pengembangan penyimpanan pengetahuan yang direncanakan oleh sistem, mendorong pengembangan skema perusahaan besar untuk mengindeks dokumen.

Pemberian penghargaan perlu dilakukan pada karyawan yang rajin meng-update data.

c. Pengetahuan Diseminasi (Penyebaran Pengetahuan)

Penggunaan Portal, e-mail, instant messaging, wiki, jaringan sosial, dan mesin pencari merupakan teknologi untuk alat kolaborasi dan berbagi kalender, dokumen, data, dan grafik. Teknologi kontemporer tampaknya telah menciptakan banjir informasi dan pengetahuan. *“Bagaimana pimpinan, Dosen dan staff uang lain dapat menemukan, di lautan informasi dan pengetahuan, yang yang benar-benar penting bagi keputusan mereka dan pekerjaan mereka?”* Di sini, program pelatihan, jaringan informal, dan berbagi pengalaman manajemen dikomunikasikan melalui bantuan budaya yang mendukung manajer untuk memusatkan perhatian mereka pada pengetahuan dan informasi penting.

d. Pengetahuan Aplikasi

Pengetahuan baru harus dibangun menjadi sebuah proses kegiatan lembaga dan sistem aplikasi utama, termasuk aplikasi lembaga untuk mengelola proses kegiatan menjadi kunci internal dalam hubungan dengan SDM.

e. Membangun Organisasi dan Manajemen Modal: Kolaborasi, Komunitas Praktek, dan Lingkungan Kantor

termasuk kelompok pendidikan, konferensi, newsletter online, berbagi pengalaman dan teknik untuk memecahkan masalah pekerjaan tertentu. Biasanya dilaksanakan secara online.

Ronald Maier dalam bukunya yang berjudul *Knowledge Management Systems Information and Communication Technologies for Knowledge Management. 3rd Edition. Springer. German* yang diterbitkan pada tahun 2007 mengungkapkan bahwa :

Sebuah Knowledge Management System (KMS) atau sistem manajemen pengetahuan adalah suatu sistem TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi) dalam pengertian sebuah sistem aplikasi yang mengkombinasikan dan mengintegrasikan fungsi untuk sebuah perlakuan kontekstual terhadap masing-masing pengetahuan eksplisit dan tacit, selama sebuah organisasi atau bagian organisasi tersebut menjadi target dari tindakan manajemen pengetahuan.

Tujuan utama dari KMS adalah untuk mendukung dinamika pembelajaran organisasional dan keefektifan organisasi tersebut.

KMS dapat ditinjau dari berbagai sudut pandang berbeda, antara lain :

- a. Berfokus terhadap dukungan TIK untuk sebuah siklus hidup KM dan/atau instrumen organisasi tertentu yang diterapkan sebagai bagian dari tindakan manajemen pengetahuan.

- b. Berfokus pada analogi yang diusulkan antara manusia dan pemrosesan serta pembelajaran informasi yang bersifat organisasional.
- c. Meninjau ulang seperangkat fungsi yang menjadi bagian dari KMS sebagaimana yang telah ditawarkan di pasaran.
- d. Adanya ekstensi atau integrasi terhadap perangkat lunak yang ada, seperti solusi intranet, sistem pengelolaan dokumen, sistem pengelolaan alur workflow, perangkat kelompok, dan sistem komunikasi.

Perbedaan utama antara KMS dan sistem TIK tradisional antara lain, sistem pengelolaan dokumen, solusi intranet atau perangkat kelompok dapat dikarakteristikan sebagai berikut :

- a. Tindakan

Tujuan KMS didefinisikan oleh tindakan KM saat KMS disebarkan. Oleh karena itu, KMS dirancang sebagaimana implementasi KMS tersebut tertanam dalam sebuah tindakan KM yang komprehensif. Menurut Stein dan Zwass, didefinisikan bahwa adanya penekanan terhadap tujuan utama dari KMS untuk meningkatkan keefektifan organisasional dengan adanya manajemen sistematis terhadap sebuah pengetahuan. Dengan demikian, KMS merupakan bagian teknologis dari tindakan KM yang juga meliputi orientasi manusia dan instrumen organisasi yang berfokus pada peningkatan produktivitas pekerjaan berbasis pengetahuan. Tindakan KM dapat dikelompokkan misalnya

mengacu kepada strategi pada orientasi manusia, tindakan personalisasi dan orientasi teknologi berbasis kodifikasi. Jenis – jenis tindakan KM bergantung pada jenis sistem informasi pendukung yang dapat dianggap sebagai KMS dari sudut pandang lingkungan aplikasi tersebut.

b. Konteks

Menurut Alavi dan Leidner, KMS diterapkan untuk mengelola pengetahuan yang dijelaskan sebagai informasi personal terkait dengan fakta, prosedur, konsep, interpretasi, ide, observasi, dan penilaian. Dari sudut pandang KMS, pengetahuan atau *knowledge* adalah informasi yang bermakna untuk dikelola, diakumulasi, dan ditanam dalam konteks penciptaan dan penerapan. KMS terutama memanfaatkan pengetahuan yang dikodifikasi, namun juga membantu komunikasi atau intervensi yang digunakan untuk menginterpretasikan situasi dan untuk menghasilkan aktivitas, perilaku, dan solusi. KMS mengkombinasikan dan mengintegrasikan pelayanan, misalnya untuk publikasi, organisasi, visualisasi, distribusi, pencarian, dan pemulihan pengetahuan eksplisit sebaik identifikasi kemampuan dan keahlian, komunikasi dan kolaborasi dalam rangka mendukung penanganan dari pengetahuan implisit.

Dengan demikian, sebuah KMS mungkin saja tidak muncul secara radikal berbeda dengan sistem informasi yang ada, namun membantu untuk mengasimilasi informasi kontekstual. Di sisi lain, peran TIK adalah untuk menyediakan akses kepada sumber pengetahuan dan dengan bantuan

dari konteks yang disebarkan, untuk meningkatkan luasnya penyebaran pengetahuan antar manusia daripada menyimpan pengetahuan itu sendiri (Alavi dan Leidner, 2001). Konteks internal dari pengetahuan menjelaskan tentang keadaan dari penciptanya, misalnya penulis, tanggal pembuatan, asumsi atau tujuan penciptaan. Konteks eksternal berkaitan dengan pemulihan dan penerapan pengetahuan. Konteks tersebut mengkategorikan pengetahuan, yang berhubungan dengan pengetahuan lain, menjelaskan hak akses, pembatasan penggunaan, dan keadaan serta umpan balik dari penggunaan kembali. Pengelolaan dari konteks bersifat terpusat untuk mewujudkan pelayanan KM bagi partisipan dan menghubungkan mereka kedalam instrument KM yang kemudian diterapkan dengan bantuan proses KM.

c. Proses

KMS dikembangkan untuk mendukung dan menambah proses pengetahuan intensif, tugas atau proyek dalam beberapa hal, misalnya menciptakan, membangun, identifikasi, menangkap, akuisisi, seleksi, dll. dan yang terakhir namun bukan paling sedikit adalah penerapan pengetahuan, yang disebut juga siklus hidup pengetahuan, dimana pada akhirnya berfungsi untuk mendukung pekerjaan berbasis pengetahuan. Dalam sudut pandang ini, KMS menyediakan jalur mulus untuk alur pengetahuan eksplisit melalui proses perbaikan, atau melalui sebuah forum berpikir yang mengandung interpretasi dan ide.

d. Partisipan

User memainkan peran aktif sebagai partisipan yang terlibat dalam jaringan pengetahuan dan komunitas yang dibangun oleh KMS. Hal ini tercermin melalui dukungan dari konteks dalam KMS. Manajemen sistematis dalam konteks dibutuhkan untuk menyediakan penghubung semantik antara pengetahuan yang dikodifikasi dan manusia atau kolektif, seperti tim, kelompok kerja atau komunitas yang berperan sebagai pemegang pengetahuan, antara penanganan terhadap pengetahuan eksplisit dan implisit, dan data pengetahuan yang terdokumentasi dan umpan balik, evaluasi, dan komentar tentang elemen penerapan pengetahuan dengan masing-masing partisipan lain.

Desain dari KMS mencerminkan bahwa pengetahuan dikembangkan secara kolektif dan distribusi daripada pengetahuan tersebut mengarah kepada perubahan yang bersifat berkelanjutan, dan penerapannya dalam konteks berbeda dengan partisipan yang juga berbeda di sisi latar belakang dan pengalamannya.

e. Instrumen

KMS diterapkan dalam area penerapan dengan jumlah yang besar, misalnya dalam area pengembangan produk, peningkatan proses, manajemen proyek, dan manajemen sumber daya manusia. Secara khusus, KMS mendukung instrumen KM, diantaranya :

- 1) Menangkap, menciptakan, dan membagi *best practices*.

- 2) Implementasi sistem manajemen pengalaman.
- 3) Menciptakan direktori pengetahuan korporasi, taksonomi atau ontologi.
- 4) Menciptakan dan membina komunitas atau jaringan pengetahuan.
- 5) Memfasilitasi penyelesaian masalah.

KMS menyediakan kombinasi yang direncanakan, dan integrasi servis pengetahuan yang membina satu atau lebih instrumen KM secara bersamaan.

f. Pelayanan

KMS digambarkan sebagai *platform* TIK dalam sejumlah pelayanan terintegrasi. Proses – proses yang harus didukung telah memberikan indikasi awal terhadap jenis pelayanan yang dibutuhkan. Contoh untuk pelayanan mendasar antara lain untuk kolaborasi, pengelolaan alur kerja, manajemen dokumen dan konten, dan visualisasi. Sedangkan untuk pelayanan lanjutan antara lain mencocokkan profil dan analisis jaringan dalam rangka menghubungkan partisipan dengan minat yang sama, pencarian yang sama atau perilaku komunikasi, atau kapabilitas pembelajaran yang sama, dan analisis teks.

g. Platform

Dalam fokus terhadap tindakan, proses, dan partisipan dapat dilihat sebagai pendekatan yang bersifat *user-centric* kepada desain KMS, dan pendekatan *IT-centric* bergantung pada instrumen serta pelayanan dan

menyediakan sistem dasar untuk menangkap dan mendistribusikan pengetahuan. *Platform* ini kemudian digunakan didalam organisasi. Bisa saja di seluruh bagian organisasi, atau khususnya pada organisasi multi nasional yang menjadi bagian dari organisasi tersebut, seperti jalur bisnis, kantor cabang pembantu, atau sebuah fungsi bisnis.

Gambar 1.1 memberikan tinjauan keseluruhan terhadap karakteristik KMS. Tiga karakteristik yang antara lain adalah tindakan, proses, dan partisipan diperuntukan untuk bisnis dan fokus *user*. Sedangkan instrumen, pelayanan, dan platform merupakan karakteristik yang berorientasi pada fungsi atau TI. Konteks berhubungan dengan bisnis dan TI sebagai fokus dari *user*. Tujuan yang sebelumnya telah ditetapkan oleh tindakan KM bertujuan untuk membantu mendefinisikan proses dan partisipan yang diimplementasi melalui bantuan instrumen KM yang seharusnya didukung oleh pelayanan KMS atas dasar sebuah *platform* komprehensif dan pengendalian terhadap penyebarannya. Partisipan dan komunitas atau jaringan pengetahuan merupakan sebuah kelompok yang ditargetkan untuk berinteraksi dengan KMS agar dapat membawa tugas-tugas berbasis pengetahuan.

Tugas-tugas berbasis pengetahuan dikelola dalam sebuah akuisisi dan proses penyebaran yang dibutuhkan untuk menetapkan tindakan manajemen pengetahuan.

KMS itu sendiri mengandung *platform* komprehensif daripada perangkat individual dengan pelayanan lebih lanjut yang dibangun pada tingkat atas yang secara eksplisit mempertimbangkan pokok-pokok pengetahuan, yaitu informasi atau konten ditambah dengan konteks didalamnya. Pelayanan dikombinasikan dan diintegrasikan dalam rangka mengembangkan instrumen KM. Sebuah KMS harus selaras dengan hal-hal berikut :

- 1) Dengan lingkungan bisnis
- 2) Dengan lingkungan *user* dengan ekspektasi tentang pengalaman *user* yang melimpah dan pelayanan KMS yang dipersonalisasi sesuai dengan permintaan.
- 3) Dengan lingkungan infrastruktur TI yang menentukan dasar teknis
- 4) Dengan lingkungan fungsional yang menentukan *interface* pelayanan untuk desain KMS. Karakteristik tersebut dapat digunakan sebagai kebutuhan untuk menilai apakah sebuah sistem aktual termasuk dalam KMS atau tidak.¹⁰

2. Strategi Universitas Menjadikan Pengetahuan Sebagai Keunggulan Kompetitif

Peristilahan *Strategi* berasal dari bahasa Yunani; yang berasal kata *stratos*, yang berarti militer dan *ag*, yang artinya memimpin. Strategi dalam konteks awalnya ini diartikan sebagai *generalship* atau sesuatu yang

¹⁰ Valeriaharyono, <https://km0224.wordpress.com/2013/12/08/knowledge-management-system/8-Desember-2013>, diakses tanggal 28 Oktober 2015.

dikerjakan oleh para para jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan musuh dan memenangkan perang. Tidaklah mengherankan jika awalnya strategi ini memang populer dan digunakan secara luas dalam dunia militer. Menurut Christensen, strategi dapat ditinjau dari segi militer, politik, ekonomi, perusahaan, dan organisasi public. Dari segi militer adalah penempatan satuan-satuan atau kekuatan tentara di medan perang untuk mengalahkan musuh. Dari segi politik, strategi adalah penggunaan sumber-sumber nasional untuk mencapai tujuan nasional. Dari segi organisasi ekonomi adalah alokasi sumber-sumber yang sifatnya terbatas, sedangkan dari organisasi public, pemanfaatan sumber daya dalam memberikan pelayanan pada masyarakat.¹¹

Strategi itu seksi, strategi merupakan pertama dari fungsi bisnis, sesuatu yang membuat sektor lainnya, manufaktur, operasi, pemasaran, keuangan, akuntansi, sumber daya manusia, dan lainnya bertekuk lutut. Para konsultan manajemen muda ingin menjadi konsultan strategi ketika mereka dewasa, dan siapa yang bisa menyalahkannya? Strategi merupakan arsitek (tujuan-tujuan, atau mungkin klien) dan pengikutnya adalah para pekerja keras. Bila dari kejauhan ia terlihat seksi, dari dekat ia menuntut keras, dan banyak perusahaan salah paham dalam menjalankannya.

Strategi adalah sesuatu yang sama tuanya dalam perang. Bila anda lihat di kamus, dalam berbagai definisinya perang terjadi sebelum bisnis

11 Ismail Nawawi, *Manajemen Pengetahuan (Knowledge Mangement*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2012), hal. 29

berjalan. Seni perang secara efisien menjabarkan dengan singkat berbagai aplikasi militernya.

Gerry Johnson dan Kevin Scholes dalam buku mereka berjudul *Exploring Corporate Strategy* menawarkan definisi: strategi adalah arah dan jangkauan suatu organisasi dalam jangka panjang yang mencapai keunggulan organisasi melalui konfigurasi sumber dayanya dalam suatu lingkungan yang menantang, untuk memenuhi berbagai kebutuhan pasar dan harapan pihak-pihak yang berkepentingan.¹²

Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Di dalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan, dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif.

Strategi dibedakan dengan taktik yang memiliki ruanglingkup yang lebih sempit dan waktu yang lebih singkat, walaupun pada umumnya orang sering kali mencampuradukkan ke dua kata tersebut.¹³

12 Edward Russel Walling, *Terobosan Manajemen yang Perlu anda ketahui*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2010), hal. 48

13 <https://id.wikipedia.org/wiki/Strategi>, diakses tanggal 18 November 2015, pukul 21.40.

Menurut Christesen, strategi adalah pola berbagai tujuan serta kebijakan dasar dan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut, dirumuskan sedemikian rupa, sehingga jelas usaha yang sedang akan dilaksanakan oleh organisasi/perusahaan, demikian sifat-sifat baik organisasi/perusahaan, baik sekarang maupun yang akan datang. Pendapat lain dikemukakan oleh Glueck, strategi adalah satu kesatuan rencanayang *komprensif* dan terpadu yang menghubungkan kekuatan strategi organisasi/perusahaan dengan lingkungan yang dihadapinya, kesemuaan menjamin agar tujuan organisasi/perusahaan tercapai.

Berkaitan dengan strategi organisasi, Hansen mengemukakan bahwa pada dasarnya, strategi organisasi dalam mengelola *knowledge* terbagi atas dua ekstrem, yaitu strategi kodifikasi (*codification strategy*) dan strategi personalisasi (*personalization strategy*). Apabila *knowledge* diterjemahkan dalam bentuk eksplisit secara berhati-hati (*codified*) dan disimpan dalam basis data sehingga pengguna yang membutuhkan dapat mengakses *knowledge* tersebut, cara mengelola seperti itu dikatakan menganut strategi kodifikasi. Namun *knowledge* tidak hanya eksplisit saja, melainkan juga pengetahuan yang terpikirkan (*tacit knowledge*). Pengetahuan yang terbatinkan atau terpikirkan (*tacit knowledge*) sangat sulit diterjemahkan kedalam bentuk eksplisit. Oleh sebab itu, *Knowledge* juga bisa dialihkan dari satu pihak ke pihak yang lain melalui hubungan personal yang intensif. Jadi, di sini fungsi utama adalah jaringan computer, baik internet atau intranet. Bukan saja untuk menyimpan atau

mendokumentasikan *knowledge*, melainkan juga untuk memfasilitasi lalu lintas komunikasi antar individu dalam satu organisasi merupakan strategi personalisasi.

Pengakuan pengetahuan sebagai asset strategic bagi perusahaan menyebabkan pengetahuan diperlakukan sebagai target utama untuk dikelola, dikontrol, dirasionalisasi, dikalkulasi dan dihitung. Kebutuhan akan pentingnya pengetahuan untuk dikelola bukan lagi barang mewah saat ini, akan tetapi kebutuhan tersebut didorong karena adanya tingkat persaingan, permintaan pasar, praktik operasional dan manajemen baru, ketersediaan pendekatan manajemen serta teknologi informasi. Apabila dorongan kebutuhan tersebut dikelompokkan, kebutuhan tersebut lebih disebabkan karena dorongan akan dua hal, yaitu karena dorongan yang bersumber dari luar perusahaan dan karena dorongan yang bersumber dari dalam perusahaan. Umumnya perusahaan beroperasi di dalam lingkungan yang tidak dapat mereka control. Kelangsungan hidup dan kesuksesan perusahaan tergantung pada kemampuan merespon dan mengontrol kekuatan dari berbagai sumber.

Konsep SWOT (*streghts, weakness, oppurtunities, dan threats*) sudah lama dikenal oleh praktisi maupun akademisi. Rerangka SWOT menjelaskan dan menganalisis kapabilitas internal perusahaan, tercermin dalam kekuatan dan kelemahan, yang berhubungan dengan kesempatan dan ancaman lingkungan organisasi. Organisasi disarankan untuk melakukan tindakan-tindakan strategis untuk mendayagunakan

kesempatan, mengurangi kelemahan, meminimalkan ancaman, dan mengkapitalisasi peluang. Strategi organisasi dapat dilihat sebagai tindakan untuk menyeimbangkan keadaan internal organisasi dengan kapabilitas internal organisasi.

Dominasi analisis SWOT ditandai dengan penggunaan model *five forces* milik Porter. Model yang dikembangkan Porter lebih terfokus pada kemampuan perusahaan menganalisis kekuatan lingkungan eksternal perusahaan yang dapat memunculkan kesempatan dan ancaman. Mengacu pada *five forces* Porter, industri sangat terstruktur sehingga memudahkan perusahaan melakukan penetrasi ke suplier dan pelanggan, dan mencegah masuknya pesaing baru dan produk substitusi. Strategi menjadi brans sekedar memilih industri yang tepat dan melakukan *positioning* dalam industry tersebut strategi generik yang dipilih yaitu biaya rendah (*low cost*) atau diferensiasi produk (*product differentiation*).

Zack mengungkapkan kritikan terhadap kerangka *five forces* Porter. Menurutnya, *five forces* lebih menekankan keunggulan industri daripada keunggulan perusahaan sehingga keunikan dan keunggulan perusahaan tidak tergali. Mengacu pada keadaan tersebut perusahaan sebaiknya kembali fokus kepada kapabilitas dan sumberdaya perusahaan. Perspektif ini dikenal dengan *resource-based view*. Pendekatan *resource-based view* berpendapat bahwa perusahaan sebaiknya memposisikan dirinya secara strategis berdasarkan keunikan, nilai-nilai perusahaan, serta sumberdaya dan kapabilitas yang sukar ditiru. Strategi organisasi bukan didasarkan

pada produk dan jasa yang dihasilkan dari keunikan, nilai-nilai perusahaan, serta sumberdaya dan kapabilitas yang sukar ditiru. Strategi berdasarkan pendekatan *resource-based* memungkinkan perusahaan bertahan dalam jangka waktu yang lama dibandingkan pendekatan tradisional misalnya analisis SWOT. Keunggulan kompetitif organisasi akan bertahan lama bila berdasarkan kekuatan yang berasal dari organisasi. Kritikan terhadap analisis SWOT bukan berarti menunjukkan bahwa analisis tersebut kurang bermanfaat. Analisis SWOT dapat dipergunakan dalam perspektif lain.

Analisis SWOT dapat digunakan untuk memetakan kapabilitas dan sumberdaya pengetahuan yang dimiliki organisasi. Dengan pemetaan yang baik, organisasi dapat mengetahui keunggulan serta mengurangi kelemahan manajemen pengetahuannya sehingga strategi berbasis pengetahuan dapat dibuat berdasarkan manajemen pengetahuan yang dipunyai. Strategi berbasis pengetahuan, sebenarnya merupakan bentuk paralel dengan analisis SWOT, menjelaskan keseluruhan pendekatan yang dilakukan organisasi untuk mengkaitkan sumberdaya pengetahuan dan kapabilitas yang dipunyai dengan strategi yang dilakukan. Hubungan manajemen pengetahuan dan strategi merupakan hubungan timbal balik artinya strategi mempengaruhi manajemen pengetahuan sebaliknya manajemen pengetahuan mempengaruhi strategi. Hubungan antara manajemen pengetahuan dan strategi perusahaan seringkali tidaklah sejalan sehingga terdapat gap antara keduanya. Gap dalam strategi terjadi

antara apa yang harus dilakukan organisasi dan apa yang dapat dilakukan organisasi. Gap dalam manajemen pengetahuan terjadi antara apa yang perusahaan harus ketahui dan apa yang perusahaan ketahui. Untuk memperkecil gap antara manajemen pengetahuan dan strategi, organisasi perlu mencari sumber pengetahuan. Sumber-sumber pengetahuan dapat dicari dan dalam organisasi maupun luar organisasi. Pengetahuan internal organisasi dapat ditemukan dari dokumen, prosedur dan aturan organisasi, perilaku, iklim dan budaya organisasi. Pengetahuan eksternal dapat ditemukan di publikasi-publikasi ilmiah, majalah-majalah populer, dan di sekolah-sekolah bisnis.

Pengetahuan yang berasal dari luar organisasi, biasanya lebih abstrak dan dapat diakses pesaing, memberikan pemikiran-pemikiran baru dan segar bagi organisasi serta dapat menjadi pembeda. Beberapa perusahaan telah melakukan penyegaran bagi karyawannya dengan bekerja sama dengan beberapa sekolah bisnis (Program Magister Manajemen) di Indonesia untuk membuka kelas khusus dengan nama perusahaan tersebut.

Cara lain yang sering dilakukan oleh anggota organisasi dengan menjadi anggota sebuah ikatan tertentu seperti ISEI (Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia), IAI (Ikatan Akuntan Indonesia), dan IPOMS (*Indonesian Production and Operation Management Society*), menjadi anggota kelompok diskusi mengenai topik tertentu di mailing list di Internet. Pengetahuan eksternal dapat diperoleh organisasi melalui dialog dengan pelanggan, vendor, dan pemasok. Kombinasi pengetahuan yang

didapat dari luar organisasi dengan pengetahuan dari dalam akan memberikan perspektif baru dalam membuat strategi organisasi atau melakukan eksekusi strategi organisasi yang telah dibuat. Bentuk konkret yang dilakukan organisasi melalui program-program *reward* untuk pelanggan, *customer care* yang merupakan umpan balik pelanggan kepada organisasi sehingga organisasi memperbaiki kekuatan-kekurangan produk/jasa yang dihasilkan.

Strategi organisasi berbasis pengetahuan mensyaratkan keinginan kuat organisasi untuk menambah basis pengetahuan yang dipunyai. Implementasi dan eksekusi strategi organisasi memerlukan kemampuan pengetahuan yang cukup dalam mengoptimalkan pilihan-pilihan strategi yang ada sesuai dengan perkembangan industri, pesaing, dan kapabilitas organisasi.¹⁴

Terdapat 10 langkah yang bisa anda gunakan untuk mengubah informasi, data, riset, dan pendapat menjadi pengetahuan yang berguna dan berdaya terap:

- | | |
|-------------|-----------------------------------|
| a) Cari | f) Analisi |
| b) Dapatkan | g) Simpulkan |
| c) Evaluasi | h) Sebarkan |
| d) Susun | i) Bertindak berbasis pengetahuan |
| e) Pahami | j) Pelihara/gabungkan |

¹⁴ Elnat Aldhi, *Menjadikan Manajemen Pengetahuan Sebagai Keunggulan Kompetitif Perusahaan Melalui Strategi Berbasis Pengetahuan*, Vol. 2 No. 1 Januari 2005, hal. 64-66

Dalam bagian ini, kami akan membahas masing-masing langkah tadi secara mendetil dan memperlihatkan kepada anda bagaimana memanfaatkan langkah-langkah tersebut untuk mengubah data, informasi, riset, dan pendapat menjadi pengetahuan.

Basis pengetahuan anda hanya akan kuat jika inputnya juga kuat. Jadi, sangat penting anda untuk melakukan pencarian sekomprensif mungkin dengan menggunakan perangkat-perangkat pencarian data yang tepat.

a. Cari

Membangun pengetahuan dimulai dengan mencari informasi-informasi yang anda butuhkan. Sumber-sumber informasi terdapat banyak tingkat.

1) Sumber-sumber internal

- | | |
|---|---|
| a) Sistem ERP (<i>Enterprise resource planning</i>) | g) survey klien formal |
| b) Kontak internal | h) survey karyawan |
| c) Kelompok sebaya | i) Basis data tentang praktik terbaik |
| d) Pemilik bisnis, manajemen senior, dan atasan | j) Vendor |
| e) Asisten, sekretaris, teman dekat, dan anggota dari grup-grup sebelumnya. | k) Kontraktor |
| | i) TEC (<i>The Executive Commite</i>) |

f) Klien

2) Data Dasar

- a) *Mailing list*
- b) Riset tentang data-data inti
- c) Data-data keuangan yang telah diverifikasi (laporan keuangan)
- d) Kliping artike
- e) Data ekonomi

4) Riset

- a) Riset industry
- b) Riset akademik
- c) Laporan lembaga *think tank*
- d) *White papers*
- e) Laporan dari artikel konsultan dan kantor konsultan
- f) Riset dan pengembangan (R dan D) orisinil

5) Teknis

- a) *White papers*
- b) Artikel kantor konsultan
- c) Informasi dan program dari asosiasi dagang

6) Opini

- a) Pendapat pakar

3) Intelijen

- a) Laporan industry
- b) Laporan analisis
- c) Analisis isu

- b) Spesialis industry
- c) Artikel-artikel opini
- d) Komentar dari penasihat terpercaya.

b. Dapatkan

Sejumlah pembaca merekomendasikan seksi ini dihilangkan. Lagi pula, seberapa susahya mendapatkan informasi yang benar? Seperti sebagian besar elemen proses pengumpulan intelejen, seringkali lebih sulit dari yang anda kira.

Selalu sedikit sumbernya, terutama dalam hubungannya dengan metode pencarian informasi dikumpulkan dalam bentuk aslinya dan sumbernya haruslah pihak yang bisa dipercaya.

Jika anda mendapatkan informasi dari suatu sumber. Atau jika anda meminta orang lain untuk mengumpulkan informasi tertentu, anda harus memastikan bahwa informasi diserahkan kepada anda secara utuh. Anda tidak boleh membiarkan individu yang menyusun informasi menyediakan perspektif pribadi, berbasis interpretasi mereka atas ekspektasi anda atau berbasis perasaan pribadi mereka. Setiap distorsi, betapapun kecilnya akan mempengaruhi kualitas dan informasi.

c. Evaluasi

Setiap potong informasi harus dievaluasi dari segi:

- 4) Kualitas. Apakah informasi berasal dari sumber yang baik, sumber yang sangat baik, tau sumber yang tidak pasti? Apakah

anda mempercayai sumbernya? Saya mengenal dua survey industry, satu disusun oleh ahli statistic kaya, satu oleh pemasar tidak terlalu kaya. Untuk sejumlah alasan, survey yang disusun oleh pemasar lebih akurat.

- 5) Kuantitas. Stephen king berkata bahwa seorang penulis harus menunjukkan karyanya kepada 10 orang. Jika masing-masing orang memiliki perspektif berbeda tentang apa yang salah, mungkin karya itu cukup baik, jika 10 orang menunjukkan kesalahan yang sama, maka karya tersebut memang mengandung kelemahan. Prinsip umum di sini adalah bahwa jika anda mendengar 3 orang berbeda memberikan suatu pendapat, pendapat tersebut perlu ditinjau. Anda biasanya boleh meremehkan perspektif satu individu tertentu kecuali anda menghormati individu tersebut.
- 6) Konteks. Persepektif adalah segalanya dalam manajemen pengetahuan. Seberapa cocoknya informasi dengan informasi-informasi lain yang telah anda susun?
- 7) Umur. Apakah informasi masih baru dan terkini? Informasi memiliki masa manfaat yang relative pendek, dan bisaberubah setiap saat.

Evaluasi setiap informasi secara seksama, seperti pepatah lama, “percayalah pada setengah yang anda lihat dan jangan percaya apapun yang anda dengar”.

d. Susun

Ini berlaku tidak hanya untuk akurasi, tapi juga interpretasi. Yang pasti data, riset, pendapat, dan informasi mesti disalin dan disimpan secara benar. Yang lebih penting, interpretasinya ditarik secara tepat dari informasi yang tersaji.

Informasi bisa memiliki berbagai corak. Ini bahkan lelucon, akurasi sangatlah penting. Kesalahan dan distorsi bisa melemahkan atau bahkan merusak kesimpulan anda sebenarnya.

e. Pahami

Informasi tidak langsung memiliki arah, informasi mempunyai arti berbeda bagi individu berbeda. Carilah arti-arti tersembunyi dalam pengetahuan anda. Apayang diberitahu pengetahuan kepada anda? Apa yang diberitahu pengetahuan tersebut kepada orang lain? Apa yang penting? Apa yang tidak penting?

f. Analisis

Untuk melangkah lebih jauh dari sekedar memahami, anda harus mengevaluasi informasi dalam hubungannya dengan factor-faktor lain. Kunci dari analisis adalah *open-minded*. Sangat sulit bagi pikiran tertutup untuk menerima berbagai konsep dan persepektif baru, informasi-informasi yang sebelumnya tidak diperhitungkan, dan hubungan-hubungan baru.

g. Simpulkan

Informasi harus dikonsolidasikan, seorang tenaga penjualan mungkin harus meringkas ratusan lembar informasi menjadi satu halaman kesimpulan. Informasi-informasi mana yang paling penting? Perangkuman menentukan secara tepat berapa banyak informasi yang harus diserahkan kepada seorang pembuat keputusan. Inilah kunci dari segalanya, dari analisis SWOT sederhana sampai meninjau komprehensif tentang industry anda.

h. Sebarkan atau distribusikan

Informasi harus diterima oleh orang yang tepat, ini adalah masalah besar bagi perusahaan, dan barangkali merupakan langkah paling problematis dari semua langkah ini. Keseluruhan buku bisa dicurahkan untuk membahas isu ini, yang sebagian besar akan berpusat pada hubungan antar pribadi.

i. Bertindaklah berbasis pengetahuan

Banyak buku yang ditulis tentang signifikansi dari pembuatan keputusan dan banyak buku telah ditulis tentang pemanfaatan informasi, data, dan pengetahuan dalam pembuatan keputusan. Apa yang membuat sebuah keputusan diinformasikan dengan baik? Tentu saja mengingat langkah-langkah yang baru saja dibahas.

j. Pelihara/gabungkan

Informasi eksis dalam kekosongan, data bisa eksis dalam kekosongan, begitu juga pendapat. Pengetahuan bersifat dinamis, terus berubah, dan mengalir bebas. Pengetahuan berubah dalam dua hal:

pertama, karena berlalunya waktu, yang membuat basis pengetahuan berkurang manfaatnya. Basis pengetahuan anda harus dirawat dengan pendapat, informasi dan data paling segar dan terkini.

Kedua, dengan setiap potongan data baru, tiap pendapat baru, akumulasi pengetahuan anda akan berubah arah. Hal ini khususnya sangat penting mengingat laju perubahan kompetitif yang pesat.¹⁵

3. Kendala Dalam Mengaplikasikan Manajemen Pengetahuan di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia pengertian kendala adalah faktor atau keadaan yang membatasi, menghalangi, atau mencegah pencapaian sasaran, kekuatan yang memaksa pembatalan pelaksanaan.¹⁶

B. Kajian Teori dalam Perspektif Islam

1. Manajemen

Al-Qur'anul karim sebagai kitab suci kaum muslimin antara lain berfungsi sebagai "hudan" sarat dengan berbagai petunjuk agar manusia dapat menjadi khalifah yang baik di muka bumi ini. Untuk memperoleh petunjuk tersebut diperlukan adanya pengkajian terhadap al-Qur'an itu sendiri, sehingga kaum muslimin benar-benar bisa mengambil manfaat yang sebesar-besarnya dari pada isi kandungan al-Qur'an tersebut yang di dalamnya kompleks membahas permasalahan-permasalahan yang sudah terjadi, sedang terjadi, maupun yang belum terjadi. Semua hal yang

¹⁵ James J. Stlapleton, *Executive's Guide to Knowledge Management, Puncak Keunggulan kompetitif*, (Jakarta: Erlangga, 2004), hal. 43-52

¹⁶ <http://kbbi.web.id/kendala> (diakses tanggal 6 Juni 2017)

berkaitan dengan kehidupan manusia, maupun keberadaan alam ini sudah termaktub dalam al-Qur'an. Termasuk permasalahan mulai dari asal kejadian manusia, sampai pada aktivitas yang dilakukan manusia dalam hal ini tentang Manajemen Pendidikan, hal tersebut sudah tertulis di dalam al-Qur'an.

Manajemen menurut bahasa berarti pemimpin, direksi, pengurus, yang diambil dari kata kerja manage yang berarti mengemudikan, mengurus, dan mermerintah¹⁷. Manajemen menurut Dr. Hadari Nawawi adalah merupakan kegiatan yang dilakukan oleh manajer dalam memanage organisasi, lembaga, maupun perusahaan.¹⁸ Manajemen pendidikan Islam merupakan aktifitas untuk memobilisasi dan memadukan segala sumber daya pendidikan Islam dalam rangka untuk mencapai tujuan pendidikan Islam yang telah ditetapkan sebelumnya.

Yang harus disadari adalah bahwa pemahaman manusia terhadap al-Qur'an, bagaimanapun sepenuhnya bersandar pada kapasitas akal, dan apapun yang bersandar pada akal tersebut tidak pernah menjadi hal yang mutlak, jadi sepenuhnya persoalan akal dan kualitasnya dalam memahami al-Qur'an dan seberapa jauh kemampuan akal untuk kajian dan interprestasi secara tepat dalam konteks tertentu. Untuk itulah dalam pembahasan ini penulis mencoba mensinergiskan dan mengungkap secara langsung bahwa manajemen pendidikan Islam sesungguhnya dapat kita

¹⁷ Wojowarsito, Purwadarminta, Kamus lengkap Indonesia Inggris, (Hasta, Jakarta: 1974), Hal. 76.

¹⁸ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (CV. Haji Mas Agung, Surabaya: 1997), Hal. 78

kaji dan kita interpretasikan dengan al-Qur'an jika akal kita mau berpikir. Karena sesungguhnya al-Qur'an sendiri menjelaskan tentang hal itu.

a. Komponen Manajemen Pendidikan Islam Yang Terkandung Dalam Al-Qur'an

Berbicara masalah manajemen tentunya tidak bisa lepas dengan empat komponen yang ada yaitu (POAC) *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling*. Menurut hemat penulis empat komponen tersebut di jelaskan di beberapa ayat al-Qur'an. Untuk lebih jelasnya maka akan penulis uraikan satu persatu sebagai berikut:

1) Perencanaan (*planning*)

Planning atau perencanaan adalah keseluruhan proses dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.¹⁹ Ketika dikaitkan dengan sistem pendidikan dalam suatu organisasi kependidikan, maka perencanaan pendidikan menurut ST Vembriarto (1988 : 39) dapat didefinisikan sebagai penggunaan analisa yang bersifat rasional dan sistematis terhadap proses pengembangan pendidikan yang bertujuan untuk menjadikan pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien dalam menanggapi kebutuhan dan tujuan murid-murid serta masyarakat.²⁰

Bertolak dari hal tersebut, bahwa tujuan atau orientasi ke arah sasaran merupakan landasan untuk membedakan antara *planning* dengan

¹⁹ AW. Widjaya, *Perencanaan sebagai Fungsi Manajemen*, (PT Bina Aksara, Jakarta: 1987), Hal. 33.

²⁰ ST Vembriarto, *Pengantar Perencanaan Pendidikan (Educational Planning)*, Andi Offset, Yogyakarta: 1988), Hal : 39.

spekulasi yang sekedar dibuat secara serampangan. Sebagai suatu ciri utama dari langkah tindakan eksekutif pada semua tingkat organisasi, *planning* merupakan suatu proses intelektual yang menyangkut berbagai tingkat jalan pemikiran yang kreatif dan pemanfaatan secara imajinatif atas dari variabel-variabel yang ada. *Planning* memungkinkan pada administrator untuk meramalkan secara jitu kemungkinan akibat yang timbul dari berbagai kekuatan, sehingga ia bisa mempengaruhi dan sedikit banyak mengontrol arah terjadinya perubahan yang dikehendaki.²¹

Dalam proses perencanaan terhadap program pendidikan yang akan dilaksanakan, khususnya dalam lembaga pendidikan Islam, maka prinsip perencanaan harus mencerminkan terhadap nilai-nilai islami yang bersumberkan pada al-Qur'an dan al-Hadits. Dalam hal perencanaan ini al-Qur'an mengajarkan kepada manusia :

...وافعل الخیر لعلکم تفلحون (الحج : 77)²²

Artinya : Dan berbuatlah kebajikan supaya kamu mendapatkan keberuntungan (Al-Hajj : 77)

Selain ayat tersebut, terdapat pula ayat yang menganjurkan kepada para manajer atau pemimpin untuk menentukan sikap dalam proses perencanaan pendidikan. yaitu dalam al-Qur'an surat an-Nahl ayat 90:

²¹ Piet A. Sahertian, Dimensi Administrasi Pendidikan ,(Usaha Nasional, Surabaya: 1994), Hal. 299.

²² Tim Disbitalad, *Al Qur'an Terjemahan Indonesia*, PT Sari Agung, Jakarta: 1999, Surat ke 22, hal. 646.

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ

الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۚ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾

Artinya : Sesungguhnya Allah menyuruh kamu berlaku adil dan berbuat kebajikan atau kebaikan, memberi kepada kaum kerabat dan Allah melarang perbuatan yang keji, mungkar dan permusuhan. Dia memberi pelajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran (An-Nahl : 90)²³

Ayat tersebut merupakan suatu hal yang sangat prinsipil yang tidak boleh ditawar dalam proses perencanaan pendidikan, agar supaya tujuan yang ingin dicapai dapat tercapai dengan sempurna. Disamping itu pula, intisari ayat tersebut merupakan suatu “pembeda” antara manajemen secara umum dengan manajemen dalam perspektif Islam yang sarat dengan nilai.

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Kegiatan administratif manajemen tidak berakhir setelah perencanaan tersusun. Kegiatan selanjutnya adalah melaksanakan perencanaan itu secara operasional. Salah satu kegiatan administratif manajemen dalam pelaksanaan suatu rencana disebut organisasi atau pengorganisasian.

²³ Tim Disbitalad, *Al Qur'an Terjemahan Indonesia*, PT Sari Agung, Jakarta: 1999, Surat ke 16, hal. 519.

Selanjutnya al-Qur'an memberikan petunjuk agar dalam suatu wadah, tempat, persaudaraan, ikatan, organisasi, kelompok, janganlah timbul pertentangan, perselisihan, perscekcokan yang mengakibatkan hancurnya kesatuan, runtuhnya mekanisme kepemimpinan yang telah dibina. Firman Allah :

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَأَصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ

Artinya : Dan taatilah Allah dan RasulNya, janganlah kamu berbantah-bantahan yang menyebabkan kamu menjadi gentar, hilang kekuatanmu, dan bersabarlah, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar (Al-Anfal : 46)²⁴

3) Penggerakan (*actuating*)

Fungsi *actuating* merupakan bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Adapun istilah yang dapat dikelompokkan ke dalam fungsi ini adalah *directing commanding, leading dan coordinating*.²⁵

4) Evaluasi/*Controlling*

Evaluasi dalam konteks manajemen adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas yang dilaksanakan benar sesuai apa tidak dengan perencanaan sebelumnya. Evaluasi dalam manajemen pendidikan Islam ini mempunyai dua batasan pertama; evaluasi tersebut merupakan

²⁴ Tim Disbitalad, *Al Qur'an Terjemahan Indonesia*, PT Sari Agung, Jakarta: 1999, Surat ke 8, hal. 334.

²⁵ Jawahir Tanthowi, *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an*, (Pustaka al-Husna, Jakarta: 1983), Hal. 74

proses/kegiatan untuk menentukan kemajuan pendidikan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditentukan, kedua; evaluasi yang dimaksud adalah usaha untuk memperoleh informasi berupa umpan balik (feed back) dari kegiatan yang telah dilakukan.

Adapun ayat al-Qur'an yang berkaitan dengan evaluasi/controlling dapat diterjemahkan sebagai berikut: “*padahal sesungguhnya bagi kamu ada malaikat yang mengawasi pekerjaanmu (10) yang mulia disisi Allah dan yang mencatat pekerjaan itu (11) mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan*” (12) (Al-Qur'an 82:10-12).

b. Konsep Manajemen Pendidikan Islam Menurut Perspektif Al-Qur'an

Menurut pendapat kami konsep manajemen pendidikan Islam menurut perspektif (pandangan) al-Qur'an adalah sebagai berikut yaitu fleksibel, efektif, efisien, terbuka, cooperative dan partisipatif.

1) *Fleksibel*

Fleksibel yang dimaksud adalah tidak kaku (lentur). Menurut pendapat Prof. Dr. Imam Suprayogo bahwa berdasarkan hasil pengamatan beliau walaupun sifatnya masih terbatas, menunjukkan bahwa sekolah atau madrasah meraih prestasi unggul justru karena fleksibilitas pengelolaanya dalam menjalankan tugas-tugasnya.²⁶

Petunjuk al-Qur'an mengenai fleksibilitas ini antara lain tercantum dalam surat al-Hajj ayat 78:

²⁶ Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, (STAIN Press, 1994), Hal.74

وَجَاهِدُوا فِي اللَّهِ حَقَّ جِهَادِهِ ۗ هُوَ اجْتَبَاكُمْ وَمَا جَعَلَ عَلَيْكُمْ فِي الدِّينِ مِنْ

حَرَجٍ ۗ مِلَّةَ أَبِيكُمْ إِبْرَاهِيمَ ۗ هُوَ سَمَّاكُمُ الْمُسْلِمِينَ مِنْ قَبْلُ وَفِي هَذَا

لِيَكُونَ الرَّسُولُ شَهِيدًا عَلَيْكُمْ وَتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ ۗ فَأَقِيمُوا

الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَاعْتَصِمُوا بِاللَّهِ هُوَ مَوْلَاكُمْ ۗ فَنِعْمَ الْمَوْلَىٰ وَنِعْمَ

النَّصِيرُ ۗ²⁷

Artinya: Dan berjihadlah kamu pada jalan Allah dengan jihad yang sebenar-benarnya. dia Telah memilih kamu dan dia sekali-kali tidak menjadikan untuk kamu dalam agama suatu kesempitan.

2) Efektif dan Efisien

Menurut Dr. Wayan Sidarta; “pekerjaan yang efektif ialah pekerjaan yang memberikan hasil seperti rencana semula, sedangkan pekerjaan yang efisien adalah pekerjaan yang mengeluarkan biaya sesuai dengan rencana semula atau lebih rendah, yang dimaksud dengan biaya adalah uang, waktu, tenaga, orang, material, media dan sarana²⁸

3) Terbuka

²⁷ Tim Disbitalad, *Al Qur'an Terjemahan Indonesia*, PT Sari Agung, Jakarta: 1999, Surat ke 22, hal. 647.

²⁸ Made Sidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (PT. Bina Aksara, Jakarta:1999), Hal.4

Yang dimaksud dengan terbuka disini bukan saja terbuka dalam memberikan informasi yang benar tetapi juga mau memberi dan menerima saran/pendapat orang lain, terbuka kesempatan kepada semua pihak, terutama staff untuk mengembangkan diri sesuai dengan kemampuannya baik dalam jabatan maupun bidang lainnya

Al-Qur'an telah memberikan landasan kepada kaum muslim untuk berlaku jujur dan adil yang mana menurut kami hal ini merupakan kunci keterbukaan, karena tidak dapat dilakukan keterbukaan apabila kedua unsure ini tidak terpadu.

Ayat al-Qur'an yang menyuruh umat manusia untuk berlaku jujur dan adil yang keduanya merupakan kunci keterbukaan itu, ada dalam surat An-Nisa ayat 58 sebagai berikut:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ

تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat.²⁹

²⁹ Tim Disbitalad, *Al Qur'an Terjemahan Indonesia*, PT Sari Agung, Jakarta: 1999, Surat ke 4, hal. 158.

2. Pengetahuan berdasarkan konsep al Qur'an dan Hadist AL-Qur'an telah merambahkan dimensi baru terhadap studi mengenai fenomena jagad raya danmembentu pikiran manusia melakukan terobosan terhadap batas penghalang dari alam materi. Al-Qur'an menunjukkan bahwa materi bukanlah suatu yang kotor dan tanpa nilai, karena padanya terdapat tanda-tanda yang membimbing manusia kepada Allah serta kegaiban dan keagungan alam semesta yang amat luas adalah ciptaan Allah dan al-Qur'an mengajak manusia untuk menyelidikinya, mengungkap keajaiban dan keghaiban, serta berusaha memanfaatkan kekayaan alam yang melimpah ruah untuk kesejahteraan hidupnya. Oleh karena itu al-Qur'an membawa manusia terhadap Allah melalui ciptaannya dan realitas kongkret yang terdapat di bumi dan di langit. Inilah sesungguhnya yang terdapat pada ilmu pengetahuan yang mana mengadakan observasi lalu menarik hukum-hukum alam berdasarkan observasi dan eksperimen. Dengan demikian ilmu pengetahuan dapat mengetahui tentang segala hal yang telah diciptakan oleh Allah melalui observasi yang teliti dan terdapat hukum-hukum yang mengatur gejala alam dan al-Qur'an menunjukkan kepada realitas intelektual yang maha besar, yaitu Allah SWT, lewat ciptaannya. Berikut ayat-ayat yang menjelaskan tentang pentingnya pengetahuan:

a. Al Mujadalah, 58: 11

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا
 يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ
 وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu:”berlapang-lapanglah kamu dalam majelis”, maka lapangkanlah. Niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan:”berdirilah kamu”, maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. Al-Mujadalah, 58:11).³⁰

Adapun berdasarkan hadist-hadist Rosulullah Muhammad SAW sebagai berikut:

Selain ayat Al-Qur’an yang berkaitan dengan ilmu ada juga hadits sebagai berikut.

- a. Dari Abud Darda` radhiyallahu ‘anhu berkata: Aku mendengar Rasulullah Shallallahu ‘alaihi wa sallam bersabda:

مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَطْلُبُ فِيهِ عِلْمًا، سَلَكَ اللَّهُ بِهِ طَرِيقًا مِنْ

³⁰ Tim Disbitalad, *Al Qur’an Terjemahan Indonesia*, PT Sari Agung, Jakarta: 1999, Surat ke 58, hal. 1106.

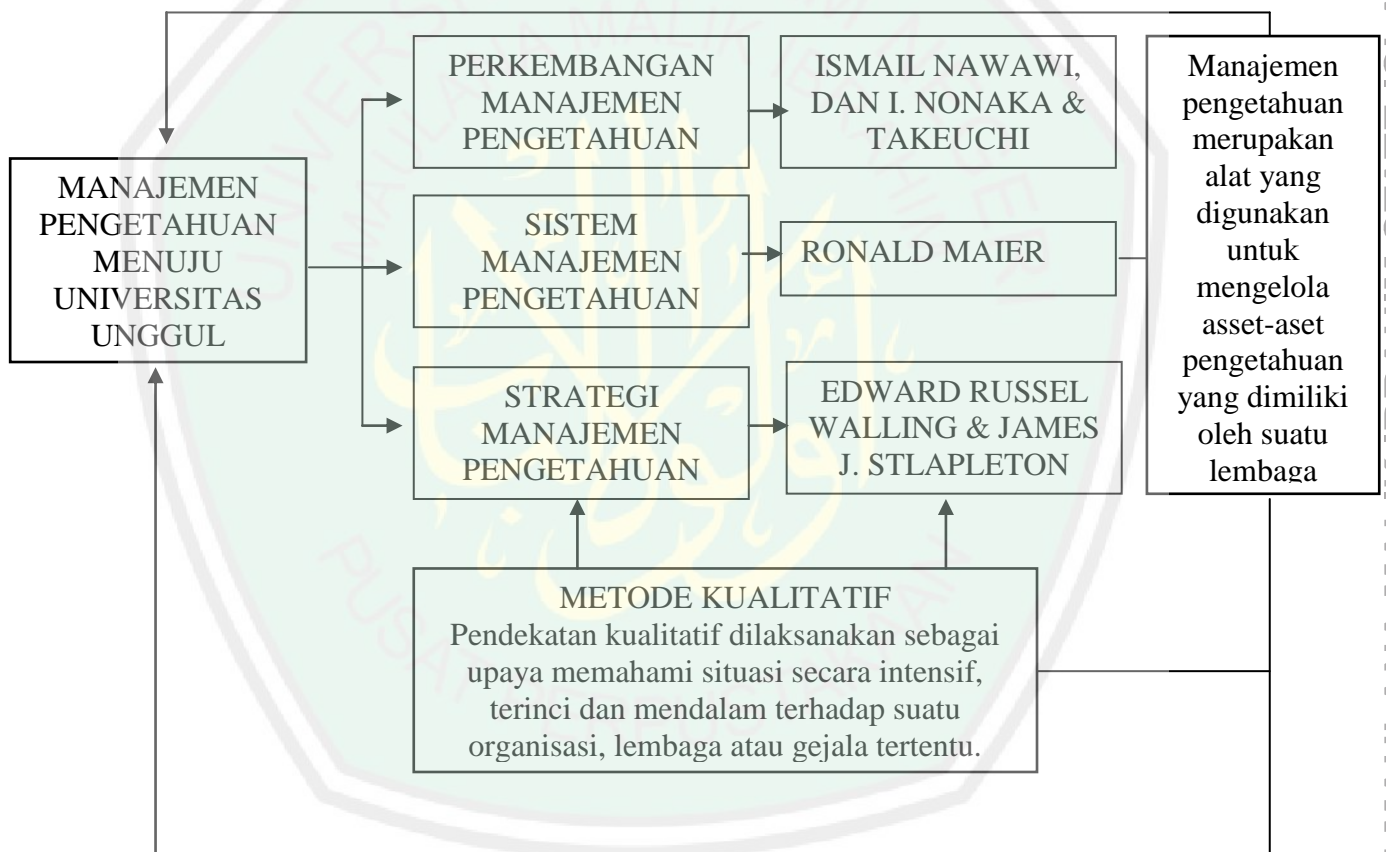
طُرُقِ الْجَنَّةِ، وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ لَتَضَعُ أجنحتها لِطالِبِ العِلْمِ، وَإِنَّ
 العالِمَ لَيَسْتَغْفِرُ لَهُ مَنْ فِي السَّمَوَاتِ وَمَنْ فِي الأَرْضِ، وَالْحَيَّتَانِ
 فِي جَوْفِ المَاءِ، وَإِنَّ فَضْلَ العالِمِ عَلَى العابِدِ كَفَضْلِ القَمَرِ لَيْلَةَ
 البدرِ عَلَى سائِرِ الكواكبِ، وَإِنَّ العُلَمَاءَ وَرَثَةُ الأنبياءِ، وَإِنَّ
 الأنبياءَ لَمْ يُورَثُوا دِينَارًا وَلَا دِرْهَمًا، إِنَّمَا وَرَثُوا العِلْمَ، فَمَنْ أَخَذَهُ
 أَخَذَ بِحِطَّةٍ وَافِرٍ

“Barangsiapa menempuh suatu jalan yang padanya dia mencari ilmu, maka Allah akan mudahkan dia menempuh jalan dari jalan-jalan (menuju) jannah, dan sesungguhnya para malaikat benar-benar akan meletakkan sayap-sayapnya untuk penuntut ilmu, dan sesungguhnya seorang penuntut ilmu akan dimintakan ampun untuknya oleh makhluk-makhluk Allah yang di langit dan yang di bumi, sampai ikan yang ada di tengah lautan pun memintakan ampun untuknya. Dan sesungguhnya keutamaan seorang yang berilmu atas seorang yang ahli ibadah adalah seperti keutamaan bulan pada malam purnama atas seluruh bintang, dan sesungguhnya ulama adalah pewaris para Nabi, dan para Nabi tidaklah mewariskan dinar ataupun dirham, akan tetapi mereka hanyalah mewariskan ilmu, maka barangsiapa yang mengambilnya maka sungguh dia telah mengambil bagian yang

sangat banyak.” (HR. Abu Dawud no.3641, At-Tirmidziy no.2683, dan isnadnya hasan, lihat Jaami’ul Ushuul 8/6)

C. Kerangka Berfikir

Berdasarkan dukungan landasan teoritik yang diperoleh dari eksplorasi teori yang dijadikan rujukan konseptual variabel penelitian, maka dapat disusun Kerangka Pemikiran sebagai berikut:



BAB III

METODE PENELITIAN

Adapun urutan pembahasan dalam sub pokok bahasan ini adalah sebagai berikut : Pendekatan dan Jenis Penelitian, Kehadiran Peneliti, Latar Penelitian, Data dan Sumber data Penelitian, Tehnik Pengumpulan Data, Tehnik Analisa Data, dan Pengecekan Keabsahan Data.

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Sesuai dengan sifat dan karakter permasalahan dalam penelitian ini, maka penelitian yang akan digunakan adalah menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif dilaksanakan sebagai upaya memahami situasi tertentu secara intensif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu⁵⁵.

Penelitian kualitatif, menurut Muhajir setidaknya mengakui empat kebenaran, yaitu: kebenaran *empiric sensual*, *empiric logic* atau teoritik, dan *empiric etik*, dan kebenaran transedental. Kemampuan penghayatan dan pemaknaan manusia atas indikasi empiric manusia menjadi mampu mengenal keempat kebenaran tersebut.⁵⁶

Data-data empiric yang telah diperoleh melalui teknik pengumpulan data yang dipilih sesuai dengan fokus penelitian, akan dipahami sebagai fakta

⁵⁵Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek* (Edisi Revisi IV) (Jakarta : Rineka Cipta, 2006), Hlm. 131

⁵⁶Noeng Muhajir, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Raka Sarasin, 1989) Hlm. 40

ilmiah yang diberi pemaknaan berdasarkan argumentasi logis atau teori tertentu.

Penelitian kualitatif sebagai metode ilmiah sering digunakan oleh kelompok peneliti dalam bidang social, seperti : sosiologi, antropologi, dan sejumlah penelitian perilaku lainnya, termasuk dalam ilmu pendidikan. Ciri-ciri penelitian kualitatif menurut Sudjana dan Ibrahim adalah sebagai berikut: (1) penelitian kualitatif menggunakan lingkungan alamiah sebagai sumber data langsung; (2) penelitian kualitatif sifatnya diskriptik analitik, seperti: hasil pengamatan, hasil pemotretan, cuplikan tertulis dokumen dan catatan lapangan; penekanan penelitian kualitatif ada pada proses bukan pada hasil; (4) penelitian kualitatif sifatnya induktif, dimulai dari lapangan, yakni fakta empiris atau induktif; penelitian kualitatif mengutamakan makna, mengutamakan bagaimana orang mengutamakan hidup.⁵⁷

Untuk memahami dan memberikan pemaknaan secara mendalam terhadap data empiric yang terkait dengan masing-masing pikiran sebagaimana tertuang diatas, dipilih beberapa tata pikir logik yang dipandang sesuai dengan karakter permasalahan yang akan difahami dan diberi pemaknaan.

Menurut Bodgan adalah suatu strategi penelitian yang mengkaji secara rinci suatu latar atau subyek atau suatu tempat penyimpanan dokumen atau suatu peristiwa tertentu merupakan salah satu metode yang potensial. Dijelaskan pula oleh Bodgan bahwa penelitian dengan studi kasus adalah

57 Noeng Muhajir, *Ibid.*, : 207

metode yang ilmiah, menjelaskan kasus, dan berguna untuk menyempurnakan teori dan merekomendasikan aspek-aspek tertentu untuk penelitian berikutnya serta merupakan refleksi pengalaman manusia.⁵⁸

B. Kehadiran Peneliti

Penelitian Kualitatif merupakan penelitian yang menekankan pada hasil pengamatan peneliti, sehingga peneliti menyatu dengan situasi dan fenomena yang diteliti.⁵⁹ Peneliti dalam penelitian kualitatif merupakan Instrument pertama atau kunci penelitian atau disebut *The key instrument*.⁶⁰

Kedudukan peneliti sebagai instrument mempunyai keuntungan dan kekurangan. Adapun keuntungan peneliti sebagai instrument adalah sebagai subyek lebih tanggap dengan maksud kedatangannya, peneliti dapat menyesuaikan diri terhadap setting penelitian. Sehingga peneliti dapat menjelajah keseluruhan bagian setting penelitian untuk mengumpulkan data, keputusan dapat secara cepat, terarah, gaya dan topik pembicaraan dapat berubah-ubah dan jika perlu pengumpulan data dapat ditunda. Keuntungan lain yang didapat dengan menggunakan peneliti sebagai instrument adalah informasi dapat diperoleh melalui sikap dan cara responden memberikan informasi. Sedangkan kelemahan peneliti sebagai instrument adalah

⁵⁸Noeng Muhajir, *Ibid.*, 112

⁵⁹Nana Syaudih Sumadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung ; Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 93.

⁶⁰Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (Bandung ; Alfabeta, 2008) hlm. 233

menginterpretasikan data dan fakta, peneliti dipengaruhi oleh persepsi atau kesan yang telah dimilikinya sebelum data fakta ditemukan. Demikian pula dalam memberikan informasi, responden sangat dipengaruhi persepsi dan kesan terhadap penelitian. Kelemahan ini dapat ditutupi oleh kesadaran yang tinggi peneliti terhadap munculnya kemungkinan subyektifitas baik dari peneliti sendiri maupun responden.

Peneliti harus berusaha dapat menghindari pengaruh subyektifitas dan menjaga lingkungan secara alamiah agar proses yang terjadi berjalan sebagaimana biasanya. Disinilah pentingnya penelitian kualitatif menahan dirinya untuk tidak terlalu jauh melakukan intervensi terhadap obyek penelitian.

Dalam penelitian ini peneliti tidak menentukan waktu lamanya maupun harinya, akan tetapi secara terus menerus menggali data dalam waktu yang tepat dan sesuai kesempatan dengan para informan. Hal penting yang menjadi perhatian penulis adalah keterlibatan langsung peneliti di lapangan dengan informan dan sumber data. Disamping itu karena penelitian kualitatif yang menjadi kepeduliannya adalah fenomena social dan budaya, menyangkut manusia dan tingkah lakunya sebagai makhluk social, psikis, dan budaya, maka dalam hal ini peneliti sebagai manusia akan belajar juga dari manusia.⁶¹

⁶¹Sutopo HB, *Metode Penelitian Kualitatif, Metodologi Penelitian, untuk Ilmu-Ilmu Sosial dan Budaya* (Surakarta : UNS, 1996) Hlm. 50

Menurut konsepnya keadaan yang demikian merupakan penciptaan rapport, artinya terjadinya hubungan harmonis yang mendalam antara peneliti dengan informan/pihak yang diteliti sehingga terjadi arus bebas dan keterusterangan dalam komunikasi informasi yang berlangsung, tanpa kecurigaan apapun tanpa upaya untuk saling “menutup diri”. Proses peninjauan untuk menuju terjalinnya hubungan dengan pihak yang diteliti senantiasa penulis ciptakan di lapangan hingga informan merasa sebagai guru peneliti atau nara sumber tidak menimbulkan munculnya prasangka negatif. Kesempatan ini penulis terus gunakan agar informan tidak lagi hanya merespon pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti, tetapi juga bersama-sama peneliti mengidentifikasi hal hal yang diperlukan peneliti.

C. Latar Penelitian

Penelitian ini dilakukan di UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG. Dalam hal akses transportasi dapat dijangkau dengan mudah menggunakan berbagai moda transportasi, angkutan kota, dan taksi, karena letaknya tidak jauh dari pusat kota Malang.

Tentang waktu penelitian akan membagi dalam tiga tahapan, yaitu ;

1. Pra penelitian : bulan Juni dan Juli 2015
2. Pengambilan data : bulan Agustus hingga September 2015
3. Analisa Data : bulan Oktober 2015
4. Penulisan Laporan : bulan Nopember 2015

Dalam penelitian ini subyek penelitian menitik beratkan pada sumber data manusia, yaitu orang-orang yang dapat memberikan informasi peningkatan mutu tenaga kependidikan sebagai subyek penelitian secara akurat. Subyek penelitian terdiri dari Guru Besar UIN MALIKI dan Guru Besar UIN MALIKI, dan beberapa ketua jurusan beserta sekretaris jurusan jika diperlukan.

Penentuan subyek penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *purposive sampling*, yaitu pemilihan sample dengan pertimbangan antara lain : (1) Guru besar UIN MALIKI; (2) keikutsertaan mereka dalam kegiatan mengelola UIN MALIKI.

Tujuan penggunaan *purposive sampling* ini adalah: (1) mendapatkan informasi dari setiap percabangan dan konstruksi perilaku pengelola SDM di lembaga; (2) untuk merinci berbagai seluk beluk yang ada dalam temuan konteks yang unik; (3) untuk informasi yang terjadi sebagai dasar dalam penelitian.

Selanjutnya untuk memilih dan menentukan informan dalam penelitian ini digunakan *snow ball sampling*, yaitu diibaratkan sebagai bola salju yang menggelinding, semakin lama semakin besar. Proses ini baru berhenti setelah informasi yang diperoleh antara sesama informan mempunyai kesamaan, sehingga tidak ada data yang dianggap baru. Informan kunci dalam penelitian ini adalah satu orang, yaitu kepala sekolah yang bertanggung jawab langsung terhadap lembaga yang

dikelolanya. Sedangkan untuk informan, peneliti mengambil 6 orang guru dari kedua sekolah untuk melengkapi data penelitian.

Peneliti akan memulai meneliti dari Guru Besar Universitas, kemudian pada Rektor UIN MALIKI dan selanjutnya pada kepala bagian dan sekretaris jurusan dan beberapa dosen yang berkaitan dengan penelitian ini.

D. Data dan Sumber Data

Nasution mengingatkan bahwa data kualitatif terdiri atas kata-kata, bukan angka-angka, dimana diskripsinya memerlukan interpretasi, sehingga diketahui makna dari data.⁶²

Data display dilakukan oleh peneliti agar data yang diperoleh dan banyak jumlahnya dapat dikuasai dengan dipilah-pilah secara fisik dan dibuat dalam kartu dan bagan. Membuat display ini juga merupakan bagian dari analisis. Setiap data yang sudah direduksi dapat disajikan untuk dianalisa atau disimpulkan. Apabila ternyata data yang disajikan belum dapat disimpulkan, maka data tersebut direduksi kembali untuk memperbaiki sajian.

Dalam penelitian ini akan peneliti mulai dari bagian SDM yayasan, untuk mengetahui visi dan misi yayasan dan tujuan akhir pengembangan SDM, dokumen yang akan diteliti adalah produk hukum legal yang telah

⁶² Nasution. *Metode Penelitian Ilmiah Natural Kualitatif*. (Bandung: Arsito.1998), hlm. 21-23

ditetapkan oleh yayasan. Selanjutnya kepada Kepala Sekolah, peneliti akan mendalami tentang arah, model, mekanisme dan prosedur pengembangan SDM yang disusun dan dilaksanakan oleh sekolah.

Dari bapak rektor, peneliti berharap mendapatkan dokumen Rencana Strategis yang telah dibuat oleh sekolah selama tiga tahun terakhir, laporan kegiatan dan hasil dari pendidikan dan pelatihan yang sudah dikerjakan, termasuk pula photo dan dokumen lain, baik yang berbentuk *hard copy* maupun *soft copy*.

Kepada bapak dekan dan atau Koordinator Jenjang (Korjen), peneliti akan melakukan wawancara dan melihat secara langsung kegiatan peningkatan mutu guru dan mekanisme penentuan guru berprestasi. Jika sekiranya diperlukan untuk melakukan konfirmasi, maka peneliti akan menemui beberapa orang guru.

E. Tehnik Pengumpulan Data

Sesuai dengan jenis penelitian diatas yaitu jenis penelitian kualitatif maka pengumpulan data dilakukan dengan tiga teknik yaitu: (1) wawancara; (2) observasi dan (3) dokumentasi.⁶³ Instrumen pertama pengumpulan data dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri dengan alat kamera, pedoman wawancara, dan alat-alat lain yang diperlukan secara incidental. Untuk lebih jelasnya ulasan teknik pengumpulan data yang penulis gunakan adalah sebagai berikut :

⁶³Nasution, *Ibid.*, Hlm. 53

1. Wawancara

Dalam penelitian kualitatif biasanya digunakan teknik wawancara sebagai cara untuk mengumpulkan data/informasi. Ada dua alasan peneliti menggunakan teknik wawancara yaitu pertama ; dengan wawancara peneliti dapat menggapai tidak saja apa yang diketahui dan dialami seseorang/subyek yang diteliti, tetapi juga apa yang tersembunyi jauh di dalam diri subyek penelitian. Kedua ; apa yang ditanyakan pada informan bisa mencakup hal-hal yang bersifat lintas waktu berkaitan dengan masa lampau, masa skarang dan juga masa yang akan datang.

Teknik wawancara ini digunakan unuk mengetahui secara mendalam, mendetail atau intensif adalah upaya menemukan pengalaman-pengalaman informan dan responden dari topic tertentu atau situasi spesifik yang dikaji. Oleh karena itu, dalam melaksanakan wawancara untuk mencari data, digunakan pertanyaan-pertanyaan yang memerlukan jawaban berupa informasi. Saidiman menyatakan bahwa percakapan yang dimaksud tidak sekedar menjawab pertanyaan, mengetes hipotesis yang menilai bagaimana istilah dalam pengertian sehari-hari, melainkan suatu percakapan yang mendalam untuk mendalami pengalaman orang lain dan mencari makna dari pengalaman tersebut.⁶⁴

Wawancara dilakukan secara terbuka untuk menggali pandangan subyek penelitian tentang masalah yang akan diteliti. Wawancara dilakukan

64 Sugiono, *Ibid.*, hlm. 276

pada waktu dan konteks yang tepat untuk mendapatkan data yang akurat dan dilakukan berkali-kali sesuai dengan keperluan.

Langkah-langkah wawancara, peneliti menggunakan enam langkah seperti yang dikemukakan oleh Lincoln dan Guba (2009) yaitu: (1) menetapkan kepada siapa wawancara itu dilakukan; (2) menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan; (3) mengawali atau membuka alur wawancara; (4) melangsungkan alur wawancara; (5) mengkonfirmasi ikhtisar hasil wawancara dan mengakhirinya; (6) mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara yang telah diperoleh.⁶⁵

Dalam penelitian ini, wawancara secara mendalam dengan prosedur sebagaimana telah dipaparkan di atas akan ditempuh oleh peneliti, utamanya kepada rector, dekan, dan unit terkait, karena informasi dari informan tersebut sangat menentukan gambaran riil rencana pengembangan di Universitas. Bila dari yayasan akan peneliti dapatkan kebijakan pengembangan SDM kemudian dari unsur pimpinan sekolah peneliti akan memperoleh data mengenai implementasinya di lapangan.

2. Observasi atau Pengamatan

Dalam penelitian kualitatif, metode observasi atau pengamatan berperan serta sangat penting, karena memungkinkan peneliti untuk mendapatkan informasi lengkap sesuai dengan setting yang dikehendaki. Menurut

⁶⁵Ari Kunto, S. *Manajemen Penelitian*. (Jakarta: PLPTK. 2010). Hlm. 73

Moleong, pengamatan berperan serta dalam mengadakan pengamatan dan mendengarkan secermat mungkin sampai pada interaksi sosial, kedisiplinan, kinerja dan lainnya.

3. Dokumentasi

Sumber catatan dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, namun tidak mengabaikan data kuantitatif yang digunakan sebagai pendukung atau pelengkap dalam penelitian yang diperoleh dari dokumentasi data-data yang ada tentang menciptakan pengetahuan di UIN MALIKI.

Data dokumentasi diperlukan untuk melengkapi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi. Dokumentasi yang dimaksudkan bisa berupa arsip sekolah, transkrip wawancara, dan dokumentasi tentang sejarah sekolah dan perkembangannya. Kesemua dokumentasi ini akan dikumpulkan untuk dianalisis demi kelengkapan data penelitian.

F. Teknik Analisa Data

Analisa data merupakan upaya mencari dan menata secara sistematis catatan hasil observasi. Wawancara dan dokumentasi, untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang persoalan yang diteliti dan menyajikannya sebagai temuan bagi orang lain. Sedangkan untuk meningkatkan

pemahaman tersebut, analisa perlu dilanjutkan dengan upaya mencari makna.⁶⁶

Dalam penelitian kualitatif, analisa data dalam prakteknya tidak dapat dipisahkan dengan proses pengumpulan data. Kedua kegiatan ini berjalan secara serempak, artinya analisa data dikerjakan bersamaan dengan pengumpulan data dan dilanjutkan setelah pengumpulan data selesai. Dengan demikian secara teoritik analisa dan pengumpulan data dilaksanakan secara berulang-ulang guna menemukan pemecahan masalah yang tepat.

Nasution mengingatkan bahwa data kualitatif terdiri atas kata-kata, bukan angka-angka, dimana diskripsinya memerlukan interpretasi, sehingga diketahui makna dari data.⁶⁷ Milles dan Heberman menganjurkan untuk menggunakan tiga tahapan dalam melakukan analisa data, yaitu (1) data reduction; (2) data display ; (3) conclusion drawing/verification.⁶⁸

Dalam mereduksi data, semua data lapangan sekaligus dianalisa, direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya sehingga tersusun secara sistematis dan lebih mudah dikendalikan. Jika ada data yang disajikan masih sukar untuk disimpulkan, maka proses reduksi data diulang kembali. Jadi reduksi data adalah bagian dari kegiatan analisa data yang dilakukan selama pengumpulan data.

66 Suharsimi Arikunto, *Ibid*, hlm. 75

67 Nasution. *Metode Penelitian Ilmiah Natural Kualitatif*. Bandung: Arsito.1998. Hlm. 21-23

68 M.B.Melles. *Qualitif Data Analisis*. California: Sagepullication Inc. 1988. Hlm.21-23

Data display dilakukan oleh peneliti agar data yang diperoleh dan banyak jumlahnya dapat dikuasai dengan dipilah-pilah secara fisik dan dibuat dalam kartu dan bagan. Membuat display ini juga merupakan bagian dari analisis. Setiap data yang sudah direduksi dapat disajikan untuk dianalisa atau disimpulkan. Apabila ternyata data yang disajikan belum dapat disimpulkan, maka data tersebut direduksi kembali untuk memperbaiki sajian.

Sedangkan pengambilan kesimpulan dan verifikasi dilakukan peneliti dalam rangka mencari makna data dan mencoba untuk menyimpulkannya. Pada awalnya kesimpulan yang dibuat masih sangat tentative, kabur, penuh keraguan tetapi dengan bertambahnya data dan dilakukan pembuatan kesimpulan pada akhirnya akan ditemukan keterpaduan data dari lapangan.

Menurut Milles dan Huberman, dalam pengumpulan data yang terrekam melalui berbagai macam cara, baik wawancara, intisari dokumen, rekaman atau observasi lainnya dengan diproses lebih lanjut dalam bentuk catatan ketikan atau suntingan. Huberman menggambarkan model analisis data yang telah ada yaitu model aliran yang terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu mulai dari waktu mengumpulkan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Reduksi data adalah proses pemilihan atau pengurangan, penyederhanaan, dan pentransformasian data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Penyajian data adalah menyampaikan informasi yang tersusun dan memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan

tindakan. Penyajian data perlu diusahakan dengan sistematis, penuh kepedulian, kreativitas dan usaha tanpa henti sampai berhasil menarik kesimpulan dan pemakna-pemaknaannya.

Peneliti menyadari dengan sangat bahwa pada tahapan merupakan tahapan penting, karena subyektifitas peneliti dengan data faktual lapangan akan sulit dipisahkan, oleh karena itu dalam proses melakukan analisa mulai dari mengumpulkan data, reduksi data, penyajian data, hingga penarikan kesimpulan, peneliti akan berusaha semaksimal mungkin menjaga jarak dengan data yang telah dikumpulkan, sehingga data primer, data yang diperoleh dari sumber utama akan menjadi acuan sesudah peneliti melakukan Triangulasi.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data atau Triangulasi pada hakikatnya merupakan pendekatan multimetode yang dilakukan peneliti pada saat mengumpulkan dan menganalisis data. Ide dasarnya adalah bahwa fenomena yang diteliti dapat dipahami dengan baik sehingga diperoleh kebenaran tingkat tinggi jika didekati dari berbagai sudut pandang. Memotret fenomena tunggal dari sudut pandang yang berbeda-beda akan memungkinkan diperoleh tingkat kebenaran yang handal. Karena itu, triangulasi ialah usaha mengecek kebenaran data atau informasi yang diperoleh peneliti dari berbagai sudut

pandang yang berbeda dengan cara mengurangi sebanyak mungkin perbedaan yang terjadi pada saat pengumpulan dan analisis data.⁶⁹

Menurut Norman K. Denkin mendefinisikan triangulasi di gunakan sebagai gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda. Sampai saat ini, konsep Denkin ini dipakai oleh para peneliti kualitatif di berbagai bidang. Menurutnya, triangulasi meliputi empat hal, yaitu:⁷⁰

1. Triangulasi metode
2. Triangulasi antar peneliti
3. Triangulasi sumber data
4. Triangulasi teori

Berikut ini penjelasan dari berbagai jenis triangulasi dalam penelitian kualitatif :

1. Triangulasi metode dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berdeda. Sebagaimana dikenal, dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan metode wawancara, observasi, dan survei. Untuk memperoleh kebenaran informasi yang handal dan gambaran yang utuh mengenai informasi tertentu, peneliti bisa menggunakan metode wawancara bebas dan wawancara

⁶⁹ Moleong J. Lexy. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2008). hlm. 231

⁷⁰ Moleong J. Lexy. *Ibid.*, hlm. 234

terstruktur. Atau, peneliti menggunakan wawancara dan observasi atau pengamatan untuk mengecek kebenarannya. Selain itu, peneliti juga bisa menggunakan informan yang berbeda untuk mengecek kebenaran informasi tersebut. Melalui berbagai perspektif atau pandangan diharapkan diperoleh hasil yang mendekati kebenaran. Karena itu, triangulasi tahap ini dilakukan jika data atau informasi yang diperoleh dari subjek atau informan penelitian diragukan kebenarannya. Dengan demikian, jika data itu sudah jelas, misalnya berupa teks atau naskah/transkrip film, novel dan sejenisnya, triangulasi tidak perlu dilakukan. Namun demikian, triangulasi aspek lainnya tetap dilakukan.

2. Triangulasi antar-peneliti dilakukan dengan cara menggunakan lebih dari satu orang dalam pengumpulan dan analisis data. Teknik ini diakui memperkaya khasanah pengetahuan mengenai informasi yang digali dari subjek penelitian. Tetapi perlu diperhatikan bahwa orang yang diajak menggali data itu harus yang telah memiliki pengalaman penelitian dan bebas dari konflik kepentingan agar tidak justru merugikan peneliti dan melahirkan bias baru dari triangulasi.

Karena penelitian ini dilakukan secara tunggal oleh peneliti maka tehnik ini tidak peneliti gunakan.

3. Triangulasi sumber data adalah menggali kebenaran informai tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Misalnya,

selain melalui wawancara dan observasi, peneliti bisa menggunakan observasi terlibat (*participant observation*), dokumen tertulis, arsip, dokumen sejarah, catatan resmi, catatan atau tulisan pribadi dan gambar atau foto. Tentu masing-masing cara itu akan menghasilkan bukti atau data yang berbeda, yang selanjutnya akan memberikan pandangan (*insights*) yang berbeda pula mengenai fenomena yang diteliti. Berbagai pandangan itu akan melahirkan keluasan pengetahuan untuk memperoleh kebenaran handal.

4. Terakhir adalah triangulasi teori. Hasil akhir penelitian kualitatif berupa sebuah rumusan informasi atau *thesis statement*. Informasi tersebut selanjutnya dibandingkan dengan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias individual peneliti atas temuan atau kesimpulan yang dihasilkan. Selain itu, triangulasi teori dapat meningkatkan kedalaman pemahaman asalkan peneliti mampu menggali pengetahuan teoretik secara mendalam atas hasil analisis data yang telah diperoleh. Diakui tahap ini paling sulit sebab peneliti dituntut memiliki *expert judgement* ketika membandingkan temuannya dengan perspektif tertentu, lebih-lebih jika perbandingannya menunjukkan hasil yang jauh berbeda.

Peneliti meyakini bahwa Triangulasi menjadi sangat penting dalam penelitian yang peneliti kerjakan, kendati pasti menambah waktu dan biaya serta tenaga. Tetapi harus diakui bahwa triangulasi dapat meningkatkan kedalaman pemahaman peneliti baik mengenai fenomena

yang diteliti maupun konteks di mana fenomena itu muncul. Bagaimana pun, pemahaman yang mendalam (*deep understanding*) atas fenomena yang diteliti merupakan nilai yang harus diperjuangkan oleh setiap peneliti kualitatif.

Sebab, penelitian kualitatif lahir untuk menangkap arti (*meaning*) atau memahami gejala, peristiwa, fakta, kejadian, realitas atau masalah tertentu mengenai peristiwa sosial dan kemanusiaan dengan kompleksitasnya secara mendalam, dan bukan untuk menjelaskan (*to explain*) hubungan antar-variabel atau membuktikan hubungan sebab akibat atau korelasi dari suatu masalah tertentu. Kedalaman pemahaman akan diperoleh hanya jika data cukup kaya, dan berbagai perspektif digunakan untuk memotret sesuatu fokus masalah secara komprehensif.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

Dengan demikian, maka pada bab ini akan peneliti paparkan secara sistematis data-data yang diperoleh dari lapangan secara berurutan sesuai dengan fokus penelitian.

A. Obyek Penelitian

1. Profil UIN MALIKI (MAULANA MALIK IBRAHIM) MALANG

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang berdiri berdasarkan Surat Keputusan Presiden No. 50 tanggal 21 Juni 2004. Bermula dari gagasan para tokoh Jawa Timur untuk mendirikan lembaga pendidikan tinggi Islam di bawah Departemen Agama, dibentuklah Panitia Pendirian IAIN Cabang Surabaya melalui Surat Keputusan Menteri Agama No. 17 Tahun 1961 yang bertugas untuk mendirikan Fakultas Syari'ah yang berkedudukan di Surabaya dan Fakultas Tarbiyah yang berkedudukan di Malang. Keduanya merupakan fakultas cabang IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan diresmikan bersamaan oleh Menteri Agama pada 28 Oktober 1961. Pada 1 Oktober 1964 didirikan juga Fakultas Ushuluddin yang berkedudukan di Kediri melalui Surat Keputusan Menteri Agama No. 66/1964.

Dalam perkembangannya, ketiga fakultas cabang tersebut digabung dan secara struktural berada di bawah naungan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sunan Ampel yang didirikan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama No. 20 tahun 1965. Sejak saat itu, Fakultas Tarbiyah

Malang merupakan fakultas cabang IAIN Sunan Ampel. Melalui Keputusan Presiden No. 11 Tahun 1997, pada pertengahan 1997 Fakultas Tarbiyah Malang IAIN Sunan Ampel beralih status menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Malang bersamaan dengan perubahan status kelembagaan semua fakultas cabang di lingkungan IAIN se-Indonesia yang berjumlah 33 buah. Dengan demikian, sejak saat itu pula STAIN Malang merupakan lembaga pendidikan tinggi Islam otonom yang lepas dari IAIN Sunan Ampel.

Di dalam rencana strategis pengembangannya sebagaimana tertuang dalam Rencana Strategis Pengembangan STAIN Malang Sepuluh Tahun ke Depan (1998/1999-2008/2009), pada paruh kedua waktu periode pengembangannya STAIN Malang mencanangkan mengubah status kelembagaannya menjadi universitas. Melalui upaya yang sungguh-sungguh usulan menjadi universitas disetujui Presiden melalui Surat Keputusan Presiden RI No. 50, tanggal 21 Juni 2004 dan diresmikan oleh Menko Kesra Prof. H. A. Malik Fadjar, M.Sc atas nama Presiden pada 8 Oktober 2004 dengan nama Universitas Islam Negeri (UIN) Malang dengan tugas utamanya adalah menyelenggarakan program pendidikan tinggi bidang ilmu agama Islam dan bidang ilmu umum. Dengan demikian, 21 Juni 2004 dijadikan sebagai hari kelahiran Universitas ini.

Sempat bernama Universitas Islam Indonesia-Sudan (UIIS) sebagai implementasi kerjasama antara pemerintah Indonesia dan Sudan dan diresmikan oleh Wakil Presiden RI, Dr. (Hc) H. Hamzah Haz pada 21 Juli

2002 yang juga dihadiri oleh para pejabat tinggi pemerintah Sudan. Secara spesifik akademik, Universitas ini mengembangkan ilmu pengetahuan tidak saja bersumber dari metode-metode ilmiah melalui penalaran logis seperti observasi, eksperimentasi, survei, wawancara, dan sebagainya. Tetapi, juga dari al-Qur'an dan Hadits yang selanjutnya disebut paradigma integrasi. Oleh karena itu, posisi matakuliah studi keislaman: al-Qur'an, Hadits, dan Fiqih menjadi sangat sentral dalam kerangka integrasi keilmuan tersebut.

Secara kelembagaan, sampai saat ini Universitas ini memiliki 6 (enam) fakultas dan 1 (satu) Program Pascasarjana, yaitu: (1) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, menyelenggarakan Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI), Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS), dan Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI), (2) Fakultas Syari'ah, menyelenggarakan Jurusan al-Ahwal al-Syakhshiyah dan Hukum BISNIS Syari'ah (3) Fakultas Humaniora, menyelenggarakan Jurusan Bahasa dan Sastra Arab, dan Jurusan Bahasa dan Sastra Inggris, dan Jurusan Pendidikan Bahasa Arab (4) Fakultas Ekonomi, menyelenggarakan Jurusan Manajemen, Akuntansi, Diploma III Perbankan Syariah, dan S-1 Perbankan Syariah (5) Fakultas Psikologi, dan (6) Fakultas Sains dan Teknologi, menyelenggarakan Jurusan Matematika, Biologi, Fisika, Kimia, Teknik Informatika, Teknik Arsitektur dan Farmasi. Adapun Program Pascasarjana mengembangkan 6 (enam) program studi magister, yaitu: (1) Program Magister Manajemen

Pendidikan Islam, (2) Program Magister Pendidikan Bahasa Arab, (3) Program Magister Agama Islam, (4) Program Magister Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI), (5) Program Magister Pendidikan Agama Islam, dan (6) Program Magister al-Ahwal al-Syakhshiyah. Sedangkan untuk program doktor dikembangkan 2 (dua) program yaitu (1) Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam dan (2) Program Doktor Pendidikan Bahasa Arab.

Ciri khusus lain Universitas ini sebagai implikasi dari model pengembangan keilmuannya adalah keharusan bagi seluruh anggota sivitas akademika untuk menguasai bahasa Arab dan bahasa Inggris. Melalui bahasa Arab, diharapkan mereka mampu melakukan kajian Islam melalui sumber aslinya, yaitu al-Qur'an dan Hadis, dan melalui bahasa Inggris mereka diharapkan mampu mengkaji ilmu-ilmu umum dan modern, selain sebagai piranti komunikasi global. Karena itu pula, Universitas ini disebut bilingual university. Untuk mencapai maksud tersebut, dikembangkan ma'had atau pesantren kampus di mana seluruh mahasiswa tahun pertama harus tinggal di ma'had. Karena itu, pendidikan di Universitas ini merupakan sintesis antara tradisi universitas dan ma'had atau pesantren.

Melalui model pendidikan semacam itu, diharapkan akan lahir lulusan yang berpredikat ulama yang intelek profesional dan/atau intelek profesional yang ulama. Ciri utama sosok lulusan demikian adalah tidak

saja menguasai disiplin ilmu masing-masing sesuai pilihannya, tetapi juga menguasai al-Qur'an dan Hadis sebagai sumber utama ajaran Islam.⁸⁷

2. VISI, MISI DAN TUJUAN UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

a. VISI UIN MALIKI

Menjadi Universitas terkemuka dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kekokohan aqidah, kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, keluasan ilmu, dan kematangan professional, dan menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang bercirikan Islam dan menjadi penggerak kemajuan masyarakat.

b. Misi UIN MALIKI

- 1) Mengantarkan mahasiswa memiliki kekokohan akidah dan kedalaman spiritual, keluasan ilmu dan kematangan profesional.
- 2) Memberikan pelayanan dan penghargaan kepada penggali ilmu pengetahuan, khususnya ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni yang bercirikan Islam.
- 3) Mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pengkajian dan penelitian ilmiah.

⁸⁷ https://id.wikipedia.org/wiki/UIN_Maulana_Malik_Ibrahim_Malang

- 4) Menjunjung tinggi, mengamalkan, dan memberikan keteladanan dalam kehidupan atas dasar nilai-nilai Islam dan budaya luhur bangsa Indonesia.

c. Tujuan UIN MALIKI

- 1) Menyiapkan mahasiswa agar menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan, dan/atau menciptakan ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni dan budaya yang bercirikan Islam.
- 2) Mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni dan budaya yang bercirikan Islam, dan mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Untuk mencapai visi itulah, UIN juga mengembangkan *ma'had* atau pesantren kampus dimana seluruh mahasiswa tahun pertama harus tinggal di *ma'had*. Pendidikan di perguruan tinggi ini sendiri merupakan sintesis antara tradisi universitas dan *ma'had* atau pesantren, Ngalamers. Melalui model pendidikan itulah, diharapkan akan lahir lulusan yang berpredikat ulama yang intelek profesional atau intelek profesional yang ulama. Ciri utama sosok lulusan demikianlah yang diharapkan bisa menguasai disiplin ilmu masing-masing sesuai pilihannya, dan juga menguasai Al-Qur'an dan Hadits sebagai sumber ajaran Islam.⁸⁸

3. Semboyan UIN MALIKI

Universitas ini memiliki ciri khas dengan slogan "ULUL ALBAB". dalam setiap kesempatan mahasiswa selalu diingatkan dengan slogan ini agar mereka setelah lulus dari universitas ini menjadi sosok Ulul Albab.

Menurut Quraish Shihab: beliau meyakini bahwa ditinjau dari etimologis, kata albab adalah bentuk plural (jamak) dari kata lubb, yang artinya saripati sesuatu. Misalnya kacang, memiliki kulit yang menutupi isinya. Isi kacang disebut lubb. Berdasarkan definisi pengertian etimologi ini, dapat kita ambil pengertian terminologi bahwa ulul albab adalah orang yang memiliki akal yang murni, yang tidak diselubungi kulit.

“Pada hari ini saintis yang bertakwa kepada Allah dikategorikan sebagai ulul albab”

Dr Danial Zainal Abidin mengungkapkan Ulul albab ialah golongan yang menggunakan akal dengan sempurna bagi mengkaji sehingga mampu meletakkan segala perkara pada perspektif yang betul. Mereka mementingkan zikir dan fikir. Dalam konteks ini mereka suka mengkaji fenomena-fenomena yang berkaitan dengan kejadian alam, mereka mengingati Allah sambil berdiri ataupun baring.

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ
 لَآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ ﴿١٩٠﴾ الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَمًا وَقُعُودًا
 وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ
 رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَطْلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ ﴿١٩١﴾

“Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi dan silih bergantinya malam dan siang terdapat tanda-tanda ulul albab. Iaitu orang-orang yang mengingati Allah sambil berdiri ataupun duduk ataupun baring dan mereka banyak berfikir mengenai penciptaan langit dan bumi kemudian berkata ‘Wahai Tuhan kami, kamu tidak menciptakan ini engan sia-sia, maha suci engkau, maka peliharalah kami dari siksa api neraka.’⁸⁹

Justeru, ayat 190 dalam surah ali-'Imran berhubung ulul albab merangsang umat islam supaya menjadi saintis yang mahu dihasilkan mengikut formula Quran adalah saintis yang mengingati Allahdi mana sahaja dia berada. Bukan Saintis yang ateis.

Quran menuntut umat Islam yang memiliki minda yang saintifik. Minda yang saintifik pula ialah minda yang kuat berfikir dengan betul, bersifat kritikal, mampu menganalisa data dan fakta, serta mampu membuat andaian dan konklusi kepada apa yang dicerap. Minda saintifik

⁸⁹ (Surah ali-'Imran:190-191)

menolak sebarang laporan dan pandangan yang tidak berlapikkan dan dalil. Dalam surah al-Israk ayat 36 Allah menyatakan, "Janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan mengenainya."

"Janganlah kamu mengikuti sesuatu tanpa berpandukan ilmu yang menyakinkan dan janganlah mengikut sesuatu yang tidak terbukti kesahihannya."-Syed Qutub dalam Fi Zilal al-Quran.⁹⁰

B. Paparan Data

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terkait dengan Manajemen Pengetahuan Menuju Universitas Yang Unggul Di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang adalah sebagai berikut.

1. Sistem Manajemen Pengetahuan di UIN Maulana Malik Ibrahim (MALIKI) MALANG

1.1 Creation

Langkah awal yang dilakukan UIN Maulana Malik Ibrahim (MALIKI) MALANG sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola asset intelektualnya untuk meningkatkan mutu dan daya saing adalah *creation* atau menciptakan, dan yang dimaksud dengan *creation* adalah sebuah proses menemukan atau menciptakan sumber atau potensi intelektual yang dimiliki oleh UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk menemukannya ada beberapa proses yang dilakukan.

⁹⁰http://www.kompasiana.com/tentangdiriku/ulul-albab-dari-uin-malang-untuk-indonesia_54f5d4c0a33311f64e8b4689

Untuk menarapkan Manejemen Pengetahuan di UIN MALIKI Malang ada beberapa proses yang dilakukan dan bagaimana system itu berjalan dan bagaimana system manajemen pengetahuan itu sendiri, yang pertama ada proses *Creation* atau proses menemukan pengetahuan. Pengetahuan yang diperoleh bisa didapat dari temuan baru, sosialisasi dalam kelompok atau dari luar organisasi.

UIN sendiri bisa menciptakan pengetahuan dari banyak pintu, misalnya dalam rapat Universitas yang dihadiri oleh seluruh civitas akademik mulai dari Rektor, Wakil Rektor, Dosen, dan seluruh staff yang bekerja di dalamnya. Yang mana disitu dibahas terakait tentang hal-hal yang mengarah ke penemuan-penemuan pengetahuan baru yang bisa digunakan di UIN MALIKI Malang, Sebagaimana yang dikatakan oleh Bapak Zaenuddin bahwasanya.

“Manajemen pengetahuan mengacu pada serangkaian proses kegiatan dalam suatu lembaga untuk membuat, menyimpan, mentransfer, dan menerapkan pengetahuan. Manajemen pengetahuan meningkatkan kemampuan organisasi untuk belajar dari lingkungannya dan untuk menggabungkan pengetahuan ke dalam proses kegiatannya sesuai dengan profesinya

Manajemen pengetahuan lebih condong kepada teoritis, jadi bagaimana memanej pengetahuan dengan baik dan visioner, sebuah intitusi terutama perguruan tinggi jika tidak mempunyai manajemen pengetahuan atau visi yang jauh kedepan maka tidak akan bisa melahirkan intitusi yang memiliki propestik ke depan di masyarakat, dan rumusan manajemen pengetahuan harus implementatif, harus dikawal dan harus dimonitoring. ”⁹¹

⁹¹ Dr. H. M. Zaenuddin *Wawancara* (Malang, 19 Januari 2016).

Dari keterangan Bapak Zaenuddin bahwa manajemen Pengetahuan adalah serangkaian proses yang didalamnya dilakukan proses bagaimana menggali informasi dari segenap Dosen, Staff, dan karyawan yang lain, dan menjadikan informasi yang didapatkan menjadi sebuah pengetahuan yang bisa dimanfaatkan Universitas.

SOP (*Standar Operasional Prosedur*) yang sudah tersusun dan disahkan oleh rector akan dijadikan pedoman untuk menjalankan tugas masing-masing unit sebagaimana juag yang disampaikan bapak Zaenuddin dalam sesi wawancara, berikut komentar beliau.

“setelah pengetahuan dirumuskan maka ide atau pengetahuan tadi disosialisasikan secara online. Semua ide dirumuskan oleh tim di bawah komando pimpinan setelah itu dibuat SOP (*Standar Operasional Prosedur*) dari atasan.⁹²

Saluran-saluran untuk penciptaan pengetahuan atau *knowledge creation* di UIN sendiri bisa dilakukan dari saluran formal dan informal *knowledge creation* yang informal bisa didapatkan di ruang perkuliahan, diskusi ilmiah, komunitas-komunitas, seminar-seminar dan lain-lain, itu merupakan saluran komunikasi yang ilmiah, ketika dosen menyampaikan sesuatu di ruang kuliah atau di laboratorium, dari kegiatan itu sudah terjadi proses *transfer knowledge*, kemudian knowlodege itu dikelola sedemikian rupa, pengetahuan ditransfer dan terima dari situ sudah terjadi proses *knowledge creation*.

⁹² Dr. H. M. Zaenuddin *Wawancara* (Malang, 19 Januari 2016).

knowledge creation yang formal bisa melewati penerbitan, melalui *research* penerbitan, penerbitan seperti yang ada di UIN MALIKI Malang yaitu dengan menerbitkan jurnal-jurnal ilmiah dan setiap jurusan ada, komunikasi ilmiah dan *knowledge creation* yang ada alurnya sendiri. Kemudian yang terakhir *didesiminasikan* melalui Elektronik Thesis. Hal itu disampaikan oleh Bapak Faiz dalam wawancara berikut.

“*knowledge creation* bisa lewat saluran-saluran formal dan informal, *knowledge creation* yang informal bisa didapatkan di ruang perkuliahan, diskusi ilmiah, komunitas-komunitas, seminar-seminar dan lain-lain, itu merupakan saluran komunikasi yang ilmiah, ketika dosen menyampaikan sesuatu di ruang kuliah atau di laboratorium, dari kegiatan itu sudah terjadi proses *transfer knowledge*, kemudian *knowledge* itu dikelola sedemikian rupa, pengetahuan ditransfer dan terima dari situ kan sudah terjadi proses *knowledge creation*.”

Jadi *knowledge creation* itu secara garis besar, ya dari situlah ada semacam pertemuan, pertemuan gagasan, ide, *transfer knowledge* dan kemudian dipetakan maka itu sebuah proses *knowledge creation*. Pengetahuan itu tingkat kebaruannya itu kan macam-macam ya, bisa hanya sekedar sedikit mengembangkan atau menguji atau apa, kalau ditanya *knowledge creation* ya seperti yang tergambar di atas.

Kalau *knowledge creation* yang formal bisa melewati penerbitan, melalui *research* itu siklusnya kan melalui penerbitan, paling tidak penerbitan seperti yang ada disini yaitu jurnal-jurnal ilmiah dan setiap jurusan ada, ada lembaga *research* yang memilih itu, ada tugas akhir, itu kan saluran komunikasi ilmiah dan *knowledge creation* yang ada alurnya sendiri. Kemudian yang terakhir *didesiminasikan* melalui Elektronik Thesis.

Beda lagi dengan S3, ada ujian tertutup ada ujian terbuka itu pun dinamakan komunikasi ilmiah juga kan, dan tidak cukup hanya itu, bahkan dituntut untuk mempublikasikan hasil *research*nya ke jurnal ilmiah, *knowledge creation*nya kan dari situ. Peran perpustakaan itu dituntut untuk bisa memfasilitasi seluruh proses ini, kalau proses yang informal itu mulai dari perkuliahan-perkuliahan itu, kalau *peprus* menjadi penyedia sumber-sumber referensi belajar juga bisa membantu menjadi sumber belajar bagi mahasiswa maupun dosen.

Untuk proses desiminasi jurnal ilmiah bisa diakses lewat *E-Thesis* untuk mahasiswa sedangkan untuk dosen itu ada yang namanya *repository* untuk proses desimanasi untuk dosen kalau mahasiswa tidak disitu, yang dikelola oleh perpustakaan itu adalah peran perpustakaan untuk mendorong untuk menjadi fasilitator komunikasi ilmiah salah satunya itu. Disamping itu juga melalui membangun komunitas-komunitas seperti kumpul-kumpul bareng, di group whatsapp untuk *transfer knowledge* berbagi pengalaman”⁹³.

Pengetahuan juga bisa didapatkan atau ditemukan dari luar Universitas, misalnya UIN MALIKI Malang bisa mengadopsi beberapa program dari Universitas lain yang dibutuhkan Universitas untuk membuat Universitas semakin berkembang dan berdaya saing dengan Universitas yang lain.

pengetahuan juga ditemukan dari budaya berorganisasi di UIN MALIKI Malang, yang mana pengetahuan ini bersifat Implisit yang hanya ada di dalam diri masing-masing Individu, dan dosen atau karyawan yang sudah lama berada di UIN MALIKI Malang maka akan mempunyai budaya organisasi yang lebih baik, dan untuk dosen atau karyawan baru bisa mempelajarinya dari SOP yang sudah ada yang mana SOP ini sudah berbentuk Eksplicit dan bisa belajar budaya yang dijalani oleh karyawan atau dosen yang sudah lama di UIN MALIKI Malang. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Bu Isti’adah berikut hasil wawancara dengan beliau:

“pengetahuan itu kan tidak hanya didapatkan dari dalam Universitas, Kita juga mendorong dosen kami untuk *sharing idea* atau

⁹³ Faizzuddin, *Wawancara* (Malang, 10 Agustus 2017).

pengetahuan di dunia luar, terutama diluar negeri dengan universitas-universitas yng kami sudah mempunyai jaringan kerjasama, kalau di HUMANIORA ini yang sudah pernah kita lakukan adalah di National Universty of Singapore (NUS), Nanyang Universiti di Singapore kalau di Nanyang Tech University untuk melakukan *Staff exchange* yaitu mengirimkan dosen kita kesana dengan pembiayaan dari fakultas dan kita juga meminta pihak sana untuk mengirim dosennya kesini dengan pembiayaan *share*, jadi pembiayaan dari Universitas yang bersangkutan maupun dari kita. Dengan demikian dosen kita minimal untuk memenuhi kebutuhan BKDnya itu sudah tidak perlu terganjil apapun, itu tujuan awalnya. Keduanya tentu memotivasi mereka untuk mengembangkan mutu diri agar mereka terpacu untuk mengembangkan diri meraih jenjang kepegangannya yang tentu itu sangat dibutuhkan”.

“Jadi kami memandang pengembangan mutu dosen itu bukan hanya kebutuhan dosen yang bersangkutan akan tetapi juga untuk pengembangan lembaga, jadi ini muncul benefit jadi kalau dosen kita maju dan terkenal yang mendapat nama juga Universitas. Dan saat ini Negara lagi menegakkan aturan bahwa dosen itu harus berafiliasi pada Universitas, karena dulu sering terjadi dosen yang terkenal diluar tetapi tidak membawa nama Universitas sama sekali, padahal gaji dan sebagainya itu dari Universitas yang bersangkutan”.

“Oleh karena itu, ketika dosen menjadi narasumber apapun baik pengabdian, maupun di seminar internasional, nasional, regional, diundang tetangga, tetangga Universitas harus mendapatkan surat tugas, surat tugas itu artinya bahwa dosen yang bersangkutan dalah asset dari sebuah Universitas tertentu yang ditugaskan dari Uiversitas tertentu untu melaksanakan itu tadi”.⁹⁴

Bahkan dosen juga bisa menjadi narasumber di berbagai seminar, dengan ini secara tidak langsung dosen sudah membawa nama UIN di dunia Internastional ketika dosen menjadi narasumber di seminar Internstional.

Berdasarkan pada kebutuhan implementasi *knowledge management* di UIN Maulana Malik Ibrahim (MALIKI) MALANG sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam

⁹⁴ Dr. H. Istiadah *Wawancara* (Malang, 3 Februari 2017).

mengelola asset intelektualnya sebagai upaya untuk meningkatkan mutu dan daya saing. Sesuai dengan visi dan misi UIN Maulana Malik Ibrahim (MALIKI) MALANG “Menjadi Universitas terkemuka dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kekokohan aqidah, kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, keluasan ilmu, dan kematangan professional, dan menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang bercirikan Islam dan menjadi penggerak kemajuan masyarakat”. Visi tersebut merupakan satu pernyataan mengenai bagaimana arah UIN Maulana Malik Ibrahim (MALIKI) MALANG ditetapkan. Kebijakan yang terkait dengan *knowledge management* di UIN Maulana Malik Ibrahim (MALIKI) MALANG sebagaimana telah ditetapkan dalam visi dan misi UIN Maulana Malik Ibrahim (MALIKI) MALANG dalam menghadapi era *modern* diarahkan untuk mampu membangun dan menjalankan semangat belajar dan mampu bersaing di Universitas seluruh Indonesia bahkan Dunia yaitu *The Word University*, khususnya didalam menjalankan program pendidikan, penelitian maupun pengabdian kepada masyarakat.

1.2. Delivery

Langkah selanjutnya yang dilakukan UIN MALIKI Malang adalah *delivery* dan *delivery* adalah proses penanaman pengetahuan yang

sudah ditemukan dari proses *creation* ditanamkan kedalam proses-proses dan produk-produk organisasi.

Setelah pengetahuan diperoleh dari hasil tersebut maka pengetahuan tersebut akan ditanamkan ke dalam proses-proses dan produk-produk organisasi agar karyawan dan dosen di UIN MALIKI Malang bisa bekerja sesuai SOP (*Standar Operasional Prosedur*) tersebut dan bisa juga ditanamkan dalam bentuk budaya dan norma yang sudah berjalan di UIN MALIKI Malang. Seperti yang dikatakan Bu Isti'adah dalam sebuah wawancara.

“kalau SOP sudah jadi mas dan sudah diketok oleh rektor, maka dosen, karyawan, dan staff yang lain harus bertindak atau melakukan pekerjaannya dengan SOP tersebut, setelah itu kami evaluasi bersama kekurangan apa yang perlu dibenahi”.

Dari wawancara tersebut, bisa ditambahkan bahwa semua karyawan baik dosen dan staff yang lainnya harus bertindak sesuai dengan Manajemen Pengetahuan yang sudah menjadi Standar prosedur prosesnya.

1.3. Delay

Langkah selanjutnya yang dilakukan UIN MALIKI Malang adalah *delay*, yang dimaksud dengan *delay* adalah proses penyimpanan pengetahuan yang sudah ditemukan akan tetapi pengetahuan ini tidak langsung dipakai, oleh karena itu pengetahuan yang sudah ditemukan akan tetapi tidak langsung dipakai akan

disimpan terlebih dahulu, agar diwaktu yang akan datang pengetahuan ini bisa didaya gunakan.

Pengetahuan yang tidak langsung dipakai maka akan disimpan terlebih dahulu karena pengetahuan yang terus berkembang dan ada kemungkinan pengetahuan tersebut bisa dipakai kembali di masa yang akan datang. Masing-masing Sumber Daya yang ada di UIN mempunyai ide dan potensi masing-masing dan tidak semuanya tercurahkan dalam bentuk tulisan dan ini bisa dipelajari dalam bentuk norma dan budaya yang dijalannya dalam kerja setiap harinya dan ini bisa menjadi contoh atau *Uswah* bagi karyawan lain bagaimana seseorang bekerja, sebagaimana seperti yang diungkapkan oleh Bapak Abdullah Mufid.

“Masing-masing Sumber Daya yang ada di UIN mempunyai ide dan potensi masing-masing dan tidak semuanya tercurahkan kan mas, dalam bentuk tulisan dan ini bisa dipelajari dalam bentuk norma dan budaya yang dijalannya dalam kerja setiap harinya dan ini bisa menjadi contoh atau *Uswah* bagi karyawan lain bagaimana seseorang bekerja, sebagaimana seperti yang diungkapkan. Dan pengetahuan yang mungkin belum terpakai bisa disimpan karena ada kemungkinan pengetahuan ini bisa dipakai di masa yang akan datang”⁹⁵.

Pengetahuan yang sudah ditemukan akan tetapi belum bisa dipakai secara langsung, maka pengetahuan tersebut bisa disimpan terlebih dahulu, karena sangat besar kemungkinan pengetahuan yang sudah ditemukan tadi bisa digunakan dimasa yang akan datang.

⁹⁵ Abdullah Mufid, *Wawancara* (Malang, 10 Agustus 2017).

1.4. Filter/Penyaringan

Proses selanjutnya adalah filter atau penyaringan, sebelum dibuang, pengetahuan dapat disimpan selama 1 hari atau sampai batas waktu yang tidak ditentukan tergantung kepada potensi kegunaan dan relevansinya. Berikut hasil wawancara dengan Bapak Zaenuddin.

“dari semua ide atau informasi yang kami dapatkan baik dari dosen, karyawan, itu kan bisa disimpan dalam bentuk catatan kecil mas, mungkin ide atau informasi itu akan berguna dimasa yang akan datang”.⁹⁶

Dan itu diperkuat oleh wawancara kepada Ibu Bayyinatul Muchtaromah berikut hasil wawancara dengan beliau.

“pengetahuan itu kan bisa didapat dari siapa saja mas, dengan perkembangan jaman seperti saat ini, kami kan membutuhkan banyak ide dan informasi dan ide dari Sumberdaya itu Bisa keluar ketika ide itu dibutuhkan entar darimana itu berasal”.⁹⁷

Dari apa yang disampaikan oleh beliau bisa ditarik kesimpulan bahwa pengetahuan bisa dapat dari masing-masing SDM yang mempunyai potensi didalamnya, dan bisa didapatkan kapanpun ketika dibutuhkan. Karena banyaknya sumberdaya yang ada maka sangat dimungkinkan sebuah ide dan informasi akan selalu berkembang, apalagi di era globalisasi seperti ini, arus informasi yang begitu kencang bisa menambah informasi dan wawasan yang dijadikan rujukan untuk menciptakan sebuah pengetahuan.

⁹⁶ Zaenuddin *Wawancara* (Malang, 19 Januari 2016).

⁹⁷ Bayyinatul Muchtaromah, *Wawancara* (Malang, 8 Agustus 2017).

1.5. Sharing

Langkah terakhir yang dilakukan UIN MALIKI Malang adalah Tahap *sharing*, fungsi ini merupakan *interface* Sistem Manajemen Pengetahuan / KMS yang menghubungkan interaksi dari ke 4 tahap tersebut yaitu dengan cara disaring, dikembangkan, disimpan, dan disingkirkan. Bapak Faiz mengungkapkan.

“kalau kami melihat fungsi dan kegunaan pengetahuan, maka kami juga melihat potensi pengetahuan itu kedepannya, apakah pengetahuan tersebut bisa digunakan kedepannya atau tidak, kalau bisa mungkin akan disimpan dan dikembangkan kalau pengetahuan tersebut sudah tidak bisa digunakan sama sekali mungkin akan kami buang”⁹⁸.

Pengetahuan yang diperoleh pada tahap/fungsi *Discovery* disaring kegunaannya (*screening*). Pengetahuan yang dianggap berguna dikembangkan untuk disosialisasikan agar dapat ditanam ke dalam proses-proses dan produk-produk organisasi pada tahap fungsi *Delivery*.

Pengetahuan yang dianggap kegunaannya masih di masa depan mengalami pengorganisasian, kodifikasi untuk disimpan pada tahap fungsi *Delay*.

Pengetahuan yang dianggap tidak berguna disingkirkan pada tahap fungsi *Disposal*. Namun sebelum dimusnahkan, pengetahuan ini masih memungkinkan untuk ditransfer ke mitra kerja organisasi kalau diminta

⁹⁸ Faiz, *Wawancara* (Malang, 10 Agustus 2017).

2. Strategi Universitas Untuk Menjadikan Pengetahuan Sebagai Keunggulan Kompetitif Di Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang.

Organisasi yang mempunyai pengetahuan superior mampu mengkoordinasi dan mengkombinasikan sumberdaya-sumberdaya tradisional dan kapabilitas dalam bentuk dan cara baru sehingga dapat memberikan nilai lebih bagi pelanggan. Dengan memiliki sumberdaya intelektual yang superior, organisasi dapat mengetahui bagaimana mengembangkan dan mengeksploitasi sumberdaya tradisional lebih baik daripada pesaing meskipun sumberdaya tersebut tidak unik dan mudah ditiru. Pengetahuan dapat dikategorikan sebagai sumberdaya strategik terpenting sehingga dapat digunakan untuk keunggulan kompetitif yang tahan lama. Pengetahuan, terutama *tacit knowledge*, berpotensi menjadi sumberdaya yang unik dan sukar ditiru. Tidak seperti sumberdaya tradisional lainnya, *tacit knowledge* tidak dapat diperdagangkan dalam bentuk siap pakai. Untuk meniru *tacit knowledge* organisasi, pesaing setidaknya memiliki pengalaman yang serupa, dan untuk mendapatkannya memerlukan waktu yang lama. Untuk mempertahankan keberlangsung keunggulan kompetitif, organisasi dapat melakukan dengan menambah pengetahuan baru. Gabungan pengetahuan lama dan baru menciptakan keunikan baru yang akhirnya menciptakan kesempatan untuk melakukan 4inergi pengetahuan. Pengetahuan dapat menjadi keunggulan kompetitif yang tahan lama bila organisasi mengetahui lebih banyak akan sesuatu dibandingkan pesaing. Tidak seperti sumberdaya

tradisional lainnya yang dapat berkurang saat digunakan, pengetahuan justru akan meningkat pada saat digunakan. Pengetahuan yang semakin sering digunakan akan semakin bernilai bagi organisasi. Dengan menjadikan manajemen pengetahuan menjadi keunggulan kompetitif organisasi sebaiknya KM didayagunakan dan diterapkan secara nyata oleh organisasi. Bentuk konkrit penerapan adalah mengembangkan strategi organisasi berbasis pengetahuan. Strategi yang berbasis pengetahuan diharapkan mampu lebih mengeksplorasi keunikan yang dimiliki organisasi.

Sebuah lembaga perlu memandang pengetahuan sebagai sumber berharga dan strategik. Untuk tetap kompetitif, organisasi secara eksplisit perlu mengelola sumber daya intelektual dan kapabilitas. Sebuah Universitas harus memiliki strategi untuk menjadikan pengetahuan sebagai keunggulan adapun UIN Maulana Malik Ibrahim Malang mempunyai beberapa strategi untuk menjadikan pengetahuan sebagai keunggulan kompetitif.

a. Merumuskan Visi dan Misi Universitas Berbasis Pengetahuan.

Manajemen Pengetahaun sebagai keunggulan karena Menejemen Pengetahuan merupakan cara pandang atau paradigma, jika Universitas tidak mempunyai Visi dan Misi, tidak mempunyai program tidak akan menjadi Universitas yang baik, dan Visi-Misi itu dirumuskan berdasarkan atau berbasis pengetahuan, jadi konsep pengetahuan yang melandasi itu semua, Dan ini yang dikatakan oleh Bapak Zaenuddin bahwasanya.

“Manajemen Pengetahaun sebagai keunggulan karena Menejemen Pengetahuan merupakan cara pandang atau paradigma, jika

Universitas tidak mempunyai Visi dan Misi, tidak mempunyai program tidak akan menjadi Universitas yang baik, dan Visi-Misi itu dirumuskan berdasar atau berbasis pengetahuan, jadi konsep pengetahuan yang melandasi itu semua”.⁹⁹

Visi dan misi itu menggambarkan tujuan atau kondisi dimasa depan yang ingin dicapai, dan memberi gambaran yang jelas dimasa mendatang, untuk itu sangat diperlukan visi dan misi berbasis pengetahuan agar tujuan yang dicita-citakan bisa terealisasi dengan baik, dan bisa menaikkan daya minat masyarakat untuk bergabung di Universitas. Apalagi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang merupakan Universitas yang memadukan Sains dan Islam karena ada keresahan dari Prof. H Imam Suprayogo dalam artikel Beliau, beliau mengemukakan.

Sudah sejak lama pendidikan agama Islam di sekolah-sekolah hingga perguruan tinggi masih dirasakan menyisakan masalah, sehingga menggelisahkan berbagai pihak, terutama bagi mereka yang berkepetingan tentang itu, lewat pendidikan Agama Islam dimaksudkan agar peserta didik menjadi paham agamanya dan selanjutnya menjalankan dalam kehidupan, setidaknya Nampak dari kegiatan ritual dan akhlaknya sehari-hari. Namun yang dirasa masih mengecewakan, ternyata setelah lulus, mereka seperti belum mampu menunjukkan hasilnya. Bahkan lulusan lembaga pendidikan berbasis agama sekalipun belum banyak berbeda dengan yang bukan.¹⁰⁰

⁹⁹ Dr. H. M. Zaenuddin *Wawancara* (Malang, 19 Januari 2016).

¹⁰⁰ <http://uin-malang.ac.id/blog/post/read/13120/alternatif-arah-dan-bentuk-pendidikan-agama-dan-perguruan-tinggi-islam.html>, diakses tanggal 1 Desember 2017

Untuk itu disini UIN hadir sebagai Universitas yang bisa mengkombinasikan Agama dan Sains, sebagai upaya mewujudkan cita-citanya bisa mencetak generasi yang unggul, mandiri, dan berakhlaq karimah, serta bisa menghadapi era informasi, dengan membuat visi dan misi berbasis pengetahuan.

- b. Membuat system aplikasi atau software agar pengetahuan mudah disimpan.

Data, informasi, maupun pengetahuan dapat disimpan dalam bentuk dokumentasi agar mudah ditelusuri bila dibutuhkan. Bagi pengetahuan yang sifatnya *tacit*, sebaiknya diartikulasikan menjadi *codifiedexplicit knowledge*. Pengetahuan yang dapat disimpan memudahkan organisasi untuk menelusurinya dan memanfaatkan di setiap kesempatan.

“Data, informasi, maupun pengetahuan dapat disimpan dalam bentuk dokumentasi agar mudah ditelusuri bila dibutuhkan. Bagi pengetahuan yang sifatnya tersimpan dalam pikiran, sebaiknya diartikulasikan menjadi bentuk tulisan. Pengetahuan yang dapat disimpan memudahkan organisasi untuk menelusurinya dan memanfaatkan di setiap kesempatan”.¹⁰¹

Karena informasi atau ide yang masih dalam bentuk pikiran atau istilahnya *Tacit Knowledge* maka akan sulit dipelajari oleh orang lain, untuk itu diperlukan cara agar ide atau pikiran seseorang dirubah menjadi bentuk *Ekplisit Knowledge* atau pengetahuan yang diubah dalam

¹⁰¹ M. Zaenuddin *Wawancara* (Malang, 19 Januari 2016).

bentuk tulisan agar bisa disimpan atau bisa dipelajari dengan mudah oleh orang lain.

Dan ini diperkuat oleh pernyataan Bapak Faiz, yang menyatakan bahwa pengetahuan memang harus disimpan kalau diperpustakaan UIN sendiri sendiri bisa diakses di *etheses.uin-malang.ac.id* dan *repository.uin-malang.ac.id* yang mana etesis ini bisa diakses oleh siapapun.

“Di UIN Malang itu bisa mengakses jurnal dan teses secara online dan bisa diakses oleh siapa saja, dengan adanya e thesis dan repository ini maka akan lebih memudahkan mahasiswa atau dosen atau siapa saja yang ingin mengaksesnya.”¹⁰²

Dengan adanya *etheses.uin-malang.ac.id* dan *repository.uin-malang.ac.id* ini bisa memudahkan setiap orang yang ingin mengakses jurnal dan tesis yang sudah disimpan dan bisa diakses di alamat tersebut.

c. Mempermudah Akses Pengetahuan

Setiap anggota organisasi mempunyai akses yang sama terhadap *knowledge base* organisasi. Agar proses aksesibilitas dan transfer mudah dilakukan antar anggota, organisasi perlu memfasilitasi dengan memanfaatkan teknologi misalnya *video conference*, jaringan internet dan intranet, telepon, dan faksimili. Banyak organisasi mempunyai ruang perpustakaan sehingga anggotanya mudah mengakses pengetahuan-pengetahuan terbaru melalui buku-buku, jurnal-jurnal, dan majalah-majalah. Organisasi memfasilitasi juga dengan aturan dan prosedur yang

¹⁰² Faizzuddin, *Wawancara* (Malang, 10 Agustus 2017).

memudahkan setiap orang dapat mengakses pihak-pihak dan anggota organisasi lain yang mempunyai pengetahuan. Bu isti’adah mengungkapkan dalam wawancara dengan beliau sebagai berikut.

“Agar proses aksesibilitas dan transfer mudah dilakukan antar anggota, organisasi perlu memfasilitasi dengan memanfaatkan teknologi misalnya *video conference*, jaringan internet dan intranet, telepon, dan faksimili. Banyak organisasi mempunyai ruang perpustakaan sehingga anggotanya mudah mengakses pengetahuan-pengetahuan terbaru melalui buku-buku, jurnal-jurnal, dan majalah-majalah. Organisasi memfasilitasi juga dengan aturan dan prosedur yang memudahkan setiap orang dapat mengakses pihak-pihak dan anggota organisasi lain yang mempunyai pengetahuan”.¹⁰³

Dengan mempermudah akses pengetahuan, maka akan lebih mudah mengakses pengetahuan bagi setiap orang yang ingin memperdalam pengetahuan, dan bisa bertindak sesuai dengan basis pengetahuan yang sudah diciptakan, disimpan dan sudah di open akseskan ke seluruh orang.

Dr. Isti’adah menambahkan bahwa pengetahuan-pengetahuan yang sudah dihasilkan oleh *civitas akademika* dalam bentuk jurnal bisa di open akseskan seluruh pihak agar bisa dipelajari, dan bisa menambah wawasan bagi orang yang membacanya, dengan adanya open akses pengetahuan maka akan lebih memudahkan budaya berbagi pengetahuan atau *Sharing Knowledge*. Berikut paparan yang disampaikan oleh beliau.

“Pengetahuan-pengetahuan yang sudah dihasilkan oleh *civitas akademika* seperti tulisan para dosen yang sudah ditulis sejak dulu, kemudian di open akseskan ke semua pihak”.¹⁰⁴

¹⁰³ Abdullah Mufid, *Wawancara* (Malang, 10 Agustus 2017).

¹⁰⁴ Isti’adah *Wawancara* (Malang, 21 Januari 2016).

Untuk bisa mengopen akseskan pengetahuan dalam bentuk apapun bisa dilakukan dengan adanya kerjasama dengan unit-unit terkait agar bisa terjalin budaya berbagi pengetahuan yang baik, baik berupa *tacit knowledge* atau *ekplisit knowledge*.

d. Meningkatkan Pengetahuan Yang Didukung Oleh Organisasi

Untuk membuat sebuah Universitas belajalan dengan basis Pengetahuan, maka untuk menjalnkannya perlu adanya dukungan dari semua elemn agar semuanya bisa berjalan dengan baik dan yang diharapkan, Bapak Zaenuddin mengukapkan bahwa.

“Peningkatan pengetahuan didukung oleh organisasi lingkungan eksternal berubah dengan cepat akibatnya organisasi harus senantiasa beradaptasi. Kemampuan organisasi untuk beradaptasi perlu dukungan peningkatan pengetahuan. Organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mampu mempercepat peningkatan pengetahuan”.¹⁰⁵

Dengan adanya dukungan dari semua pihak maka manajemen pengetahuan akan bisa berjalan dengan baik, bahkan bisa selalu *sharing knowledge* dengan baik dan selalu bisa berkembang dan bisa selalu bisa menjawab tantangan jaman dan bisa berinovasi untuk meningkatkan kualitas seluruh sivitas akademika dan bisa meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat.

¹⁰⁵ M. Zaenuddin *Wawancara* (Malang, 19 Januari 2016).

e. Mengelola Pengetahuan Sebagai Aset.

Pengetahuan merupakan sebuah aset yang dimiliki sebuah organisasi, karena dengan pengetahuan itulah sebuah organisasi bisa berkembang atau tidak. Dalam organisasi, aset dapat berbentuk barang berwujud maupun barang tidak berwujud. Organisasi berfokus kepada dua aset tersebut. Pengetahuan, merupakan aset tidak berwujud, harus diperlakukan sebagai aset berwujud agar bisa dipelajari dan bisa digunakan sebagaimana mestinya. Seperti apa yang disampaikan oleh Bapak Zaenuddin, berikut hasil wawancara dengan beliau.

“Dalam organisasi, aset dapat berbentuk barang berwujud maupun barang berwujud. Organisasi berfokus kepada dua aset tersebut. Pengetahuan, merupakan aset tidak berwujud, harus diperlakukan sebagai aset berwujud yaitu dapat diukur”.¹⁰⁶

Bapak Mufid menambahkan sebuah organisasi harus bisa mengorganisir kemampuan untuk menemukan serta menggunakan data dan informasi untuk menerapkan *knowledge management*, berikut apa yang dikatakan beliau.

“kemampuan organisasi mengelola pengetahuan tergantung pada kemampuannya mengorganisir, menemukan serta menggunakan data dan informasi. untuk menerapkan *knowledge management*. Konsep tersebut diterapkan dalam rangka peningkatan kinerja dan daya tahan organisasi yang bersangkutan, melalui upaya pengelolaan aset pengetahuan dalam organisasi”.

“Sepanjang pengetahuan saya, *knowledge management* ditujukan untuk membuat anggota organisasi belajar lewat pengetahuan yang ada di dalam

¹⁰⁶ M. Zaenuddin *Wawancara* (Malang, 19 Januari 2016).

organisasi serta dari para pelaku organisasi. Karena pada dasarnya belajar dan bekerja adalah proses yang sama dalam organisasi”.¹⁰⁷

Knowledge Management sebagai salah satu strategi untuk menciptakan nilai, meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi, serta keunggulan kompetitif organisasi. “Diharapkan dari strategi tersebut dapat menjaga keberlangsungan organisasi dalam menghadapi persaingan yang sangat ketat. Kinerja dan prestasi tinggi yang ditampilkan untuk mendapatkan *positioning* yang kuat di benak stakeholder.

Pak faiz juga menambahkan terkait dengan strategi Universitas untuk menjadikan Pengetahuan sebagai keunggulan yang kompetitif, berikut hasil wawancara dengan beliau:

“Sejak rektornya Prof. Imam, prof Imam itu kan membangun integrasi Islam dan Sains itu sebenarnya itu ingin mengintegrasikan Islam dan sains, dan memang secara formal amanah yang dituangkan dalam SK Presiden UIN MALANG yang meng SK kan presiden itu adalah amanahnya, kenapa presiden itu menyetujui STAIN Malang menjadi UIN Malang itu salah satunya yang diamanahkan adalah untuk mengintegrasikan Sains dan Islam, makanya yang diemban UIN Malang adalah integrasi Sains dan Islam dan programnya itu macem-macem. Pengetahuan yang memadukan antara sains dan Islam yang ingin dijadikan keunggulan, mungkin beda dengan Brawijaya, UM, dan yang lain. Saya kita itu, dan program-program untuk mendukung itu sangat banyak sekali”¹⁰⁸.

Semua strategi di atas ditujukan agar seluruh visi dan misi di Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang bisa dapat berjalan dengan baik dan sesuai tujuan dan program-program yang sudah dibuat bisa berjalan dengan baik.

¹⁰⁷ Abdullah Mufid, *Wawancara* (Malang, 10 Agustus 2017).

¹⁰⁸ Faizzuddin, *Wawancara* (Malang, 10 Agustus 2017).

3. Kendala Mengaplikasikan Manajemen Pengetahuan di Universitas Islam Negeri MALIKI MALANG.

Dalam mengaplikasikan Manajemen Pengetahuan di Universitas Islam Negeri Malang bukanlah tidak ada kendala yang dihadapinya, disini peneliti akan memaparkan kendala-kendala yang dihadapi dalam mengaplikasikan manajemen pengetahuan di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, berikut hasil yang ditemukan oleh peneliti.

- a. Belum adanya satu wadah yang bisa menangani manajemen pengetahuan dengan baik.

Hal pertama yang menjadi kendala dalam mengaplikasikan Manajemen Pengetahuan adalah, Fakultas masih mengelola pengetahuannya sendiri-sendiri, belum ada sumberdaya yang menengani hal ini secara focus. Adapun PUSKOM atau PTIPD fokusnyo ke manajemen akademik lebih kearah memfasilitasi Mahasiswa terkait manajemen akademik secara online seperti SIAKAD, kemahasiswaan dan lain-lain. Ini seperti yang disampaikan oleh Dr. Isti'adah bahwasanya.

“Tapi sekarang masih sulit, karena masih belum satu pintu masing-masing orang masih mempunyai cara sendiri-sendiri untuk memenej pengetahuanya belum satu pintu tapi kita upayakan dengan pihak-pihak terkait agar termenej dengan baik”.¹⁰⁹

Dengan belum adanya satu wadah yang menangani hal ini, maka proses mengaplikasikan manajemen pengetahuan agak sedikit bermasalah, dan ini diperkuat oleh Dr. Bayyinatul Muchtaromah beliau mengukapkan bahwa.

¹⁰⁹ Isti'adah *Wawancara* (Malang, 21 Januari 2016).

“selama ini di UIN mengelola jurnal masih sendiri-sendiri, masing-masing Fakultas mengelola masih sendiri-sendiri, kalau saya lihat di perguruan tinggi seperti ITB, UNDIP itu dibawah LP2M.¹¹⁰

Di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang belum mempunyai satu wadah untuk menangani hal tersebut, masing-masing fakultas masih mengelola sendiri-sendiri.

b. Masih focus dengan pengetahuannya sendiri-sendiri

Kendala yang berikutnya adalah masing-masing individu masih focus dengan pengetahuannya masing-masing, ketika sumber daya masih focus dengan pengetahuannya sendiri-sendiri maka proses *sharing knowledge* tidak bisa maksimal. Dan itu disampaikan oleh Dr Isti’adah, dalam sesi wawancara sebagai berikut.

“Adanya pihak yang focus dalam mengelola pengetahuan itu sendiri-sendiri, walaupun sudah ada budaya *sharing*, akan tetapi belum maksimal dilakukan”.¹¹¹

Dengan tidak adanya budaya *sharing* yang baik, maka untuk menerapkan manajemen pengetahuan disebuah organisasi akan sedikit ada kendala, karena inti dari manajemen pengetahuan bisa berjalan dengan baik adalah dengan adanya budaya *sharing knowledge* yang baik. Karena pengetahuan dalam bentuk *implicit* atau pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang itu lebih banyak dalam pikiran dari pada dalam bentuk tulisan, dan untuk memunculkan ide dalam bentuk pikiran ke bentuk tulisan maka sangat penting sekali untuk menerapkan manajemen pengetahuan dengan baik.

¹¹⁰ Dr. Bayyinatul Muchtaromah. Wawancara, (15 Februari 2017)

¹¹¹ Isti’adah Wawancara (Malang, 21 Januari 2016).

Kendala yang terjadi adalah belum adanya satu wadah yang bisa menangani manajemen pengetahuan dengan baik. Kemudian masih focus dengan pengetahuannya sendiri-sendiri sehingga tidak terjadi *sharing knowledge* yang maksimal. Kemudian belum semua orang bisa mengoperasikan computer, dan kurangnya kesadaran untuk berbagi pengetahuan.

c. GAPTEK (Gagap Teknologi)

Untuk menggunakan teknologi seperti sekarang ini, tidak semua orang bisa menggunakannya tapi hal itu bisa dipelajari dengan mudah, karena sekarang semua orang tidak lepas dari gadget atau *Handphone* berbasis android, dan teknologi ini salah satu kendala yang bisa menghambat menerapkan Manajemen Pengetahuan adalah gagap teknologi atau kurang fahamnya memakai teknologi, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Abdullah Mufid dalam wawancara beliau berkata bahwasanya.

“Tool atau alat yang digunakan untuk saling berbagi pengetahuan belum semua orang bisa menggunakannya. Kultur organisai yang belum sepenuhnya sadar tentang berbagi pengetahuan”¹¹².

Untuk menerapkan manajemen pengetahuan memang sangat diperlukan teknologi, dengan adanya teknologi maka manajemen pengetahuan bisa berjalan dengan sangat bagus dan tidak harus dengan aplikasi atau software tertentu untuk berbagi pengetahuan cukup dengan *Handphone* berbasis android proses *sharing knowledge* akan bisa berjalan dengan sangat baik misalnya bisa membuat grup diskusi di *whats apps* dan

¹¹² Isti'adah *Wawancara* (Malang, 25 januari 2017).

lain sebagainya, dan ini diperkuat oleh Bapak faiz dalam sesi wawancara beliau berkata bahwasanya.

“Dalam proses *sharing Knowledge* itu kan harus tatp muka, ini juga bisa dilakukan di grup-grup diskusi lewat aplikasi *whatsapp* dan lainnya, dan kami sudah melakukannya itu”.¹¹³

Jadi dalam proses *sharing knowledge* itu tidak harus dalam bentuk software tertentu, akan tetapi bisa dilakukan dengan membuat grup di dalam aplikasi dan bisa dilakukan setiap saat, apalagi sudah mudah dengan hanya membawa handphone berbasis android, karena untuk memperlancar proses pengaplikasian manajemen pengetahuan tidak dapat dipungkiri lagi sangat membutuhkan teknologi dan kita tidak bisa lepas dari itu semua.

d. Kurangnya kesadaran untuk berbagi pengetahuan.

Inti dari KM (*Knowledge Management*) adalah *sharing knowledge*, ketika *sharing knowledge* tidak terjadi dengan baik maka KM tersebut akan berjalan sulit. Dan diperlukan budaya *sharing* yang baik diantara civitas akademik agar proses *sharing knowledge* bisa berjalan seperti yang diharapkan, dan seperti yang dipaparkan oleh Bapak faiz beliau berkata bahwasanya.

“Konteksnya itu budaya ya, budaya kita itu, budaya dan kebijakan, kebijakan dari pemerintah sendiri yang, kenapa kebijakan yang belum mendukung atau belum ada yang terkait itu, sebenarnya komunikasi ilmiah yang bagus itu kalau didukung semangat *sharing*, semangat *sharing* yang bagus itu yang mengharuskan semangat untuk berbagi, berbagi secara terbuka *knowledge* yang dihasilkan masing-masing civitas akademik itu dalam berbagai formatnya entah itu dalam bentuk tesis, disertasi, skripsi atau hasil *research* dan lain sebagainya itu, di Indonesia itu belum

¹¹³ Faizzuddin, *Wawancara* (Malang, 10 Agustus 2017).

ada kebijakan secara eksplisit yang mendorong untuk civitas akademik itu menyebarkan secara terbuka, secara open akses agar bisa diakses orang di seluruh Indonesia bahkan di seluruh Dunia. Pemerintah harus mengeluarkan kebijakan untuk pengopen akseskan hasil researchnya, itu kendalanya”.¹¹⁴

Budaya sharing memang harus selalu ditumbuhkan kepada setiap civitas akademik agar *transfer knowledge* bisa berjalan dengan baik dan bisa tersalurkan ide yang dimiliki oleh masing-masing individu.

- e. kebijakan pemerintah yang belum mendukung atau belum ada yang mengatur terkait *Knowledge Management*.

Pada dasarnya komunikasi ilmiah yang baik itu kalau didukung semangat sharing, semangat sharing yang bagus itu yang mengharuskan semangat untuk berbagi, berbagi secara terbuka knowledge yang dihasilkan masing-masing civitas akademik itu dalam berbagai formatnya entah itu dalam bentuk tesis, disertasi, skripsi atau hasil *research* dan lain sebagainya itu, di Indonesia itu belum ada kebijakan secara eksplisit yang mendorong untuk civitas akademik itu menyebarkan secara terbuka, secara open akses agar bisa diakses orang di seluruh Indonesia bahkan di seluruh Dunia. Pemerintah harus mengeluarkan kebijakan untuk pengopen akseskan hasil researchnya.

Dalam konteks Perpustakaan Pak Faiz mengungkapkan terkait dengan kendala untuk menerapkan Manajemen Pengetahuan di Universitas, berikut hasil wawancara dengan beliau :

¹¹⁴ *Ibid*

“Konteksnya itu budaya ya, budaya kita itu, budaya dan kebijakan, kebijakan dari pemerintah sendiri yang, kenapa kebijakan yang belum mendukung atau belum ada yang terkait itu, sebenarnya komunikasi ilmiah yang bagus itu kalau didukung semangat sharing, semangat sharing yang bagus itu yang mengharuskan semangat untuk berbagi, berbagi secara terbuka knowledge yang dihasilkan masing-masing civitas akademik itu dalam beerbagai formatnya entah itu dalam bentuk tesis, disertasi, skripsi atau hasil *research* dan lain sebagainya itu, di Indonesia itu belum ada kebijakan secara eksplisit yang mendorong untuk civitas akademik itu menyebarluaskannya secara terbuka, secara open akses agar bisa diakses orang di seluruh Indonesia bahkan di seluruh Dunia. Pemerintah harus mengeluarkan kebijakan untuk pengopen akseskan hasil researchnya, itu kendalanya”.

“Tapi UIN malang ini sejak jamnya Prof. Imam ini mempunyai kebijakan, yang saya kira lebih maju dari pada kebijakan yang telah ditelurkan oleh pemerintah. Intinya masalahnya terkait dengan kebijakan pemerintah yang menjadi masalah. Bagaimana pengetahuan di manej dan didesiminasikan secara Open akses belum jelas sampai sekarang, harapannya pemerintah bisa membuat kebijakan terkait hal itu agar seluruh pengetahuan dalam bentuk karya ilmiah, research baik itu jurnal, tesis, disertasi, skripsi dan lain-lain itu bisa open akseskan agar bisa diakses oleh seluruh orang. Kalau ada yang mengopen akseskan yan di UIN Malang, kebetulan pak rektonya yang mengambil inisiatif untuk mengopen akseskan hat tersebut. Dan bisa diakses oleh seluruh orang. dan kendala itu dirasakan oleh perguruan tinggi yang lain.¹¹⁵

Kebijakan pemerintah memang sangat dibutuhkan terkait hal ini agar proses *share knowledge* bisa terjadi secara nasional dan siapa saja bisa open akses dan bisa menikmati ilmu pengetahuan dengan seluas-luasnya, tapi di UIN Maulana Maliki Malang sudah ada kebijakan terkait hal itu, dengan adanay *e theses* dan *repository* maka bagi siapa saja ingin mengakses tesis dan jurnal bisa dengan mudah mengaksesnya.

f. Aktifitas Para Dosen atau karyawan yang Padat

Aktifitas para dosen yang yang begitu padat sehingga tidak sempat memikirkan apalagi menerapkan Manajemen Pengetahuan, karena sebagai

¹¹⁵ Faizzuddin, *Wawancara* (Malang, 10 Agustus 2017).

dosen atau staff atau karyawan yang lain itu sudah disibukkan dengan aktivitas dan tugas masing-masing Pak Mufid mengungkapkan bahwasanya.

“Mungkin aktifitas para dosen yang yang begitu padat sehingga tidak sempat memikirkan apalagi menerapkan Manajemen Pengetahuan, karena sebagai dosen atau staff atau karyawan yang lain itu sudah disibukkan dengan aktivitas dan tugas masing-masing. Dan juga tidak ada yang menangani secara khusus untuk menjalankan Manajemen Penegetahuan itu sendiri”.¹¹⁶

Tidak bisa dipungkiri lagi bahwasanya kegiatan yang dikerjakan seorang dosen atau karyawan di sebuah Universitas memang sangatlah padat, tidak hanya disibukkan di dalam kampus akan tetapi disibukkan juga di luar Universitas.

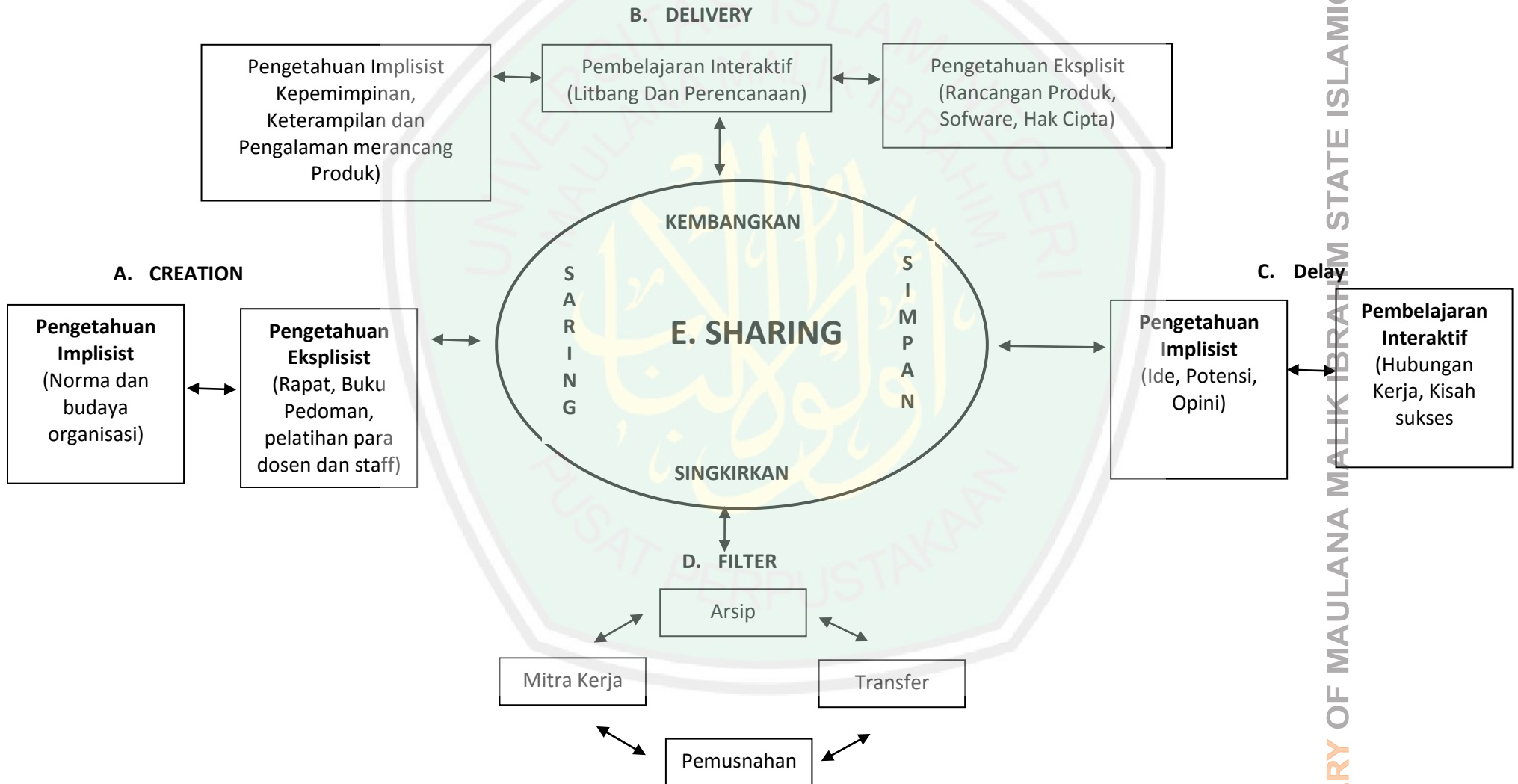
B. Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dari berbagai data dan hasil wawancara yang telah dilakukan dari semua sumber informan tentang Manajemen Pengetahuan Menuju Universitas Yang Unggul, temuan yang dikemukakan pada bagian ini berdasarkan paparan data yang diperoleh di lapangan yang dirumuskan berdasarkan interpretasi data.

Penyajian temuan tersebut bertujuan untuk menjawab permasalahan penelitian sebagaimana yang telah dikemukakan pada bab pendahuluan. Atas dasar fokus penelitian dan paparan data yang telah disajikan sebelumnya, akhirnya dihasilkan temuan-temuan sebagai berikut:

¹¹⁶ Abdullah Mufid, *Wawancara* (Malang, 10 Agustus 2017).

1. Sistem Manajemen Pengetahuan di UIN MALIKI MALANG



Terbentuknya Modal Intelektual didasarkan pada perolehan pengetahuan baru yang tertanam dalam sistem, proses-proses dan produk-produk organisasi. Proses-proses pada Sistem Manajemen Pengetahuan / KMS di UIN MALIKI Malang meliputi 5 tahap / fungsi sebagai berikut :

a. Discovery/Menemukan

Pengetahuan yang diperoleh bisa didapat dari temuan baru, sosialisasi dalam kelompok atau dari luar organisasi. Dan di UIN sendiri bisa di dapat dari banyak pintu, misalnya dalam rapat Universitas yang dihari oleh seluruh civitas akademik mulai dari Rektor, Wakil Rektor, Dosen, dan seluruh staff yang bekerja di dalamnya. Yang mana disitu dibahas terakait tentang hal-hal yang mengarah ke penemuan-penemuan pengetahuan baru yang bisa digunakan di UIN MALIKI Malang.

Pengetahuan juga bisa didapatkan atau ditemukan dari luar Universitas, misalnya UIN MALIKI Malang bisa mengadopsi beberapa program dari Universitas lain yang dibutuhkan Universitas untuk membuat Universitas semakin berkembang dan berdaya saing dengan Universitas yang lain.

Dan dari hasil rapat yang disahkan oleh rector, maka itu akan menjadi seboah SOP (Standar Operasional Prosedur) yang mana ini akan dijadikan acuan untuk menjalankan tugas di masing-masing Fakultas, dan bagian-bagian yang lain.

Pengetahuan juga ditemukan dari budaya berorganisasi di UIN MALIKI Malang, yang mana pengetahuan ini bersifat Implisit yang hanya ada di dalam diri masing-masing Individu, dan dosen atau karyawan yang sudah lama berada di UIN MALIKI Malang maka akan mempunyai budaya organisasi yang lebih baik, dan untuk dosen atau karyawan baru bisa mempelajarinya dari SOP yang sudah ada yang mana SOP ini sudah berbentuk Eksplicit dan bisa belajar budaya yang dijalani oleh karyawan atau dosen yang sudah lama di UIN MALIKI Malang.

b. Delivery

Pengetahuan yang diperoleh dari hasil tersebut maka pengetahuan tersebut akan ditanamkan ke dalam proses-proses dan produk-produk organisasi agar karyawan dan dosen di UIN MALIKI Malang bisa bekerja sesuai SOP (Standar Operasional Prosedur) tersebut dan bisa juga ditanamkan dalam bentuk budaya dan norma yang sudah berjalan di UIN MALIKI Malang.

c. Delay

Pengetahuan yang tidak langsung dipakai maka akan disimpan terlebih dahulu karena pengetahuan yang terus berkembang dan ada kemungkinan pengetahuan tersebut bisa dipakai kembali di masa yang akan datang.

d. Filter

Sebelum dibuang, pengetahuan dapat disimpan selama 1 hari atau sampai batas waktu yang tidak ditentukan tergantung kepada potensi kegunaan dan relevansinya.

e. Sharing

Tahap / fungsi ini merupakan *interface* Sistem Manajemen Pengetahuan / KMS yang menghubungkan interaksi dari ke 4 tahap / fungsi di atas dengan cara sebagai berikut :

- Pengetahuan yang diperoleh pada tahap/fungsi *Discovery* **disaring** kegunaannya (*screening*).
- Pengetahuan yang dianggap berguna **dikembangkan** untuk disosialisasikan agar dapat ditanam ke dalam proses-proses dan produk-produk organisasi pada tahap / fungsi *Delivery*.
- Pengetahuan yang dianggap kegunaannya masih di masa depan mengalami **pengorganisasian, kodifikasi untuk disimpan** pada tahap / fungsi *Delay*.
- Pengetahuan yang dianggap tidak berguna **disingkirkan** pada tahap / fungsi *Disposal*. Namun sebelum dimusnahkan, pengetahuan ini masih memungkinkan untuk ditransfer ke mitra kerja organisasi kalau diminta

2. Strategi Universitas Untuk Menjadikan Pengetahuan Sebagai Keunggulan Kompetitif Di Universitas Maulana Malik Ibrahim.

Sebagai sumberdaya yang berharga bagi organisasi, sebaiknya organisasi mengelola Manajemen pengetahuan yang baik. Untuk itu sebuah organisasi mengidentifikasi empat langkah yang perlu dilakukan organisasi agar KM menjadi strategik.

- a. Merumuskan Visi dan Misi Universitas berbasis pengetahuan.

Manajemen Pengetahaun sebagai keunggulan karena Menejemen Pengetahuan merupakan cara pandang atau paradigma, jika Universitas tidak mempunyai Visi dan Misi, tidak mempunyai program tidak akan menjadi Universitas yang baik, dan Visi-Misi itu dirumuskan berdasar atau berbasis pengetahuan, jadi konsep pengetahuan yang melandasi itu semua.

- b. Membuat system aplikasi atau software agar pengetahuan mudah disimpan.

Data, informasi, maupun pengetahuan dapat disimpan dalam bentuk dokumentasi agar mudah ditelusuri bila dibutuhkan. Bagi pengetahuan yang sifatnya *tacit*, sebaiknya diartikulasikan menjadi *codifiedexplicit knowledge*. Pengetahuan yang dapat disimpan memudahkan organisasi untuk menelusurinya dan memanfaatkan di setiap kesempatan.

c. Mempermudah akses pengetahuan

Setiap anggota organisasi mempunyai akses yang sama terhadap *knowledge base* organisasi. Agar proses aksesibilitas dan transfer mudah dilakukan antar anggota, organisasi perlu memfasilitasi dengan memanfaatkan teknologi misalnya *video conference*, jaringan internet dan intranet, telepon, dan faksimili. Banyak organisasi mempunyai ruang perpustakaan sehingga anggotanya mudah mengakses pengetahuan-pengetahuan terbaru melalui buku-buku, jurnal-jurnal, dan majalah-majalah. Organisasi memfasilitasi juga dengan aturan dan prosedur yang memudahkan setiap orang dapat mengakses pihak-pihak dan anggota organisasi lain yang mempunyai pengetahuan.

d. Meningkatkan pengetahuan yang didukung oleh organisasi

Lingkungan eksternal berubah dengan cepat akibatnya organisasi harus senantiasa beradaptasi. Kemampuan organisasi untuk beradaptasi perlu dukungan peningkatan pengetahuan. Organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mampu mempercepat peningkatan pengetahuan.

e. Mengelola pengetahuan sebagai aset.

Dalam organisasi, aset dapat berbentuk barang berwujud maupun barang berwujud. Organisasi berfokus kepada dua aset tersebut. Pengetahuan, merupakan aset tidak berwujud, harus diperlakukan sebagai aset berwujud yaitu dapat diukur.

Organisasi yang mempunyai pengetahuan superior mampu mengkoordinasi dan mengkombinasikan sumberdaya-sumberdaya tradisional dan kapabilitas dalam bentuk dan cara baru sehingga dapat memberikan nilai lebih bagi pelanggan. Dengan memiliki sumberdaya intelektual yang superior, organisasi dapat mengetahui bagaimana mengembangkan dan mengeksploitasi sumberdaya tradisional lebih baik daripada pesaing meskipun sumberdaya tersebut tidak unik dan mudah ditiru. Pengetahuan dapat dikategorikan sebagai sumberdaya strategik terpenting sehingga dapat digunakan untuk keunggulan kompetitif yang tahan lama. Pengetahuan, terutama *tacit knowledge*, berpotensi menjadi sumberdaya yang unik dan sukar ditiru. Tidak seperti sumberdaya tradisional lainnya, *tacit knowledge* tidak dapat diperdagangkan dalam bentuk siap pakai. Untuk meniru *tacit knowledge* organisasi, pesaing setidaknya memiliki pengalaman yang serupa, dan untuk mendapatkannya memerlukan waktu yang lama. Untuk mempertahankan keberlangsung keunggulan kompetitif, organisasi dapat melakukan dengan menambah pengetahuan baru. Gabungan pengetahuan lama dan baru menciptakan keunikan baru yang akhirnya menciptakan kesempatan untuk melakukan sinergi pengetahuan. Pengetahuan dapat menjadi keunggulan kompetitif yang tahan lama bila organisasi mengetahui lebih banyak akan sesuatu dibandingkan pesaing. Tidak seperti sumberdaya tradisional lainnya yang dapat berkurang saat digunakan, pengetahuan justru akan

meningkat pada saat digunakan. Pengetahuan yang semakin sering digunakan akan semakin bernilai bagi organisasi. Dengan menjadikan manajemen pengetahuan menjadi keunggulan kompetitif organisasi sebaiknya KM didayagunakan dan diterapkan secara nyata oleh organisasi. Bentuk konkrit penerapan adalah mengembangkan strategi organisasi berbasis pengetahuan. Strategi yang berbasis pengetahuan diharapkan mampu lebih mengeksplorasi keunikan yang dimiliki organisasi.

3. Kendala Mengaplikasikan Manajemen Pengetahuan di Universitas Islam Negeri MALIKI MALANG.

Ada beberapa hal yang menjadi kendala dalam mengaplikasikan Manajemen Pengetahuan di UIN MALIKI Malang diantara sebagai berikut:

- a. Belum adanya satu wadah yang bisa menangani manajemen pengetahuan dengan baik.

Fakultas masih mengelola pengetahuannya sendiri-sendiri, belum ada sumberdaya yang menengani hal ini secara focus. Adapun PUSKOM atau PTIPD fokusnyo ke manajemen akademik lebih kearah memfasilitasi Mahasiswa terkait manajemen akademik secara online seperti SIAKAD, kemahasiswaan dan lain-lain.

b. Masih focus dengan pengetahuanya sendiri-sendiri

Ketika sumber daya masih focus dengan pengetahuanya sendiri-sendiri maka proses *sharing knowledge* tidak bisa maksimal.

c. GAPTEK (Gagap Teknoligi)

Tidak semua orang menguasai teknonogi, untuk itu diharapkan bagi SDM yang belum bisa mengoperasikan perangkat computer atau yang lainnya bisa mengembangkan kemampuanya.

d. Kurangnya kesadaran untuk berbagi pengetahuan.

Inti dari KM (*Knowledge Management*) adalah *sharing knowledge*, ketika *sharing knowledge* tidak terjadi maka KM tersebut akan gagal.

e. kebijakan pemerintah yang belum mendukung atau belum ada yang mengatur terkait itu.

sebenarnya komunikasi ilmiah yang bagus itu kalau didukung semangat *sharing*, semangat *sharing* yang bagus itu yang mengharuskan semangat untuk berbagi, berbagi secara terbuka *knowledge* yang dihasilkan masing-masing civitas akademik itu dalam beerbagai formatnya entah itu dalam bentuk tesis, desertasi, skripsiatau hasil *research* dan lain sebagainya itu, di Indonesia itu belum ada kebijakan secara exsplisit yang mendorong untuk civitas akedemik itu menyebarkanluaskanya secara terbuka, secara open akses agar bisa diakses orang di seluruh Indonesia bahkan di seluruh

Dunia. Pemerintah harus mengeluarkan kebijakan untuk pengopen akseskan hasil researchnya.

f. Aktifitas Para Dosen atau karyawan yang Padat

aktifitas para dosen yang yang begitu padat sehingga tidak sempat memikirkan apalagi menerapkan Manajemen Pengetahuan, karena sebagai dosen atau staff atau karyawan yang lain itu sudah disibukkan dengan aktivitas dan tugas masing-masing



BAB V

PEMBAHASAN

Dalam bab ini, peneliti akan sajikan sejumlah temuan-temuan di lapangan yang dipaparkan melalui pembahasan singkat. Pembahasan ini dimaksudkan untuk mengsignifikasikan fokus-fokus dengan temuan-temuan penelitian berdasarkan sejumlah teori-teori yang ada sehingga dapat diperoleh temuan teori yang substantive. Adapun fokus yang akan dibahas adalah sebagai berikut:

1. Sistem Manajemen Pengetahuan Manajemen Pengetahuan di Universitas Islam Negeri MALIKI MALANG.

Ada 5 tahap dalam pembentukan *Knowledge Management system* yaitu sebagai berikut :

a. Creation/Menentukan

creation adalah sebuah proses menemukan atau menciptakan sumber atau potensi intelektual yang dimiliki oleh UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk menemukannya ada beberapa proses yang dilakukan. Pengetahuan yang diperoleh bisa didapat dari temuan baru, sosialisasi dalam kelompok atau dari luar organisasi. Dan di UIN sendiri bisa di dapat dari banyak pintu, misalnya dalam rapat Universitas yang dihari oleh seluruh civitas akademik mulai dari Rektor, Wakil Rektor, Dosen, dan seluruh staff yang bekerja di dalamnya. Yang mana disitu dibahas terakait tentang hal-hal yang mengarah ke penemuan-penemuan pengetahuan baru yang bisa digunakan di UIN MALIKI Malang.

Dan pengetahuan juga bisa didapatkan atau ditemukan dari luar Universitas, misalnya UIN MALIKI Malang bisa mengadopsi beberapa program dari Universitas lain yang dibutuhkan Universitas untuk membuat Universitas semakin berkembang dan berdaya saing dengan Universitas yang lain.

Dan dari hasil rapat yang disahkan oleh rector, maka itu akan menjadi sebuah SOP (Standar Operasional Prosedur) yang mana ini akan dijadikan acuan untuk menjalankan tugas di masing-masing Fakultas, dan bagian-bagian yang lain.

Dan pengetahuan juga ditemukan dari budaya berorganisasi di UIN MALIKI Malang, yang mana pengetahuan ini bersifat Implisit yang hanya ada di dalam diri masing-masing Individu, dan dosen atau karyawan yang sudah lama berada di UIN MALIKI Malang maka akan mempunyai budaya organisasi yang lebih baik, dan untuk dosen atau karyawan baru bisa mempelajarinya dari SOP yang sudah ada yang mana SOP ini sudah berbentuk Explicit dan bisa belajar budaya yang dijalani oleh karyawan atau dosen yang sudah lama di UIN MALIKI Malang.

b. Delivery

Pengetahuan yang diperoleh dari hasil tersebut maka pengetahuan tersebut akan ditanamkan ke dalam proses-proses dan produk-produk organisasi agar karyawan dan dosen di UIN MALIKI Malang bisa bekerja

sesuai SOP (Standar Operasional Prosedur) tersebut dan bisa juga ditanamkan dalam bentuk budaya dan norma yang sudah berjalan di UIN MALIKI Malang.

c. Delay

Pengetahuan yang tidak langsung dipakai maka akan disimpan terlebih dahulu karena pengetahuan yang terus berkembang dan ada kemungkinan pengetahuan tersebut bisa dipakai kembali di masa yang akan datang.

d. Disposal

Sebelum dibuang, pengetahuan dapat disimpan selama 1 hari atau sampai batas waktu yang tidak ditentukan tergantung kepada potensi kegunaan dan relevansinya. Penyimpanan pengetahuan melibatkan penciptaan database. Manajemen harus mendukung pengembangan penyimpanan pengetahuan yang direncanakan oleh sistem, mendorong pengembangan skema perusahaan besar untuk mengindeks dokumen. Pemberian penghargaan perlu dilakukan pada karyawan yang rajin meng-update data.

e. Sharing

Tahap fungsi ini merupakan *interface* Sistem Manajemen Pengetahuan KMS yang menghubungkan interaksi dari ke 4 tahap fungsi di atas dengan cara sebagai berikut :

- Pengetahuan yang diperoleh pada tahap/fungsi *Discovery* disaring kegunaannya (*screening*).

- Pengetahuan yang dianggap berguna dikembangkan untuk disosialisasikan agar dapat ditanam ke dalam proses-proses dan produk-produk organisasi pada tahap fungsi *Delivery*.
- Pengetahuan yang dianggap kegunaannya masih di masa depan mengalami pengorganisasian, kodifikasi untuk disimpan pada tahap fungsi *Delay*.
- Pengetahuan yang dianggap tidak berguna disingkirkan pada tahap fungsi *Disposal*. Namun sebelum dimusnahkan, pengetahuan ini masih memungkinkan untuk ditransfer ke mitra kerja organisasi kalau diminta

Turban menjelaskan bahwa *knowledge Management System* dikembangkan menggunakan tiga set teknologi, yaitu komunikasi, kalaborasi, penyimpanan dan pengambilan.¹¹⁷ KMS (*knowledge Management System*) adalah system yang digunakan untuk memfasilitasi penangkapan, penyimpanan, pencarian, pemindahan, dan penggunaan kembali pengetahuan.¹¹⁸

Sedangkan menurut dalkir faungsi atau teori *knowledge Management System* memiliki enam langkah, berikut merupakan *cycle* dari *knowledge Management System*:

a. *Create Knowledge*

Pengetahuan tercipta sebagaimana orang menentukan cara untuk melakukan sesuatu atau mengembangkan keahlian. Terkadang pengetahuan dari luar telah membawa masuk.

¹¹⁷ Turban, *knowledge Management System*, 2008, hal 400

¹¹⁸ Iga Andhika Dwi Kusuma, *Pengertian dan pembahasan Knowledge Management System*, (<http://igadaebak.blogspot.co.id>) diakses tanggal 7 Desember 2017) hal. 1

b. Capture Knowledge

Pengetahuan yang baru haruslah teridentifikasi sebagai sesuatu yang bernilai dan terwakili dengan cara yang wajar.

c. Refine Knowledge

Pengetahuan baru haruslah ditempatkan dalam suatu konteks sehingga dapat ditindaklanjuti. Disinilah wawasan manusia harus dapat ditangkap.

d. Store Knowledge

Pengetahuan yang dapat berguna kemudian harus dapat tersimpan dalam format yang wajar pada repository yang ada sehingga orang lain dalam organisasi dapat mengaksesnya

e. Manage Knowledge

Seperti halnya perpustakaan, pengetahuan harus tetap terjaga dan tersimpan hingga saat ini. Ini harus ditinjau kembali untuk dapat memverifikasi bahwa hal tersebut relevan dan akurat.

f. Disseminate Knowledge

Pengetahuan yang telah tersimpan dengan baik dan sudah terverifikasi secara keseluruhan dapat mulai dilakukan sosialisasi ataupun menyebarluaskan pengetahuan dalam organisasi.¹¹⁹

¹¹⁹ Kimiz Dalkir, *Knowledge Management in Theory and Practice*, 2011 hal. 38

2. Strategi Universitas Untuk Menjadikan Pengetahuan Sebagai Keunggulan Kompetitif Di Universitas Maulana Malik Ibrahim.

Strategi organisasi berbasis pengetahuan mensyaratkan keinginan kuat organisasi untuk menambah basis pengetahuan yang dipunyai. Implementasi dan eksekusi strategi organisasi memerlukan kemampuan pengetahuan yang cukup dalam mengoptimalkan pilihan-pilihan strategi yang ada sesuai dengan perkembangan industri, pesaing, dan kapabilitas organisasi.¹²⁰ Adapun Strategi Universitas Untuk Menjadikan Pengetahuan Sebagai Keunggulan Kompetitif Di Universitas Maulana Malik Ibrahim adalah sebagai berikut :

Manajemen Pengetahaun sebagai keunggulan karena Menejemen Pengetahuan merupakan cara pandang atau paradigma, jika Universitas tidak mempunyai Visi dan Misi, tidak mempunyai program tidak akan menjadi Universitas yang baik, dan Visi-Misi itu dirumuskan berdasar atau berbasis pengetahuan, jadi konsep pengetahuan yang melandasi itu semua.

Sebagai sumberdaya yang berharga bagi organisasi, sebaiknya organisasi mengelola Manajemen pengetahuan yang baik. Untuk itu sebuah organisasi mengidentifikasi empat langkah yang perlu dilakukan organisasi agar KM menjadi stratejik.

- 1) Merumuskan Visi dan Misi Universitas berbasis pengetahuan.

Manajemen Pengetahaun sebagai keunggulan karena Menejemen Pengetahuan merupakan cara pandang atau paradigma, jika

120 Elnat Aldhi, *Menjadikan Manajemen Pengetahuan Sebagai Keunggulan Kompetitif Perusahaan Melalui Strategi Berbasis Pengetahuan*, Vol. 2 No. 1 Januari 2005, hal. 64-66

Universitas tidak mempunyai Visi dan Misi, tidak mempunyai program tidak akan menjadi Universitas yang baik, dan Visi-Misi itu dirumuskan berdasar atau berbasis pengetahuan, jadi konsep pengetahuan yang melandasi itu semua.

- 2) Membuat system aplikasi atau software agar pengetahuan mudah disimpan.

Data, informasi, maupun pengetahuan dapat disimpan dalam bentuk dokumentasi agar mudah ditelusuri bila dibutuhkan. Bagi pengetahuan yang sifatnya *tacit*, sebaiknya diartikulasikan menjadi *codified/explicit knowledge*. Pengetahuan yang dapat disimpan memudahkan organisasi untuk menelusurinya dan memanfaatkan di setiap kesempatan.

- 3) Mempermudah akses pengetahuan

Setiap anggota organisasi mempunyai akses yang sama terhadap *knowledge base* organisasi. Agar proses aksesibilitas dan transfer mudah dilakukan antar anggota, organisasi perlu memfasilitasi dengan memanfaatkan teknologi misalnya *video conference*, jaringan internet dan intranet, telepon, dan faksimili. Banyak organisasi mempunyai ruang perpustakaan sehingga anggotanya mudah mengakses pengetahuan-pengetahuan terbaru melalui buku-buku, jurnal-jurnal, dan majalah-majalah. Organisasi memfasilitasi juga dengan aturan dan prosedur yang memudahkan setiap orang dapat mengakses pihak-pihak dan anggota organisasi lain yang mempunyai pengetahuan.

4) Meningkatkan pengetahuan yang didukung oleh organisasi

Lingkungan eksternal berubah dengan cepat akibatnya organisasi harus senantiasa beradaptasi. Kemampuan organisasi untuk beradaptasi perlu dukungan peningkatan pengetahuan. Organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mampu mempercepat peningkatan pengetahuan.

5) Mengelola pengetahuan sebagai aset.

Dalam organisasi, aset dapat berbentuk barang berwujud maupun barang berwujud. Organisasi berfokus kepada dua aset tersebut. Pengetahuan, merupakan aset tidak berwujud, harus diperlakukan sebagai aset berwujud yaitu dapat diukur.

Organisasi yang mempunyai pengetahuan superior mampu mengkoordinasi dan mengkombinasikan sumberdaya-sumberdaya tradisional dan kapabilitas dalam bentuk dan cara baru sehingga dapat memberikan nilai lebih bagi pelanggan. Dengan memiliki sumberdaya intelektual yang superior, organisasi dapat mengetahui bagaimana mengembangkan dan mengeksploitasi sumberdaya tradisional lebih baik daripada pesaing meskipun sumberdaya tersebut tidak unik dan mudah ditiru. Pengetahuan dapat dikategorikan sebagai sumberdaya stratejik terpenting sehingga dapat digunakan untuk keunggulan kompetitif yang tahan lama. Pengetahuan, terutama *tacit knowledge*, berpotensi menjadi sumberdaya yang unik dan sukar ditiru. Tidak seperti sumberdaya tradisional lainnya, *tacit knowledge* tidak dapat

diperdagangkan dalam bentuk siap pakai. Untuk meniru *tacit knowledge* organisasi, pesaing setidaknya memiliki pengalaman yang serupa, dan untuk mendapatkannya memerlukan waktu yang lama. Untuk mempertahankan keberlangsung keunggulan kompetitif, organisasi dapat melakukan dengan menambah pengetahuan baru. Gabungan pengetahuan lama dan baru menciptakan keunikan baru yang akhirnya menciptakan kesempatan untuk melakukan 4inergi pengetahuan. Pengetahuan dapat menjadi keunggulan kompetitif yang tahan lama bila organisasi mengetahui lebih banyak akan sesuatu dibandingkan pesaing. Tidak seperti sumberdaya tradisional lainnya yang dapat berkurang saat digunakan, pengetahuan justru akan meningkat pada saat digunakan. Pengetahuan yang semakin sering digunakan akan semakin bernilai bagi organisasi. Dengan menjadikan manajemen pengetahuan menjadi keunggulan kompetitif organisasi sebaiknya KM didayagunakan dan diterapkan secara nyata oleh perusahaan. Bentuk konkrit penerapan adalah mengembangkan strategi organisasi berbasis pengetahuan. Strategi yang berbasis pengetahuan diharapkan mampu lebih mengeksplorasi keunikan yang dimiliki organisasi.

3. Kendala Mengaplikasikan Manajemen Pengetahuan di UIN Maulana Malik Ibrahim (MALIKI) MALANG.

Allan mengungkap dalam menerapkan *knowledge management* perusahaan akan menemukan tantangan dimana adanya penolakan akan perubahan yang terjadi akibat penggunaan *knowledge management*. Selain itu kesulitan untuk menggerakkan karyawan yang sudah berada di zona nyaman akan menjadi kendala. Seringkali terjadi di dalam perusahaan, karyawan enggan menggunakan *knowledge management* karena merasa tidak ada untungnya baginya atau merasa tidak akan membawa dampak apapun bagi dirinya.

Tantangan atau kendala selanjutnya adalah adanya rasa kurang percaya antar karyawan yang terkadang diawali oleh kerasnya kompetisi antar unit, hal ini perlu diperhatikan dan diperbaiki oleh perusahaan agar *knowledge management* bisa berjalan dengan baik.¹²¹

Adapun beberapa hal yang menjadi kendala dalam mengaplikasikan Manajemen Pengetahuan di UIN MALIKI Malang diantara sebagai berikut:

- a. Belum adanya satu wadah yang bisa menangani manajemen pengetahuan dengan baik.

Fakultas masih mengelola pengetahuannya sendiri-sendiri, belum ada sumberdaya yang menengani hal ini secara focus.

Adapun PUSKOM atau PTIPD fokusnyo ke manajemen akademik

¹²¹ Allan, *Dampak dan Tantangan Penerapan KM terhadap Organisasi Sosial*, <http://allan711.blogspot.co.id>, diakses tanggal 7 Desember 2017.

lebih kearah memfasilitasi Mahasiswa terkait manajemen akademik secara online seperti SIAKAD, kemahasiswaan dan lain-lain.

b. Masih focus dengan pengetahuanya sendiri-sendiri

Ketika sumber daya masih focus dengan pengetahuanya sendiri-sendiri maka proses *sharing knowledge* tidak bisa maksimal.

c. GAPTEK (Gagap Teknoligi)

Tidak semua orang menguasai teknonogi, untuk itu diharapkan bagi SDM yang belum bisa mengoperasikan perangkat computer atau yang lainnya bisa mengembangkan kemampuanya.

d. Kurangnya kesadaran untuk berbagi pengetahuan.

Inti dari KM (*Knowledge Management*) adalah *sharing knowledge*, ketiaka *sharing knowledge* tidak terjadi maka KM tersebut akan gagal.

e. kebijakan pemerintah yang belum mendukung atau belum ada yang mengatur terkait itu.

sebenarnya komunikasi ilmiah yang bagus itu kalau didukung semangat *sharing*, semangat *sharing* yang bagus itu yang mengharuskan semangat untuk berbagi, berbagi secara terbuka *knowledge* yang dihasilkan masing-masing civitas akademik itu dalam beerbagai formatnya entah itu dalam bentuk tesis, desertasi, skripsi atau hasil *research* dan lain sebagainya itu, di Indonesia itu

belum ada kebijakan secara eksplisit yang mendorong untuk civitas akademik itu menyebarluaskannya secara terbuka, secara open akses agar bisa diakses orang di seluruh Indonesia bahkan di seluruh Dunia. Pemerintah harus mengeluarkan kebijakan untuk pengopen akseskan hasil researchnya.

f. Aktifitas Para Dosen atau karyawan yang Padat

Aktifitas para dosen yang yang begitu padat sehingga tidak sempat memikirkan apalagi menerapkan Manajemen Pengetahuan, karena sebagai dosen atau staff atau karyawan yang lain itu sudah disibukkan dengan aktivitas dan tugas masing-masing

g. Tidak Ada Yang Menangani Secara Khusus Untuk Menjalankan Manajemen Penegetahuan Itu Sendiri di Universitas Islam Negri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Dalam penerapan *knowledge management* diharapkan sebuah Universitas atau organisasi mampu mengoptimalkan asset yang paling berharga yaitu pengetahuan, ketika pengetahuan di kelola dengan baik maka sebuah lembaga akan selalu mampu bersaing dengan lembaga-lembaga yang lain. Dengan adanya *turbulensi* informasi sebuah organisasi harus bisa memilih dan memilih informasi tersebut dengan baik.

BAB VI

PENUTUP

Dalam bab ini akan peneliti sajikan sejumlah kesimpulan dan sejumlah saran serta rekomendasi terhadap temuan-temuan dari hasil penelitian yang berjudul Manajemen Pengetahuan Menuju Universitas Yanh Unggul di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

A. Kesimpulan

Berdasarkan fokus penelitian, paparan data dan hasil penelitian serta pembahasan temuan hasil penelitian, maka hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Sistem Manajemen Pengetahuan Di Universitas Maulana Malik Ibrahim.

Terbentuknya Modal Intelektual didasarkan pada perolehan pengetahuan baru yang tertanam dalam sistem, proses-proses dan produk-produk organisasi. Proses-proses pada Sistem Manajemen Pengetahuan / KMS di UIN MALIKI Malang meliputi 5 tahap / fungsi sebagai berikut :

a. Discovery/Menemukan

Pengetahuan yang diperoleh bisa didapat dari temuan baru, sosialisasi dalam kelompok atau dari luar organisasi. Dan di UIN sendiri bisa di dapat dari banyak pintu, misalnya dalam rapat Universitas yang dihari oleh seluruh civitas akademik mulai dari Rektor, Wakil Rektor, Dosen, dan seluruh staff yang bekerja di dalamnya. Yang mana disitu

dibahas terakait tentang hal-hal yang mengarah ke penemuan-penemuan pengetahuan baru yang bisa digunakan di UIN MALIKI Malang.

Dan pengetahuan juga bisa didapatkan atau ditemukan dari luar Universitas, misalnya UIN MALIKI Malang bisa mengadopsi beberapa program dari Universitas lain yang dibutuhkan Universitas untuk membuat Universitas semakin berkembang dan berdaya saing dengan Universitas yang lain.

Dan dari hasil rapat yang disahkan oleh rector, maka itu akan menjadi sebuah SOP (Standar Operasional Prosedur) yang mana ini akan dijadikan acuan untuk menjalankan tugas di masing-masing Fakultas, dan bagian-bagian yang lain.

Dan pengetahuan juga ditemukan dari budaya berorganisasi di UIN MALIKI Malang, yang mana pengetahuan ini bersifat Implisit yang hanya ada di dalam diri masing-masing Individu, dan dosen atau karyawan yang sudah lama berada di UIN MALIKI Malang maka akan mempunyai budaya organisasi yang lebih baik, dan untuk dosen atau karyawan baru bisa mempelajarinya dari SOP yang sudah ada yang mana SOP ini sudah berbentuk Explisit dan bisa belajar budaya yang dijalani oleh karyawan atau dosen yang sudah lama di UIN MALIKI Malang.

b. Delivery

Pengetahuan yang diperoleh dari hasil tersebut maka pengetahuan tersebut akan ditanamkan ke dalam proses-proses dan produk-produk organisasi agar karyawan dan dosen di UIN MALIKI Malang bisa bekerja sesuai SOP (Standar Operasional Prosedur) tersebut dan bisa juga ditanamkan dalam bentuk budaya dan norma yang sudah berjalan di UIN MALIKI Malang.

c. Delay

Pengetahuan yang tidak langsung dipakai maka akan disimpan terlebih dahulu karena pengetahuan yang terus berkembang dan ada kemungkinan pengetahuan tersebut bisa dipakai kembali di masa yang akan datang.

d. Disposal

Sebelum dibuang, pengetahuan dapat disimpan selama 1 hari atau sampai batas waktu yang tidak ditentukan tergantung kepada potensi kegunaan dan relevansinya.

e. Sharing

Tahap / fungsi ini merupakan *interface* Sistem Manajemen Pengetahuan / KMS yang menghubungkan interaksi dari ke 4 tahap / fungsi di atas dengan cara sebagai berikut :

- Pengetahuan yang diperoleh pada tahap/fungsi *Discovery* **disaring** kegunaannya (*screening*).

- Pengetahuan yang dianggap berguna **dikembangkan** untuk disosialisasikan agar dapat ditanam ke dalam proses-proses dan produk-produk organisasi pada tahap / fungsi *Delivery*.
- Pengetahuan yang dianggap kegunaannya masih di masa depan mengalami **pengorganisasian, kodifikasi untuk disimpan** pada tahap / fungsi *Delay*.
- Pengetahuan yang dianggap tidak berguna **disingkirkan** pada tahap / fungsi *Disposal*. Namun sebelum dimusnahkan, pengetahuan ini masih memungkinkan untuk ditransfer ke mitra kerja organisasi kalau diminta

2. Strategi Universitas Untuk Menjadikan Pengetahuan Sebagai Keunggulan Kompetitif Di Universitas Maulana Malik Ibrahim.

Sebagai sumberdaya yang berharga bagi organisasi, sebaiknya organisasi mengelola Manajemen pengetahuan yang baik. Untuk itu sebuah organisasi mengidentifikasi empat langkah yang perlu dilakukan organisasi agar KM menjadi strategik.

1. Merumuskan Visi dan Misi Universitas berbasis pengetahuan.
2. Membuat system aplikasi atau software agar pengetahuan mudah disimpan.
3. Mempermudah akses pengetahuan
4. Meningkatkan pengetahuan yang didukung oleh organisasi
5. Mengelola pengetahuan sebagai aset.

3. Kendala Mengaplikasikan Manajemen Pengetahuan di Universitas Islam Negeri MALIKI MALANG.

Ada beberapa hal yang menjadi kendala dalam mengaplikasikan Manajemen Pengetahuan di UIN MALIKI Malang diantara sebagai berikut:

Ada beberapa hal yang menjadi kendala dalam mengaplikasikan Manajemen Pengetahuan di UIN MALIKI Malang diantara sebagai berikut:

- a. Belum adanya satu wadah yang bisa menangani manajemen pengetahuan dengan baik.

Fakultas masih mengelola pengetahuannya sendiri-sendiri, belum ada sumberdaya yang menengani hal ini secara focus. Adapun PUSKOM atau PTIPD fokusnyo ke manajemen akademik lebih kearah memfasilitasi Mahasiswa terkait manajemen akademik secara online seperti SIAKAD, kemahasiswaan dan lain-lain.

- b. Masih focus dengan pengetahuannya sendiri-sendiri

Ketika sumber daya masih focus dengan pengetahuannya sendiri-sendiri maka proses *sharing knowledge* tidak bisa maksimal.

- c. GAPTEK (Gagap Teknologi)

Tidak semua orang menguasai teknonogi, untuk itu diharapkan bagi SDM yang belum bisa mengoperasikan perangkat computer atau yang lainnya bisa mengembangkan kemampuannya.

- d. Kurangnya kesadaran untuk berbagi pengetahuan.

Inti dari KM (*Knowledge Management*) adalah *sharing knowledge*, ketika *sharing knowledge* tidak terjadi maka KM tersebut akan gagal.

- e. kebijakan pemerintah yang belum mendukung atau belum ada yang mengatur terkait itu.

sebenarnya komunikasi ilmiah yang bagus itu kalau didukung semangat *sharing*, semangat *sharing* yang bagus itu yang mengharuskan semangat untuk berbagi, berbagi secara terbuka *knowledge* yang dihasilkan masing-masing civitas akademik itu dalam berbagai formatnya entah itu dalam bentuk tesis, disertasi, skripsi atau hasil *research* dan lain sebagainya itu, di Indonesia itu belum ada kebijakan secara eksplisit yang mendorong untuk civitas akademik itu menyebarkannya secara terbuka, secara open akses agar bisa diakses orang di seluruh Indonesia bahkan di seluruh Dunia. Pemerintah harus mengeluarkan kebijakan untuk pengopen akseskan hasil *research*nya.

- f. Aktifitas Para Dosen atau karyawan yang Padat

aktifitas para dosen yang begitu padat sehingga tidak sempat memikirkan apalagi menerapkan Manajemen Pengetahuan, karena sebagai dosen atau staff atau karyawan yang lain itu sudah disibukkan dengan aktivitas dan tugas masing-masing

- g. Tidak Ada Yang Menangani Secara Khusus Untuk Menjalankan Manajemen Penegetahuan Itu Sendiri di Universitas Islam Negri Maulana Malik Ibrahim Malang.

B. SARAN

Dengan merujuk pada fokus penelitian, paparan data, temuan-temuan penelitian dan pembahasan maka hasil penelitian ini dapat penulis sampaikan saran-saran sebagai berikut:

- 1) Universitas senantiasa mengembangkan Manajemen Pengetahuan karena pengetahuan merupakan asset yang berharga yang dimiliki oleh sebuah lembaga.
- 2) Membuat sebuah aplikasi yang menjadi wadah para civitas akademik, agar sharing Knowledge bisa terjadi secara efektif dan efisien.
- 3) Diharapkan para civitas akademik untuk mengeksplisitkan semua tacit knowledge menjadi yang dimiliki sehingga bisa disebarluaskan ke semua orang yang memerlukan.
- 4) Adanya sikap yang harus dibudayakan untuk pembeduan system ini diantaranya menciptakan, menangkap, menjaring, menyimpan, mengolah, dan menyebarkan Knowledge masing-masing.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldhi, Elnat, *Menjadikan Manajemen Pengetahuan Sebagai Keunggulan Kompetitif Perusahaan Melalui Strategi Berbasis Pengetahuan*, Vol. 2 No. 1 Januari 2005.
- Arikunto, Suharsimi, 2006, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek* (Edisi Revisi IV) (Jakarta : Rineka Cipta)
- AW. Widjaya, 1987, *Perencanaan sebagai Fungsi Manajemmen*, (PT Bina Aksara, Jakarta)
- Awad, Elias M and Ghaziri, Hassan M., 2004, *Knowledge Management, United State Of America: Prentice Hall*.
- Fernandez, I.B., dan Sabherwal, R. 2001. Organizational knowledge management: a contingency perspective. *Journal Of Management Information System*. Vol 18. pp. 23-55
- <https://id.wikipedia.org/wiki/Strategi>, diakses tanggal 18 November 2015, pukul 21.40.
- https://id.wikipedia.org/wiki/Universitas_Islam_Negeri_Malang, diakses tanggal 23 November, jam 16.30 <https://www.uin-malang.ac.id/s/uin/profil>
- I. Nonaka, & H.Takeuchi,. *The knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. New York. Oxford University Press. 1995.

- Indar, Djumransjah, 1995, *Perencanaan Pendidikan (Strategi dan Implementasinya)*, (Karya Abditama, Surabaya)
- J. Lexy, Moleong. 2008, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya)
- J. Stlapleton, James, 2004, *Executive's Guide to Knowledge Management, Puncak Keunggulan kompetitif*, (Jakarta: Erlangga,).
- Jeanne H. Ballantine, *Sociology of educational*, Wrih State University Prentice Hall Englewood Cleff Nj,
- M Awad, Elias and M. Ghaziri, Hassan, 2004, *Knowledge Management, United State Of America: Prentice Hall.*
- M. Bukhari, DKK, 2005, *Azas-Azas Manajemen*, (Aditya Media, Yogyakarta)
- M.B.Melles. 1988 , *Qualitif Data Analisis*. California: Sagepullication Inc.
- Muhajir, Noeng, 1989, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Raka Sarasin)
- Mulyanto, Agus, 2008, *implementasi knowledge management Untuk meningkatkan kinerja perguruan tinggi*, Seminar Nasional Aplikasi Sains dan Teknologi – IST AKPRIND Yogyakarta.
- Munir, Ningky Sasanti, 2001, *Penerapan Manajemen Pengetahuan di Perusahaan di Indonesia.*

Muttaqin, Arif, *Membangun Perpustakaan Berbasis Konsep Knowledge Management Transformasi Menuju Research College dan Perguruan Tinggi Berkualitas Internasional*,

Nawawi, Hadari, 1983, *Administrasi Pendidikan*, (PT Gunung Agung, Jakarta).

Nawawi, Hadari, 1997, *Administrasi Pendidikan*, (CV. Haji Mas Agung, Surabaya:).

Nawawi, Ismail, 2012, *manajemen Pengetahuan (Knowledge Management)*, (Bogor, Ghalia Indonesia.

Russel Walling, Edward, 2010, *Terobosan Manajemen yang Perlu anda ketahui*, (Jakarta: Penerbit Erlangga,)

Sahertian, Piet A., 1994, *Dimensi Administrasi Pendidikan*, (Usaha Nasional, Surabaya:).

Sangkala, 2007, *Knowledge Management, Suatu Pengantar Memahami Bagaimana Organisasi Mengelola Pengetahuan Sehingga Menjadi Organisasi Yang Unggul*, Jakarta: PT. Raja Grafindo.

Sekolah Unggulan, <http://sekolahunggulan.com/pengertian-sekolah-unggulan/>, diakses tanggal 23 November, jam 16.45

Siagian, Sondang P., 1997, *Sistem Informasi untuk Mengambil Keputusan*, (Gunung Agung, Jakarta)

Sibuan, Malayu, 1989, *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*, (CV. Haji Mas Gus, Jakarta)

Sidarta, Made, 1999, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (PT. Bina Aksara, Jakarta).

ST Vembriarto, 1988, *Pengantar Perencanaan Pendidikan (Educational Planning)*, Andi Offset, Yogyakarta:).

Sugiono, 2008, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (Bandung ; Alfabeta)

Sumadinata, Nana Syaudih, 2009, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung ; Remaja Rosdakarya).

Suprayogo, Imam, 1994, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, (STAIN Press)

Suroso, Arif Imam, 2011, "Teori Organisasi dan Manajemen Pengetahuan," Makalah, (Bogor: Institut Pertanian Bogor,)

Sutopo HB, 1996, *Metode Penelitian Kualitatif, Metodologi Penelitian, untuk Ilmu-Ilmu Sosial dan Budaya* (Surakarta : UNS)

Tanthowi, Jawahir, 1983, *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an*, (Pustaka al-Husna, Jakarta)

Tobing, Paul L., 2007, *Knowledge Management (Konsep, Arsitektur dan Implementasi)* (Yogyakarta : Graha Ilmu,).

Valeriaharyono, <https://km0224.wordpress.com/2013/12/08/knowledge-management-system/8> Desember 2013, diakses tanggal 28 Oktober 2015.

Wojowarsito, Purwadarminta, 1974, *Kamus lengkap Indonesia Inggris*, (Hasta, Jakarta:)