



UNIVERSITAS MATARAM



PPM SCHOOL OF
MANAGEMENT
Inspiring Transformation

PROCEEDING

KONFERENSI
NASIONAL
RISET MANAJEMEN X

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

20-22 SEPT 2016

LOMBOK, NTB
INDONESIA

KATA PENGANTAR

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

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

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

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

Sulhaini, Ph.D.
Penyelenggara
Universitas Mataram

TIM PENGKAJI

Tim Pengkaji dari PPM School of Management:

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

Tim pengkaji dari Universitas Mataram:

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

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

Kamis, 22 September 2016

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

ANALISIS PENERAPAN MANAJEMEN PENGETAHUAN DAN PENGETAHUAN BERBASIS STRATEGI UNTUK MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN (Studi Kasus Pada SMK YPUI Parung)*

¹Wiyanto

²Umi Rusilowati

³Hadi Supratikta

¹ wytcedu07@gmail.com

² umi_rusilowati@yahoo.com

³ supratikta@gmail.com

Program Pascasarjana, Magister Manajemen, Universitas Pamulang

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis secara deskriptif penerapan manajemen pengetahuan dan pengetahuan berbasis strategi untuk menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan serta strategi-strategi untuk mengatasi kendala dalam penerapannya. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode campuran sekuensial/bertahap terutama metode eksploratori sekuensial. Dalam tahap pertama mengumpulkan dan menganalisis data kualitatif dalam menjawab rumusan masalah. Untuk melengkapi data kualitatif pada tahap kedua digunakan data kuantitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan di SMK YPUI Parung yang diukur dengan menggunakan 7 (tujuh) dimensi pengukuran yaitu mencipta pengetahuan, menyimpan pengetahuan, berbagi pengetahuan, memperbaharui pengetahuan, kepemimpinan, teknologi, dan budaya diklasifikasikan baik. Penerapan pengetahuan berbasis strategi juga diklasifikasikan baik. Perpaduan antara pengetahuan yang dimiliki, kapabilitas dan Sumber daya yang ada digabungkan dengan strategi bisnis yang dimiliki menghasilkan performa SMK YPUI Parung lebih bagus dibandingkan kompetitornya bahkan mampu menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan. Sebuah model keunggulan bersaing berkelanjutan SMK YPUI Parung sebagai hasil penelitian ini.

Kata Kunci: Manajemen pengetahuan, pengetahuan berbasis strategi, keunggulan bersaing, sekolah menengah kejuruan

ABSTRACT

The aim of this study was to determine and analysis implementation of knowledge management and knowledge based-strategy to create sustainable competitive advantages as well as strategies to overcome the obstacles in their applicability. In this research used mixed method sequential/gradual (sequential mixed methods) mainly exploratory sequential method. At the step collecting and analyzing qualitative data to answer the problem formulation. To complete qualitative data used in the second step of quantitative data. The knowledge management and knowledge based-strategy has been implemented in YPUI Parung Vocational School. Based on the diagnostic result knowledge management implementation perception in YPUI Vocational School was measured using seven (7) dimension, the are knowledge creation, knowledge storage, knowledge sharing, knowledge update, leadership, technology dan culture show good results. While the knowledge based-strategy implementation also good results. The combination of the knowledge, capabilities and resource that are combined with a business strategy that is owned generating performance YPUI Parung Vocational School better than its competitors even able to create a sustainable competitive advantage. A model of sustainable competitive advantages YPUI Parung Vocational School as the outcome of this research.

Keyword: Knowledge management, knowledge-based strategy, competitive advantage, vocational school

*)Artikel dalam proses pengkajian untuk publikasi di Jurnal Bisnis dan Manajemen (JBM) yang

diterbitkan oleh Universitas Padjajaran.

PENDAHULUAN

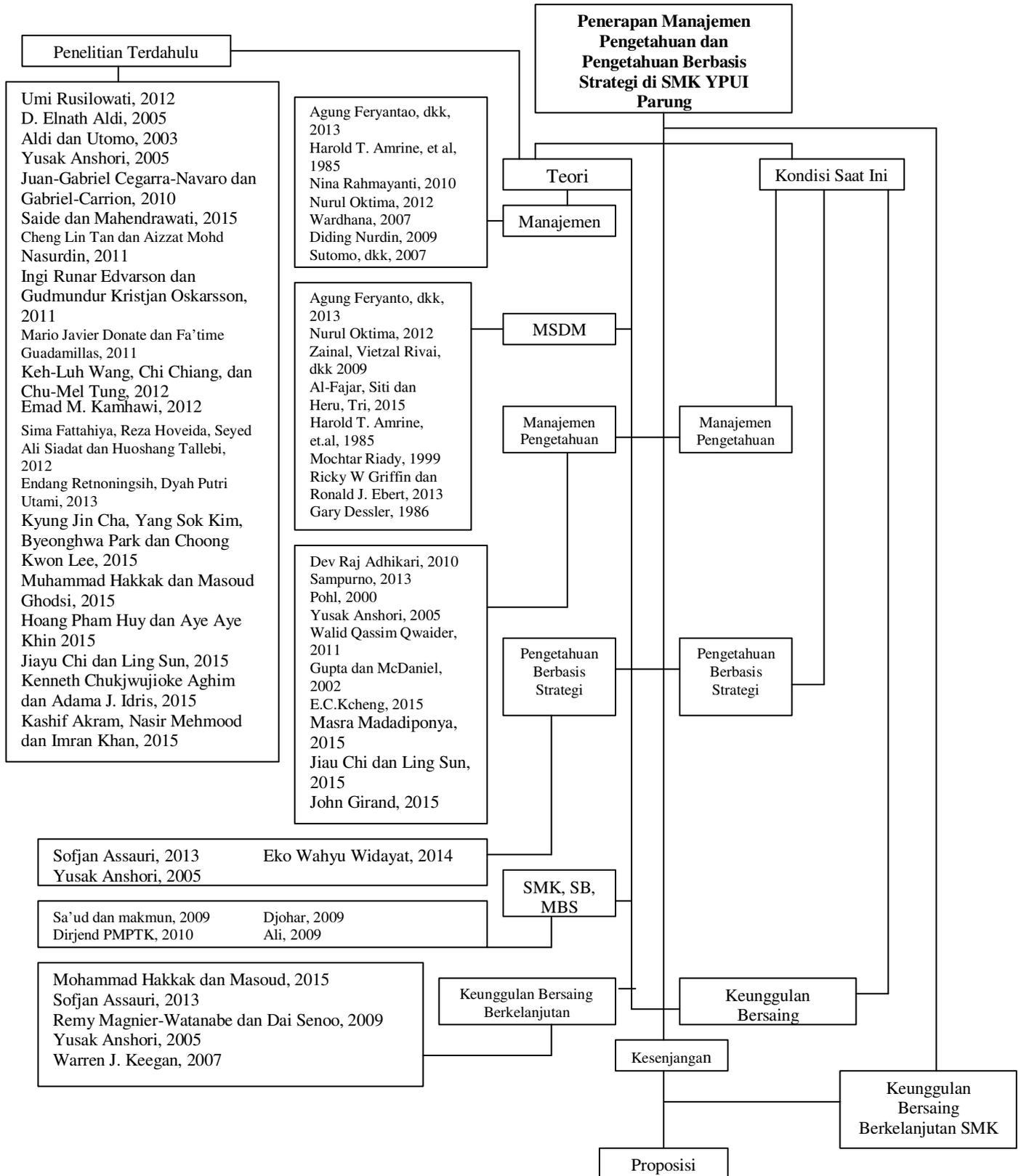
Globalisasi yang ditandai dengan semakin berkembang pesatnya IPTEK, Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) yang merupakan sebuah integrasi ekonomi ASEAN dalam menghadapi perdagangan bebas antar negara ASEAN menjadi suatu keniscayaan. Perubahan dari masyarakat informasi menjadi era pengetahuan juga berlangsung sangat cepat, powerful dan nyata. Oleh karena itu, Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul dan kompetitif sangat diperlukan agar mampu bersaing.

Hal yang mendasari hal ini adalah perlunya individu atau organisasi untuk mengelola pengetahuan sebagai salah satu aset tak-kasat-mata (*intangible*) yang krusial. Meskipun pengetahuan tidak dapat dengan mudah dikuantifikasi, namun tidak dapat dipungkiri bahwa pengetahuan merupakan aset yang dapat membedakan individu yang satu dengan yang lain dalam organisasi, lebih lanjut membedakan kompetensi satu organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya.

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) merupakan program pendidikan yang menyiapkan peserta didik setelah lulus mampu untuk Bekerja secara profesional dan/ atau Melanjutkan Pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dan/ atau Wirausaha (BMW). Kabupaten Bogor merupakan salah satu kabupaten di Indonesia yang menaruh perhatian tinggi terhadap pendidikan pada tingkat SMK. Sesuai dengan yang diamanatkan dalam sistem pendidikan nasional bahwa pendidikan nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, kesempatan mutu, serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal dan global dibuktikan oleh kabupaten bogor dengan berdirinya banyak SMK dengan berbagai pilihan program keahlian. Besarnya kuantitas sekolah harus didukung oleh besarnya kualitas SDM yang berada di lini terdepan yaitu PTK di sekolah. PTK harus memiliki pengetahuan dan dapat mengelolanya. Mengelola pengetahuan baik individu atau pengetahuan organisasi secara lebih efektif serta menggunakannya untuk memberikan pelayanan pendidikan yang sesuai dengan harapan bahkan melebihi harapan pelanggan baik internal maupun eksternal merupakan salah satu upaya untuk menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan. Begitu pula dengan hadirnya banyak sekolah dilingkungan SMK YPUI Parung membuat SMK YPUI Parung disatu sisi harus bekerjasama, disisi lain harus bersaing (dalam artian yang sehat).

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Untuk mengetahui dan menganalisis secara deskriptif penerapan *knowledge management* pada SMK YPUI Parung-Bogor; (2) Untuk mengetahui dan menganalisis secara deskriptif penerapan *knowledge based-strategy* pada SMK YPUI Parung-Bogor; (3) Untuk mengetahui dan menganalisis secara deskriptif analitik penerapan *knowledge management*, dan *knowledge based strategy* untuk menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantages*) pada SMK YPUI Parung-Bogor; dan (4) Untuk mengetahui strategi yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam penerapan *knowledge management*, dan *knowledge based strategy* untuk menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantages*) pada SMK YPUI Parung-Bogor?

KERANGKA BERFIKIR PENELITIAN

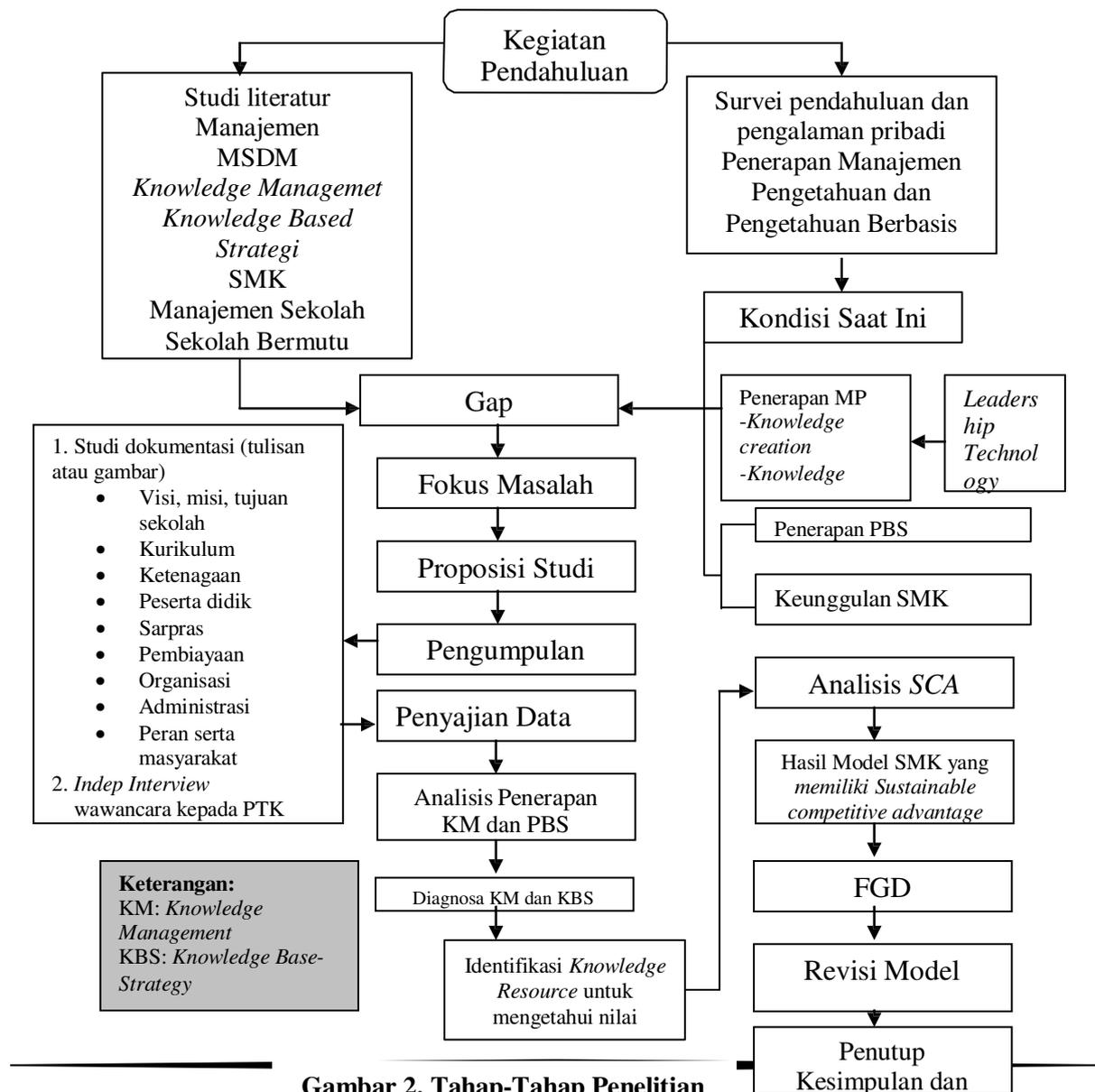


Gambar 1. Kerangka Berfikir penelitian

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian ini adalah SMK YPUI Parung yang beralamat di Jl. H. Mawi Raya Rt.01 Rw 01 Kecamatan Parung Kabupaten Bogor Jawa Barat Kode Pos 16330 Telp. (0251) 8603791.

Dalam penelitian ini menggunakan strategi metode campuran sekuensial/ bertahap (*sequential mixed methods*) terutama metode eksploratori sekuensial. Dalam tahap pertama mengumpulkan dan menganalisis data kualitatif dalam menjawab rumusan masalah pertama sampai dengan keempat. Untuk melengkapi data kualitatif penelitian ini pada tahap kedua digunakan data kuantitatif untuk mengetahui prosentase persepsi PTK terhadap penerapan manajemen pengetahuan yang diukur dengan menggunakan tujuh dimensi pengukuran yaitu; (1) *Knowledge Creation* (penciptaan pengetahuan); (2) *Knowledge Storage* (Penyimpanan Pengetahuan); (3) *Knowledge sharing* (berbagi pengetahuan); (4) *Knowledge Update* (Pembaharuan Pengetahuan); (5) *Leadership* (Dukungan dari kepemimpinan); (6) *Technology* dan (7) *culture*. Adapun tahapan penelitian dari awal hingga akhir dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 2. Tahap-Tahap Penelitian

Kriteria uji kualitas desain penelitian meliputi uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas data menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan kebenaran suatu data dengan cara membandingkan dengan data yang diperoleh dari sumber lain, pada fase penelitian lapangan, pada waktu yang berlainan (Nasution, 2013:115). Pada penelitian ini menggunakan dua teknik triangulasi yaitu triangulasi sumber dan metode. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui seberapa jauh alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya,

Jenis dan sumber data pada penelitian ini terdiri atas data primer yang digali peneliti berdasarkan pengalaman peneliti selama berada di SMK YPUI Parung. Mengingat peneliti merupakan salah satu PTK yang bekerja di SMK YPUI Parung. Peneliti merupakan salah satu *key informan* dalam penelitian ini. Selain itu, data juga diambil melalui teknik wawancara kepada PTK di SMK YPUI Parung. Untuk melengkapi data primer digunakan data sekunder berupa dokumen-dokumen yang mendukung dalam penelitian ini.

Data dikumpulkan dengan menggunakan 4 metode yaitu wawancara, dokumentasi, survey dan observasi. Selanjutnya data yang diperoleh dilakukan analisis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan manajemen pengetahuan merupakan suatu proses pengelolaan pengetahuan, mulai mencipta pengetahuan, menyimpan pengetahuan, membagikan pengetahuan serta memperbaharui pengetahuan yang didukung oleh pilar-pilar organisasi yaitu kepemimpinan, teknologi sehingga menjadi budaya berbagi pengetahuan.

Berdasarkan data hasil penelitian melalui pengalaman langsung peneliti sebagai informan kunci, dokumen-dokumen yang dimiliki PTK, hasil wawancara dengan beberapa PTK, serta data hasil kuesioner menunjukkan bahwa SMK YPUI Parung telah menerapkan manajemen pengetahuan dengan klasifikasi baik.

Fakta proses mencipta pengetahuan dilakukan melalui beberapa kegiatan. Pertama, kegiatan sosialisasi melalui aktifitas berbagi pengalaman pengetahuan tacit PTK kepada PTK yang lain. Misalnya cerita tentang kisah hidup, pengalaman hidup, juga cerita tentang pengalaman peneliti di waktu menjadi pendidik di daerah terdepan, terluar dan tertinggal tepatnya di Kabupaten Manggarai Nusa Tenggara Timur. Kedua, eksplanasi merupakan proses penterjemahan pengetahuan *tacit* ke pengetahuan *eksplicit* dalam bentuk konseptualisasi. Sebagai contoh dapat dilihat pada gambar 3 awal akhir dan hasil.

Ketiga, kombinasi merupakan kegiatan penggabungan pengetahuan *tacit* ke pengetahuan *tacit* yang lain atau *eksplicit* ke pengetahuan *eksplicit* yang lain. Penciptaan pengetahuan melalui proses kombinasi ini dapat dilihat dari beberapa dokumen yang dimiliki PTK. Misalnya perangkat pembelajaran yang didalamnya mengintegrasikan dengan pendidikan karakter, pendidikan anti korupsi, pendidikan lalulintas dan lain-lain. Keempat, penciptaan pengetahuan melalui internalisasi merupakan pengetahuan *eksplicit* yang dimiliki kemudian di internalisasikan dalam bentuk praktik melalui *learning by doing*. Sebagai contohnya adalah peneliti ketika mengajar di dalam kelas misalnya menjumpai kondisi kelas yang tidak semangat kelihatan kurang bergairah belajarnya. Berbekal dari pengalaman yang peneliti miliki maka

peneliti dapat mempraktikkan beberapa game permainan atau *ice breaking* untuk mengembalikan gairah belajar siswa di dalam kelas. Pengetahuan yang dimiliki oleh PTK disimpan dalam berbagai bentuk ada *soft file* dan ada juga *hard file*. Pengetahuan dalam bentuk *soft file* dapat dijumpai pada file-file yang dimiliki PTK yang tersimpan pada PC yang dimiliki atau yang ada di sekolah, di dalam media penyimpanan baik internal maupun eksternal. Misalnya flasdisk, hardisk, disket, memory, CD dan lain-lain. Dalam bentuk *hard file* ada dalam bentuk dua dimensi dan tiga dimensi. Sebagai contoh pengetahuan dalam bentuk dua dimensi adalah gambar, lukisan, poster, dan lain-lain. Sebagai bentuk tiga dimensi misalnya hasil karya PTK misal perangkat pembelajaran.



Gambar 3. Awal Akhir dan Hasil (Sebuah Contoh Hasil Eksternalisasi Pengetahuan *Tacit* ke Pengetahuan *Ekplicit*)

Sumber: Dokumen pribadi penulis

Pengetahuan yang dimiliki kemudian dibagi kepada PTK yang lain. Proses berbagi pengetahuan dilakukan PTK melalui berbagai kegiatan misanya diskusi-diskusi formal maupun informal antar PTK. Proses berbagi pengetahuan dilakukan PTK ssecara langsung dan tidak langsung atau melalui jejaring sosial misal Watsap. Sebagai contoh misalnya ketika PTK sedang mengikuti diklat atau pelatihan, sesampai disekolah PTK menyampaikan hasil diklat atau pelatihan kepada PTK yang lain.

Pengetahuan yang dimiliki oleh PTK juga diperbaharui seiring dengan perkembangan zaman yang ada. Fakta dukungan kepemimpinan terhadap penerapan manajemen pengetahuan dapat dilihat dari pernyataan PTK melalui wawancara atau pernyataan Kepala Sekolah selaku pemimpin serta berdasarkan pengalaman pribadi peneliti selama peneliti ada dan bersama kepala sekolah. Selain itu, data hasil

kuesioner juga menjadi bukti bahwa kepala sekolah memberikan dukungan terhadap penerapan manajemen pengetahuan.

Adanya sarana dan prasarana teknologi informasi milik pribadi peneliti maupun sekolah, adanya wifi gratis di sekolah bagi PTK, adanya website sekolah dan lain-lain sebagai bukti bahwa penerapan manajemen pengetahuan didukung oleh teknologi informasi.

Sekolah sebagai tempat belajar dan mengajar menjadi bukti kuat bahwa budaya di SMK YPUI Parung adalah budaya orang berpengetahaun. Karena mendukung terwujudnya belajar sepanjang hayat. Beberapa hal yang dapat dijadikan bukti adalah dengan dipasangnya beberapa kata-kata mutiara yang mendidik disekolah yang sangat bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya. Dipasangnya nama-nama baik Allah *Al-Asma'ul Husna* di tiangg dan tembok teras sekolah dapat menjadi pelajaran berharga bagi siapa saja yang mau belajar.

Contoh kecil yang sering peneliti lakukan ketika disekolah, peneliti ketika melihat *Al-Asma'ul husna* tidak cukup sekedar di baca saja. Tetapi lebih dari itu. Peneliti kelola sedemikian rupa misalnya *Al-Aliim* (Allah Maha Berilmu). Dari kata *Al-Aliim* peneliti refleksikan dengan anugrah yang Tuhan berikan kepada manusia bahwa ilmu Allah itu tidak terbatas dan amat luas. Bahkan di salah satu firmannya dikatakan bahwa andaikan lautan menjadi tinta dan apa ang ada di daratan sebagai penanya tak akan mampu untuk menulis ilmu Allah. Dari uraian tersebut memberikan pelajaran bagi kita bahwa Ilmu Allah itu maha besar.

Sebagai contoh andaikan manusia tidak di anugrahi ilmu oleh sang pencipta tak dapat di bayangkan. Ketika misalnya dijalan raya ada lampu merah, semua pengendara roda dua atau roda empat secara spontan berhenti. Ketika lampu hijau maka pengendara roda dua atau empat dapat menjalankan kendaraanya. Andaikan tanpa ilmu, jika ada lampu merah orang juga menjalankan mobilnya, jika ada lampu hijau juga pasti menjalanka mobilnya dan pasti kehidupan ini tanpa aturan.

Selain direfleksikan seperti uraian di atas, peneliti biasanya juga menjadikan *As-Ma'ul Husna* menjadi kalimat do'a. Misalnya peneliti melihat *Al-Asma'ul Husna Al-Aliim*. Peneliti jadikan kalimat do'a.

”Ya Allah Ya Aliimu

Ya Allah dzat yang maha ber ilmu, jadikanlah kami pribadi yang memiliki ilmu, ilmu yang bermanfaat bagi diri kami pribadi, kedua orang tua kami dan bangsa dan negara kami. Kami sadar ya Allah ilmu kamu luas. Hingga kamipun takkan mampu menulis ilmu yang engkau miliki semua. Namun, berapapun ilmu yang kami miliki jadikanlah bermanfaat bagi kami, sehingga dapat meningkatkan kualitas hidup dan kehidupan kami. Amiin.”

Ini adalah contoh salah satu kalimat do'a yang biasa di ucapkan ketika disekolah bersama siswa.

SMK YPUI Parung sudah melaksanakan manajemen pengetahuan yakni meliputi proses mencipta pengetahuan, menyimpan pengetahuan, membagi pengetahuan dan memperbaharui pengetahuan yang mendapatkan dukungan dari pemimpin (kepala sekolah), didukung oleh teknologi serta budaya di SMK YPUI Parung juga menjadi pendukung terciptanya manajemen pengetahuan. Penerapan manajemen pengetahuan antara PTK yang satu dengan PTK yang lain berbeda beda disebabkan oleh latar belakang pendidikan dan pengalaman PTK.

Penerapan Pengetahuan Berbasis Strategi di SMK YPUI Parung

Visi SMK YPUI Parung adalah *Menjadikan Manusia sebagai Sumber Karya Yang Berilmu Amaliah dan Ber Amal Ilmiah Yang Unggul Dalam Bidang Kejuruan Serta Berandaskan Pada IPTEK dan IMTAQ”*.

Sedangkan misi SMK YPUI Parung adalah mengupayakan proses KBM yang berkualitas sehingga memberikan tamatan yang mampu bekerja mandiri (berwirausaha), menidptakan budaya kerja, inovasi, kreasi dan tanggung jawab, menciptakan sifat profesional dalam bekerja, memberikan ekstrakurikuler agama, menghargai nilai-nilai intelektual. Beberapa strategi yang ditempuh untuk mencapai visi dan misi SMK YPUI Parung adalah meningkatkan kualitas profesi guru dan tenaga kependidikan, meningkatkan mutu kegiatan-kegiatan belajar dan mengajar, meningkatkan kerjasama dalam mengolah sekolah, meningkatkan penataan lingkungan yang bersih, aman, indah dan nyaman.

Pengetahuan berbasis strategi diterapkan oleh PTK untuk secara individu untuk menentukan efektifitas karirnya dan secara kolektif untuk menentukan kebijakan strategis organisasi baik secara formal maupun non formal. Penerapan pengetahuan berbasis strategi secara formal biasanya dapat dilihat dalam bentuk dokumen tertulis. Secara informal dapat dilihat pada kegiatan rapat untuk menentukan kebijakan strategis sekolah. Mulai dari bagaimana strategi untuk mendapatkan siswa baru, kebijakan terkait pemberlakuan sanksi siswa, serta kebijakan lain yang memiliki dampak yang secara langsung atau tidak langsung dapat dirasakan. Matrik analisis SWOT SMK YPUI Parung serta strategi SO, strategi WO, strategi ST dan strategi WT dapat dijadikan alternatif solusi.

Berdasarkan hasil perhitungan pembobotan aspek-aspek internal SWOT SMK YPUI Parung menunjukkan skor dibobot +0.24. Berdasarkan hasil perhitungan pembobotan aspek-aspek eksternal SWOT SMK YPUI Parung menunjukkan skor dibobot +0.10.

Berdasarkan pembobotan aspek-aspek internal dan eksternal SWOT SMK YPUI Parung maka dapat disusun diagram analisis SWOT untuk mengetahui SMK YPUI Parung berada pada kuadran I, II, III atau IV.

Berdasarkan diagram analisis SWOT di bahwa pada kuadran I diperoleh total skor dibobot +3.67, pada kuadran II diperoleh skor dibobot -0.14, pada kuadran III diperoleh total skor dibobot +0.68, dan pada kuadran ke IV diperoleh total skor dibobot -3.22. Dengan demikian dapat dikatakan berdasarkan analisis SWOT SMK YPUI Parung, SMK YPUI Parung ada pada kuadran I.

Namun, strategi-strategi yang dapat diterapkan di SMK YPUI Parung tidak sebatas hanya pada kuadran I, tetapi pada kuadran II, III dan IV juga dapat diterapkan strategi dalam rangkan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Strategi-strategi yang dapat diterapkan pada masing-masing kuadran adalah sebagai berikut:

Pada kuadran I strategi yang dapat dilakukan adalah strategi pengembangan produk dan pasar. Dengan cara mengembangkan program kompetensi yang ada di SMK YPUI Parung atau menambah segmen yang baru. Strategi penetrasi pasar yakni dengan cara melakukan promosi sekolah lebih intensif dan optimal. Strategi integrasi kedepan dan kebelakang dilakukan dengan cara menjalin kerjasama dengan dunia industri dan dunia usaha serta pemerintah lebih baik lagi. Selain itu, perlu melakukan inovasi-inovasi secara terus menerus dan berkelanjutan sesuai dengan perkembangan dan tuntutan zaman yang berkembang saat ini serta prediksi untuk masa yang akan datang.

Pada kuadran ke II strategi yang dapat dilakukan adalah dengan cara menambah lingkup baru, tetapi masih berhubungan dengan produk atau jasa yang sedang dijalankan di SMK YPUI Parung tentunya yang dapat memberikan manfaat bagi lembaga.

Pada kuadran ke III yang dapat dilakukan adalah Melibatkan masyarakat dalam berbagai aktivitas sekolah, pemberdayaan masyarakat sekitar lingkungan sekolah dalam menciptakan iklim akademik sekolah. Pada

kuadran ke III ini SMK YPUI Parung harus lebih mengoptimalkan dengan membuat program-program kemitraan.

Pada kuadran ke IV yang dapat dilakukan adalah melakukan pemahaman kognitif kepada semua pihak. Agar diketahui potensi-potensi yang dimiliki sehingga dapat menggunakan potensi yang dimiliki baik individu maupun lembaga untuk kegiatan yang bermanfaat.

Matriks SWOT manajemen pengetahuan PTK dapat dijadikan salah satu solusi untuk mencari strategi yang tepat. Berdasarkan hasil perhitungan pembobotan aspek-aspek internal SWOT manajemen pengetahuan menunjukkan total skor dibobot +0.70. Berdasarkan hasil perhitungan pembobotan aspek-aspek eksternal SWOT manajemen pengetahuan menunjukkan total skor dibobot +0.60.

Berdasarkan pembobotan aspek-aspek internal dan eksternal SWOT manajemen pengetahuan maka dapat disusun diagram analisis SWOT manajemen pengetahuan berada pada kuadran I, II, III atau IV.

Berdasarkan diagram analisis SWOT dijelaskan bahwa pada kuadran I diperoleh total skor dibobot +3.75, pada kuadran II diperoleh total skor dibobot +1.00, pada kuadran III diperoleh total skor dibobot +0.45, dan pada kuadran ke IV diperoleh total skor dibobot -2.30. Dengan demikian dapat dikatakan berdasarkan analisis SWOT manajemen pengetahuan PTK SMK YPUI Parung ada pada kuadran I. Strategi-strategi pada masing-masing kuadran dapat dilihat pada tabel matrik SWOT manajemen pengetahuan di atas.

Penerapan Manajemen Pengetahuan dan Pengetahuan Berbasis Strategi Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing di SMK YPUI Parung

Diagnosa Penerapan Manajemen Pengetahuan dan Pengetahuan Berbasis Strategi

Berdasarkan hasil diagnosa penerapan manajemen pengetahuan dan pengetahuan berbasis strategi dapat diketahui bahwa. Pertama, Peneliti menggunakan skala pengukuran yang dibuat oleh Roserberg dengan menggunakan *the knowledge management pyramid*. Menunjukkan bahwa penerapan manajemen pengetahuan oleh PTK SMK YPUI Parung menduduki level 2 yakni *information, creation, sharing* dan *management*. Kedua, peneliti mengukur berdasarkan persepsi PTK terhadap penerapan manajemen pengetahuan di SMK YPUI Parung hasil diagnosa menunjukkan dari ketujuh dimensi pengukuran penerapan manajemen pengetahuan diklasifikasikan baik. Secara lengkap dapat dilihat seperti pada tabel di bawah ini:

Tabel 1

Rekapitulasi rata-rata penilaian responden mengenai variabel penerapan manajemen pengetahuan

No	Dimensi	Skor rata-rata	Prosentase	Kriteria penilaian
1	<i>Knowledge creation</i> (mencipta pengetahuan)	4.39	62.8%	Baik
2	<i>Knowledge storage</i> (menyimpan pengetahuan)	4.68	66.9%	Baik
3	<i>Knowledge sharing</i> (berbagi pengetahuan)	4.74	67.7%	Baik
4	<i>Knowledge update</i> (memperbaharui pengetahuan)	4.47	63.9%	Baik
5	<i>Leadership</i>	4.67	66.8%	Baik
6	<i>Technology</i>	4.25	60.7%	Baik
7	<i>Culture</i>	5.16	73.7%	Baik
	Rata-rata	4.62	65.9%	Baik

Sumber: hasil olah data peneliti

Hasil diagnosa persepsi PTK terhadap penerapan pengetahuan berbasis strategi diklasifikasikan baik dengan perolehan skor rata-rata 3.62 atau 51.50% yang diukur dengan menggunakan 12 (dua belas) item

pertanyaan meliputi dimensi kognitif, afektif dan psikomotorik. Dimensi kognitif diukur dengan menggunakan 2 (dua) item pertanyaan. Pertanyaan tentang pengetahuan PTK tentang analisis SWOT memperoleh skor rata-rata 4.21 atau 60,15%. PTK paham terhadap penggunaan analisis SWOT memperoleh skor rata-rata 3.58 atau 51.12% artinya PTK perlu mengetahui lebih mendalam tentang analisis SWOT dan penggunaan analisis SWOT agar diperoleh klasifikasi sangat baik.

Keunggulan Bersaing SMK YPUI Parung

Ada empat strategi yang dapat dijadikan sebagai keunggulan bersaing yaitu diferensiasi produk, kepeloporan biaya, fokus dan respon yang cepat. SMK YPUI Parung jika dilihat dengan menggunakan keempat dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

1) Diferensiasi Produk

SMK YPUI Parung memiliki tiga pilihan program kompetensi keahlian yaitu: akuntansi, pemasaran dan teknik komputer dan jaringan. Ketiga jurusan tersebut memiliki keunggulan masing-masing.

2) Kepeloporan Biaya

Strategi penetapan biaya SMK YPUI Parung mungkin berbeda dengan sekolah-sekolah yang berdekatan. Sejak tahun 2014 SMK YPUI Parung melakukan penentuan harga dengan mengambil sebagai pasar atau segmen. Dengan penentuan harga yang lebih tinggi dibandingkan dengan sekolah-sekolah terdekatnya, pelan tapi pasti SMK YPUI Parung sengaja ingin mengambil hanya sebagian pasar yakni pasar kelas menengah keatas.

Walaupun pada awalnya penetapan harga tinggi sekolah kehilangan siswa sebanyak dua kelas. Karena awalnya dengan biaya murah siswa yang mendaftar ada 6 (enam) kelas, setelah harga dinaikan tahun 2014 siswa mendaftar menjadi 4(empat) kelas.

Namun, dengan perbandingan antara tahun sebelumnya dengan siswa 6 kelas dan 2014 sebanyak 4 kelas, perhitungan *income* kotor yang diperoleh SMK YPUI Parung pada tahun 2014 dengan siswa baru 4 kelas hasilnya dua kali lipat lebih besar dibandingkan memiliki siswa 6 kelas pada tahun sebelumnya (2013).

Strategi yang dilakukan adalah dengan menggunakan *Rapid Skimming Strategy* atau strategi peluncuran cepat yakni menetapkan harga tinggi untuk memperoleh *income* yang lebih banyak, serta dengan melakukan promosi yang masif untuk meyakinkan pengguna jasa (pelanggan eksternal yakni masyarakat) bahwa dengan biaya sebesar yang di tawarkan sebanding dengan apa yang akan diterima. Kemampuan meyakinkan masyarakat tersebut membawakan hasil bahwa SMK YPUI Parung layak jika menetapkan harga atau biaya sekolah tinggi hal ini dibuktikan dengan jumlah siswa baru tahun 2015 meningkat yang semula tahun 2014 memperoleh 4 kelas, pada tahun 2015 memperoleh 5 kelas.

3) Fokus

Seluruh warga SMK YPUI Parung fokus pada apa yang dimiliki, fokus pada apa yang dapat dilakukan dengan menggunakan *resource* dan *capability* yang ada di sekolah.

Fokus pada apa yang dimiliki dibuktikan dengan seluruh warga sekolah mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana yang ada di sekolah. Tidak sebaliknya mempersoalkan apa yang tidak dimiliki di sekolah. Bahkan penulis sendiri sebagai kepala kompetensi keahlian menghimbau kepada Bapak/ibu guru untuk menggunakan secara optimal sarana praktik pada kompetensi keahlian pemasaran.

Saya mengatakan alat praktik rusak jika diakibatkan sering digunakan latihan itu jauh lebih baik dibandingkan rusak tetapi karena berkarat atau tidak pernah dipakai latihan/praktik. Wajar saja teknologi jika sering digunakan juga lambat laun rusak asal jangan sengaja dibanting-banting biar cepet rusak saja. (pernyataan peneliti sebagai kepala kompetensi keahlian pemasaran).

Selain itu, SMK YPUI Parung memfokuskan pada budaya kualitas bukan kuantitas. Kualitas input, proses maupun output. Dari segi input, SMK YPUI Parung orientasinya adalah bagaimana mendapatkan input yakni guru dan siswa yang berkualitas. Bukan hanya jumlah guru banyak tetapi tidak berkualitas. Bukan siswa banyak tetapi tidak berkualitas. Dari segi proses SMK YPUI Parung mengupayakan KBM berkualitas dengan parameter mengupayakan seluruh mata pelajaran produktif khususnya diupayakan 70% praktik dan 30% teori. Dari segi output, SMK YPUI Parung memfokuskan pada bagaimana ketika siswa lulus mampu bekerja sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan/ atau kuliah dan/ atau mampu menciptakan lapangan kerja.

4) Respon Yang Cepat

SMK YPUI Parung merespon segala perubahan dan dinamika kehidupan yang ada pada masanya. Orientasi SMK YPUI Parung tidak sekedar pada bagaimana menghasilkan yang berkualitas tetapi lebih dari itu adalah menciptakan kepuasan pelanggan baik internal dan eksternal. Respon yang cepat kepada apa yang diinginkan pelanggan baik internal maupun eksternal menjadi prioritas seluruh warga sekolah.

Misal melalui program kemitraan, jika perusahaan menginginkan tenaga kerja dengan spesifikasi lulusan SMK lengkap dengan kompetensi yang disyaratkan maka SMK YPUI Parung siap menyediakannya. Kalau penulis berbincang-bincang dengan beberapa guru dan berpesan jika bertemu dengan orang perusahaan katakan: *”perusahaan bapak/ibu butuh lulusan SMK dengan kompetensi yang disyaratkan seperti apa/ ketrampilan yang harus dimiliki apa. Sekolah kami siap menyediakan”*.

Nilai Unik yang Dimiliki SMK YPUI Parung yang Sulit Ditiru Pesaing Sebagai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Organisasi dapat mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan jika organisasi berhasil merancang dan mengimplementasikan strategi penciptaan nilai (*value*). Nilai (*value*) itu unik karena dapat bernilai bagi organisasi dan individu yang ada di dalamnya (*valuable*), jarang sekali atau tidak ada pesaing yang memiliki (*rarity*), tidak dapat ditiru atau mungkin dapat ditiru tetapi susah (*imitability*), tidak dapat di substitusi (*non substitutability*), dapat diolah (*exploitability*)

Nilai unik yang dimiliki SMK YPUI Parung diantaranya terletak pada *resource* baik yang *tangible* maupun *intangible* dan *capability*. Sumber daya yang paling utama SMK YPUI Parung yang dapat dijadikan sebagai keunggulan bersaing adalah pada sumber daya *intangible*. Sumber daya *intangible* SMK YPUI Parung terletak pada SDM yang ada di dalamnya yakni PTK serta kemampuan sekolah dalam menggunakan kompetensi yang dimiliki PTK sehingga bermanfaat bagi kelangsungan karir PTK dan kelangsungan organisasi dalam mencapai keunggulan bersaing. Sebagai contoh kemampuan sekolah dalam

menggunakan *capability* PTK dalam mencari siswa baru. PTK ada yang mampu mendesain gambar, serta ada yang mampu merubah sebuah gambar menjadi sesuatu yang bernilai. Dari kemampuan yang dimiliki PTK kemudian dipadukan untuk menghasilkan *impact* yang langsung bagi keberhasilan sekolah. Bentuk nyatanya adalah jika sekolah lain dalam melakukan promosi sekolah adalah dengan menggunakan famplet dilengkapi dengan berbagai macam gambar serta keterangan. Serta gambar yang digunakan tidak cukup satu atau dua bahkan bisa sampai 20 gambar dalam satu pamflet. Ada gambar siswa ujian kompetensi keahlian, sarana prasarana sekolah, aktifitas KBM di dalam kelas, kerjasama dengan dunia usaha dan industri, ekstrakurikuler, kejuaraan yang diperoleh siswa serta banyak jenis gambar yang lainnya.

Namun, justru dilakukan SMK YPUI Parung sedikit agak berbeda tetapi *valuable, rarity, imitability, non-substitutability*, serta *exploitability*. Apa yang diciptakan PTK YPUI Parung justru lebih dibandingkan dengan 10 jenis gambar yang disebutkan di atas. Pamflet yang dibuat oleh tim SMK YPUI Parung untuk promosi sekolah justru cukup menghadirkan beberapa gambar siswa. Tetapi, ada satu yang unik dari gambar yang ditampilkan yakni ada satu gambar orang nomor satu di Indonesia yaitu Presiden Joko Widodo sedang berfoto bersama siswa YPUI Parung.

Foto bersama Presiden Joko Widodo bersama siswa YPUI Parung jika hanya dituangkan dalam sebuah album sekolah tidak begitu memiliki *impact* bagi sekolah. Serta yang perlu diketahui bahwa tidak semua sekolah memiliki kesempatan foto bersama dengan orang nomor satu di Indonesia. Foto bersama adalah sesuatu yang langka.

Oleh karena itu, kemampuan PTK dalam menggunakan *resource* dan *capability* yang ada melahirkan nilai (*value*) yang unik serta memiliki *impact* baik langsung maupun tidak langsung bagi seluruh warga sekolah maupun masyarakat yang melihatnya. Bahkan beberapa siswa dengan ringannya jika mau mendaftar sekolah di SMK YPUI Parung mengatakan mau sekolah di sekolahnya presiden. Label itu disematkan karena melihat ada foto bersama antara Presiden Joko Widodo bersama dengan SMK YPUI Parung.

Strategi Untuk Mengatasi Hambatan Penerapan Manajemen Pengetahuan dan Pengetahuan Berbasis Strategi Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing di SMK YPUI Parung

Strategi merupakan satu kesatuan rencana yang menyeluruh dan terpadu untuk mencapai tujuan. Beberapa pengertian lain tentang strategi adalah bahwa strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Strategi juga dikatakan sebagai perencanaan dasar suatu aksi yang dipilih untuk mencapai suatu tujuan.

Untuk mencapai tujuan organisasinya sebagai lembaga pendidikan, SMK YPUI Parung menerapkan minimal tiga jenis strategi yakni: (1) strategi input, (2) strategi proses, dan (3) strategi output.

Mengingat, (1) tantangan globalisasi dengan segala aspeknya baik politik, ekonomi, pendidikan, sosial dan budaya yang ditandai dengan kemajuan IPTEK tidak dapat dihindari oleh setiap SDM. (2) Tuntutan masyarakat tentang pengembangan diri dan peluang tamatan SMK minimal bermuara pada tiga hal yaitu (a) bekerja dan/atau (b) melanjutkan kuliah dan /atau (c) wirausaha. Jika di singkat jadi 3 (tiga) huruf yaitu BMW. (3) Kebijakan pemerintah tentang pendidikan.

Strategi input meliputi: (1) Strategi dalam merumuskan visi, misi, tujuan, sasaran; (2) Strategi dalam menyusun kurikulum; (3) Strategi untuk mendapatkan pendidik dan tenaga kependidikan yang unggul; (4) Strategi untuk memperoleh peserta didik; (5) Strategi untuk melengkapi sarana dan Prasarana; (6)

Strategi mendapatkan dana untuk membiayai segala aktifitas; (7) strategi menyusun desain organisasi yang aplikatif; (8) strategi dalam melakukan administrasi yang mudah; (9) strategi untuk mendapatkan dukungan masyarakat

Strategi proses merupakan strategi yang diterapkan pada setiap hari baik lingkup organisasi maupun lingkup ruang kelas untuk mewujudkan visi organisasi yang juga merupakan output dari proses itu sendiri.

Strategi output merupakan strategi untuk mendapatkan / menindak lanjuti hasil dari proses yang telah dilakukan. Sebagai contoh dari segi untuk mendapatkan dana agar operasional organisasi dapat berjalan, SMK YPUI Parung mendapatkan dana dari BOS (Bantuan Operasional Sekolah), SPP siswa, serta dana dari sumber lain yang sah dan halal. Salah satu strategi yang digunakan adalah dengan meninggikan uang pangkal. Uang pangkal merupakan dana yang wajib dibayar oleh peserta didik baru SMK YPUI parung. Uang pangkal ini juga merupakan satu-satunya dana masukan terbesar untuk sekolah.

Analisis Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Keunggulan bersaing yang dimiliki oleh SMK YPUI Parung dapat dilihat dari 3 hal berikut ini:

1. Source of Advantage (Sumber daya keunggulan)

Aset pengetahuan yang dimiliki oleh SMK YPUI Parung dapat digolongkan menjadi dua yaitu *tangible asset* dan *intangible asset*. *Tangible asset* (aset wujud) adalah sumberdaya yang kelihatan jelas. Misalnya benda-benda atau barang dalam bentuk fisik. *Intangible asset* merupakan aset yang tak kasat mata. *Intangible asset* ini merupakan sumber daya yang sulit ditiru.

a) Management Knowledge

SMK YPUI Parung mengakui bahwa pengetahuan tentang manajemen itu penting. Baik itu berupa pengetahuan tentang manajemen pemasaran terkait bagaimana agar produk jasa yang ditawarkan oleh SMK YPUI Parung diterima masyarakat dan pengguna lulusan. Manajemen pengetahuan terkait pengelolaan pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing PTK mulai dari proses mencipta, menyimpan, memabagikan dan mengupdate pengetahuan. Manajemen dokumen terkait bagaimana mengelola dokumen-dokumen yang dimiliki oleh PTK secara pribadi maupun secara-bersama-sama untuk lembaga. Manajemen dokumen ini sangat penting karena akan mempermudah bagi pemilik dokumen dan orang lain untuk mengaksesnya kembali. Manajemen dokumen ini tidak hanya dibutuhkan ketika akan diadakanya penjaminan mutu secara eksternal melalui badan akreditasi sekolah sebagai tolok ukur bagi sekolah yang dikembangkan oleh badan standar nasional pendidikan. Tetapi dokumen merupakan pengetahuan ekplisit yang paling mudah bagi PTK dan orang lain untuk dapat membaca, menyalin, mendengar dan menggangkannya.

b) Knowledge Based Strategi

Pengetahuan berbasis SWOT digunakan oleh PTK SMK YPUI Parung dalam rangka mengidentifikasi keunggulan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki kemudian dari hasil identifikasi tersebut dijadikan dasar untuk mengambil kebijakan yang paling tepat.

c) School based management

Manajemen berbasis sekolah merupakan pengelolaan sekolah yang didasarkan pada karakteristik sekolah baik secara demografi, geografi dan psikografi. Manajemen berbasis sekolah diterapkan di SMK YPUI Parung disesuaikan dengan karakteristik kondisi yang ada pada sekolah.

d) Customer knowledge

SMK YPUI Parung sebagai penyelenggara pendidikan dapat juga dianalogikan dengan proses produksi industri, khususnya industri jasa. Maka SMK YPUI Parung dituntut untuk dapat melayani

pelanggannya baik internal maupun eksternal. Sebagai pelanggan internalnya adalah pengajar atau guru, tenaga administrasi dan pramubakti (seluruh Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PTK)). Sedangkan pelanggan eksternalnya adalah dapat dipilah menjadi tiga yaitu pelanggan eksternal primer, skunder dan tersier. Pelanggan eksternal primer adalah peserta didik, pelanggan skundernya adalah pemerintah, orang tua atau masyarakat yang membiayai pendidikan dan sebagai pelanggan tersiernya adalah lembaga pendidikan di atasnya (universitas, institut, sekolah tinggi dan lain-lain), serta para pemakai lulusan.

Sebagai contoh perhatian diberikan oleh SMK YPUI Parung kepada guru-guru yang mengajar di sekolah. Sebagai wujud perhatian yang diberikan sekolah adalah: dibuatnya forum berupa pengajian tiga bulanan. Pengajian tiga bulanan sebagai ajang untuk mengakrabkan seluruh PTK yang ada di sekolah. Tidak hanya pada PTK saja akan tetapi kepada keluarga PTK. Karena SMK YPUI Parung sadar bahwa keharmonisan itu sangat penting.

Selain itu, perhatian diberikan oleh SMK YPUI Parung kepada PTK adalah ketika ada PTK yang sakit, cuti melahirkan sudah menjadi kebiasaan budaya untuk menjenguk orang yang sakit, menjenguk PTK yang baru melahirkan.

Perhatian selain diberikan kepada PTK sebagai pelanggan internal, perhatian juga diberikan kepada pelanggan eksternal. Sebagai contoh SMK YPUI Parung sangat mengerti terhadap ekonomi orang tua/wali murid hal ini dapat dilihat, adanya toleransi dalam pembayaran uang sekolah yang dapat dicicil, memperhatikan kondisi latar belakang keluarga siswa misal anak yatim, anak piatu, anak yatim piatu, anak yang ada masalah keluarga misal *broken home*, keluarga tidak mampu, dan lain-lain. Masing-masing diberikan perlakuan yang berbeda di berbagai hal.

e) Knowledge Product and Service

Produk dan pelayanan yang diberikan oleh SMK YPUI Parung dalam bentuk jasa, yakni jasa pendidikan. Produk diberikan sesuai dengan kompetensi yang ada di SMK YPUI Parung. Bahwa kompetensi yang dimiliki ada tiga yakni akuntansi yang akan mencetak ahli-ahli akuntan, kompetensi keahlian pemasaran yang akan menghasilkan lulusan yang ahli dibidang pemasaran, kompetensi keahlian pemasaran yang akan mencetak lulusan yang ahli di bidang komputer dan jaringan. Masing-masing kompetensi keahlian memiliki ciri khas masing-masing. Mulai dari kegiatan KBM, biaya kuliah, kegiatan praktik, kegiatan kunjungan industri, kegiatan praktik kerja lapangan, baju atau seragam kejuruan, dan lain-lain.

f) Knowledge in People

Tugas dan tanggung jawab PTK yang ada di SMK YPUI Parung disesuaikan dengan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing PTK. Baik kompetensi utama maupun kompetensi pendukung. Begitu juga sistem rekrutmen disesuaikan dengan kebutuhan PTK yang ada di sekolah dan kompetensi yang dibutuhkan. Dengan demikian akan diperoleh PTK yang tepat (*on the right man and on the right place*). Prinsip di terapkan untuk menjamin agar bidang-bidang yang harus dikerjakan dapat diselesaikan oleh orang yang tepat dan waktu yang tepat pula.

2. Positional Advantage

Posisi keunggulan SMK YPUI Parung terletak pada 7 (tujuh) hal yakni produk, biaya, lokasi yang strategis, promosi yang masif, SDM yang mumpuni, sarana dan prasarana yang cukup lengkap, proses manajemen pelayanan pada siswa yang baik.

3. Performance Outcome

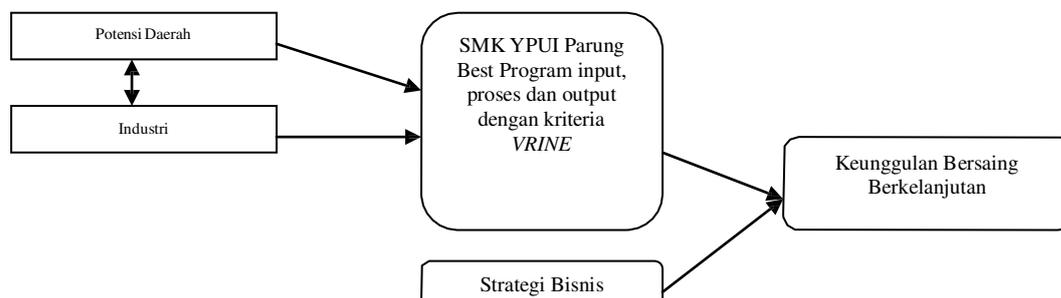
Performa SMK YPUI Parung dapat dilihat dari *Source of advantage* dan *positional advantage* yang dimiliki SMK YPUI dibandingkan dengan kompetitornya atau sekolah-sekolah yang berdekatan maupun yang jauh menunjukkan performa SMK YPUI Parung lebih bagus dibandingkan kompetitor yang ada di dekatnya atau memiliki performa positif. Jika SMK YPUI Parung mampu memberikan informasi yang lebih kepada masyarakat tentang kondisi sekolah baik program-programnya maupun sarana dan prasarana yang dimiliki, dapat diprediksikan SMK YPUI Parung dapat mencapai keunggulan bersaing yang positif dibandingkan kompetitornya.

Strategi mengatasi kendala penerapan manajemen pengetahuan dan pengetahuan berbasis strategi untuk menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan

Strategi merupakan serangkaian tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi dengan pengalokasian sumberdaya, kapabilitas, dan kompetensi organisasi sehingga dapat memperoleh keberhasilan di dalam lingkungan organisasi. Hasil analisis diketahui bahwa berbagai macam strategi diterapkan di SMK YPUI Parung mulai dari segi input, proses dan output. Penerapan strategi-strategi ini dapat tercermin dalam setiap aktifitas dan kegiatan PTK SMK YPUI Parung. Misalnya strategi input untuk mendapatkan siswa baru, mendapatkan sumber dana, mendapatkan guru yang berkualitas, dan lain-lain. Begitu dinamisnya aktifitas kehidupan PTK baik terkait pribadi maupun organisasi sehingga tidak cukup hanya satu strategi yang diterapkan untuk dapat *survive* di setiap babak kehidupan.

Model Keunggulan Bersaing Untuk SMK YPUI Parung

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka akan disusun model keunggulan bersaing bagi SMK YPUI Parung. Sebagai pijakan dasar bahwa keunggulan bersaing dapat diperoleh melalui empat hal yaitu diferensiasi produk, kepeloporan biaya, fokus dan respon yang cepat. Agar keunggulan yang dimiliki dapat berkelanjutan maka SMK harus memiliki nilai yang unik yang tidak dimiliki oleh sekolah lain atau mungkin bisa ditiru tetapi sulit. Sebagai kriterianya adalah nilai (*value*) itu unik karena dapat bernilai bagi organisasi dan individu yang ada di dalamnya (*valuable*), jarang sekali atau tidak ada pesaing yang memiliki (*rarity*), tidak dapat ditiru atau mungkin dapat ditiru tetapi susah (*imitability*), tidak dapat di substitusi (*non substitutability*), dapat diolah (*exploitability*).



Gambar 4. Model Keunggulan Bersaing SMK YPUI Parung

Oleh karena itu, sekolah harus merancang program-program yang best baik dari sisi input proses maupun output.

Contoh model keunggulan bersaing melalui PTK untuk SMK YPUI Parung yang dapat diterapkan .

Tabel 2
 Model keunggulan bersaing melalui PTK

Input	Proses	Output
1. Memiliki kualifikasi sesuai dengan Permendikbud no. 16 tahun 2007 standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru. 2. Siap menjadi guru tetap yayasan dengan induk di SMK YPUI Parung 3. menguasai minimal satu bahasa asing (bahasa inggris atau arab)	1. Mampu melaksanakan tugas sebagai guru dengan baik yakni melaksanakan KBM yang berkualitas 2. Jumlah kehadiran guru 95% 3. Guru wajib mengetahui program, sarana dan prasarana sekolah.	1. memiliki prestasi baik akademik maupun non akademik sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

Beberapa program yang ditawarkan untuk SMK YPUI Parung adalah SMK YPUI yaitu SMK perlu menyelenggarakan fungsi majemuk atas dasar prinsip-prinsip keterpaduan program, kemanfaatan, integrasi sumberdaya, (manusia, uang, peralatan, bahan dan sebagainya), *resource sharing*, dan pemanfaatan teknologi informasi yang relevan dengan kondisi setempat, kebutuhan *stakeholder* serta zaman.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian tentang Analisis Penerapan Manajemen Pengetahuan dan Pengetahuan Berbasis Strategi untuk menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan (studi kasus pada SMK YPUI Parung) dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. SMK YPUI Parung sudah melaksanakan manajemen pengetahuan yakni meliputi proses mencipta pengetahuan, menyimpan pengetahuan, membagi pengetahuan dan memperbaharui pengetahuan yang mendapatkan dukungan dari pemimpin (kepala sekolah), didukung oleh teknologi serta budaya di SMK YPUI Parung juga menjadi pendukung terciptanya manajemen pengetahuan.
2. SMK YPUI Parung sudah menerapkan pengetahuan berbasis strategi dalam beberapa persoalan yang harus diselesaikan oleh PTK terkait karirnya maupun kelangsungan organisasi.
3. Dengan menggunakan skala pengukuran manajemen pengetahuan piramid yang dikembangkan Rosernberg menunjukkan bahwa penerapan manajemen pengetahuan di SMK YPUI Parung ada pada level dua yaitu informasi, mencipta, berbagi dan manajemen. Berdasarkan hasil diagnosa persepsi penerapan manajemen pengetahuan di SMK YPUI Parung yang diukur dengan menggunakan 7 (tujuh) dimensi pengukuran yaitu mencipta pengetahuan, menyimpan pengetahuan, berbagi pengetahuan, memperbaharui pengetahuan, kepemimpinan dan budaya menunjukkan hasil baik. Sedangkan penerapan pengetahuan berbasis strategi juga memperoleh hasil. Perpaduan antara pengetahuan yang dimiliki, kapabilitas dan Sumber daya yang ada digabungkan dengan strategi bisnis yang dimiliki menghasilkan performa SMK YPUI Parung lebih bagus dibandingkan kompetitornya bahkan mampu menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan.
4. Beberapa strategi diterapkan SMK YPUI Parung dalam mengatasi hambatan penerapan manajemen pengetahuan dan pengetahuan berbasis strategi. Namun, begitu dinamisnya aktifitas kehidupan PTK baik terkait pribadi maupun organisasi sehingga tidak cukup hanya satu strategi yang diterapkan untuk dapat *survive* di setiap babak kehidupan

Penelitian lanjutan yang disarankan adalah sebagai berikut:

1. Mengambil topik/tema serta metode penelitian yang sama tetapi pada tempat atau sekolah yang berbeda.
2. Menggunakan metode kuantitatif dengan mengkorelasikan antar dimensi maupun mengkomparasikan dari dimensi-dimensi pada manajemen pengetahuan, pengetahuan berbasis strategi dan keunggulan bersaing berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, Rianto. 2004. *Metodologi Penelitian Sosial dan Hukum*. Jakarta: Granit
- Adhikari, Dev Raj. 2010. *Knowledge Management in Academic Institution*. International Journal of Educational Management. Vol. 24 No. 2. pp. 94-104
- Agbim, Kenneth Chukwujiokwe dan Idris, Adama J. 2015. *Competitive Advantage Through Knowledge Dissemination: An Empirical Analysis Of Hotels In Makurdi Metropolis, Benue State Nigeria*. European Journal of Business and Innovation Research. Vol. 3 No.1 pp 22-35
- Akdon. 2006. *Strategic Management for Educational Management*. Bandung: Alfabeta
- Akram, Kashif, Nasir Mehmood dan Imran Khan. 2015. *A Conceptual linkage Between Knowledge Management, Competitive Advantage and Competitive Maneuverings of Organizations*. International Journal of Scientific and Research Publications. Vol. 5. Issue 2 pp1-6
- Aldi B.E dan Utomo H. 2003. *Kerjasama Tim Lintas Fungsi dan Kinerja Manajemen Proyek*. <http://journal.ugm.ac.id/jieb/article/view/6650> Journal of Indonesia Economy and Business Vol.18 No 4
- Aldi, D Enath. 2005. *Menjadikan Manajemen Pengetahuan Sebagai Keunggulan Kompetitif Perusahaan Melalui Strategi Berbasis Pengetahuan*. Jurnal studi manajemen dan organisasi. Vol. 2 No. 1 Januari 2005 halaman 58-68
- Al-Fajar, Siti dan Heru, Tri. 2015. *Manajemen Sumber Daya manusia Sebagai Dasar Meraih Keunggulan bersaing*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Ali, Muhammad. 2009. Penjaminan Mutu Pendidikan. Dalam Ali, M., Ibrahim, R., Sukmadinata, N.S, Sudjana, D., dan Rasjidin, W (Penyunting). *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan Bagain II Ilmu Pendidikan Praktis*. Bandung: PT Imperial Bhakti Utama (Halaman 341-364)
- Anshori Yusak. 2005. *Analisis Keunggulan Bersaing Melalui Penerapan Knowledge Management dan Knowledge Based-Strategy di Surabaya Plaza Hotel*. Jurnal Manajemen Perhotelan, Vol 1. No. 20, pp 39-53
- Arikunto, Suharsimi. 1993. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Assauri, Sofjan. 2013. *Strategic Management Sustainable Competitive Advantage*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Bertels. 1996. *The Knowledge Management Forum: What is Knowledge Management*. <http://www.km-forum.org/what-is.htm> diakses Tanggal 6 Bulan Maret 2015

- Cheng, E.C.K. 2015. *Knowledge Management for School Education*. <http://www.springer.com/978-981-287-232-6> diakses Senin Tanggal 25 April 2016 Pukul 10.30 WIB
- Chi, J.Y dan Sun, L. 2015. *IT and Competitive Advantage: A Study From Microperspective*. Modern Economic, Science Research Publishing Vo. 6. pp 404-4010
- Commerce-database.com. 2004. *Knowledge Management Definition*. Available from <http://www.commerce-database.com/knowledge-management.htm>.source-google. diakses Bulan Maret 2015 Pukul 11.50 WIB
- Creswell, J.W. 2016. *Research Designn (Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Disdik Provinsi Jawa Barat. 2016. *Panduan Kegiatan Sosialisasi Akreditasi SMK Angkatan III*. Dipresentasikan di SMKN 2 Bogor pada Tanggal 19 April 2016
- Dirjend PMPTK. 2010. *Manajemen Berbasis Sekolah: Materi Penguatan Kemampuan Kepala Sekolah*. Jakarta.:Dirjend PMPTK Kendikbud
- Djohar, As'ari. 2009. Pendidikan Teknologi dan Kejuruan. Dalam Ali, M., Ibrahim, R., Sukmadinata, N.S, Sudjana, D., dan Rasjidin, W (Penyunting). *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan Bagain IV Pendidikan Lintas Bidang*. Bandung: PT Imperial Bhakti Utama (Halaman 372-387)
- Donate M.J and Fa'tima. 2012. *Organizational Factors To Support Knowledge Management And Inovation*. Journal Of Knowledge Management Vol. 15 No. 6, pp 890-914
- Draf, Ricard L. 2003. *Manajemen*. Jilid 1: Jakarta: PT. Salemba Empat
- Edvardson I.R and Gudmundur K.O. 2011. *Knowledge Management And value Creation Service Firms*. Journal Of Knowledge Management Vol. 15 No. 4, pp 8-15
- Fattahiya S. Hoveida R., Siadat S.A and Tallebi H. 2012. *Study of Relationship Between Knowledge Management Enablers and Process With Organizational Performance Interdisciplinary*. Journal Of Contemporary Research In Business. August 2012 Vol 4 No. 4, pp 36-44
- Feryanto, Agung, Hendro Prima Setia dan Aprilia Rachmawati Harjaningrum. 2013. *Buku Referensi: Seri Ensiklopedia IPS Materi Ekonomi Manajemen Volume 7*. Klaten: Cempaka Putih
- Gary Dessler. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke Sepuluh. Jakarta: PT. Indeks.
- Ghalib, A.K. 2004. *Systemic Knowledge Management: Developing a Model For Managing Organizational Assets For Strategic and Sustainable Competitive Advantage*. Journal of Knowledge Management Practice. Available from <http://www.tlinc.com/articl39.htm> diakses Bulan Maret 2015 Pukul 11.30 WIB
- Girard, John dan Girard JoAn. 2015. *Defining Knowledge Management: Toward an Applied Compendium*. Online Journal of Applied Knowledge Management Vol.3, isu 1, pp 1-20
- Griffin R.W dan Ebert R.J. 2013. *Bisnis*. Edisi ketujuh jilid 1. Jakarta. PT. Indeks
- Gupta A. McDaniel, J. 2002. *Creating Competitive Advantage by Effectively Managing Knowledge: A frame Work for Knowledge Management*. Journal of Knowledge Management Practice. Available from <http://www.tlinc.com/articl39.htm> diakses Bulan Maret 2015 Pukul 11.25 WIB
- Harold T. Amrine, John A. Ritchey, Oliver S. hullely and Sedyana. 1985. *Manajemen dan Organisasi Produksi (Terjemahan edisi keempat)*. Jakarta: Erlangga
- Huy, Hoang Pham dan Khin Aye Aye. 2015. *Sustainable Competitive Advantages for Eco-tourism Development of Phu Quoc Island: Backround and Literature Review*. Proceeding of the second Asia-Pacific Conference on Global Business, Finance and Social Science (AP15vietnam conference) Tanggal 10-12 Juli 2015. www.globalbizresearch.org diakses tanggal 26 April 2016 pukul 10.00 WIB
- I. Gutierrez, J.M. Alcaraz, L. Susaeta, E. Suarez, dan jose Ramon Pin. 2015. *Managing Sustainability For Competitive Advantage: Evidence From The Hospitality Industry*. International Research center on Organization. IESE Business School: University of Navarra

- Kaelan. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif Bidang Filsafat*. Yogyakarta: Paradigma
- Kamhawi E.M. 2012. *Knowledge Management Fishbone: A Standart Framwork Of Organizational Enablers*. Journal Of Knowledge Management Vol 16 No. 5, pp 808-828
- Keegan, Warren J. 2007. *Manajemen Pemasaran Global Edisi Keenam*. Jakarta: PT. Indeks
- Kyun Jin Cha, Yang Sok Kim, Byeongwha Park, and Choong Kwon Lee. 2015. *Knowledge Management Technologies For Collaborative Intelligence: A Of Case Study Company in Korea*. International Journal of Distributed Sensor Networks. Volume 2015 (2015), Article ID 368273, 10 pages <http://dx.doi.org/10.1155/2015/368273> (Diakses Senin, 25 April 2016 Pukul 10:00 WIB)
- Ling C.t and Nasurdin A.M. 2011. *Human resource management Practice and Organizational Inovation: Assesing The Mediating Role of Knowledge Management Efectiveness*. Electronic. Journal Of Knowledge Management Volume 9 Issue 2
- Madadipouya, Kasra. 2015. *A Review On The Strategic Use Of IT Application In Achieving And Sustaining Competitive Advantage*. International Journal of Managing Public Sector Information and Comunication Technologies (IJMPICT). Vol. 6, No. 2, pp 21-30
- Miles, B Matthew & A. Michael Huberman. 1992. *Analisis Data kualitatif* (Terjemahan Teecep Rohendi). Jakarta: UI Press
- Moleong, Lexy. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Moleong, Lexy. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mohammad Hakkak and Masoud Ghodsi. 2015. *Development Of A Sustainable Competitive Advantage Model Based On Balanced Socorecard*. International Journal Of Asian Social Science. Vol.5 pp298-308
- Nasution. 2003. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito
- Nurdin, Didin. 2009. Manajemen Pendidikan. Dalam Ali, M, dkk (Penyunting). *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan Bagian II: Ilmu Pendidikan Praktis*. Bandung: PT. Imperial Bhakti Utama (Halaman 221-246)
- Oktima, Nurul. 2012. *Kamus Ekonomi*. Surakarta: PT. Aksarra Sinerji Media
- Pohl. 2000. *Learning To Think, Think To Learn*, pp 7-8
- Qwaider, Walid Qssim. 2011. *Integrated of Knowledge Management and E-Learning System*. International Journal of Hybrid Information Technology. Vol 4. No 4 pp59-70
- Rahmayanti, Nina. 2010. *Manajemen Pelayanan Prima*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Riady, Mochtar. 1999. *Mencari Peluang Di Tengah Krisis*. Jakarta: Universitas Pelita Harapan Press
- Render, Barry dan Heizer, Jay. 2001. *Prinsip-Prinsip Manajemen Operasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Retnoningsih E dan Utami D.P. 2013. *Penerapan Knowledge Management Pada Perguruan Tinggi (Studi Kasus Pada AMIK Purwokerto)*. Prosiding SNST ke-4 Tahun 2013 Fakultas Teknik Universitas Wahid Hasyim Semarang
- Rusilowati, Umi. 2012. *Analisis Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management) Berbasis Teknologi Informasi (TI) Dalam Konteks Pembelajaran Organisasi (Learning Organization) (Studi Kasus Pada Lembaga Penelitian dan Pengembangan Pemerintah)*. Sinopsis Disertasi. Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Pasca Sarjana Universitas Pasundan Bandung
- Rusilowati, Umi. 2014. *Analisis Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management) Berbasis Teknologi Informasi (Studi Kasus Pada Lemlitbang Pemerintah Pengambil Kebijakan)*. Termuat dalam Prosiding Seminar Nasional Tentang Refleksi Pembangunan Sosial, Ekonomi dan Politik Di Indonesia 23 Oktober 2014 di Universitas Terbuka halaman 109-146
- Sampurno. 2013. *Manajemen Stratejik: Menciptakan Keunggulan Bersaing Yang Berkelanjutan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press

- Saide dan Mahendrawathi ER. 2015. *Knowledge Management Support For Enterprise Resource Planning Implementation*. The Third Information Systems International Conference. Procedia Computer Science 72, pp 613-621
- Sangeeta Shah Bharadwaj, Sumedha Chauhan dan Aparna Raman. 2015. *Impac of Knowledge Management Capabilities on Knowledge Effectiveness in Indian Organizations*. VIKALPA The Journal for decision Makers. Vol. 40 issue 4, pp421-434
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta: CV Alfabeta
- Sutomo, dkk. 2007. *Manajemen Sekolah*. Semarang: UPT Percetakan dan Penerbitan MKK UNNES PRESS
- Suwarsi, Sri, dkk. 2012. *Analisis Implementasi Knowledge Management Dalam Membentuk Kompetensi Kewirausahaan Pada Industri Kecil Menengah (IKM) Sentra Kulit dan Produksi Kulit di Cibaduyut dan Garut*. Prosiding Sna2012.Sosial, Ekonomi dan Humaniora, Halaman 139-148
- Suyanto, Bagong dan Sutinah. 2005. *Metode Penelitian Sosial Berbagai Alternatif Pendekatan*. Jakarta: Kencana Prenanda Media Group
- Syaefudin Sa'ud, Udin dan Makmun, Abin Syamsudin. 2009. *Perencanaan Pendidikan Satu Pendekatan Komprehensif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Titin Ariska Sinaryatin. 2013. *Membangun Karakter Bangsa Melalui Pembelajaran Sejarah*. Penelitian. Universitas Pendidikan Indonesia <http://www.repository.upi.edu>
- Wang K.L, Chiang C and Tung C.M. 2012. *Integrating Human Resource Management and Knowledge Management : From The Viewpoint of Core Employees and Organizational Performance*. The International Journal Of Organizational Innovation Vol 5 No. 1, pp 109-137
- Wardhana, Yana. 2007. *Manajemen Pendidikan untuk Peningkatan Daya Saing Bangsa*. Bandung: PT. Bumi Mekar
- Watanabe, Remy Magnier and Senoo, Dai. 2009. *Shaping knowledge management: organization and national culture*. Journal of knowledge management. Vol. 14 No. 2, pp 214-227
- Widayat Wahyu, Eko. 2014. *Change Your Life With Business: Ubahlah hidup anda dengan bisnis!!*. Bogor: GICI Business School Press
- Zainal, Veithzal Rivai, dkk. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan (Dari Teori Ke Praktik)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Zhenzhong Ma and Kuo-Hsun Yu. 2010. *Research paradigms of contemporary knowledge management studies 1998-2007*. International Journal Of Knowledge Management. Vol. 14 No.2, pp 175-189

Internet

- [http://data.ukp.go.id/storage/f/2014-03-19t02%3A40.4562/procesed data-putus-sekolah-SMK-2008-2011.csv](http://data.ukp.go.id/storage/f/2014-03-19t02%3A40.4562/procesed%20data-putus-sekolah-SMK-2008-2011.csv)
- Anonim. 2016. *Data Pokok Pendidikan Jenjang SMK*. <http://dapo.dikmen.kemdikbud.go.id/portal/web/> diakses Rabu, 4 Mei 2016 Pukul 14.00 WIB

UU

UU No. 20 Tahun 20