

## PERANAN MANAJEMEN UNTUK PENGEMBANGAN KARIR DOSEN

Sri Langgeng Ratnasari<sup>1)</sup>, Ervin Nora Susanti<sup>2)</sup>, T Munzir<sup>3)</sup>, Rona Tanjung<sup>4)</sup>, Gandhi sutjahjo<sup>5)</sup>

<sup>1-2</sup>Program Studi Magister Manajemen, Universtas Riau Kepulauan

<sup>3-4</sup>Program Studi Manajemen, Universtas Riau Kepulauan

<sup>5</sup>Program Studi Sistem Informasi, Universtas Batam

email: sarisucahyo@yahoo.com

### **Abstract**

*Knowledge is one source of lasting competitive advantage in the economy where the only certainty is uncertainty. When market shift technologies proliferate, competitors multiply, and products become obsolete, successful organizations are those that consistently create new knowledge. Lecturer began to experience work differently with a new array of rules, expectation, and condition of employment predicted on uncertainty and chaos. This condition leads the need of knowledge-based lecturer and multiskilling lecturer, and to create knowledge for individual and organizational performance improvement, organizations need to apply organizational and self learning and to manage professional intellect. In this condition, carrer self management are needed to deliver positive outcome, enhance self efficacy and well being. There will be greatly beneficial for self motivated high skill lecturer seeking to adapt a changing world of work.*

*Keyword: Management; Carrier Development; Lecturer*

### **Abstrak**

Pengetahuan merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif yang bertahan lama dalam perekonomian di mana satu-satunya kepastian tidak pasti. Ketika teknologi pergeseran pasar berkembang biak, pesaing berlipat ganda, dan produk menjadi usang, organisasi yang sukses adalah organisasi yang secara konsisten menciptakan pengetahuan baru. Dosen mulai mengalami pekerjaan yang berbeda dengan serangkaian aturan baru, harapan, dan kondisi kerja yang diprediksi pada ketidakpastian dan kekacauan. Kondisi ini menyebabkan kebutuhan akan dosen berbasis pengetahuan dan dosen multiskilling, dan untuk menciptakan pengetahuan bagi peningkatan kinerja individu dan organisasi, organisasi perlu menerapkan pembelajaran organisasional dan mandiri serta mengelola intelektualitas profesional. Dalam kondisi seperti ini diperlukan carrer self management untuk memberikan hasil yang positif, meningkatkan efikasi diri dan kesejahteraan. Akan sangat bermanfaat bagi dosen berketerampilan tinggi yang memotivasi diri sendiri yang ingin beradaptasi dengan dunia kerja yang terus berubah.

Kata kunci: Manajemen, Pengembangan Karir, Dosen

---

*Detail Artikel :*

*Diterima : 10 Februari 2021*

*Disetujui : 23 Mei 2021*

## **PENDAHULUAN**

Pada kondisi meningkatnya tekanan kompetisi, organisasi berupaya penuh untuk menguji bagaimana cara terbaik mengelola modal intelektual untuk pengembangan Dosen yang berbasis pengetahuan. Seiring dengan meningkatnya kompetisi global, organisasi semakin menyadari bahwa kunci kesuksesan mereka dalam mengelola intelektual terletak pada transfer pengetahuan antar organisasi yang efisien. Organisasi harus mengetahui perlunya menerapkan pengetahuan baru tersebut dalam praktek melalui implementasi teknologi informasi. Teknologi informasi memainkan peranan

penting dalam proses pendistribusian informasi antar organisasi dengan menggunakan media internet, tanpa teknologi baru untuk menciptakan perubahan, komunikasi dan pengelolaan informasi melalui sistem manajemen pengetahuan akan memiliki kesempatan yang kecil dalam memperbaiki proses pendistribusian pengetahuan.

Perkembangan perekonomian ke arah globalisasi dan FTAAC (*Free Trade Agreement Asean-China*) yang diindikasikan dengan perkembangan teknologi informasi, komunikasi yang sangat cepat berdampak penting pada pengembangan Dosen di Kota Batam yang berbasis pengetahuan untuk menunjang setiap aktivitas di Perguruan Tinggi, hal ini dikarenakan perkembangan teknologi menuntut penguasaan teknologi diaplikasikan dalam perguruan tinggi. Pada sisi lain globalisasi dan FTAAC telah merubah pandangan masyarakat bisnis dunia menjadi *knowledge society* dan membawa dampak pada berkembangnya persaingan berbasis pengetahuan (*knowledge-based competition*) pada pendidikan tinggi, untuk merespon perubahan tersebut, diperlukan peran Dosen yang kompeten yaitu Dosen yang memiliki pengetahuan (*knowledge-based lecturer*) sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan mampu menguasai perkembangan teknologi yang terjadi.

Pengetahuan menjadi substansi yang harus dikelola dalam manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Manajemen pengetahuan sebagai suatu subjek, dikembangkan dari ide yang menyatakan bahwa kita hidup dalam suatu era, dimana modal intelektual, pengetahuan, informasi dan *property intellectual*, pengalaman atau dengan kata lain apa yang kita miliki dalam pikiran kita merupakan sumber daya komersial yang utama. Bahan mentah dan produksi atau transportasi barang-barang tidak dipertimbangkan sebagai pengendalian dalam keunggulan kompetitif.

Pada abad 20 menunjukkan pertumbuhan dan perkembangan teknologi digital yang cepat, sehingga kita pada saat ini hidup dalam era informasi yang memfokuskan pada dampak implementasi teknologi digital. Pada era ini, telah terjadi pergeseran dari *manufacturing-based economy* menjadi *service-based economy*. Program-program *knowledge management* dikembangkan melalui penggunaan teknologi digital. *Software* menciptakan database dan produk jaringan digital seperti internet dan *groupware*, karena proses *knowledge management* didukung oleh teknologi informasi, *knowledge* dapat dengan mudah menjadi suatu informasi atau data yang disimpan. Teknologi digital merupakan media yang berguna untuk mentransfer informasi dan pengetahuan yang efisien tetapi teknologi informasi hanyalah suatu alat atau sarana saja.

Manajemen pengetahuan bukan memfokuskan pada *database* atau teknologi informasi tetapi pada *people* (orang), apabila di perguruan tinggi salah satunya adalah dosen sebagai salah satu *people* (orang), oleh karena itu transfer pengetahuan sebagai usaha untuk meningkatkan aspek manajemen pengetahuan merupakan hal yang penting dilakukan dalam aktivitas organisasi. *Share knowledge* dapat dilakukan secara informal maupun formal. Perbedaan antara mekanisme transfer yang diformalisasikan seperti dokumen, *database*, intranet dan *groupware* sedangkan pertukaran informal atau pertukaran tidak terstruktur sangat penting dalam *conversation* dan merupakan satu dari elemen-elemen manajemen pengetahuan.

Kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan tidak lagi tergantung pada kemampuan untuk mendapatkan dan mengubah bahan mentah menjadi barang jadi, tetapi pada kemampuan dan intelektual Sumber Daya Manusia (SDM), serta ketrampilan SDM yang terlibat dalam organisasi, hal ini juga berlaku di perguruan tinggi. Kesuksesan organisasi di dalamnya termasuk perguruan tinggi akan sangat tergantung pada kemampuan untuk beroperasi dalam lingkungan yang berubah cepat dan pangsa pasar global.

Untuk mencapai kesuksesan organisasi termasuk di dalamnya perguruan tinggi dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan persaingan berbasis pengetahuan, peran SDM sebagai salah satu aset kompetitif organisasi dan Dosen sebagai salah satu komponen penting perguruan tinggi sangat diperlukan. Pada kondisi ini, individu dituntut untuk dapat mengembangkan kemampuan melalui penggunaan informasi yang tersedia dengan menggunakan teknologi informasi maupun komunikasi sebagai media untuk menunjang aktivitas organisasi, selain itu individu juga dituntut untuk dapat meningkatkan kompetensinya dengan mengembangkan kombinasi ketrampilan (*multiskilling*) melalui pelatihan dan pembelajaran sehingga mereka dapat mengelola dan membagi informasi dan pengetahuan sehingga dapat mengatasi setiap permasalahan yang mungkin akan muncul, dengan kata lain individu memerlukan *information literacy skill* dalam merespon kondisi persaingan berbasis pengetahuan. Individu, Dosen yang memiliki *information literacy skill* akan dapat meningkatkan kapabilitasnya, dimana peningkatan kapabilitas individual merupakan salah satu faktor kunci untuk kesuksesan organisasi maupun perguruan tinggi.

Untuk dapat bersaing secara efektif dalam lingkungan bisnis dan persaingan berbasis pengetahuan, organisasi termasuk perguruan tinggi perlu merubah nilai-nilai organisasi dan menetapkan fokus baru dengan menciptakan dan menggunakan aset intelektual. Organisasi dan perguruan tinggi perlu memfokuskan pada manajemen pengetahuan untuk mengelola dan menetapkan aset intelektual organisasi, hal ini dikarenakan pengetahuan merupakan sumber daya utama dan memiliki peran penting untuk pencapaian keunggulan kompetitif berkelanjutan. Pengetahuan seringkali disebut sebagai modal intelektual organisasi organisasi dan sangat penting bahkan lebih penting dari aset fisik. Organisasi dapat memperoleh pengetahuan melalui pengalaman-pengalaman organisasi seperti produksi, penjualan dan *engineering*, perguruan tinggi melalui magang, *bench mark* dan detasering. Penerapan pengetahuan yang baik dan optimal akan meningkatkan profitabilitas organisasi melalui penciptaan nilai pelanggan sebagai fokus utama sedangkan pada perguruan tinggi dapat meningkatkan dan mempertahankan akreditasi, kualitas, dan peringkat perguruan tinggi itu sendiri. Menurut Hamel (2010) efisiensi organisasi dan akumulasi pengetahuan menentukan keunggulan kompetitif organisasi. Maholtra (2017) mengemukakan bahwa manajemen pengetahuan akan membantu proses organisasi untuk mencapai kombinasi sinergis dalam data dan informasi untuk memproses kapasitas teknologi informasi dengan kapasitas inovatif dan kreativitas individu. Kesuksesan kemajuan teknologi organisasi akan dicapai melalui keunggulan-keunggulan yang terkait dengan SDM, Dosen apabila di perguruan tinggi baik pengetahuan dan ketrampilan yang dimilikinya. Monasco (2016) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan ini merupakan strategi proses yang mengidentifikasi pengetahuan untuk mengembangkan sumber-sumber kompetitif.

Untuk melakukan kapitalisasi pengetahuan, organisasi harus menyeimbangkan aktivitas pengelolaan pengetahuan, umumnya untuk mencapai keseimbangan tindakan diperlukan perubahan dalam budaya organisasi, teknologi dan teknik, dengan memfokuskan pada SDM, teknologi organisasi dapat mengelola pengetahuan secara efektif. Pada kondisi ini pran SDM, Dosen sebagai salah satu sumber kesuksesan manajemen pengetahuan sangat besar. SDM dituntut tidak hanya sekedar sebagai pelaku perubahan dalam proses perkembangan organisasi, tetapi individu harus bisa beradaptasi, mempelajari, menguasai perkembangan yang ada, serta mengembangkan pengetahuan dan ketrampilannya untuk tercapainya tujuan organisasi.

**MANAJEMEN PENGETAHUAN SEBAGAI ASET KOMPETITIF ORGANISASI**

Sebagai salah satu aset kompetitif, pengetahuan harus dimiliki setiap individu untuk dapat mengembangkan ketrampilan, sehingga melalui penguasaan pengetahuan dan ketrampilan individu, oleh karenanya pengetahuan harus dikelola melalui sistem manajemen pengetahuan. Pengembangan sistem tersebut mencakup lima fase yang memungkinkan organisasi untuk mempelajari dan merefleksikan pengetahuan yang akan dikembangkan. Kelima fase tersebut adalah penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*), pengesahan pengetahuan (*knowledge validation*), pengenalan atau penyajian pengetahuan (*knowledge presentation*), pendistribusian pengetahuan (*knowledge distribution*), dan penerapan pengetahuan (*knowledge application*).

Fase pertama penciptaan pengetahuan yaitu kemampuan organisasi untuk mengembangkan dan memanfaatkan ide dan solusi dengan mengkombinasikan dan membentuk pengetahuan melalui interaksi yang berbeda-beda (Marakas, 1999). Fase kedua pengesahan pengetahuan, menunjukkan luasnya cakupan suatu organisasi dapat merefleksikan dan mengevaluasi keefektifan lingkungan organisasi yang ada. Pada fase ini proses kontrol, pengujian, dan pemilihan atau penyaringan pengetahuan dilakukan untuk menyesuaikan dengan realita yang ada. Fase ketiga pengenalan pengetahuan, ini menunjukkan bagaimana pengetahuan diperlihatkan pada anggota organisasi karena masing-masing organisasi memiliki gaya berbeda-beda, seringkali individu mengalami kesulitan untuk membentuk, mengkombinasikan, dan menginterasikan pengetahuan dari sumber yang berbeda-beda dan terpisah, oleh karena itu organisasi dapat memilikinya untuk digunakan sebagai kodifikasi, standar, dan skema program untuk mempresentasikan informasi dan pengetahuan. Fase keempat, distribusi pengetahuan, pada fase ini pengetahuan harus didistribusikan dan dibagi-bagikan melalui organisasi. Distribusi bisa dilaksanakan melalui email, internet, bulletin organisasi yang memungkinkan anggota organisasi untuk melakukan debat diskusi dan menginterpretasikan informasi melalui perspektif yang berbeda-beda. Fase kelima penerapan pengetahuan. Pada fase ini pengetahuan harus diterapkan dalam produk, proses, dan jasa, hal ini dikarenakan jika organisasi tidak menemukan tempat yang tepat untuk menempatkan pengetahuan, organisasi akan kesulitan untuk menciptakan keunggulan kompetitif, artinya organisasi mengembangkan pengetahuan lebih aktif dan relevan untuk meningkatkan nilai meskipun organisasi-organisasi memiliki struktur yang berbeda-beda mereka dapat menerapkan lima langkah ini untuk mencapai kesuksesan proses manajemen pengetahuan (Civi, 2010) yaitu, (1) Mengidentifikasi masalah-masalah bisnis dan menciptakan tujuan dan sasaran kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pengetahuan, hal ini dilakukan untuk memberikan pengarahan bagi anggota organisasi mengenai pengetahuan mana yang akan diraih, diciptakan, dan dikembangkan. (2) Menciptakan tim pengetahuan yang bertujuan untuk meraih kesuksesan implementasi manajemen pengetahuan. Anggota tim harus diseleksi dari semua level organisasi dan dipilih yang memiliki ketrampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang berbeda-beda yang akan menunjang keberhasilan organisasi. (3) Adaptasi dengan semua level manajemen. Pada proses penciptaan pengetahuan baru memerlukan partisipasi semua level manajer yang masing-masing memiliki peraturan-peraturan yang berbeda. (4) Membantu organisasi untuk mengubah budaya organisasi untuk menerapkan aktifitas pengetahuan. (5) Memberi akses bagi pengetahuan dengan menggunakan jaringan kerja dan teknologi.

Sistem proses manajemen pengetahuan (yang meliputi penciptaan, pengesahan, pengenalan, pendistribusian, dan aplikasi pengetahuan) yang melibatkan tanggung jawab individu dalam proses pembelajaran individual (*self learning*) akan membawa dampak bagi tercapainya *knowledge worker*, *knowledge lecturer* yang sangat diperlukan dalam organisasi abad 21 yang menghadapi tantangan kompetisi berbasis pengetahuan.

Penguasaan pengetahuan akan memberikan manfaat bagi individu dalam beradaptasi dengan lingkungan dan merespon setiap hambatan yang muncul, dan bahkan individu dapat memanfaatkan hambatan yang muncul sebagai suatu tantangan untuk membangun pengetahuan dan mengembangkan ketrampilan yang dimilikinya. Penguasaan pengetahuan saja tidaklah cukup dan memerlukan penguasaan ketrampilan bahkan lebih dari satu ketrampilan (*multiskill*), hal ini dikarenakan organisasi menghadapi tantangan perubahan lingkungan yang cepat yang diindikasikan perubahan teknologi yang sangat cepat sehingga jika kita mempelajari sesuatu teknologi maka “sesuatu” tersebut akan cepat usang (*obsolote*), dalam kondisi ini setiap individu dituntut untuk dapat memelihara pengetahuan dan ketrampilannya dan bahkan mengembangkan ketrampilan baru.

### **STRATEGI MEMBANGUN SDM, DOSEN BERBASIS PENGETAHUAN**

Membangun SDM berbasis pengetahuan (*knowledge-based worker*) dan membangun Dosen berbasis pengetahuan (*knowledge-base lecturer*) memerlukan proses pembelajaran organisasi yang diindikasikan dengan adanya perubahan perilaku (*behavioral change*) dan perbaikan kinerja. Organisasi pembelajaran (*learning organization*) dan perbaikan kinerja. Organisasi pembelajaran (*learning organization*) memiliki makna kemampuan organisasi dalam menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, serta memodifikasi perilaku untuk merefleksikan pengetahuan dan pandangan baru. Definisi tersebut menunjukkan suatu fakta sederhana bahwa ide baru yang diperoleh dari luar organisasi yang dikomunikasikan oleh *knowledge worker*, *knowledge lecturer*, sangat penting dalam proses pembelajaran untuk mencapai perbaikan organisasional.

Menurut Stata (2019) menyatakan bahwa pembelajaran organisasional terjadi melalui pembagian (*shared*) wawasan dan pengetahuan, serta pengembangan pengetahuan dan pengalaman organisasi.

Proses pembelajaran organisasional mencakup lima aktivitas penting yang menunjukkan kemampuan organisasi dalam membangun dan mengembangkan sumber daya berbasis pengetahuan (Garvin, 2018). Kelima aktivitas tersebut meliputi aktivitas pemecahan masalah secara sistematis, penggunaan pendekatan dalam proses pembelajaran organisasional, belajar dari pengalaman masa lalu, pembelajaran dari pengalaman dan praktek-praktek dari pihak lain, dan transfer pengetahuan secara tepat dan efisien melalui organisasi. Masing-masing aktivitas memiliki pemikiran dan pola perilaku yang berbeda-beda, dengan menciptakan sistem dan proses yang mendukung aktivitas dan mengintegrasikan kegiatan operasional sehari-hari, kesuksesan pembelajaran organisasional dapat dicapai.

Pemecahan masalah yang menekankan pada perbaikan kualitas melalui program pelatihan yang memfokuskan pada teknik pemecahan masalah dengan menggunakan latihan dan contoh praktek yang relatif mudah untuk dikomunikasikan. SDM, Dosen dilibatkan dalam proses ini untuk menghasilkan ide dan mengumpulkan informasi, mencapai kesepakatan, dan menganalisa data dan *action planning*. Eksperimen melibatkan pencarian sistematis untuk menguji pengetahuan baru dengan menggunakan metode *scientific*, pengembangan pemahaman praktek kerja baru dan teknologi untuk dikembangkan dan diaplikasikan dalam aktivitas operasi perusahaan sehari-hari. Belajar dari pengalaman masa lalu dilakukan dengan mereview kesuksesan dan kesalahan secara sistematis, dan mensosialisasikan pada anggota organisasi sebagai bahan pembelajaran, selain belajar dari pengalaman masa lampau, organisasi perlu belajar dari pihak lain yang terkait. Tranfer pengetahuan merupakan aktivitas proses pembelajaran yang bertujuan untuk melakukan tranfer dan berbagai pengetahuan dalam perusahaan dan antar perusahaan secara cepat dan efisien.

Argyris (2018) mengemukakan bahwa untuk menjadi sebuah organisasi pembelajaran, perusahaan harus mampu mengatasi adanya dilema bahwa kesuksesan pencapaian keunggulan kompetitif sangat tergantung pada proses pembelajaran, tetapi kebanyakan karyawan tidak tahu bagaimana belajar (*how to learn*). Dilema lain adalah, bahwa anggota organisasi yang diasumsikan dapat memanfaatkan proses pembelajaran dengan baik, misalnya para profesional yang bekerja pada posisi kepemimpinan, sebenarnya tidak memiliki potensi yang baik. Untuk itu perusahaan perlu membuat solusi untuk memotivasi para profesional baik karyawan maupun manajer, khususnya untuk terlibat dalam proses pembelajaran baik *self learning* maupun *organizational learning*, hal ini dikarenakan perilaku manajer dan karyawan merupakan faktor kunci dalam pembelajaran organisasional dan rogram perbaikan secara berkesinambungan.

Untuk memotivasi SDM dalam proses pembelajaran organisasional, organisasi perlu menciptakan struktur organisasi yang baru misalnya terkait dengan program kompensasi, penilaian kinerja, budaya organisasi sehingga tercipta sikap dan komitmen yang tepat dalam organisasi. SDM dalam organisasi yang memiliki sikap dan komitmen yang tepat, proses pembelajaran akan mencapai kesuksesan, dengan proses pembelajaran baik secara individual maupun organisasional, maka akan tercapai SDM berbasis pengetahuan.

Pengembangan Dosen secara garis besarnya agar Dosen bisa melakukan pekerjaan mereka dengan baik, tindakan yang perlu diambil adalah melakukan usaha-usaha perbaikan atas hasil kerja mereka atau evaluasi dan memberikan tambahan pengetahuan atau *job enrichment* kepada mereka. Mempersiapkan Dosen untuk menjadi generasi penerus dalam Perguruan Tinggi. Tujuan ini memerlukan suatu perencanaan matang dengan memperhatikan potensi individu dan kebutuhan di masa yang akan datang, tindakan tersebut harus mempunyai konsistensi dengan rencana strategis Perguruan Tinggi serta membutuhkan perhatian yang berkesinambungan dari Pihak Rektor dan Yayasan bagi Perguruan Tinggi Swasta.

### **MERAIH KEUNGGULAN KOMPETITIF MELALUI *PROFFESIONAL INTELLECT***

Kesuksesan organisasi meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan terletak pada penguasaan aset intelektual dan kemampuan perusahaan dalam mengelola intelektual yang dimiliki organisasi. Mengelola intelektual SDM dan mengubahnya dalam produk dan jasa yang berguna merupakan faktor penting dalam kompetisi berbasis pengetahuan. Pandangan ini menunjukkan bahwa *professional intellect* berperan penting dalam menciptakan nilai bagi organisasi maupun perguruan tinggi. Poffesional intellect menciptakan nilai-nilai dan keuntungan bagi industri jasa seperti *software*, *health care*, jasa finansial, komunikasi, konsultan, dan perguruan tinggi.

Quinn (2018) mengemukakan bahwa *proffesional intellect* suatu perusahaan dilaksanakan dalam empat level perusahaan meliputi pengetahuan kognitif (*cognitive knowledge*), peningkatan ketrampilan (*advanced skill*), pemahaman sistem (*system understanding*), dan kreativitas yang dimotivasi oleh diri sendiri (*self-motivated creativity*). *Cognitive knowledge* merupakan keunggulan mendasar dari suatu disiplin yang dicapai oleh profesional melalui pelatihan yang ekstensif dan sertifikasi. Pengetahuan ini penting, tetapi seringkali jarang dikomersilkan untuk mencapai kesuksesan. *Advanced skill* menterjemahkan pembelajaran dari buku ke dalam suatu aplikasi yang efektif. Kemampuan untuk menerapkan peraturan disiplin dalam masalah dunia nyata yang kompleks merupakan proses penciptaan nilai profesional yang tersebar dalam semua level. Syastem understanding memungkinkan para profesional untuk menyelesaikan masalah yang besar dan kompleks dan untuk menciptakan nilai lebih. Pengetahuan para profesional tentang *know why* dapat mengantisipasi *subtle interaction*

dan konsekuensi yang tidak diharapkan. *Self motivated creativity* terdiri atas kemauan, motivasi, dan kemampuan adaptasi untuk mencapai kesuksesan.

Intelektualitas berada dalam otak profesional. Tiga level pertama berada dalam sistem organisasi, *database*, atau teknologi operasi, sedangkan level keempat ditemukan dalam budaya organisasi. Nilai intelektualitas mengalami peningkatan skala intelektual dari *cognitive knowledge* ke *self-motivated creativity*. Pentingnya peran *professional intellect* dalam pencapaian keunggulan kompetitif perusahaan menuntut perusahaan untuk mampu mengembangkan dan mengelola aset intelektual. Beberapa praktek untuk mengembangkan *professional intellect* meliputi merekrut orang-orang terbaik, kemampuan pengembangan diri secara intensif, peningkatan tantangan bagi para profesional, dan evaluasi. Melalui proses rekrutmen dan seleksi orang-orang terbaik, organisasi dapat memanfaatkan pengetahuan *know how* dari para intelektual yang dikembangkan untuk menyelesaikan permasalahan riil yang kompleks.

#### **SIMPULAN**

Aset intelektual merupakan faktor kunci kesuksesan organisasi dalam merespon perubahan lingkungan bisnis dan kemajuan teknologi yang pesat dan membawa dampak pada munculnya *knowledge society* dan persaingan berbasis pengetahuan. Pada kondisi tersebut perlu diperhatikan pentingnya pengembangan sumber daya manusia, Dosen yang berbasis pengetahuan (*knowledge-based worker*), (*knowledge-based lecturer*) untuk menunjang setiap aktivitas dalam organisasi, hal ini dikarenakan pengembangan teknologi menuntut penguasaan teknologi untuk diaplikasikan dalam aktivitas organisasi, sehingga dapat diperoleh kemanfaatan teknologi tersebut. Untuk mengelola aset intelektual yang merupakan aset kompetitif organisasi diperlukan penerapan manajemen pengetahuan. Pengembangan SDM berbasis pengetahuan memerlukan proses pembelajaran yang mendukung baik proses pembelajaran pada diri sendiri maupun proses pembelajaran dalam organisasi, untuk meraih keunggulan kompetitif organisasi perlu memperhatikan pentingnya pengelolaan *professional intellect*.

Secara global keberhasilan pengembangan Dosen Perguruan Tinggi di Kota Batam ditentukan oleh beberapa pendekatan sistem yaitu: seleksi Dosen dan penempatannya, pelatihan dan pengembangan Dosen, program penilaian kinerja Dosen, pengawasan dan pengarahan yang konsisten dan kontinyu pada Dosen, dan sistem kompensasi dan penggajian yang seimbang yang diberikan pada Dosen, hal-hal tersebut saling mempengaruhi dan tidak ada yang boleh terabaikan karena semua itu adalah dasar keberhasilan dari pengembangan Dosen Perguruan Tinggi di Kota Batam.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Argyris, C. 2018. Teaching Smart People How To Learn, *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Pp. 81-108.
- Argyris, C. 2018. Doubleloop Learning in Organization. *Harvard Business Review on Knowledge Management*.
- Bhatt, S. 2011. Knowledge Management in Organization: Interaction between Technologies, Techniques, and People. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 5, 1, Pp. 71-85.
- Civi, M. 2010. Knowledge Management as A Competitive Advantage: A Review. *Marketing Intelligence and Planning*. Vol. 18, No. 4, 166-174.
- Garvin, D.A. 2018. Building A Learning Organization. *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Pp. 47-78.
- Huber, P.G. 2011. Organizational Learning: The Contributing Process and The Literatures. *Organizational Science*. February.
- Handoko, T. Hani. 2010. *Manajemen*. Edisi Kedua, BPFE UGM, Yogyakarta.

- Ivancevich, Gibson, Donnelly. 2010. *Manajemen*. Penerbit Erlangga, Jakarta
- Malhotra, Y. 2017. Knowledge Management, Knowledge Organizations and Knowledge Worker: *A View from the Front Lines*.
- Manasco, B. 2016. Leading Firms Develop Knowledge Strategies, *Knowledge Inc.*, Vol. 1, No. 6. Pp. 26-29.
- Martoyo, Susilo. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Cetakan Pertama, BPFE UGM, Yogyakarta.
- P. Siagian, Sondang. 2015. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Cetakan kedua, Rineka Cipta, Jakarta.
- Quinn, J.B., Anderson, P., dan Pinkelstein. 2018. Managing Professional Intellect. *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Pp. 181-205.
- Ranupandoyo, Heidjrachman dan Suad Husnan. 2018. *Manajemen Personalia*. BPFE UGM, Yogyakarta.
- Stata, R., 2019, Organizational Learning-The Key To Management Innovation. *Sloan Management Review*. Spring.
- UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen