

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Paradigma baru pendidikan tinggi terjadi perubahan yang signifikan. Salah satu perubahan tersebut adalah perguruan tinggi lembaga negara lain dapat menyelenggarakan pendidikan tinggi di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Hal tersebut adalah merupakan tantangan yang sangat berat bagi perguruan tinggi yang telah ada, hal ini harus disikapi secara seksama, tidak menuntut kemungkinan masuknya perguruan tinggi asing ke Indonesia mutunya relatif lebih baik. Masalah yang dihadapi perguruan tinggi bersumber dari adanya kesejangan 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.

Tantangan yang harus dijawab oleh organisasi dalam hal ini perguruan tinggi untuk memenangkan persaingan yang semakin berat di era globalisasi yaitu kolaborasi inovasi, adaptasi dan penguasaan teknologi, dan pengelolaan aset-aset intelektual. Tantangan tersebut mendorong munculnya terhadap kebutuhan implementasi *knowledge management*. Implementasi *knowledge management* diharapkan dapat memberi manfaat bagi institusi pendidikan untuk mengetahui kekuatan sumber daya untuk menggunakan kembali pengetahuan yang sudah ada, dan mempercepat penciptaan pengetahuan baru dari pengetahuan yang sudah ada. *Knowledge management* mempunyai peran yang sangat penting dalam menjalankan kelangsungan hidup dan daya saing organisasi. *Knowledge management* merupakan pengelolaan sumber daya manusia yang terkait dengan *intellectual capital* yang juga sebagai *human capital* yang diyakini dapat menyelesaikan permasalahan dalam kehidupan manusia.

Implementasi *knowledge management* sangat ditentukan oleh *human capital* sebagai *asset intangible* yang melekat dalam diri sumber daya manusia

(SDM) baik keterampilan maupun pengetahuan dan bukan lagi pada kemampuan untuk mendapatkan dan mengubah bahan mentah menjadi barang jadi, tetapi sangat ditentukan oleh kemampuan mereka beroperasi dalam lingkungan bisnis global yang mengalami perubahan cepat dan tidak dapat diprediksi yaitu dengan memfokuskan pada penciptaan dan penggunaan aset-aset intelektual. Faktor yang paling utama dari manusia dalam sistem kerja untuk menghasilkan suatu produk, baik produk jasa maupun produksi adalah kualitas pikiran (*knowledge content*).

Kemampuan bersaing organisasi di era pengetahuan ditentukan oleh tingkat kualitas pikiran yang dieksplicitkan dalam produk/jasa maupun pada proses produksi dalam bentuk kreativitas/inovasi ataupun dalam bentuk keterampilan dalam mengeksplicitkan pengetahuan tacit (*tacit knowledge*) dalam praktek minimal ada tiga ciri yang dapat digunakan untuk menggambarkan karakteristik tatanan kehidupan di era pengetahuan antara lain: informasi/pengetahuan mudah diperoleh dan sekaligus dapat kadaluwarsa dengan cepat, permasalahan yang terjadi dalam kehidupan sehari-hari semakin kompleks; dan pola perubahan dalam bidang-bidang politik, ekonomi, sosial, dan budaya berpengaruh signifikan pada kelangsungan organisasi dengan hubungan pengaruh yang semakin sulit diprediksi (Tjakraatmadja dan Lantu, 2006).

Perguruan tinggi sebagai pendesiminasi dan penghimpun pengetahuan (*knowledge*), di era persaingan ini mempunyai peran yang sangat penting dalam mengelola aset intelektual yang dimilikinya, sehingga dapat menciptakan organisasi yang inovatif, adaptif, dan unggul di era persaingan yang semakin ketat ini. Meskipun pengetahuan tidak dapat dengan mudah dikuantifikasi, namun tak dapat dipungkiri bahwa pengetahuan merupakan aset yang dapat membedakan individu yang satu dengan individu yang lain di perguruan tinggi. Faktor yang lebih penting untuk meningkatkan daya saing harus dilakukan melalui penciptaan dan difusi pengetahuan (Dalkir, K., 2005, Baets, W., 2005, dan Uriarte, Jr., F. A. 2008). Dengan demikian, untuk meningkatkan mutu dan daya saing sangat bergantung pada kapitalisasi hasil penemuan menjadi produk inovasi. Dalam

konteks ini, peran sumber daya manusia yang berpendidikan menjadi kunci utama.

Perguruan tinggi dikatakan tidak dapat berkembang secara optimal jika perguruan tinggi tersebut tidak mempunyai strategi untuk mengelola dan menggunakan pengetahuan secara optimal dari aset intelektual yang mereka miliki. Mengingat pentingnya hal tersebut, berbagai macam teori yang berkenaan dengan *knowledge management* telah diusulkan dalam rangka memberikan gambaran mengenai cara mengelola pengetahuan tersebut, mulai dari siklus hidup suatu pengetahuan, kerangka kerja pengelolaan pengetahuan, hingga strategi cara membangun sistem yang dapat digunakan untuk membangun budaya berbagi pengetahuan di perguruan tinggi. Namun hingga saat ini, masih sedikit perguruan tinggi yang mampu memanfaatkan aset ini dalam cara yang berarti melalui implementasi *knowledge management*. Demikian juga dengan studi yang dilakukan Salo, N. (2011) tentang *knowledge management in education in Indonesia*, menunjukkan di Indonesia banyak lembaga pendidikan namun belum banyak yang mengimplementasikan *knowledge management* sebagai visi strategis, melalui misinya untuk mencapai tujuan yang komprehensif. Adapun organisasi yang telah mengimplementasikan *knowledge management* di Indonesia sebagaimana disajikan pada tabel 1.1.

Tabel 1.1 Organisasi Berbasis Pengetahuan Tahun 2013

Organisasi Berbasis Pengetahuan			
1	Anugrah Argon Medica	11	Pertamina
2	Bank Mandiri	12	Perusahaan Listrik Negara
3	Bank Syariah Mandiri	13	Sinar Mas Argo Resources & Technologies
4	Bank CIMB Niaga	14	TELKOM Indonesia
5	Binus University	15	Tigaraksa Satria
6	Daya Adicipta Mustika	16	Toyota Astra Motor
7	Federal International Finance	17	Unilever Indonesia
8	GMF AeroAsia	18	United Tractors
9	MedcoEnergi Internasional	19	Wijaya Karya
10	Pembangkitan Jawa Bali	20	XL Axiata

Sumber: Dunamis Organization Services

Implementasi *knowledge management* pada perguruan tinggi jumlahnya masih relatif sedikit sebagaimana terlihat pada tabel 1.1 di atas, dari 20 (dua puluh) organisasi yang telah mengimplementasikan *knowledge management* baru satu perguruan tinggi. Salah satu perguruan tinggi tersebut Universitas Bina Nusantara (Binus University). Keberhasilan Binus University dalam mengimplementasikan *knowledge management* yang tertulis dalam buku “*Successful of KM Implementation in Indonesia*” yang diterbitkan oleh Dunamis, merupakan organisasi yang mendapatkan izin resmi untuk memberikan Indonesian *Most Admired Knowledge Enterprise* (MAKE) Award kepada organisasi-organisasi yang paling dikagumi dalam implementasi *knowledge management* di Indonesia. Sebagian besar organisasi yang telah mengimplementasikan *knowledge management* adalah perusahaan-perusahaan. Indonesian *Most Admired Knowledge Enterprise* (MAKE) Study merupakan studi tentang perusahaan berbasis pengetahuan di Indonesia dan diselenggarakan oleh *Dunamis Organization Services*.

Menyadari akan pentingnya *knowledge management* dalam pembuatan kebijakan dan pelayanan kepada masyarakat, pemerintah saat ini telah menerbitkan kebijakan sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*). Penerapan *knowledge management* tersebut, dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola aset intelektualnya berupa pengetahuan dan pengalaman yang ada. Tujuannya adalah memanfaatkan aset tersebut untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik untuk mempercepat pencapaian tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi.

Penerapan reformasi birokrasi tersebut, tentu tidak hanya di instansi pemerintah, tetapi juga tidak terkecuali di institusi pendidikan tinggi negeri. Karena menghadapi persaingan yang semakin ketat, yang disebabkan oleh perubahan lingkungan, sosial, budaya, ekonomi dan politik, yang terus terjadi begitu cepat, organisasi yang berorientasi pada laba maupun nirlaba, dituntut

untuk mempunyai kinerja yang tinggi. Tanpa kinerja yang tinggi, organisasi tersebut akan sulit untuk bersaing, yang pada akhirnya mengalami kemunduran bahkan kalah dalam persaingan.

Ada beberapa hal yang mendasari penelitian ini dilakukan pada perguruan tinggi dilihat dari tantangan perguruan tinggi baik secara internal maupun eksternal. Tantangan pada aspek internal, perguruan tinggi sebagai pendesiminasi ilmu pengetahuan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, namun demikian pengetahuan dan pengalaman dalam organisasi sering tersebar, dan tidak terdokumentasi, bahkan masih ada di dalam benak masing-masing individu tasit (*tacit knowledge*) dalam organisasi. Dukungan kebijakan yang rendah sehingga belum adanya strategi implementasi *knowledge management* yang efektif yang diharapkan dapat menunjang peningkatan mutu dan daya saing perguruan tinggi. Belum memiliki pola pengembangan *knowledge management* terintegrasi dengan rencana strategis perguruan tinggi. *Knowledge sharing* dalam *knowledge management* pada perguruan tinggi belum berjalan efektif untuk mendukung proses inovasi yang diharapkan dapat menghasilkan *knowledge* baru antar individu yang juga dapat menjadi *knowledge* organisasi.

Institut Teknologi Bandung (ITB) dalam menyikapi permasalahan tersebut mempunyai komitmen untuk mengembangkan pengetahuan sebagai *intangible asset* dalam institusinya. Hal ini sesuai dengan visinya ITB yaitu “menjadi Perguruan Tinggi yang unggul, bermartabat, mandiri, dan diakui dunia serta memandu perubahan yang mampu meningkatkan kesejahteraan bangsa Indonesia dan dunia”. Misi ITB adalah menciptakan, berbagi dan menerapkan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan kemanusiaan serta menghasilkan sumber daya insani yang unggul untuk menjadikan Indonesia dan dunia lebih baik. Berdasarkan hal di tersebut ITB memiliki visi dan misi yang berorientasi kepada pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, peningkatan kualitas sumber daya insani.

Pada tahun 2014 termasuk dalam daftar universitas terbaik dunia yang di dalamnya juga adalah daftar universitas terbaik Indonesia dan ITB merupakan salah satu Universitas terbaik Indonesia *World Rank* 600 menjadi universitas terbaik nomor dua dengan *World Rank* 636. Sebagai lembaga yang memiliki afiliasi dengan dewan riset nasional Spanyol maka mereka juga memiliki daftar universitas terbaik negara dengan indikator: Keberadaan (*Presence*), yaitu jumlah halaman publikasi elektronik seperti web yang terdapat dalam lingkup web utama (*domain web*). Keterbukaan (*Openness*) adalah relevansi sumber elektronik yang dipublikasikan di web terkait dengan kegiatan akademik serta perguruan tinggi terkait. Dampak (*Impact*), berapa banyak jumlah halaman-halaman lain yang mencatumkan URL link perguruan tinggi Keunggulan (*Excellence*), yakni jumlah publikasi jurnal secara internasional yang juga harus memenuhi kriteria mutu tinggi yang dirilis *Webometrics*.

Institut Teknologi Bandung (ITB) sebagai penggagas pembangunan *knowledge infrastructure* berbasis *knowledge management* di Indonesia yang pertama kali dipromotori oleh KMRG ITB (*Knowledge Management Research Group*). Infrastruktur dibangun berbasis *web* dengan tujuan supaya terjadi tolong-menolong (*sharing*) antar sesama insitutsi pendidikan di Indonesia dalam usaha mencerdaskan bangsa. Selain itu ITB sebagai perguruan tinggi negeri teknik pertama di Indonesia yang cukup terkemuka dan memiliki akreditasi *Accreditation Board for Engineering and Techology* (ABET) dari Amerika Serikat, bahkan ITB sebagai penyumbang publikasi ilmiah urutan pertama di Indonesia sebagaimana disajikan pada tabel 1.2.

Upaya untuk meningkatkan daya saing secara global perguruan tinggi melalui implementasi *knowledge management* perlu meningkatkan inovasi dan mendifusikannya melalui publikasi ilmiah secara internasional sebagai produk *knowledge* perguruan tinggi. Institut Teknologi Bandung (ITB) dalam mempublikasikan produk *knowledge* menduduki urutan pertama dari lima besar institusi penyumbang publikasi terbanyak versi scopus yaitu sebanyak 1.686 publikasi, urutan kedua Universitas Indonesia UI) sebanyak 1.414 publikasi,

urutan ketiga Universitas Gajah Mada (UGM) sebanyak 1.001 publikasi, urutan keempat Institut Pertanian Bogor (IPB) sebanyak 683 publikasi, dan kelima Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) sebanyak 648 publikasi yang merupakan hasil produk *knowledge management* perguruan tinggi yang merupakan dharma kedua yaitu penelitian dosen. Namun demikian di tingkat Asia masih berada di bawah Singapura urutan pertama diduduki oleh National University of Singapore sebanyak 59.290 publikasi, yang menduduki urutan pertama di Malaysia adalah University of Malaya yaitu sebanyak 13.133 publikasi dan urutan pertama di Thailand adalah Mahidol University sebanyak 15.896 publikasi.

Tabel 1.2 Lima Institusi Penyumbang Publikasi Terbanyak Versi Scopus

No.	Singapura	Malaysia	Thailand	Indonesia
1.	National University of Singapore (59.290)	University of Malaya (13.133)	Mahidol University (15.896)	Institut Teknologi Bandung (1.686)
2.	Nanyang Technological University (32.500)	University Sains Malaysia (9.649)	Chulalongkorn University (12.482)	Universitas Indonesia (1.414)
3.	Singapore General Hospital (5.634)	University Putra Malaysia (8.725)	Chiang Mai University	Universitas Gajah Mada (1.001)
4.	National University Hospital (4.830)	Universiti Kebangsaan Malaysia (7.194)	Prince of Songkia University	Institut Pertanian Bogor (683)
5.	Institute For Infocom Research (4.629)	Universiti Teknologi Malaysia (4.102)	Kasetsart University (3.827)	Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (648)

Sumber : diakses Hendra Gunawan (2013)

Era persaingan yang semakin ketat dengan perubahan lingkungan kehidupan lokal, nasional, dan global menyebabkan terjadinya perubahan yang signifikan dalam dunia pendidikan. Salah satu perubahan tersebut adalah perguruan tinggi lembaga negara lain dapat menyelenggarakan pendidikan tinggi di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana tercatum dalam pasal 64 Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional dan pasal 90 Undang-Undang Republik Indonesia

nomor 12 Tahun 2012 tentang pendidikan tinggi. Kebijakan ini merupakan tantangan yang sangat berat bagi perguruan tinggi yang telah ada, yang harus disikapi secara seksama. Tidak menutup kemungkinan masuknya perguruan tinggi asing ke Indonesia mutunya relatif lebih baik. Peningkatan mutu, efektifitas, efisiensi, produktifitas merupakan aspek-aspek mutlak yang harus dipenuhi demi mewujudkan visi dan misi institusi pendidikan tinggi untuk menghadapi persaingan tersebut.

Institusi pendidikan tinggi saat ini tidak hanya mempertahankan eksistensinya, tetapi harus mampu berkompetisi dengan menunjukkan keunggulan yang dimilikinya yaitu dengan memelihara dan terus meningkatkan mutu (*quality*). Pengabaian terhadap peningkatan mutu pendidikan dalam era persaingan global ini sangat berat untuk memenangkan persaingan baik di tingkat regional, nasional maupun global dengan hadirnya perguruan tinggi asing di Negara Kesatuan Republik Indonesia ini. Mutu pendidikan didasarkan kepada penilaian publik mengenai institusi pendidikan yang dijabarkan dalam suatu status (peringkat akreditasi). Akreditasi yang diatur oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) terdiri atas Akreditasi Program Studi dan Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) sebagaimana disajikan pada tabel 1.3.

Tabel 1.3 Peringkat Akreditasi Program Studi Perguruan Tinggi Tahun 2010

Peringkat Akreditasi	Total	PTN	PTS	PTA
A	12,92%	28,40%	6,76%	8,96%
B	49,80%	55,79%	47,34%	49,09%
C	36,10%	15,71%	44,47%	38,47%
D	1,18%	0,10%	1,44%	3,48%
Total PS	10,587	2,954	7,030	603

Sumber: Data BAN-PT <http://ban-pt.depdiknas.go.id>
diakses (Herman, M. Tahun 2015)

Berdasarkan data di atas mutu pendidikan dari hasil penilaian publik yang dijabarkan dalam peringkat akreditasi belum mencapai hasil yang optimal

persentase peringkat akreditasi “A” hanya 12,92% dan peringkat akreditasi “B” hanya 49,80% dari total program studi sebanyak 10,587. Hal tersebut perlu mendapat perhatian khusus dari setiap pengelola perguruan tinggi karena mutu akan berdampak terhadap daya saing, baik di tingkat nasional maupun global. Demikian juga dengan peringkat Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) pada tahun 2014 sebagaimana disajikan pada tabel 1.4.

Tabel 1.4 Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT)
Tahun 2014

Peringkat Akreditasi	PTN	%	PTS	%	Total PT
A	15	28,85	5	4,46	20
B	24	46,15	42	37,50	66
C	13	25,00	65	58,04	78
Total PT	52	100	112	100	164

Sumber: Data BAN-PT <http://ban-pt.depdiknas.go.id>
diakses (Herman,M. Tahun 2015)

Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) merupakan bentuk penilaian publik untuk menyatakan kelayakan perguruan tinggi tersebut melalui Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT). Akreditasi tersebut merupakan merupakan system penjaminan mutu eksternal sebagai bagian dari penjaminan mutu perguruan tinggi. Berdasarkan data pada table 1.4 pada tahun 2014 yang mendapat peringkat akreditasi “A” sebanyak 28,85% atau 15 Perguruan Tinggi Negeri (PTN) “B” sebanyak 46,15%, dan “C” sebanyak 25% dari total 52 perguruan tinggi yang telah mendapat AIPT. Hal tersebut menunjukkan bahwa mutu perguruan tinggi baru memenuhi standar nasional pendidikan untuk yang terakreditasi baik, sedangkan yang melebihi standar dengan peringkat amat baik jumlahnya masih relatif kecil. Oleh karena itu para pengelola perguruan tinggi perlu terus meningkatkan mutu pendidikan melalui pemanfaatan sumber daya internal yang dimiliki baik dari aspek sumber daya manusia, pemanfaatan aset intelektual, ketersediaan data/informasi/pengetahuan dan pemanfaatan teknologi

informasi untuk kemudahan akses oleh siapapun yang memerlukan terkait untuk peningkatan mutu pendidikan.

Dalam perspektif manajemen mutu, institusi pendidikan seperti pendidikan tinggi perlu mengendalikan mutu kegiatan yang diselenggarakannya pada setiap tahapan dalam proses bisnisnya mencakup input, proses, output dalam rangka memberikan kepuasan kepada pelanggan (*focus customers*). *Knowledge management* mulai dari penciptaan, penguasaan, penyimpanan dan pemeliharaan sampai dengan penemuan kembali pengetahuan (*knowledge*) memiliki relevansi dalam meningkatkan mutu dan daya saing pendidikan yaitu dengan ketersediaan data/informasi/pengetahuan (*knowledge*) perguruan tinggi terkait akreditasi program studi dan akreditasi institusi perguruan tinggi yaitu berupa borang akreditasi dalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi.

Sebagai konsekuensinya, institusi pendidikan harus mampu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat secara optimal dan prima, yang dilakukan melalui mengembangkan penjaminan mutu (*quality assurance*). Dengan penjaminan mutu ini diharapkan tumbuh budaya mutu mulai dari; bagaimana menetapkan standar, melaksanakan standar, mengevaluasi pelaksanaan standar dan secara berkelanjutan berupaya meningkatkan standar. Namun untuk memberikan pelayanan yang baik dan memberikan jaminan kualitas yang diiringi dengan usaha perbaikan secara terus menerus (*continuous quality improvement*), perlu ditunjang oleh sumber daya manusia yang inovatif dan kreatif.

Kebijakan tentang standar dan mutu pendidikan tercantum dalam Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 Tahun 2003 pasal 35 ayat 3 dan kewajiban melakukan penjaminan mutu tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 19 Tahun 2005 pasal 91 bahwa setiap satuan pendidikan pada jalur formal dan nonformal wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan. Penjaminan mutu pendidikan tersebut bertujuan untuk memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan sebagaimana telah dirubah Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan. Penjaminan mutu pendidikan dilakukan secara bertahap, sistematis, dan terencana

dalam suatu program penjaminan mutu yang memiliki target dan kerangka waktu yang jelas. Kemudian pada Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi kebijakan penjaminan mutu tercantum pada pasal 6, 13, 14, 23, 28, 29 dan 32. Baik dalam Undang-Undang maupun dalam Peraturan Pemerintah tentang hal tersebut hampir dalam tiap pasal berbicara mutu baik mutu pendidik, tenaga kependidikan dan layanan pendidikan.

Pendidikan tinggi dalam menjalankan peran dan fungsinya, tentu tidak terlepas dari bagaimana pengelolaan administrasi yang melibatkan kerjasama dengan sekelompok orang sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam renstra perguruan tinggi. Hal tersebut sejalan dengan yang dikemukakan Siagian (2014, *hlm.2*) bahwa: “administrasi sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”. Kemudian Silalahi (2011, *hlm. 69*) mengemukakan bahwa administrasi sebagai seni yang merupakan kemampuan atau kemahiran seseorang untuk menerapkan pengetahuan yang dimiliki dalam menjalankan fungsi atau tugas. Dengan demikian, perguruan tinggi dalam menjalankan peran dan fungsinya sehingga dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien dilakukan proses kerjasama yang melibatkan orang lain berdasarkan rasionalitas yang telah ditetapkan melalui visi, misi, dan tujuan dalam rencana strategik (renstra) perguruan tinggi tersebut tidak terlepas dari peran sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya.

Peningkatan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM), Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) Nasional sesuai dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2011 menjadi salah satu dari 3 (tiga) strategi utama dalam pelaksanaan Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia (MP3EI) 2011-2025 yang dicanangkan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono sebagai penguatan konektivitas nasional dan pengembangan potensi ekonomi melalui koridor ekonomi untuk percepatan dan perluasan pembangunan ekonomi Indonesia. Pada strategi ketiga sangat erat

kaitannya dengan Perguruan Tinggi (PT) sebagai produsen SDM yang berkualitas. Selain itu juga PT. sebagai institusi penghimpun *knowledge*, maka di era pengetahuan ini mempunyai peran yang sangat penting untuk mendukung konsep ekonomi berbasis pengetahuan dalam mengelola *intellectual asset* yang dimilikinya, sehingga dapat menciptakan organisasi yang inovatif, adaptif, dan unggul di era persaingan yang semakin ketat ini. Oleh karena itu, tujuan utama di dalam sistem pendidikan dan pelatihan untuk mendukung hal tersebut diatas haruslah bisa menciptakan sumber daya manusia yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perkembangan sains dan teknologi.

Pengetahuan diciptakan oleh orang-orang dalam lingkungan interaksi mereka satu sama lain sebagaimana dikemukakan Nonaka, I *et al* (2008, hlm.11) bahwa *knowledge is created by people in their interactions with each other and the environment. It is a process in which the individual's subjective thoughts are justified through social interaction with others and the environment to become objective "truth."* Pengetahuan merupakan hasil interaksi satu sama lain dan lingkungan diantara orang-orang dalam hal ini melibatkan sumber daya manusia dalam organisasi. Ini adalah proses di mana pikiran subjektif individu dibenarkan melalui interaksi sosial dengan orang lain dan lingkungan untuk menjadi tujuan kebenaran.

Dalam implementasi *knowledge management* baik di sektor bisnis maupun institusi pendidikan tentu tidak terlepas dari peran sumber daya manusia (*people, processes, dan technologies*). Hal tersebut sebagaimana dikemukakan Dalkir, K. (2005, hlm.3) *Knowledge management is the deliberate and systematic coordination of an organizations people, technology, processes, and organizational structure in order to add value through reuse and innovation.* Untuk menambah nilai penggunaan kembali pengetahuan dari hasil inovasi melalui implementasi *knowledge management* dilakukan melalui koordinasi secara disengaja dan sistematis yang merupakan integrasi orang, proses dan teknologi pada suatu organisasi. Teknologi mempunyai peran penting dalam implementasi *knowledge management* yaitu sebagai alat untuk memudahkan

pertukaran informasi, pengalaman, dan pengetahuan serta kemudahan akses data/informasi/pengetahuan bagi siapapun yang memerlukannya. Demikian pula yang dikemukakan Petrides & Nguyen (2006, *hlm.22*) bahwa strategi dan praktek *knowledge management* sebagai berikut:

“These particular limitations are especially salient now as higher education institutions face an increasing number of challenges that have forced them to rethink how they are accountable to external demands, as well as how to improve internal accountability. Rather than focus on micro-level information sharing activities, implementing knowledge management strategies and practices requires these educational institutions to examine the larger context of information sharing within the organization, specifically how their people, processes, and technology function within it”.

Tantangan yang dihadapi lembaga pendidikan tinggi saat ini harus memikirkan kembali bagaimana mereka bertanggung jawab kepada tuntutan eksternal, serta bagaimana meningkatkan akuntabilitas internal. Implementasi *knowledge management* di perguruan tinggi dipandang sesuatu yang strategis yang melibatkan *people, process*, dan *technology* untuk merespon tantangan dan tuntutan masyarakat yang berfokus berbagi informasi, dalam konteks yang lebih besar perlu menerapkan strategi dan praktek *knowledge management* untuk berbagi informasi antara anggota organisasi terkait dengan akuntabilitas dan mutu layanan melalui *knowledge sharing*.

Pengetahuan sebagai dasar dimana keunggulan kompetitif organisasi sedang dibangun. Pengetahuan menjadi berharga bukan karena informasi yang dibawanya, tapi tindakan dan kemampuan untuk mengambil langkah. Untuk bertahan bersaing yang kompetitif dan mempertahankan kelangsungan hidup organisasi, perlu mengembangkan pengetahuan dan keunggulan bersaing tidak semata-mata dari sumber daya tradisional, seperti sumber daya alam, tenaga kerja dan dana, melainkan sumber daya tanpa wujud (*intangible resources*), seperti pengetahuan dan *intellectual capital* (Nawawi, 2012).

Hasil temuan penelitian (Sedziuviene, N. & Vveinhardt, J. 2009; Laoufi, A. *at.al* 2011; dan Bhusry, M. *et al*, 2012) menunjukkan bahwa implementasi

knowledge management di perguruan tinggi sangat dibutuhkan karena *knowledge management* menggabungkan bagian-bagian organisasi menjadi satu kesatuan: proses, orang, dan teknologi. Pengetahuan menjadi berharga bukan karena informasi yang dibawanya, tapi tindakan dan kemampuan untuk mengambil langkah. Implementasi *knowledge management* di institusi pendidikan tinggi perlu intervensi *knowledge management* berbasis teknologi informasi yang dijadikan manajemen teknik alat untuk meningkatkan kinerja di daerah vital pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pelayanan administrasi. Pengembangan dan perbaikan *knowledge management systems* di perguruan tinggi, perlu diterapkan untuk menghasilkan lebih banyak manfaat untuk meningkatkan kualitas penggunaan dan berbagi pengetahuan, secara proaktif merespon kebutuhan para pemangku kepentingan dan dapat meningkatkan kemampuan untuk merencanakan dan mengembangkan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Unit riset dan Inovasi ITB tanggal 3 Nopember 2014 pukul 10.00 dan Kepala Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM-ITB) tanggal 5 Februari 2015 pukul 10.30 diperoleh informasi bahwa:

Institut Teknologi Bandung (ITB) sebagai penggagas pembangunan *knowledge infrastructure* berbasis *knowledge management* di Indonesia yang pertama kali dipromotori oleh KMRG ITB (*Knowledge Management Research Group*) sekitar tahun 2003 yang diketuai oleh Ismail Fahmi. Infrastruktur dibangun berbasis *web* dengan tujuan supaya terjadi tolong-menolong (*sharing*) antar sesama institusi pendidikan di Indonesia dalam usaha mencerdaskan bangsa. Sedangkan di Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM-ITB) bernama *Knowledge Management Center* sekitar tahun 2007.

Namun demikian berdasarkan hasil studi pendahuluan tersebut di Institut Teknologi Bandung (ITB) diidentifikasi sebagai berikut:

1. Unit *knowledge management* sudah tersedia, namun belum memiliki kebijakan operasional *knowledge management* yang terintegrasi dengan rencana strategis perguruan tinggi;

2. Keterlibatan *people*, *processes* dan *technologies* dalam implementasi *knowledge management* belum terintegrasi, masih parsial;
3. ITB mempunyai komitmen untuk menciptakan pengetahuan baru, namun budaya *knowledge sharing* antar kelompok belum berjalan efektif.

Implementasi *knowledge management* di perguruan tinggi menjadi sangat penting karena perguruan tinggi sebagai penghimpun ilmu mengalihkan *knowledge* tiap-tiap individu sebagai *intangible asset* menjadi aset organisasi. Pada saat ini dukungan dan komitmen ITB terhadap *knowledge management* begitu kuat, hal tersebut ditandai dengan beberapa hal diantaranya dukungan pendanaan untuk kegiatan penelitian dan publikasi ilmiah, dukungan terhadap infrastruktur Teknologi informasi berbasis komputer, dukungan sarana dan sarana pembelajaran, serta dukungan terhadap pengembangan SDM *sebagai human capital*. Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka judul penelitian ini adalah “Implementasi *Knowledge Management* pada Perguruan Tinggi (Studi Kasus di Institut Teknologi Bandung)”.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah menganalisis implementasi *knowledge management* pada perguruan tinggi yang terdiri dari kebijakan operasional implementasi *knowledge management*, proses implementasi *knowledge management* dan *knowledge sharing* dalam implementasi *knowledge management* di perguruan tinggi. Posisi dan arti penting implementasi *knowledge management* di institusi pendidikan tinggi karena untuk menjalankan kelangsungan hidup dan daya saing organisasi ini sangat ditentukan oleh *human capital* sebagai *asset intangible* yang melekat dalam diri sumber daya manusia (SDM) baik keterampilan maupun pengetahuan dan bukan lagi pada kemampuan untuk mendapatkan dan mengubah bahan mentah menjadi barang jadi, tetapi sangat ditentukan oleh kemampuan mereka beroperasi dalam lingkungan bisnis global yang mengalami perubahan cepat dan tidak dapat diprediksi yaitu dengan memfokuskan pada penciptaan dan penggunaan aset-aset intelektual.

Berpijak dari *grand theory* yang dikemukakan Petrides & Nguyen (2006, hlm.22) “*Implementing knowledge management strategies and practices requires these educational institutions to examine the larger context of information sharing within the organization, specifically how their people, processes, and technology function within it*” maka fokus penelitian yang telah diidentifikasi pada latar belakang penelitian di atas, dukungan kebijakan operasional *knowledge management*, proses implementasi *knowledge management* yang meliputi sumber daya manusia (*people*), proses (*processes*), pemanfaatan teknologi (*technologies*) dan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dalam *knowledge management* perguruan tinggi.

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian di atas, untuk mengagali informasi lebih jauh dirumuskan ke dalam bentuk pertanyaan penelitian yang merupakan panduan kerja dalam proses penelitian ini, maka penulis rumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana dukungan kebijakan operasional *knowledge management (KM)* dalam pengelolaan asset intelektual di Institut Teknologi Bandung?
2. Bagaimana integrasi sumber daya manusia (*people*), proses (*processes*), dan teknologi (*technologies*) dalam proses implementasi *knowledge management (KM)* Institut Teknologi Bandung?
3. Bagaimana berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dalam implementasi *knowledge management (KM)* Institut Teknologi Bandung?
4. Bagaimana konsep model hipotetik implementasi *knowledge management* di perguruan tinggi?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini secara umum untuk mendapatkan data tentang Implementasi *knowledge management* perguruan tinggi yang diduga dapat meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi, sedangkan secara khusus penelitian ini bertujuan:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis dukungan kebijakan operasional *knowledge management (KM)* di perguruan tinggi;
2. Mendeskripsikan dan menganalisis integrasi sumber daya manusia (*people*), proses (*processes*), dan teknologi (*technologies*) dalam proses implementasi *knowledge management (KM)* di perguruan tinggi;
3. Mendeskripsikan dan menganalisis berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dalam *knowledge management (KM)* di perguruan tinggi;
4. Merumuskan model hipotetik implementasi *knowledge management* pada perguruan tinggi.

E. Manfaat/Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik secara teoritis maupun kepentingan praktis.

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis yang diharapkan dapat disumbangkan melalui penelitian ini adalah terdeskripsikannya aplikasi terhadap konsep *knowledge management* untuk bidang administrasi pendidikan khususnya pendidikan tinggi, dan mengembangkan ilmu pengetahuan bidang *knowledge management* di pendidikan tinggi.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai masukan pihak yang terlibat dalam pengelolaan satuan pendidikan tinggi, antara lain:

- a. bagi perguruan tinggi yang mengimplementasikan *knowledge management* diharapkan dapat menghasilkan konseptual *knowledge management* untuk mempercepat terjadinya inovasi, penyerapan pengetahuan melalui proses *knowledge sharing* dan menghasilkan pengetahuan baru sebagai upaya meningkatkan mutu dan daya saing.
- b. bagi lembaga mitra Institut Teknologi Bandung diharapkan dapat memberikan kemudahan akses data/informasi/pengetahuan (*knowledge*)

yang diperlukan dalam rangka membangun sinergi kemitraan antara pendidikan tinggi, pemerintah/pemerintah daerah, dunia industri, dan pihak lainnya.

- c. bagi Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi diharapkan dapat terbentuk organisasi *knowledge management* pada perguruan tinggi, serta membangun budaya *knowledge sharing* di kalangan dosen, peneliti, dan praktisi pada perguruan tinggi sehingga diharapkan dapat mendorong untuk berinovasi baik secara kelompok ataupun individu sebagai upaya untuk meningkatkan daya saing perguruan tinggi untuk menuju *world class university*.

F. Struktur Organisasi Disertasi

Struktur organisasi disertasi ini merujuk kepada Peraturan Rektor Universitas Pendidikan Indonesia Nomor 4518/UN40/HK/2014 Tentang Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas pendidikan indonesia tahun 2014. Penulisan struktur organisasi penelitian ini terdiri dari lima bab.

Bab I Pendahuluan terdiri dari Latar belakang penelitian, Rumusan masalah penelitian, Tujuan penelitian, dan Manfaat/ signifikansi penelitian. Pada latar belakang penelitian ini memaparkan konteks penelitian yang dilakukan. Kemudian pada rumusan masalah penelitian memuat identifikasi spesifik mengenai permasalahan yang akan diteliti. Sedangkan pada tujuan penelitian mencakup tujuan umum dan khusus dari penelitian yang dilaksanakan sehingga dapat terlihat jelas cakupan yang akan diteliti. Dan pada manfaat/signifikansi penelitian ini memberikan gambaran mengenai nilai lebih atau kontribusi yang dapat diberikan oleh hasil penelitian yang dilakukan.

Bab II adalah kajian pustaka/ landasan teoretis berisikan konsep-konsep, teori-teori, dalil-dalil, hukum-hukum, model- model, dan rumus-rumus utama serta turunannya dalam bidang yang dikaji; penelitian terdahulu yang relevan dengan bidang yang diteliti, termasuk prosedur, subjek, dan temuannya; dan posisi teoretis peneliti yang berkenaan dengan masalah yang diteliti. Kemudian

melakukan upaya pengaitan/penghubungan konsep baik di dalam maupun lintas teori, dan melakukan evaluasi kritis terhadap kajian-kajian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Dalam hal ini kedalaman dan keluasan pembahasan tradisi filosofis dan keterkaitan dengan topik yang diangkat dalam penelitian perlu dilakukan.

Bab III adalah metode penelitian, dalam bagian ini terdiri dari pendekatan penelitian yang diterapkan, metode penelitian, instrumen yang digunakan, tahapan pengumpulan data yang dilakukan, hingga langkah-langkah analisis data yang dijalankan, serta pemeriksaan keabsahan data. Kemudian pada bab ini diuraikan paradigma, pendekatan, metode yang akan digunakan dalam melaksanakan penelitian.

Bab IV adalah temuan dan pembahasan, dalam Bab ini menyampaikan dua hal utama, yakni (1) temuan penelitian berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data dengan berbagai kemungkinan bentuknya sesuai dengan urutan rumusan permasalahan penelitian, dan (2) pembahasan temuan penelitian untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya.

Bab V berisi simpulan, implikasi, dan rekomendasi, yang menyajikan penafsiran dan pemaknaan peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian sekaligus mengajukan hal-hal penting yang dapat dimanfaatkan dari hasil penelitian tersebut.