

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Perguruan tinggi adalah organisasi pendidikan profesional berbasis ilmu pengetahuan (*knowledge based organizational*). Kewajiban perguruan tinggi terintegrasi dalam Tridarma Perguruan Tinggi, yaitu menyampaikan ilmu pengetahuan (*transfer of knowledge*) melalui proses pendidikan dan pembelajaran, mengembangkan ilmu pengetahuan (*transform of knowledge*) yang diimplementasikan dalam kegiatan penelitian, dan menerjemahkan ilmu pengetahuan (*translate of knowledge*) dalam kehidupan nyata melalui penyelenggaraan pengabdian. Artinya ilmu pengetahuan (*knowledge*) sebagai aset intelektual (*intellectual asset*) adalah hasil kreasi dan penciptaan manusia yang memiliki karakteristik unik menjadi tanggung jawab perguruan tinggi dan harus sedemikian rupa dikembangkan, ditransfer, dikomunikasikan, dan didesiminasikan kepada dosen, mahasiswa, pegawai, maupun masyarakat agar mereka menguasai dan mendayagunakan pengetahuannya sesuai dengan kebutuhannya secara produktif, efisien, dan efektif.

Sebagai institusi penyelenggara pendidikan tinggi dengan pengetahuan sebagai muatan utamanya, UNESCO (dalam Mishra, 2007, hlm. 7) mengemukakan bahwa perguruan tinggi memiliki empat fungsi spesifik, yaitu

*to prepare students for research and teaching; (2) to provide highly specialized training courses adapted to the needs of economic and social life; (3) to be open to all, so as to cater to many aspect lifelong education in the widest sense; dan (4) to promote international cooperation through internationalization of research, technology, networking, and free movement of persons and scientific ideas.*

Perguruan tinggi berfungsi untuk mempersiapkan mahasiswa dalam melaksanakan penelitian dan pengajaran, menyediakan pelatihan-pelatihan khusus yang disesuaikan dengan kebutuhan ekonomi dan

sosial, menjadi terbuka terhadap segala hal agar dapat memenuhi aspek pendidikan seumur hidup dalam arti seluas-luasnya, mempromosikan kerja sama internasional melalui internasionalisasi, penelitian teknologi, jaringan, dan pergerakan bebas setiap orang dan gagasan ilmiahnya.

Undang-Undang nomor 12 tahun 2012 pasal 4 pun menyebutkan fungsi pendidikan tinggi adalah 1) mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa; 2) mengembangkan sivitas akademika yang inovatif, responsif, kreatif, terampil, berdaya saing, dan kooperatif melalui pelaksanaan Tridarma; 3) mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora.

Fungsi pendidikan tinggi dapat juga dikelompokkan menjadi fungsi eksternal (dampak) dan fungsi internal (proses). Fungsi eksternal yaitu pendidikan tinggi berperan dalam mencerdaskan kehidupan bangsa melalui pengembangan ilmu pengetahuan yang humanis, sedangkan fungsi internal agar pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi dapat mendorong sivitas akademika memiliki sikap inovatif, reponsif, kreatif, terampil, berdaya saing, dan kooperatif.

Dengan demikian jelas bahwa dampak perguruan tinggi terhadap sivitas akademika, masyarakat, bahkan bangsa dan negara akan sangat ditentukan oleh proses yang terjadi di dalamnya. Perguruan tinggi harus mampu mengejawantahkan fungsi dan tujuan pendidikan tinggi dalam organisasi, baik struktur maupun kultur organisasi, sistem manajemen kelembagaan, dan kepemimpinan agar dapat menciptakan suatu kondisi di mana dosen, pegawai, dan mahasiswa mampu menguasai pengetahuan, saling berbagi pengetahuan, menciptakan pengetahuan baru, dan memelihara pengetahuan sesuai dengan tuntutan dan perkembangan lingkungannya. Apabila pengetahuan tidak dikelola dengan baik, maka akan rusak dan menjadi tidak bermanfaat. Agar pengetahuan dapat berfungsi optimal dalam fungsi kehidupan manusia, maka diperlukan manajemen yang mengelola pengetahuan yang dikenal dengan *knowledge management* atau manajemen pengetahuan.

*Knowledge management* artinya *how to manage knowledge*, bagaimana mengelola pengetahuan. Melalui *knowledge management*,

**LIRIS RASPATININGRUM, 2017**  
**PENERAPAN KNOWLEDGE MANAGEMENT DALAM LAYANAN AKADEMIK**  
**DI PERGURUAN TINGGI**

universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu |  
perpustakaan.upi.edu

secara sadar organisasi melakukan proses penciptaan, penguasaan, penyebaran pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki dan memanfaatkannya untuk menciptakan nilai, menghasilkan keunggulan bersaing sehingga budaya belajar dan kinerja organisasi menjadi meningkat (Swan, dkk., 1999). Seringkali nilai yang dihasilkan dari proses akuisisi pengetahuan, proses berbagi pengetahuan, dan proses pemanfaatan pengetahuan menjadi *best practice* bagi anggota organisasi. Dengan kemampuan pembinaan dan pendayagunaan pengetahuan yang baik oleh para anggota organisasi pada gilirannya akan mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kehadiran *knowledge management* di perguruan tinggi pada dasarnya sebagai *prime mover* atau penggerak utama yang memperkuat dan memperkokoh lembaga dalam melaksanakan fungsi-fungsinya untuk mencapai visi dan misi. Untuk dapat menerapkan *knowledge management* yang baik di lingkungan organisasi perlu diperhatikan dan melibatkan komponen orang (*people*) sebagai aset intelektual, proses (*processes*), dan dukungan teknologi (*technology support*).

Orang (*people*) sebagai sumber daya manusia terdiri dari dosen, mahasiswa, dan tenaga kependidikan didorong untuk menjadi *human capital*. *Human capital* memiliki peran penting dalam implementasi *knowledge management* karena pengetahuan adalah *intangible asset* yang melekat pada diri setiap orang. Melalui *knowledge management* seluruh pengetahuan yang dimiliki perguruan tinggi dapat diidentifikasi dan dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja dan menghasilkan berbagai inovasi. Meskipun pengetahuan memang merupakan milik perorangan namun dapat dimanfaatkan oleh lembaga dengan tetap memberikan otonomi pengembangannya pada individu tersebut, yang nantinya pengetahuan tersebut menjadi milik lembaga (Esthi & Sukmawati, 2011, hlm. 135).

Merujuk penjelasan Swan, J. dkk. (1999) dan dikemukakan pula oleh Probst, Raub & Romhardt (2000) bahwa pengelolaan pengetahuan dalam organisasi terdiri dari delapan proses, yaitu (1) proses penetapan sasaran pengetahuan (*knowledge goal*), (2) proses

identifikasi pengetahuan (*knowledge identification*), (3) proses akuisisi pengetahuan (*knowledge acquisition*), (4) proses pengembangan pengetahuan, (5) proses berbagi dan distribusi pengetahuan (*knowledge sharing and distribution*), (6) proses pemanfaatan pengetahuan (*knowledge utilization*), (7) proses pemeliharaan dan penyimpanan pengetahuan (*knowledge retention*), dan (8) proses evaluasi dan pengukuran pengetahuan (*knowledge assessment*).

Sementara itu Dalkir (2005, hlm. 43-44) memaparkan proses *knowledge management* terintegrasi yang diadaptasi berdasarkan siklus *knowledge management* menurut empat orang pakar terdahulu, yaitu Meyer & Zack, Bukowitz & Williams, McElroy, dan Wiig (dalam Dalkir, 2005, hlm. 26-42). Siklus tersebut menjadi tiga proses saja yaitu *knowledge capture* dan/atau *creating*, *knowledge sharing* dan *dissemination*, *knowledge acquisition* dan *application*. Pandangan lain dikemukakan oleh Marquardt (dalam Suharsaputra, 2015, hlm. 201) tiga proses *knowledge management* yang paling populer—karena paling sering diterapkan—adalah proses akuisisi pengetahuan, proses berbagi pengetahuan, dan proses pemanfaatan pengetahuan.

Pendapat para pakar tentang proses *knowledge management* sangat beragam dengan formulasi yang berbeda. Namun demikian, secara generik prinsip dasarnya sama bahwa proses *knowledge management* terdiri dari empat tahap utama, yaitu (1) pemerolehan pengetahuan yang terdiri dari proses penciptaan/*creation* dan penguasaan/*acquisition* pengetahuan; (2) penghimpunan pengetahuan yang terdiri dari proses penyusunan, pengemasan/*codification*, dan penyimpanan/*storage*; (3) penyebaran pengetahuan terdiri dari proses pengambilan kembali/*retrieval*, dan penyebaran/*distribution*; dan (4) penggunaan pengetahuan yang terdiri dari proses pemanfaatan/*utilization* dan penerapan/*application* pengetahuan. Melalui proses *knowledge management*, secara sadar perguruan tinggi mengidentifikasi pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki dan memanfaatkannya untuk meningkatkan kinerja komponen utama dan penunjang pendidikan tinggi agar semakin bermutu.

Komponen utama dan penunjang pendidikan tinggi pada dasarnya mencakup: (1) proses pembelajaran, (2) kurikulum, (3) dosen,

**LIRIS RASPATININGRUM, 2017**

**PENERAPAN KNOWLEDGE MANAGEMENT DALAM LAYANAN AKADEMIK  
DI PERGURUAN TINGGI**

universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu |  
perpustakaan.upi.edu

(4) fasilitas dan infrastruktur, (5) pendanaan, dan (6) penelitian yang ditunjang oleh komponen manajemen dan kepemimpinan seperti tercantum dalam Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, Strategi Jangka Panjang Pendidikan Tinggi atau HELTS (2004) dan Bober (2004).

Kidwell, Vander Linde & Sandra (2000) dan Prabowo (2010) telah melakukan penelitian terhadap penerapan *knowledge management* di perguruan tinggi. Pada prinsipnya mereka menyatakan bahwa perguruan tinggi dapat menggunakan *knowledge management* untuk lima proses utama, yaitu (1) proses penelitian (*the research process*); (2) proses pengembangan kurikulum (*curriculum development process*); (3) proses layanan mahasiswa dan alumni (*student and alumni services*); (4) proses layanan administrasi (*administrative services*); dan (5) perencanaan strategis (*strategic planning*). Penerapan *knowledge management* pada masing-masing proses tersebut mampu memberikan manfaat untuk meningkatkan mutu proses dan hasil (*output*) serta memungkinkan terjadinya proses akuisisi pengetahuan, proses berbagi pengetahuan, dan proses pemanfaatan pengetahuan secara optimal. Perguruan tinggi memiliki peluang yang signifikan dalam menerapkan praktek *knowledge management* untuk mendukung misi yang ditetapkan. Ditegaskan oleh Ngiu (2011, hlm.17) baik buruknya mutu perguruan tinggi ditentukan oleh faktor determinan yaitu pengelolaan manajemen perguruan tinggi.

Untuk mengorganisir *knowledge management* pada kelima proses utama diperlukan dukungan teknologi (*technology support*) sebagai alat bantu. Di bagian awal telah dijelaskan bahwa dukungan teknologi merupakan salah satu faktor penting yang terlibat dalam implementasi *knowledge management*. Dalam hal ini interaksi antara *knowledge management* dengan teknologi informasi dan komunikasi sangat kental. Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) sebagai *facilitating element* berperan di berbagai aspek dan tahapan proses *knowledge management*, antara lain dalam proses mengemas pengetahuan menjadi produk yang siap untuk disimpan, dikeluarkan,

dimanfaatkan, disebarluaskan dengan cepat dan tepat. TIK jelas mutlak penting dalam proses pengolahan pengetahuan hingga kemasan yang siap dipublikasikan. Di dunia bisnis dan industri, TIK menjadi instrumen untuk pemasaran dan aplikasi.

Maier (2007, hlm. 5-6) menerangkan bahwa saat ini perangkat dan sistem TIK telah banyak dikembangkan sehingga mampu menyediakan fungsi canggih untuk publikasi, organisasi, visualisasi, kontekstualisasi, pencarian, pengambilan, dan distribusi pengetahuan, serta fungsi pendukung komunikasi, kolaborasi, kerja sama dan menghubungkan individu dalam jaringan sosial, kadang kala disebut *social software* berbiaya rendah. TIK merupakan *global challenges* yang menciptakan keterbukaan tanpa batas, sehingga apapun yang ingin diketahui dapat dengan mudah diakses.



Gambar 1.1

Proses utama perguruan tinggi memanfaatkan *Knowledge Management*

Sumber: Diadaptasi dari Kidwell (2000) dalam Prabowo (2010, hlm. 413)

Di satu sisi TIK menciptakan kemudahan, di sisi lain dapat menimbulkan kekacauan. Agar tidak terjadi kekacauan, maka TIK di setiap perguruan tinggi seyogyanya harus dikuasai oleh sumber daya

**LIRIS RASPATININGRUM, 2017**

**PENERAPAN KNOWLEDGE MANAGEMENT DALAM LAYANAN AKADEMIK DI PERGURUAN TINGGI**

universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu |

perpustakaan.upi.edu

manusia yang kompeten dan terampil dalam bidang tersebut. Dampak penerapan *knowledge management* berbasis TIK di perguruan tinggi mampu mendongkrak kualitas kinerja lembaga itu sendiri. Tapi bukan berarti *knowledge management* dapat digantikan keberadaannya oleh TIK, atau bahkan TIK itu adalah manajemen pengetahuan (Dalkir, 2005). Seperti disampaikan oleh McDermott (1999), “*knowledge involves thinking with information.*” Jadi dengan teknologi informasi saja – atau sistem informasi – tidak serta merta pengetahuan dapat dikelola dengan baik karena TIK dalam *knowledge management* merupakan faktor pemungkin (*enabler*), yaitu yang membuat proses-proses dalam *knowledge management* dapat berjalan lebih efisien dan efektif (Gholipour, Jandaghi & Akbar Hosseinzadeh, 2010 dan Revilla, Prieto & Prado, 2010).

Selaras dengan pendapat di atas, Prabowo (2010, hlm. 413-414) menggarisbawahi bahwa perguruan tinggi tidak secara otomatis mampu menerapkan *knowledge management*. Membangun sistem *knowledge management* dalam sebuah organisasi ibarat melakukan perjalanan, di mana organisasi membutuhkan peta untuk merencanakan jalan yang akan ditempuh dan menentukan rute alternatif yang akan dipilih. Perjalanan ini melalui lima tahapan yang berbeda, yaitu: *knowledge-chaotic*, *knowledge-aware*, *knowledge-enabled*, *knowledge-managed*, dan *knowledge-centric* (Gamble & Blackwell, 2001, hlm. 47-48). Lebih rinci lima tahapan itu dijelaskan oleh Gamble & Blackwell dalam Suharsaputra (2015, hlm. 212-213) sebagai berikut.

*Knowledge-chaotic*, pada tahap ini organisasi belum menyadari perlunya pengetahuan untuk mencapai tujuan organisasi. Pengetahuan masih disimpan dan dikelola secara konvensional. Akses dan pemerolehan kembali data dan informasi sulit dilakukan dan memakan waktu lama karena tidak setiap orang mengetahui di mana pengetahuan itu disimpan, dan juga berbagi informasi belum menjadi budaya di antara individu organisasi. Dengan kata lain pada tahap ini organisasi tak sadar konsep, tak ada proses informasi, dan tak ada *sharing* informasi.

*Knowledge-aware*, organisasi telah menyadari perlunya mengelola pengetahuan. Upaya untuk menerapkan *knowledge management* pada setiap proses komponen strategis mulai dilakukan. Organisasi yang berada pada tahap ini telah mengidentifikasi dan mendokumentasikan berbagai sumber pengetahuan, serta membuat beberapa cara pemerolehan pengetahuan yang ada agar terkait dengan proses komponen strategis. Akan tetapi penerapannya parsial, belum menyeluruh, dan belum seragam. Penerapan *knowledge management* masih bersifat jangka pendek dan didasarkan atas desakan pihak lain. Secara ringkas dapat dikatakan bahwa organisasi pada tahap ini telah sadar akan kebutuhan manajemen pengetahuan, ada beberapa proses manajemen pengetahuan, ada teknologi, dan ada isu tentang *sharing* informasi.

*Knowledge-enabled*, organisasi mulai merasakan manfaat *knowledge management*. Untuk merawat pengetahuan organisasi menggunakan prosedur terstandar. Berbagai sumber pengetahuan diinventarisasi, dievaluasi, dan diklasifikasi dengan prosedur yang telah ditetapkan. Pada tahap ini organisasi telah memanfaatkan manajemen pengetahuan, mengadopsi standar, dan isu-isu berkaitan dengan budaya dan teknologi.

*Knowledge-managed*. Kerangka kerja prosedur dan instrumen lebih terpadu. Integrasi ini membantu proses menemukan, menciptakan, memelihara, dan menyebarkan pengetahuan tetap berjalan dalam koridor *knowledge management system*. Organisasi secara terbuka mengakui akan pentingnya dukungan teknologi untuk memfasilitasi dan memungkinkan budaya proses berkembang. Strategi pengetahuan direvisi dan terjadi pergeseran dalam pengukuran dari *hard* ke *soft*. Pengetahuan tersedia secara proaktif bukan reaktif sehingga organisasi selangkah lebih maju dari yang lainnya. Pada tahap ini organisasi memiliki kerangka kerja yang terintegrasi, sudah merealisasikan manfaat, dan isu-isu pada tahap sebelumnya teratasi.

*Knowledge-centric*, organisasi merumuskan ulang dalam konteks organisasi berbasis pengetahuan. Pada tahap ini organisasi mampu menunjukkan keunggulan kompetitif melalui penerapan dan peningkatan berbasis pengetahuan yang sulit dilakukan oleh pesaing.



Prosedur manajemen pengetahuan menjadi bagian integral organisasi, dan anggota organisasi menerimanya sebagai bagian dari tugas pokok dan fungsi sehari-hari. Penilaian dan perbaikan lingkungan pengetahuan menjadi kegiatan utama, dan nilai pengetahuan bagi organisasi diukur dan dilaporkan pada pemangku kepentingan. Kepentingan pengetahuan disadari sebagai suatu keharusan bagi eksistensi dan pertumbuhan organisasi dengan otonomi yang lebih besar diberikan untuk pemberdayaan. Secara ringkas, pada tahap ini manajemen pengetahuan merupakan bagian dari misi, nilai pengetahuan diakui dalam kapitalisasi pasar, dan manajemen pengetahuan terintegrasi dalam budaya.

Di negara maju keberhasilan *knowledge management* dalam mendukung kinerja organisasi sudah terbukti, sehingga perkembangan dan pendayagunaan *knowledge management* berkembang sangat pesat. Banyak perguruan tinggi di Amerika, Inggris, dan Swiss yang telah sampai pada tahap *knowledge-centric*. Riset dan penelitian untuk mendayagunakan *knowledge management* sudah banyak mereka lakukan.

Tabel 1.1  
Universitas Terbaik Dunia Versi *QS World University Ranking®*  
2016/17

Rank	University	Location	QS Stars	
Overall score				
1	100.00	Massachusetts Institute of Technology (MIT)	USA	☆☆☆☆☆☆ +
2	98.7	Stanford University	USA	☆☆☆☆☆☆
3	98.3	Harvard University	USA	☆☆☆☆☆☆
3	97.2	University of Cambridge	England	☆☆☆☆☆☆
5	96.9	California Institute of Technology (Caltech)	USA	☆☆☆☆☆☆
6	96.8	University of Oxford	England	☆☆☆☆☆☆
7	95.6	UCL (University College London)	England	
8	94.2	ETH Zurich-Swiss Federal Institute of Technology	Switzerland	
9	94.1	Imperial College London	England	
10	93.0	University of Chicago	USA	☆☆☆☆☆☆

Sumber: Data *QS World University Ranking*® 2016/17  
<http://www.topuniversities.com/> (2016)

Tidak mengherankan perguruan tinggi di negara-negara tersebut menempati ranking sebagai universitas terbaik tingkat dunia berdasarkan data *QS World University Ranking*® 2016/17 di laman <http://www.topuniversities.com/>.

Berbeda dengan kondisi di Indonesia, perguruan tinggi yang sudah menyadari perlunya menerapkan *knowledge management* jumlahnya masih sangat terbatas. Padahal pemerintah sejak tahun 2011 melalui Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 14 tahun 2011 telah menerbitkan pedoman pelaksanaan program pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) yang bertujuan untuk (1) membantu Unit Pengelola Reformasi Birokrasi Nasional (UPRBN) dalam mengelola forum manajemen pengetahuan; (2) memberikan pemahaman kepada Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah mengenai *knowledge management*; dan (3) mendorong Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah untuk berpartisipasi aktif dalam *knowledge sharing* yang dapat dimanfaatkan dalam perumusan kebijakan dan *benchmarking* pelaksanaan reformasi birokrasi. Bila melihat peraturan ini setiap Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah, termasuk perguruan tinggi di bawah naungan Kemenristekdikti seyogyanya sudah menerapkan *knowledge management*. Hasil studi Salo (dalam Sopandi,

**LIRIS RASPATININGRUM, 2017**

**PENERAPAN KNOWLEDGE MANAGEMENT DALAM LAYANAN AKADEMIK DI PERGURUAN TINGGI**

universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu |  
 perpustakaan.upi.edu

2015, hlm.3) menyatakan bahwa perguruan tinggi yang mempraktekan *knowledge management* belumlah banyak. Selaras dengan penelitian tersebut, *Dunamis Organization Services* tahun 2016 menyebutkan bahwa penerapan *knowledge management* di Indonesia masih didominasi oleh berbagai perusahaan swasta.

Bila melihat data akreditasi institusi pendidikan tinggi yang dikeluarkan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) pada tahun 2017, memberikan gambaran kepada kita pada tahap mana institusi pendidikan tinggi Indonesia berada di antara kelima tahap yang dikemukakan oleh Gamble & Blackwell (2001). Mutu penyelenggaraan pendidikan di institusi pendidikan tinggi tecermin dari nilai akreditasi lembaga itu sendiri. Akreditasi merupakan sistem penjaminan mutu eksternal sebagai bagian dari penjaminan mutu perguruan tinggi.

Tabel 1.2  
Peringkat Akreditasi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNbh)  
Tahun 2017

No	Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNbh)	Nomor SK	Peringkat	Tgl. Kadaluarsa
1	Institut Teknologi Bandung	066/SK.BAN-PT/Ak-IV/PT/II/2013	A	21-02-2018
2	Universitas Gadjah Mada	068/SK.BAN-PT/Ak-IV/PT/II/2013	A	21-02-2018
3	Institut Pertanian Bogor	067/SK.BAN-PT/Ak-IV/PT/II/2013	A	21-02-2018
4	Universitas Indonesia	069/SK.BAN-PT/Ak-IV/PT/II/2013	A	21-02-2018
5	Universitas Pendidikan Indonesia	2990/SK.BAN-PT/Akred/PT/XII/2016	A	20-12-2021
6	Universitas Sumatera Utara	083/SK.BAN-PT/Ak-IV/PT/II/2013	B	21-02-2018
7	Universitas Airlangga	024/SK.BAN-PT/Akred/PT/I/2014	A	16-01-2019
8	Universitas Padjadjaran	013/SK.BAN-PT/Akred/PT/I/2014	A	16-01-2019
9	Universitas Diponegoro	125/SK.BAN-PT/Ak-SURV/PT/V/2013	A	24-05-2018
10	Universitas Hasanuddin	079/SK.BAN-PT/Ak-IV/PT/II/2013	A	21-02-2018
11	Institut Teknologi Sepuluh Nopember	015/SK.BAN-PT/Akred/PT/I/2014	A	16-01-2019

Sumber : Data BAN-PT

[https://banpt.or.id/direktori/institusi/pencarian\\_institusi](https://banpt.or.id/direktori/institusi/pencarian_institusi)

**LIRIS RASPATININGRUM, 2017**  
**PENERAPAN KNOWLEDGE MANAGEMENT DALAM LAYANAN AKADEMIK**  
**DI PERGURUAN TINGGI**

universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu |  
perpustakaan.upi.edu

Melalui akreditasi pemerintah melakukan penilaian penyelenggaraan pendidikan terhadap institusi pendidikan. Berdasarkan hasil akreditasi itu, pemerintah memberikan peringkat pengakuan kepada perguruan tinggi. BAN-PT adalah lembaga yang ditunjuk oleh pemerintah untuk melakukan penilaian tersebut pada tahun 2017 telah mengeluarkan data akreditasi 1.222 institusi pendidikan tinggi yang terdiri dari akademi, politeknik, sekolah tinggi, dan universitas dengan rinci seperti pada diagram 1.2. Diagram 1.2 di bawah ini memperlihatkan dari 1.222 institusi pendidikan tinggi di Indonesia, sebagian besar atau sebanyak 65% masih berakreditasi C, 31% berakreditasi B, dan hanya 4% saja yang mendapat akreditasi A, termasuk di antaranya Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNbh). Institusi pendidikan tinggi yang berakreditasi A dinilai unggul dan telah memenuhi tujuh standar elemen penilaian akreditasi institusi pendidikan tinggi



Gambar 1.2 Akreditasi Institusi Pendidikan Tinggi Tahun 2017

Sumber: Data BAN-PT <http://ban-pt.depdiknas.go.id> (2017)

Ketujuh standar itu adalah (1) Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran, serta Strategi Pencapaian; (2) Tata Pamong, Kepemimpinan, Sistem Pengelolaan, dan Penjaminan Mutu; (3) Mahasiswa dan Lulusan; (4) Sumber Daya Manusia; (5) Kurikulum, Pembelajaran, dan Suasana Akademik; (6) Pembiayaan, Sarana dan Prasarana, serta Sistem

**LIRIS RASPATININGRUM, 2017**

***PENERAPAN KNOWLEDGE MANAGEMENT DALAM LAYANAN AKADEMIK DI PERGURUAN TINGGI***

universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu |

perpustakaan.upi.edu

Informasi; (7) Penelitian, Pelayanan/Pengabdian kepada Masyarakat, dan Kerja sama.

Sementara itu institusi pendidikan tinggi yang masih terakreditasi B dan C perlu terus meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikannya melalui pemanfaatan sumber daya internal yang dimiliki baik dari aspek sumber daya manusia, pemanfaatan aset intelektual, ketersediaan data, informasi dan pengetahuan, serta pemanfaatan teknologi informasi untuk memudahkan akses (Sopandi, 2015, hlm. 9). Selain akreditasi institusi yang dikeluarkan oleh BAN-PT, Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia (Kemenristekdikti) setiap tahun melakukan pengelompokan/klasterisasi perguruan tinggi Indonesia. Penilaian performa perguruan tinggi Indonesia dilihat dari 4 (empat) komponen utama, yaitu: 1) kualitas SDM; 2) kualitas kelembagaan; 3) kualitas kegiatan kemahasiswaan; serta 4) kualitas penelitian dan publikasi ilmiah. Empat komponen utama ini digunakan pula pada tahun-tahun sebelumnya.

Indikator *kualitas SDM*, yaitu 1) persentase dosen berpendidikan S3; 2) persentase dosen dalam jabatan Lektor Kepala dan Guru Besar; 3) rasio jumlah dosen terhadap jumlah mahasiswa relatif tetap seperti yang digunakan pada tahun sebelumnya. Indikator *kualitas kelembagaan* mengalami perubahan. Pada tahun sebelumnya hanya terdiri dari indikator 1) akreditasi institusi dan 2) akreditasi program studi. Pada tahun 2017 ini ada penambahan indikator kualitas kelembagaan dengan indikator 1) jumlah program studi yang telah memiliki akreditasi/sertifikasi internasional, dan 2) jumlah mahasiswa asing. Indikator yang menggambarkan *kualitas kemahasiswaan* yaitu prestasi mahasiswa tidak mengalami perubahan. Namun variabel yang mencerminkan prestasi mahasiswa tersebut lebih dipertajam dan diperluas. Prestasi mahasiswa diukur secara nasional dan internasional baik dalam kegiatan-kegiatan yang dikelola oleh Kemenristekdikti maupun nonkemenristekdikti. Selain itu juga tingkat kepedulian perguruan tinggi/institusi terhadap kegiatan kemahasiswaan menjadi pertimbangan. Terakhir, indikator yang mencerminkan *kualitas*

*penelitian* mengalami penambahan. Indikator yang digunakan tidak hanya 1) kinerja penelitian, dan 2) rasio jumlah publikasi terindeks terhadap jumlah dosen saja, tetapi juga ditambah indikator terkait kinerja pengabdian pada masyarakat. Bertepatan dengan perayaan HUT Kemerdekaan RI ke-72 tanggal 17 Agustus 2017, Kemenristekdikti mengumumkan pengelompokan/klasterisasi perguruan tinggi Indonesia tahun 2017 sebagai berikut.



Gambar 1.3 Peringkat Perguruan Tinggi Indonesia Tahun 2017  
sumber: <http://dikti.go.id/kemenristekdikti-umumkan-klasterisasi-perguruan-tinggi-indonesia-tahun-2017/>

Pengelompokan/klasterisasi ini dilakukan untuk memetakan perguruan tinggi Indonesia yang berada di bawah naungan Kemenristekdikti dan dalam rangka meningkatkan mutu perguruan tinggi secara berkelanjutan dalam melaksanakan Tridarma, termasuk di dalamnya kesehatan organisasi. Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 mengamanatkan dalam rangka penjaminan mutu pendidikan maka dilakukan evaluasi sebagai bentuk akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Melalui

**LIRIS RASPATININGRUM, 2017**  
**PENERAPAN KNOWLEDGE MANAGEMENT DALAM LAYANAN AKADEMIK DI PERGURUAN TINGGI**

universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu |  
perpustakaan.upi.edu

klasterisasi ini Kemenristekdikti mempunyai landasan untuk melakukan pembinaan perguruan tinggi dalam rangka meningkatkan kualitas perguruan tinggi di Indonesia, dan memberikan informasi kepada masyarakat umum mengenai perguruan tinggi di Indonesia. Klasterisasi atau perankingan perguruan tinggi ini ke depan diharapkan dapat menjadikan perguruan tinggi Indonesia semakin berkualitas.

Berdasarkan data klasterisasi perguruan tinggi di atas, IPB menempati peringkat ketiga setelah UGM dan ITB, dengan perolehan nilai 3,45. Kondisi internal IPB saat ini menunjukkan bahwa IPB adalah perguruan tinggi berbasis riset. Hal ini ditandai dengan peningkatan jumlah SDM berkualitas, publikasi ilmiah, paten dan inovasi prospektif, inisiasi pembangkitan pendapatan, kerja sama dengan pemerintah dan industri, ragam kerja sama internasional diseminasi hasil penelitian IPB seperti varietas baru, vaksin dan benih berbagai komoditas, serta alat dan mesin-mesin pertanian.

Peningkatan kualitas kelembagaan nampak dari terbangunnya sistem jaminan mutu yang baik, tata pamong yang baik (*good university governance*), pelaksanaan program-program yang berkualitas dan manajemen usaha yang baik. Sementara kualitas kegiatan kemahasiswaan ditingkatkan melalui pembinaan kemahasiswaan yang komprehensif untuk menghasilkan lulusan yang berdaya saing dan berkarakter Indonesia.

Berkaitan dengan akreditasi dan pemingkatan institusi pendidikan tinggi, Kemenristekdikti menerjemahkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019 melalui Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 13 tahun 2015, dengan fokus dan prioritas meneguhkan peran perguruan tinggi sebagai *agent of knowledge and technology transfer* dan akhirnya sebagai *agent of economic development*. Adapun Sasaran Strategi (SS) dan Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKKS) Program Penguatan Kelembagaan tahun 2015-2019 seperti tercantum pada tabel 1.3. Dalam upaya meningkatkan kualitas dan daya saing institusi pendidikan tinggi hingga tahun 2019 ditargetkan lima perguruan tinggi masuk top 500.

Peringkat empat perguruan terbaik Indonesia yaitu UI, UGM, ITB, dan IPB berdasarkan versi *Webometrics Indonesia Ranking* Edisi Juli 2017 baru menempati ranking dalam rentang 900-1300. Menurut versi *Times Higher Education* bulan Juli 2017 hanya dua perguruan tinggi saja, yaitu ITB dan UI yang masuk jajaran ranking 200-250.

Tabel 1.3

Sasaran Strategi (SS) dan Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKKS)  
Kemenristekdikti 2015-2019

KODE	Sasaran Strategi (SS)/ Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKKS)	Target					Keterangan
		2015	2016	2017	2018	2019	
IKKS 2	Program Penguatan Kelembagaan						
IKKS 2.1	Jumlah Perguruan Tinggi masuk top 500 dunia	2	3	3	4	5	Kumulatif
IKKS 2.2	Jumlah Perguruan Tinggi berakreditasi A (Unggul)	29	39	53	99	194	Kumulatif
IKKS 2.3	Jumlah Taman Sains dan Teknologi (TST) yang dibangun	77	100	100	100	100	Nominal lokasi tetap
IKKS 2.4	Jumlah Taman dan Teknologi yang mature	6	14	27	50	58	Kumulatif
IKKS 2.5	Pusat Unggulan Iptek	12	15	20	25	30	Kumulatif

Sumber : Renstra Kemenristekdikti 2015-2019

Menanggapi hal itu, Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi dalam Media Indonesia *online* (3/7/2016) mengimbau agar seluruh perguruan tinggi di Indonesia berpacu dan menjadi perguruan tinggi kelas dunia. Paling tidak ada beberapa perguruan tinggi, baik negeri maupun swasta harus masuk top 500 universitas dunia. (<http://www.mediaindonesia.com/index.php/news/read/55910/perguruan-tinggi-indonesia-harus-masuk-top-500-dunia/2016-07-13>). Lebih lanjut Menteri menyampaikan bahwa institusi pendidikan tinggi

**LIRIS RASPATININGRUM, 2017**

**PENERAPAN KNOWLEDGE MANAGEMENT DALAM LAYANAN AKADEMIK DI PERGURUAN TINGGI**

universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu |  
perpustakaan.upi.edu



berakreditasi A ditargetkan sampai dengan tahun 2019 mengalami peningkatan dari semula 4% menjadi 20% atau sebanyak 194 perguruan tinggi baik negeri maupun swasta.

Pada tahun 2017, IPB sebagai perguruan tinggi berbasis riset kelas dunia dengan kompetensi utama pertanian tropika dan biosains serta berkarakter kewirausahaan berdasarkan versi *Webometrics Indonesia Ranking* Edisi Januari 2017 (<http://www.webometrics.info/en/Asia/indonesia%20>) menempati peringkat ke-4 di Indonesia, dan ke-1.345 dunia. Standar penilaian berdasarkan

1. *Size* (S): Jumlah halaman website/subdomain universitas yang terindeks oleh mesin pencari Google, Bing, Yahoo dan Exalead.
2. *Visibility* (V): Jumlah total keseluruhan tautan eksternal/unik dan terdeteksi/terindeks oleh mesin pencari Google, Bing Yahoo dan Exalead.
3. *Rich File* (R): Banyaknya file yang terdeteksi, khususnya file yang memiliki tingkat relevansi terhadap aktivitas akademik dan publikasi ilmiah, dalam bentuk Adobe Acrobat (.pdf); Adobe PostScript (.ps); Microsoft Word (.doc); dan Microsoft Powerpoint (.ppt).
4. *Scholar* (Sc): karya ilmiah dan kutipan-kutipan yang ditemukan dalam Google Scholar.

Sementara versi *Alexa Rank* (<http://www.alexa.com/>) situs IPB berada pada peringkat 349 di Indonesia, dan 21.077 di *global rank*. *Alexa Rank* merupakan situs yang menyediakan fasilitas informasi tentang peringkat suatu situs berdasarkan jumlah *traffic* pengunjung yang mengakses situs tersebut.

IPB memiliki 172 program studi dan 20 diantaranya sudah memperoleh pengakuan internasional dari badan akreditasi internasional seperti *ASEAN University Network-Quality Assurance* (AUN-QA), *International Federation of Landscape Architects* (IFLA), *Australasian Veterinary Board Council* (AVBC), *Institute of Marine Engineering, Science and Technology* (IMArEST), *Society of Wood Science and*

*Technology (SWST), Japanese Accreditation Board for Engineering Education (JABEE), Institute of Food Technologists (IFT), International Union of Food Science and Technology (IUFOST), dan Accreditation Board for Engineering and Technology (ABET).*

Kantor Manajemen Mutu (KMM) IPB melalui laman <http://kmm.ipb.ac.id/> merilis data akreditasi program studi berdasarkan BAN-PT. Dari 172 program studi 70,35% di antaranya sudah berakreditasi A; 27,32% berakreditasi B; dan lainnya masih berakreditasi C. Sementara itu di bidang penelitian IPB tiada hentinya memperkuat statusnya sebagai universitas berbasis riset melalui pembentukan 22 pusat unggulan (*center of excellence*) pada Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) dan satu direktorat khusus, yaitu Direktorat Riset dan Inovasi (DRI) yang bertugas mengembangkan riset unggulan, inovasi prospektif, publikasi ilmiah, serta mengelola pengetahuan (*knowledge management*) di seluruh unit dan individu di lingkungan IPB. Proses *knowledge management* mulai dari pemerolehan, pengumpulan, penyebaran, dan penggunaan pengetahuan telah berjalan dengan baik di kalangan dosen IPB. Hal ini dibuktikan dengan dihasilkannya berbagai penelitian, riset unggulan, peningkatan perolehan paten dan HKI, inovasi terbaru di bidang pangan, energi, TIK, biomedis, dan lainnya.

Diseminasi dan pendayagunaan inovasi prospektif dilakukan melalui peningkatan peran galeri inovasi dan wahana interaksi antara IPB dengan para pihak meliputi akademisi, swasta, pemerintah, dan masyarakat. Sementara pelaksanaan difusi dan akselerasi inovasi prospektif dilakukan melalui program inkubasi inovasi, *technopreneurship*, dan *mentoring*. Dengan demikian aliran ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi semakin berkualitas. Untuk mendukung proses utama lembaga, IPB telah mengembangkan sistem TIK yang mampu menyediakan fungsi canggih untuk publikasi, organisasi, visualisasi, kontekstualisasi, pencarian, pengambilan, dan distribusi pengetahuan, serta fungsi pendukung komunikasi, kolaborasi, kerja sama dan menghubungkan individu dalam jaringan sosial.

## **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian ini menggali informasi lebih mendalam tentang penerapan *knowledge management* yang melibatkan komponen orang (*people*), proses (*process*), dan teknologi (*technology*) dalam layanan akademik yang meliputi kegiatan pengembangan kurikulum, layanan administrasi akademik, dan proses belajar mengajar (PBM) pada jenjang S-1. Di samping keberhasilan yang telah dicapai IPB saat ini, berdasarkan hasil studi pendahuluan teridentifikasi beberapa permasalahan berikut ini.

1. Masih adanya sikap ingin mempertahankan kurikulum yang sudah diberlaku dan menentang upaya pengembangan kurikulum.
2. Penyusunan dan pengembangan silabus merupakan bagian integral dari pengembangan kurikulum dan sekaligus menjadi salah satu tugas penting dosen di perguruan tinggi. Akan tetapi silabus dan SAP belum seluruhnya dievaluasi atau dikaji ulang secara periodik seperti yang seharusnya dilakukan.
3. Dukungan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) belum digunakan secara optimal dalam proses pengembangan kurikulum, sehingga sering terjadi duplikasi kode mata kuliah, nama mata kuliah, jumlah sks. Hal ini menjadi kendala bagi Subdit. Perencanaan Pendidikan saat menyusun jadwal perkuliahan secara daring.
4. Dalam layanan administrasi akademik ditemukan bahwa sistem informasi yang digunakan untuk mengelola *database* akademik mahasiswa jenjang Diploma, Sarjana, dan Pascasarjana masih disintegrasikan. Pengumpulan data belum seragam. Beberapa unit dan departemen menggunakan perangkat lunak dan format yang berbeda dalam pengumpulan dan pengolahan data.
5. Proses transfer pengetahuan (*knowledge transfer*) cara memproses dan mengelola ijazah/transkrip dari pegawai senior kepada pegawai junior memerlukan waktu, sementara pegawai senior akan memasuki masa pensiun.

6. Dalam proses belajar mengajar ditemui permasalahan masih ada dosen yang tidak mengisi Berita Acara Perkuliahan/Praktikum (BAP) sehingga menyulitkan saat proses *entry data* untuk keperluan Evaluasi Proses Belajar Mengajar (EPBM) dan BAP secara daring.
7. Untuk memastikan dan menjamin bahwa proses belajar mengajar yang dilaksanakan setiap semester telah memenuhi standar penyelenggaraan pendidikan, maka di akhir semester dilakukan EPBM secara daring oleh mahasiswa melalui laman *simak.ipb.ac.id*. Tetapi hasil EPBM daring belum sepenuhnya digunakan untuk upaya tindakan perbaikan penyelenggaraan proses belajar mengajar.
8. Teknologi informasi dan komunikasi belum menjadi *backbone* sistem manajemen yang handal. Beberapa kendala seperti adanya gangguan pada jaringan saat proses KRS *online* semester genap 2016/2017 dilaksanakan, sehingga memicu keluhan dari mahasiswa.
9. Kesenambungan regenerasi sumber daya manusia sebagai akibat dari ketimpangan sebaran usia tenaga pendidik dan kependidikan.

Berdasarkan hasil identifikasi masalah di atas, muncul pertanyaan umum yang membingkai penelitian ini yaitu: “Bagaimana model penerapan *knowledge management* dalam layanan akademik di Institut Pertanian Bogor?” Mengingat penerapan *knowledge management* perlu diterapkan secara komprehensif dan sungguh-sungguh agar dapat menautkan segala data dan informasi menjadi bangunan pengetahuan yang setiap saat dapat terus berkembang, disempurnakan, dan didayagunakan secara produktif, efisien, dan efektif sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja komponen utama dan penunjang pendidikan tinggi agar semakin bermutu, serta memperkokoh IPB dan perguruan tinggi lainnya dalam menjalankan Tridarma Perguruan Tinggi.

### **C. Pertanyaan Penelitian**

Berlandarkan latar belakang di atas, selanjutnya dibuat rumusan masalah penelitian dalam bentuk pertanyaan penelitian. Pertanyaan penelitian ini dibuat untuk mendapatkan data dan informasi

**LIRIS RASPATININGRUM, 2017**

**PENERAPAN KNOWLEDGE MANAGEMENT DALAM LAYANAN AKADEMIK  
DI PERGURUAN TINGGI**

universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu |  
perpustakaan.upi.edu

mengenai fokus masalah penelitian. Rumusan masalah penelitian disusun berdasarkan tinjauan terhadap penerapan *knowledge management* dalam layanan akademik yang meliputi kegiatan pengembangan kurikulum, layanan administrasi akademik, dan proses belajar mengajar (PBM) jenjang S1 dirumuskan dalam bentuk pertanyaan penelitian berikut.

1. Bagaimana peran komponen orang (*people*) terlibat pada penerapan *knowledge management* dalam layanan akademik yang meliputi kegiatan pengembangan kurikulum, layanan administrasi akademik, dan proses belajar mengajar (PBM) pada jenjang S1 di Institut Pertanian Bogor?
2. Bagaimana proses (*process*) penerapan *knowledge management* dalam layanan akademik yang meliputi kegiatan pengembangan kurikulum, layanan administrasi akademik, dan proses belajar mengajar (PBM) pada jenjang S1 di Institut Pertanian Bogor?
3. Bagaimana teknologi (*technology*) menjadi pendukung penerapan *knowledge management* dalam layanan akademik yang meliputi kegiatan pengembangan kurikulum, layanan administrasi akademik, dan proses belajar mengajar (PBM) pada jenjang S1 di Institut Pertanian Bogor?
4. Bagaimana konsep model hipotetik penerapan *knowledge management* di perguruan tinggi?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan fokus dan rumusan masalah di atas, tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengkaji secara lebih mendalam tentang kontribusi *knowledge management* pada sistem organisasi dan manajemen kelembagaan, khususnya dalam layanan akademik. Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi perguruan tinggi lainnya bahwa dengan menerapkan *knowledge management* berbasis TIK, perguruan tinggi dapat mengkoordinasikan pengetahuan yang ada dalam sumber daya organisasi dengan tepat guna, sehingga dapat memberikan

nilai tambah bagi peningkatan kinerja dan kualitas layanan akademik perguruan tinggi. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk

1. mendeskripsikan peran komponen orang (*people*) yang terlibat pada penerapan *knowledge management* dalam layanan akademik yang meliputi kegiatan pengembangan kurikulum, layanan administrasi akademik, dan proses belajar mengajar (PBM) pada jenjang S1 di Institut Pertanian Bogor.
2. mendeskripsikan proses (*process*) penerapan *knowledge management* dalam layanan akademik yang terdiri dari kegiatan pengembangan kurikulum, layanan administrasi akademik, dan proses belajar mengajar (PBM) pada jenjang S1 di Institut Pertanian Bogor.
3. mendeskripsikan peran teknologi (*technology*) yang menjadi pendukung penerapan *knowledge management* dalam layanan akademik yang terdiri dari kegiatan pengembangan kurikulum, layanan administrasi akademik, dan proses belajar mengajar (PBM) pada jenjang S1 di Institut Pertanian Bogor.
4. mengembangkan model hipotetik penerapan *knowledge management* yang lebih efektif untuk meningkatkan layanan akademik di perguruan tinggi.

## **E. Manfaat/Signifikansi Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis.

### **1. Manfaat keilmuan (teoretis)**

Penelitian ini diharapkan dapat mendeskripsikan peran komponen *knowledge management*, yaitu orang (*people*), proses (*process*), dan teknologi (*technology*) dalam layanan akademik di perguruan tinggi. Selanjutnya mengidentifikasi keterlibatan tiga komponen utama tersebut dalam penerapan *knowledge management* pada pengembangan kurikulum, layanan administrasi akademik, dan proses belajar mengajar (PBM) jenjang S1 sebagai upaya meningkatkan mutu kinerja dan kualitas perguruan tinggi. Secara teoritis hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran dan gambaran

**LIRIS RASPATININGRUM, 2017**

**PENERAPAN KNOWLEDGE MANAGEMENT DALAM LAYANAN AKADEMIK  
DI PERGURUAN TINGGI**

universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu |  
perpustakaan.upi.edu

bagi ilmu Administrasi Pendidikan bahwa *knowledge management* dapat menjadi salah satu *engine* atau mesin penggerak kegiatan utama perguruan tinggi yang membantu meningkatkan kinerja dan kualitas perguruan tinggi secara berkelanjutan.

## **2. Manfaat praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai masukan bagi pihak yang terlibat dalam pengelolaan satuan perguruan tinggi. Penerapan *knowledge management* di perguruan tinggi dapat memperkuat dan memodernkan tata kelola kelembagaan. Selain itu, penelitian ini diharapkan menjadi solusi untuk mengatasi berbagai persoalan terkait masih lemahnya pengelolaan *knowledge management* dalam layanan akademik di perguruan tinggi.

Pada akhirnya penelitian ini dapat bermanfaat sebagai masukan bagi pimpinan perguruan tinggi dalam upaya mendorong lembaga agar semakin kuat dan kokoh dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dengan mempraktekan *knowledge management* di dalam sistem manajemen kelembagaan dan komponen strategisnya sehingga dapat meningkatkan layanan akademik dan juga memperkuat daya saing lembaga dalam menghadapi persaingan dengan perguruan tinggi lainnya.

## **F. Struktur Organisasi Disertasi**

Merujuk Peraturan Rektor Universitas Pendidikan Indonesia Nomor 6411/UN40/HK/2016 tentang Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Pendidikan Indonesia tahun 2016, struktur organisasi disertasi ini disusun dalam lima bab.

Bab I Pendahuluan terdiri dari latar belakang penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat/signifikansi penelitian, dan stuktur organisasi disertasi. Latar belakang penelitian menguraikan konteks penelitian yang dilakukan. Rumusan masalah penelitian mengidentifikasi tujuan umum dan khusus penelitian untuk

memperjelas ruang lingkup penelitian. Pada bagian manfaat/signifikansi penelitian dipaparkan kontribusi yang disumbangkan oleh hasil penelitian ini.

Bab II berisi Kajian Pustaka/Landasan Teoretis yang mendeskripsikan (1) konsep, teori, dalil, hukum, model, dan rumus utama, serta turunan sesuai dengan bidang kajian, (2) penelitian terdahulu yang relevan dengan bidang yang diteliti meliputi prosedur, subjek, dan temuannya, (3) posisi teoretis peneliti berkaitan dengan masalah yang diteliti. Selanjutnya mengaitkan konsep di dalam dengan lintas teori, serta melakukan evaluasi kritis terhadap berbagai kajian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Oleh karenanya kedalaman dan keleluasan pemahasan tradisi filosofis dan keterhubungan dengan topik yang diangkat dalam penelitian perlu dilakukan.

Bab III menjelaskan tentang Metode Penelitian yang mencakup pendekatan penelitian, metode penelitian, instrumen yang digunakan, tahapan pengumpulan data yang dilakukan, sampai dengan langkah-langkah analisis data yang dijalankan, serta pemeriksaan keabsahan data.

Bab IV menyajikan hasil penelitian dan pembahasan yang merupakan deskripsi temuan yang diperoleh dari penelitian di lapangan, dan membahas hasil temuan sesuai dengan konsep dan teori yang dirujuk.

Bab V merupakan bab penutup terdiri atas simpulan, implikasi, dan rekomendasi bagi perguruan tinggi di Indonesia.