

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian adalah rencana penelitian yang menggambarkan prosedur dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus (*case study research*) yang mencoba mempelajari suatu fenomena kasus dalam konteks nyata. Penelitian kualitatif berfungsi memberikan makna secara mendalam atas data atau fakta yang ada. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini tidak bertujuan menguji hipotesis, tetapi mendeskripsikan data, fakta, dan keadaan, atau kecenderungan yang ada, serta melakukan analisis dan prediksi tentang apa yang harus dilakukan untuk mencapai keadaan yang diinginkan di waktu mendatang.

Cresswell (2008) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif bersandar pada pandangan responden, bertanya secara mendalam, mengumpulkan data berupa kata dari responden, menggambarkan, dan menganalisis data tersebut serta melakukan penyelidikan secara subyektif. Data yang ditampilkan dalam bentuk narasi dan kata sebagai penjelasannya (McMillan & Schumacher, 2001, hlm. 15). Penelitian kualitatif ingin mengeksplor fenomena-fenomena yang tidak dapat dikuantifikasikan yang bersifat deskriptif seperti suatu proses langkah kerja, formula suatu resep, pengertian-pengertian tentang suatu konsep yang beragam, karakteristik suatu barang dan jasa, gambar-gambar, gaya-gaya, tata cara suatu budaya, model fisik suatu artifak, dan lain sebagainya (Satori & Komariah, 2011).

Landasan teori dimanfaatkan sebagai pemandu agar fokus penelitian sesuai dengan fakta di lapangan. Selain itu landasan teori juga bermanfaat untuk memberikan gambaran umum tentang latar penelitian dan sebagai bahan pembahasan hasil penelitian. Terdapat perbedaan mendasar antara peran landasan teori dalam penelitian kuantitatif dengan penelitian kualitatif. Dalam penelitian kuantitatif, penelitian berangkat dari teori menuju data, dan berakhir pada penerimaan atau

penolakan terhadap teori yang digunakan; sedangkan dalam penelitian kualitatif peneliti bertolak dari data, memanfaatkan teori yang ada sebagai bahan penjelas, dan berakhir dengan suatu “teori”.

Yin (2011, hlm. 25) memandang penelitian kualitatif itu sulit dilakukan karena peneliti harus memiliki pikiran yang tajam guna mengkaji permasalahan dan memperoleh makna yang lebih mendalam sesuai dengan kajian permasalahan. Selain itu peneliti harus senantiasa mempertahankan sikap konsisten terhadap penelitian yang dilakukannya. Mengingat topik penyelidikan tidak berada dalam batas-batas yang rapi atau mapan, dan selalu ada yang seketika, maka peran peneliti sebagai instrumen penelitian utama akan menghadapi tantangan.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, yaitu metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasikan obyek sesuai apa adanya. *Knowledge management* merupakan inisiatif korporasi, bukan inisiatif unit atau sekelompok orang tertentu di dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, untuk mendapat gambaran awal perlu diketahui seberapa besar keterlibatan faktor-faktor penting, yaitu budaya organisasi (*organization culture*), struktur (*structure*), manusia (*people*), dan dukungan teknologi (*technology support*) dalam penerapan *knowledge management* di Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNbh) (Lee & Choi, 2003; Tobing, 2007, hlm. 28-32).

Dalam penelitian ini peneliti mendeskripsikan penerapan *knowledge management* yang merupakan pengorganisasian *intellectual assets* dengan menggunakan bantuan teknologi informasi dan komunikasi dalam pengelolaan komponen strategis layanan akademik di perguruan tinggi. Terdapat proses-proses penting yang menjadi pengamatan peneliti, yaitu penerapan *knowledge management* dalam pengembangan kurikulum, layanan administrasi akademik, dan proses belajar mengajar (PBM). Dari deskripsi apa adanya diharapkan ditemukan konsep model hipotetik penerapan *knowledge management*

dalam layanan akademik yang sesuai oleh perguruan tinggi dengan teknologi informasi dan komunikasi sebagai *backbone* sehingga dapat meningkatkan layanan akademik pada sivitas akademika dan terbukanya penciptaan-penciptaan baru melalui berbagai pengalaman, pengembangan- pengembangan, dan pelatihan, membangun kualitas sumber daya manusia, serta memperkuat lembaga agar memiliki daya saing yang tinggi.

B. Partisipan dan Tempat Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menetapkan lokasi penelitian di Institut Pertanian Bogor (IPB) yang merupakan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNbh). Beberapa kondisi yang mendasari peneliti memilih lembaga pendidikan tinggi kependidikan sebagai tempat penelitian sebagai berikut.

1. Isu strategis tentang perluasan akses dan penguatan *knowledge management* menjadi salah satu isu yang dipertimbangkan dalam penyusunan Renstra IPB tahun 2014-2018.



Gambar 3.1 Isu-isu Strategis Renstra IPB 2014-2018

2. IPB memiliki *framework* yang jelas dalam pengembangan sistem informasi yang dijabarkan dalam Arsitektur Sistem Informasi Terintegrasi IPB (Arsitektur SITI) dan menjadi rujukan pengembangan teknologi informasi dan komunikasi di IPB.
3. IPB secara sadar mengidentifikasi pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki dan memanfaatkan untuk meningkatkan kinerja dan menghasilkan berbagai inovasi. Indikasi inovasi yang dihasilkan dibuktikan dengan berbagai hasil inovasi yang paling prospektif menurut Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia dan *Business Innovation Center* (BIC).
4. IPB telah membangun *Knowledge Management System* (KMS) melalui program I-MHERE sebagai wadah mengidentifikasi dan

mendokumentasikan berbagai sumber pengetahuan, serta membuat beberapa cara pemerolehan pengetahuan yang ada agar terkait dengan proses komponen strategis.



Gambar 3.2 *Knowledge Management System (KMS)*

Untuk memotret peristiwa penerapan *knowledge management* dalam komponen strategis layanan akademik di IPB diperlukan responden yang representatif. Penelitian ini melibatkan subjek manusia sebagai sumber pengumpulan datanya. Teknik mendapatkan informan dengan cara peneliti menghubungi pihak yang berhubungan langsung dengan lapangan secara formal. Merujuk hasil penelitian Sopandi (2015, hlm. 107) penentuan informan dalam penelitian ini berdasarkan pada kriteria sebagai berikut.

1. Subjek menguasai, memahami, dan lama menyatu dalam medan aktivitas yang menjadi sasaran penelitian.
2. Subjek tergolong masih berkecimpung atau terlibat aktif di lingkungan aktivitas yang menjadi menjadi sasaran penelitian.
3. Subjek masih mempunyai waktu untuk dimintai informasi oleh peneliti.
4. Subjek tidak mengemas informasi, tetapi relatif memberikan informasi yang sebenarnya, dan

5. Subjek tergolong asing bagi peneliti, tetapi dapat memberikan informasi yang sebenarnya terkait dengan masalah yang diteliti.

Informan atau subjek yang memberikan informasi dalam penelitian ini adalah

- a. Pimpinan perguruan tinggi dalam hal ini Wakil Rektor yang memahami *knowledge management*;
- b. Pengelola, pelaksana dan pengguna *knowledge management* yang diwakili oleh pimpinan Direktorat, Sub Direktorat, dan Ketua Program Studi; dan
- c. Dosen.

Tabel berikut memperlihatkan rincian responden dalam penelitian ini.

Tabel 3.1 Rincian Jumlah Responden

No	Responden	Jumlah
1	Pimpinan perguruan tinggi dalam hal ini Wakil Rektor	1
2	Pengelola, pelaksana dan pengguna <i>knowledge management</i> yang diwakili oleh pimpinan Direktorat, Sub Direktorat, dan Ketua Program Studi	8
3	Dosen	1

C. Pengumpulan Data

Keseluruhan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini dihimpun dari beberapa kategori sumber data, yaitu manusia, dokumen,

tindakan, dan kelembagaan. Pengumpulan data penelitian ini menggunakan tiga teknik utama, yaitu wawancara, observasi, dan studi dokumentasi.

1. Jenis Instrumen

a. Wawancara

Peneliti membuat kisi-kisi wawancara yang disusun berdasarkan dimensi kebermaknaan *knowledge management* sesuai dengan permasalahan yang dihadapi subjek. Kisi-kisi wawancara memuat berbagai aspek yang akan ditanyakan, untuk selanjutnya akan berkembang lebih jauh dalam proses wawancara. Kisi-kisi wawancara yang telah disusun, kemudian ditunjukkan kepada pembimbing penelitian untuk mendapat koreksi, masukan, dan persetujuan. Jika kisi-kisi telah disetujui, penelitian mempersiapkan diri untuk melakukan wawancara. Kisi-kisi wawancara menjadi panduan dalam pelaksanaan wawancara. Hal itu dimaksudkan agar peneliti tidak menyimpang dari tujuan penelitian dan teori yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Wawancara itu sendiri adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan ini dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang menjawab pertanyaan. Lincoln & Guba (2007) menegaskan bahwa wawancara adalah mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian, dan lain-lain; merekonstruksi kebulatan-kebulatan yang dialami di masa lalu; memproyeksikan kebulatan-kebulatan yang diharapkan dialami di masa datang; memverifikasi, mengubah, dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain, baik manusia maupun bukan manusia (*triangulasi*); dan memverifikasi, mengubah, dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan anggota. Alasan yang melatarbelakangi peneliti memilih teknik wawancara karena peneliti dapat melakukan kontak secara langsung dengan informan, dan

membina hubungan dengan baik sehingga memungkinkan diperoleh jawaban secara bebas dan mendalam, dan apabila ada pertanyaan yang tidak jelas dari kedua belah pihak, pertanyaan dapat diulangi kembali.

Bentuk wawancara yang dilakukan oleh peneliti berupa wawancara bebas tak berstruktur. Hal itu karena peneliti memiliki hubungan sosial yang cukup baik dengan informan. Wawancara tak berstruktur ini bersifat luwes dan terbuka karena memungkinkan pertanyaan yang dibuat sesuai dengang maksud dan tujuan peneliti. Peneliti selanjutnya mencari responden yang sesuai dengan karakteristik subjek penelitian. Wawancara dilakukan pada semua responden yaitu pimpinan perguruan tinggi pimpinan Direktorat, Sub Direktorat, dan pimpinan program studi dan dosen

Peneliti akan menanyakan kesiapan responden untuk diwawancara sebelum melakukan wawancara. Selanjutnya peneliti akan membuat kesepakatan dengan responden terkait waktu dan tempat wawancara dilaksanakan. Selama proses wawancara berlangsung peneliti mencatat hasil wawancara dan juga dibantu alat perekam agar peneliti tetap berkonsentrasi untuk tetap mencatat jawaban responden.

Jenis data yang diungkapkan bersifat skematik, narasi, dan uraian. Penjelasan dari informan baik lisan maupun tulisan dan perilaku subjek yang diamati di lapangan dicatat dalam bentuk rekaman, catatan lapangan, dokumentasi, dan foto. Pada saat melakukan proses wawancara, peneliti menggunakan pedoman wawancara. Pedoman wawancara ini menjadi pegangan peneliti agar wawancara tidak menyimpang dari tujuan penelitian. Pedoman disusun berdasarkan tujuan penelitian dan teori yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Pada saat melakukan proses wawancara, peneliti menggunakan pedoman wawancara. Pedoman wawancara ini menjadi pegangan peneliti agar wawancara tidak menyimpang dari tujuan penelitian. Pedoman disusun berdasarkan tujuan penelitian dan teori yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Pedoman wawancara yang akan digunakan

oleh peneliti dapat dilihat pada tabel 3.5. Untuk memudahkan mengidentifikasi hasil wawancara unit informasi, peneliti juga menyiapkan sistem pengkodean seperti pada tabel 3.2 di bawah ini.

Tabel 3.2 Pengodean Hasil Wawancara

No	Responden	Kode
1	Pimpinan perguruan tinggi: Wakil Rektor	WPe-P-XX WPr-P-XX WTe-P-XX
2	Pengelola, pelaksana dan pengguna <i>knowledge management</i> yang diwakili oleh Direktur Direktorat	WPe-D-XX WPr-D-XX WTe-D-XX
3	Kepala Sub Direktorat	WPe-K-XX WPr-K-XX WTe-K-XX
4	Ketua Program Studi	WPe-Ps-XX WPr-Ps-XX WTe-Ps-XX
5	Dosen	WPe-Ds-XX WPr-Ds-XX WTe-Ds-XX

b. Observasi

Disamping wawancara, penelitian ini juga melakukan metode observasi. Menurut Nawawi & Martini (1991) observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap unsur-unsur yang tampak dalam suatu gejala atau gejala-gejala dalam objek penelitian. Tujuan observasi menurut Patton (dalam Poerwandari, 1998) adalah untuk mendeskripsikan setting yang dipelajari, aktivitas-aktivitas yang berlangsung, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas, dan makna

kejadian di lihat dari perpektif mereka yang terlihat dalam kejadian yang diamati tersebut. Dalam penelitian ini observasi dibutuhkan untuk dapat memahami proses terjadinya wawancara dan hasil wawancara dapat dipahami dalam konteksnya.

Peneliti mulai melakukan observasi tak terstruktur di awal tahap penelitian lapangan yaitu saat survei pendahuluan. Setelah menemukan hal-hal yang dapat diamati dan relevan dengan tujuan penelitian, selanjutnya peneliti melakukan tahapan observasi terstruktur dengan membuat keputusan untuk menentukan situasi yang diobservasi, lokasi observasi, dan waktu pelaksanaan. Observasi yang dilakukan terhadap semua komponen *knowledge management* (*people, process, dan technology*) dalam layanan akademik di IPB sehingga dapat memberikan data tambahan terhadap hasil wawancara. Untuk memudahkan identifikasi hasil observasi dibuat sistem pengkodean seperti pada tabel 3.3 di bawah ini.

Tabel 3.3 Pengodean Hasil Observasi

No	Fokus Penelitian	Kode
1	Orang (<i>people</i>) <ul style="list-style-type: none"> a. Keahlian SDM (<i>people competence</i>) b. Peran pimpinan (<i>leadership</i>) c. Budaya <i>knowledge sharing</i> d. Kelompok kerja (<i>teamwork</i>) 	OPe-A-XX OPe-B-XX OPe-C-XX OPe-D-XX
2	Proses (<i>process</i>) <ul style="list-style-type: none"> a. Penciptaan pengetahuan (<i>knowledge creation</i>) b. Menangkap dan menggunakan kembali pengetahuan (<i>knowledge capture & use</i>) 	OPr-A-XX OPr-B-XX OPr-C-XX

No	Fokus Penelitian	Kode
	c. Berbagi pengetahuan (<i>knowledge sharing</i>)	
3	Teknologi (<i>technology</i>) <ul style="list-style-type: none"> a. Format dan penyimpanan data b. Repositori pengetahuan c. Internet/intranet d. Sistem informasi e. Jejaring kerja sama (<i>network</i>) 	OTe-A-XX OTe-B-XX OTe-C-XX OTe-D-XX OTe-E-XX

c. Studi Dokumentasi

Penggalan data di lapangan tidak hanya diperoleh dari hasil wawancara dengan responden, namun juga peneliti menghimpun dan mengumpulkan data-data berupa dokumen. Studi dokumentasi ini untuk menjangkau data sekunder yang relevan dan mendukung data primer obyek penelitian. Studi dokumentasi difokuskan pada langkah kebijakan pengembangan, penerapan, dan pemanfaatan *knowledge management* dalam layanan akademik di IPB. Dokumen relevan yang diperlukan dalam penelitian ini berupa Rencana dan Strategi (Renstra) IPB, Grand Design Teknologi Informasi, surat keputusan, peraturan, dan dokumen lainnya yang selaras dengan proses yang berjalan. Untuk memudahkan identifikasi hasil studi dokumentasi dibuat sistem pengkodean seperti pada tabel 3.4 di bawah ini.

Tabel 3.4 Pengodean Hasil Studi Dokumentasi

No	Fokus Penelitian	Kode
1	Orang (<i>people</i>) <ul style="list-style-type: none"> a. Keahlian SDM (<i>people competence</i>) b. Peran pimpinan (<i>leadership</i>) c. Budaya <i>knowledge sharing</i> 	SDPe-A-XX SDPe-B-XX SDPe-C-XX

No	Fokus Penelitian	Kode
	d. Inovasi (<i>innovation</i>) e. Kelompok kerja (<i>teamwork</i>)	SDPe-D-XX SDPe-E-XX
2	Proses (<i>process</i>) a. Penciptaan pengetahuan (<i>knowledge creation</i>) b. Menangkap dan menggunakan kembali pengetahuan (<i>knowledge capture & use</i>) c. Berbagi pengetahuan (<i>knowledge sharing</i>) d. Praktik terbaik (<i>best practice</i>)	SDPr-A-XX SDPr-B-XX SDPr-C-XX SDPr-D-XX
3	Teknologi (<i>technology</i>) a. Format dan penyimpanan data b. Repositori pengetahuan c. Internet/intranet d. Sistem informasi e. Jejaring kerja sama (<i>network</i>)	SDTe-A-XX SDTe-B-XX SDTe-C-XX SDTe-D-XX SDTe-E-XX

Tabel 3.5 di bawah ini adalah matriks pengumpulan data yang menjadi pedoman untuk memudahkan peneliti dalam menggali data dan fakta tentang fokus penelitian orang (*people*), proses (*process*), dan teknologi (*technology*) dalam penerapan *knowledge management* pada layanan akademik jenjang S1 di Institut Pertanian Bogor dengan menggunakan teknik/instrumen pengumpulan data wawancara, observasi dan studi dokumentasi.

Tabel 3.5 Matriks Pengumpulan Data

FOKUS PENELITIAN	TUJUAN	TEKNIK/INSTRUMEN PENGUMPULAN DATA		
		WAWANCARA	OBSERVASI	STUDI DOKUMEN
Orang (<i>people</i>) dalam penerapan KM pada layanan akademik jenjang S1 di IPB	<p>A. Mengetahui keahlian SDM (<i>people competence</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> Mencari data tentang kualifikasi <i>people</i> yang terlibat dalam layanan akademik. Mencari data tentang upaya peningkatan kompetensi dosen sebagai <i>knowledge worker</i> Mencari data tentang upaya peningkatan kompetensi tenaga kependidikan sebagai <i>knowledge worker</i> Mencari data tentang orang (<i>people</i>) yang terlibat dalam pengembangan kurikulum jenjang S-1 Mencari data tentang kompetensi khusus yang harus dimiliki oleh orang (<i>people</i>) yang menangani pengembang kurikulum jenjang S-1 Mencari data tentang program pengembangan, pembinaan, pelatihan untuk personel tim pengembang kurikulum jenjang S-1 Mencari data tentang tugas dan tanggung jawab Direktorat Pengembangan Program Akademik IPB dalam kegiatan pengembangan kurikulum jenjang S-1 Mencari data tentang pengembangan keilmuan dalam kerangka KKNi Menelusuri kesulitan yang dihadapi oleh tim dalam proses pengembangan kurikulum jenjang S-1 Menelusuri kesulitan yang dihadapi dalam layanan administrasi akademik jen. S-1 Mencari data tentang kompetensi SDM (<i>people competence</i>) tenaga kependidikan pelaksana layanan administrasi akademik berdasarkan latar belakang pendidikannya 	<ul style="list-style-type: none"> Alat: pedoman wawancara (buku catatan, <i>digital voice recorder</i>) Jenis: wawancara semi struktur (bersifat terbuka dan terstruktur dengan pedoman) Jenis pertanyaan: pendapat/nilai Informan: pimpinan IPB, Direktorat, Sub Direktorat, Program Studi, dan dosen Sampel: <i>purposive</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Alat: pedoman studi dokumentasi (<i>fotocopy, scanner, dan komputer, digital camera</i>) Metoda: observasi tak terstruktur Lokasi: sesuai dengan kegiatan Waktu: disesuaikan dengan kebutuhan data Prosedur: foto, catatan lapangan 	<ul style="list-style-type: none"> Data dan informasi penunjang yang relevan dan terkait dengan fokus penelitian penerapan <i>knowledge management</i> dalam layanan akademik di IPB
Orang (<i>people</i>) dalam		<ul style="list-style-type: none"> Alat: pedoman wawancara (buku catatan, <i>digital</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Alat: pedoman studi 	<ul style="list-style-type: none"> Data dan informasi

FOKUS PENELITIAN	TUJUAN	TEKNIK/INSTRUMEN PENGUMPULAN DATA		
		WAWANCARA	OBSERVASI	STUDI DOKUMEN
penerapan KM pada layanan akademik jenjang S1 di IPB	<p>12. Menelusuri hambatan dalam upaya peningkatan <i>people competence</i> pada layanan administrasi akademik jen. S-1</p> <p>13. Menelusuri cara mencegah terjadinya <i>knowledge lost</i></p> <p>14. Menelusuri upaya meniasati keterbatasan kesempatan bagi tenaga kependidikan untuk meningkatkan keahliannya (<i>competence</i>)</p> <p>B. Menelusuri peran pimpinan (<i>leadership</i>)</p> <p>1. Mencari data tentang kebijakan IPB dalam pengelolaan <i>knowledge management</i></p> <p>2. Menelusuri peran pimpinan IPB sebagai <i>policy manager</i> dalam penerapan <i>knowledge management</i></p> <p>3. Menelusuri peran pimpinan IPB sebagai <i>network manager</i> dalam penerapan <i>knowledge management</i></p> <p>4. Mencari data tentang pemanfaatan KMS oleh dosen dan tenaga kependidikan</p> <p>5. Mencari data tentang kebijakan IPB yang mendorong dan memotivasi dosen agar selalu berinovasi</p> <p>6. Menelusuri dampak dari penetapan kebijakan tersebut terhadap peningkatan kinerja penelitian sivitas akademika IPB</p> <p>7. Menelusuri peran pemimpin IB sebagai <i>network manager</i> dalam mencari peluang menjalin jejaring kerja sama</p> <p>8. Mencari data tentang lembaga mitra yang menjalin jejaring kerja sama dengan IPB</p> <p>9. Menelusuri peran pemimpin (<i>leadership</i>) sebagai <i>crisis manager</i> dalam penerapan <i>knowledge management</i></p>	<p><i>voice recorder</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> Jenis: wawancara semi struktur (bersifat terbuka dan terstruktur dengan pedoman) Jenis pertanyaan: pendapat/nilai Informan: pimpinan IPB, Direktorat, Sub Direktorat, Program Studi, dan dosen Sampel: <i>purposive</i> <p>Alat: pedoman wawancara</p>	<p>dokumentasi (<i>fotocopy, scanner, dan komputer, digital camera</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> Metoda: observasi tak terstruktur Lokasi: sesuai dengan kegiatan Waktu: disesuaikan dengan kebutuhan data Prosedur: foto, catatan lapangan 	<p>penunjang yang relevan dan terkait dengan fokus penelitian penerapan <i>knowledge management</i> dalam layanan akademik di IPB</p>

FOKUS PENELITIAN	TUJUAN	TEKNIK/INSTRUMEN PENGUMPULAN DATA		
		WAWANCARA	OBSERVASI	STUDI DOKUMEN
Orang (<i>people</i>) dalam penerapan KM pada layanan akademik jenjang S1 di IPB	<ol style="list-style-type: none"> 10. Menelusuri peran pemimpin (<i>leadership</i>) sebagai <i>crisis manager</i> 11. Menelusuri peran pemimpin (<i>leadership</i>) sebagai <i>knowledge gap identifier</i> 12. Peran pemimpin (<i>leadership</i>) sebagai <i>future leader preparation</i> 13. Persyaratan harus dipenuhi oleh pemimpin IPB sebagai <i>future leader preparation</i> 14. Upaya pimpinan menstimulir pegawai untuk belajar 15. Peran pimpinan dalam membangun kepercayaan (<i>trust</i>) <p>C. Mencari data tentang budaya berbagi pengetahuan (<i>knowledge sharing culture</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menelusuri peran pemimpin IPB dalam pengembangan <i>knowledge sharing</i> 2. Mengetahui proses menciptakan budaya berbagi pengetahuan (<i>knowledge sharing culture</i>) dalam layanan akademik 3. Mencari data tentang landasan budaya berbagi pengetahuan (<i>knowledge sharing culture</i>) dalam layanan akademik di IPB 4. Mencari data tentang menumbuhkan budaya berbagi pengetahuan di kalangan dosen <p>D. Mencari data tentang inovasi (<i>innovation</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menelusuri peran LPPM IPB terkait inovasi 2. Mencari data tentang upaya IPB mendorong tumbuhnya inovasi (<i>innovation</i>) 3. Mencari data tentang langkah IPB melakukan komersialisasi inovasi (<i>innovation</i>) 4. Mencari data tentang upaya mendorong muncul inovasi (<i>innovation</i>) dalam pengembangan kurikulum 5. Mencari data tentang upaya mendorong muncul 	<p>(buku catatan, <i>digital voice recorder</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jenis: wawancara semi struktur (bersifat terbuka dan terstruktur dengan pedoman) • Jenis pertanyaan: pendapat/nilai • Informan: pimpinan IPB, Direktorat, Sub Direktorat, Program Studi, dan dosen • Sampel: <i>purposive</i> <p>• Alat: pedoman wawancara (buku catatan, <i>digital voice recorder</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jenis: wawancara semi 	<ul style="list-style-type: none"> • Alat: pedoman studi dokumentasi (<i>fotocopy, scanner, dan komputer, digital camera</i>) • Metoda: observasi tak terstruktur • Lokasi: sesuai dengan kegiatan • Waktu: disesuaikan dengan kebutuhan data • Prosedur: foto, catatan lapangan <p>• Alat: pedoman studi dokumentasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Data dan informasi penunjang yang relevan dan terkait dengan fokus penelitian penerapan <i>knowledge management</i> dalam layanan akademik di IPB <p>• Data dan informasi penunjang yang relevan dan terkait</p>
Orang (<i>people</i>) dalam penerapan KM pada layanan akademik				

FOKUS PENELITIAN	TUJUAN	TEKNIK/INSTRUMEN PENGUMPULAN DATA		
		WAWANCARA	OBSERVASI	STUDI DOKUMEN
jenjang S1 di IPB	<p>inovasi (<i>innovation</i>) dalam layanan administrasi akademik</p> <p>6. Mencari data tentang penciptaan nilai tambah yang dilakukan IPB</p> <p>7. Mencari data tentang manfaat inovasi pembelajaran berbasis <i>e-learning</i></p> <p>8. Mencari data tentang inovasi IPB dalam penyelenggaraan pembelajaran</p> <p>E. Mencari data tentang kerja tim (<i>team work</i>)</p> <p>1. Menelusuri proses membangun hubungan kerja sama di antara anggota tim pengembang kurikulum</p> <p>2. Mencari data tentang kompetensi anggota tim untuk membangun <i>teamwork</i></p> <p>3. Mencari data tentang membangun hubungan kerja tenaga kependidikan dalam layanan administrasi akademik agar bersinergi</p> <p>4. Mencari data tentang membangun hubungan kerja antar dosen dalam proses belajar mengajar agar bersinergi</p>	<p>struktur (bersifat terbuka dan terstruktur dengan pedoman)</p> <ul style="list-style-type: none"> Jenis pertanyaan: pendapat/nilai Informan: pimpinan IPB, Direktorat, Sub Direktorat, Program Studi, dan dosen Sampel: <i>purposive</i> 	<p>(<i>fotocopy, scanner, dan komputer, digital camera</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> Metoda: observasi tak terstruktur Lokasi: sesuai dengan kegiatan Waktu: disesuaikan dengan kebutuhan data Prosedur: foto, catatan lapangan 	<p>dengan fokus penelitian penerapan <i>knowledge management</i> dalam layanan akademik di IPB</p>
Proses (<i>process</i>) dalam penerapan KM pada layanan akademik di IPB	<p>A. Menelusuri proses penciptaan pengetahuan (<i>knowledge creation</i>)</p> <p>1. Menelusuri proses <i>tacit</i> dan <i>explicit knowledge</i> sebagai <i>human capital</i> IPB</p> <p>2. Menelusuri proses penciptaan pengetahuan (<i>knowledge creation</i>) dalam pengembangan kurikulum</p> <p>3. Menelusuri proses penciptaan pengetahuan (<i>knowledge creation</i>) dalam layanan administrasi akademik</p> <p>4. Menelusuri proses penciptaan pengetahuan</p>	<ul style="list-style-type: none"> Alat: pedoman wawancara (buku catatan, <i>digital voice recorder</i>) Jenis: wawancara semi 	<ul style="list-style-type: none"> Alat: pedoman studi 	<ul style="list-style-type: none"> Data dan informasi penunjang yang
Proses (<i>process</i>) dalam penerapan KM pada layanan akademik di IPB				

FOKUS PENELITIAN	TUJUAN	TEKNIK/INSTRUMEN PENGUMPULAN DATA		
		WAWANCARA	OBSERVASI	STUDI DOKUMEN
Proses (<i>process</i>) dalam penerapan KM pada layanan akademik di IPB	<p>(<i>knowledge creation</i>) pada dosen</p> <ol style="list-style-type: none"> Menelusuri proses penciptaan pengetahuan (<i>knowledge creation</i>) dalam proses belajar mengajar Mencari data tentang media penciptaan pengetahuan (<i>knowledge creation</i>) dalam layanan akademik Mencari data tentang ragam media sebagai wadah penciptaan pengetahuan (<i>knowledge creation</i>) terjadi Mencari data tentang media penciptaan pengetahuan (<i>knowledge creation</i>) dalam proses belajar mengajar <p>B. Mencari data tentang menangkap dan menggunakan kembali pengetahuan (<i>knowledge capture & use</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> Mencari data tentang proses menangkap kembali pengetahuan (<i>knowledge capture</i>) dalam layanan akademik Mencari data tentang riset dan penelitian sebagai media menangkap pengetahuan (<i>knowledge capture</i>) dalam proses belajar mengajar Mencari data tentang mekanisme <i>knowledge</i> dapat digunakan kembali oleh pengguna Mencari data tentang kontribusi <i>Knowledge Management System</i> (KMS) IPB dalam proses <i>knowledge capture and use</i> Mencari data tentang blog sebagai media menangkap dan menggunakan kembali pengetahuan (<i>knowledge capture and use</i>) <p>C. Menelusuri proses berbagi pengetahuan (<i>knowledge sharing</i>)</p>	<p>struktur (bersifat terbuka dan terstruktur dengan pedoman)</p> <ul style="list-style-type: none"> Jenis pertanyaan: pendapat/nilai Informan: pimpinan IPB, Direktorat, Sub Direktorat, Program Studi, dan dosen Sampel: <i>purposive</i> <ul style="list-style-type: none"> Alat: pedoman wawancara (buku catatan, <i>digital voice recorder</i>) Jenis: wawancara semi struktur (bersifat terbuka dan terstruktur dengan 	<p>dokumentasi (<i>fotocopy, scanner, dan komputer, digital camera</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> Metoda: observasi tak terstruktur Lokasi: sesuai dengan kegiatan Waktu: disesuaikan dengan kebutuhan data Prosedur: foto, catatan lapangan <ul style="list-style-type: none"> Alat: pedoman studi 	<p>relevan dan terkait dengan fokus penelitian penerapan <i>knowledge management</i> dalam layanan akademik di IPB</p> <ul style="list-style-type: none"> Data dan informasi penunjang yang relevan dan terkait

FOKUS PENELITIAN	TUJUAN	TEKNIK/INSTRUMEN PENGUMPULAN DATA		
		WAWANCARA	OBSERVASI	STUDI DOKUMEN
Teknologi (<i>technology</i>) dalam penerapan KM pada layanan akademik di IPB	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menelusuri proses berbagi pengetahuan (<i>knowledge sharing</i>) pada layanan administrasi akademik 2. Menelusuri proses diskusi sebagai media proses berbagi pengetahuan (<i>knowledge sharing</i>) dalam layanan administrasi akademik 3. Mencari data tentang pelatihan sebagai media proses berbagi pengetahuan (<i>knowledge sharing</i>) dalam layanan administrasi akademik 4. Mencari data tentang fasilitas yang memungkinkan sivitas akademika IPB dapat mengambil kembali (<i>retrieval</i>) dokumen layanan akademik bila diperlukan 5. Menelusuri tentang website sebagai media <i>knowledge sharing</i> 6. Menelusuri proses diskusi elektronik sebagai media <i>knowledge sharing</i> 7. Menelusuri tentang publikasi elektronik sebagai media <i>knowledge sharing</i> 8. Menelusuri dampak pemberian <i>reward</i> terhadap mengembangkan budaya berbagi di IPB 9. Menelusuri pengemasan pengetahuan hasil penelitian dan pengabdian dosen agar proses berbagi pengetahuan efektif 	<p>pedoman)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jenis pertanyaan: pendapat/nilai • Informan: pimpinan IPB, Direktorat, Sub Direktorat, Program Studi, dan dosen • Sampel: <i>purposive</i> 	<p>dokumentasi (<i>fotocopy, scanner, dan komputer, digital camera</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metoda: observasi tak terstruktur • Lokasi: sesuai dengan kegiatan • Waktu: disesuaikan dengan kebutuhan data • Prosedur: foto, catatan lapangan 	<p>dengan fokus penelitian penerapan <i>knowledge management</i> dalam layanan akademik di IPB</p>
	<p>D. Menelusuri tentang praktik terbaik (<i>best practice</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menelusuri proses kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh <i>best practice</i> dalam layanan akademik 	<ul style="list-style-type: none"> • Alat: pedoman wawancara (buku catatan, <i>digital voice recorder</i>) • Jenis: wawancara semi struktur (bersifat terbuka dan terstruktur dengan 	<ul style="list-style-type: none"> • Alat: pedoman studi dokumentasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Data dan informasi penunjang yang relevan dan terkait

FOKUS PENELITIAN	TUJUAN	TEKNIK/INSTRUMEN PENGUMPULAN DATA		
		WAWANCARA	OBSERVASI	STUDI DOKUMEN
Teknologi (<i>technology</i>) dalam penerapan KM pada layanan akademik di IPB	<p>A. Mencari data tentang format & penyimpanan data</p> <ol style="list-style-type: none"> Mencari data tentang server penyimpanan data Mencari data tentang kebijakan sekuriti Menelusuri proses pendokumentasian <i>explicit knowledge</i> yang ada dalam <i>data center</i> 	<p>pedoman)</p> <ul style="list-style-type: none"> Jenis pertanyaan: pendapat/nilai Informan: pimpinan IPB, Direktorat, Sub Direktorat, Program Studi, dan dosen Sampel: <i>purposive</i> 	<p>(<i>fotocopy, scanner, dan komputer, digital camera</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> Metoda: observasi tak terstruktur Lokasi: sesuai dengan kegiatan Waktu: disesuaikan dengan kebutuhan data Prosedur: foto, catatan lapangan 	<p>dengan fokus penelitian penerapan <i>knowledge management</i> dalam layanan akademik di IPB</p>
	<p>B. Mencari data tentang repositori pengetahuan</p> <ol style="list-style-type: none"> Mencari data tentang kontribusi repositori Pengetahuan (<i>knowledge repositories</i>) terhadap kinerja website IPB Mencari data tentang jenis repositori pengetahuan (<i>knowledge repositories</i>) dalam pengembangan kurikulum dan layanan administrasi akademik Mencari data tentang repositori pengetahuan untuk menunjang layanan pengajaran Mencari data tentang konten <i>Lecture Management System (LMS)</i> dan <i>Lecture Contents Management System (LCMS)</i> IPB 			
	<p>C. Mencari data tentang internet/intranet</p> <ol style="list-style-type: none"> Menelusuri kebijakan IPB tentang fasilitas internet/intranet Mencari data tentang kapasitas <i>bandwidth</i> yang dimiliki oleh IPB Mencari data tentang perawatan perangkat keras (<i>hardware</i>) dan lunak (<i>software</i>) Mencari data tentang akses pengguna (<i>user access</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Alat: pedoman wawancara (buku catatan, <i>digital voice recorder</i>) Jenis: wawancara semi struktur (bersifat terbuka dan terstruktur dengan pedoman) Jenis pertanyaan: 		
	<p>D. Mencari data tentang sistem informasi</p>		<ul style="list-style-type: none"> Alat: pedoman studi dokumentasi (<i>fotocopy, scanner,</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Data dan informasi penunjang yang relevan dan terkait dengan fokus

FOKUS PENELITIAN	TUJUAN	TEKNIK/INSTRUMEN PENGUMPULAN DATA		
		WAWANCARA	OBSERVASI	STUDI DOKUMEN
		<p>pendapat/nilai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informan: pimpinan IPB, Direktorat, Sub Direktorat, Program Studi, dan dosen • Sampel: <i>purposive</i> 	<p>dan komputer, <i>digital camera</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metoda: observasi tak terstruktur • Lokasi: sesuai dengan kegiatan • Waktu: disesuaikan dengan kebutuhan data • Prosedur: foto, catatan lapangan 	<p>penelitian penerapan <i>knowledge management</i> dalam layanan akademik di IPB</p>

2. Penentuan Data Responden

Peneliti mengambil responden dengan menggunakan teknik *purposive sampling* di mana kriteria sampel yang diperoleh benar-benar sesuai dengan tujuan penelitian yang dilakukan. Penetapan sampel responden bukan ditentukan oleh pemikiran bahwa para responden harus mewakili populasi, tetapi responden itu harus dapat memberikan informasi yang diperlukan. Pengambilan responden dengan pertimbangan karena jabatannya, tugas dan fungsinya memahami penerapan *knowledge management* pada layanan akademik di IPB sehingga memudahkan peneliti menjelajahi obyek atau situasi yang diteliti.

D. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak, sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Nasution (1988) dalam Sugiyono (2009, hlm. 89) menjelaskan bahwa analisis telah dilakukan sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan, dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini merujuk pendapat Milles & Huberman (dalam Satori & Komariah, 2011, hlm. 39) yaitu:

1. Reduksi data

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, sehingga perlu dicatat secara teliti dan rinci. Semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data yang diperoleh akan semakin banyak, kompleks, dan rumit sehingga peneliti harus segera melakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, serta dicari tema dan polanya. Dengan demikian data penelitian yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya apabila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan komputer, notebook, dan lain sebagainya.

Dalam mereduksi data, peneliti dipandu oleh tujuan yang akan dicapai. Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah pada temuan. Oleh karena itu, apabila peneliti menemukan data yang dipandang asing, tidak dikenal, belum memiliki pola, justru itulah yang harus dijadikan perhatian peneliti dalam melakukan reduksi data. Reduksi data merupakan proses berpikir sensitif yang memerlukan kecerdasan, keleluasaan, dan kedalaman wawasan yang tinggi. Mendiskusikan dengan teman atau orang lain yang dipandang cukup menguasai permasalahan yang diteliti juga dapat membantu peneliti. Melalui diskusi, wawasan peneliti berkembang, sehingga dapat mereduksi data-data yang memiliki nilai temuan dan pengembangan teori yang signifikan.

2. Display data

Menyajikan data dilakukan setelah data direduksi. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antarkategori, dan sejenisnya. Menurut Milles & Huberman (1992), yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Demikian juga dengan display data penerapan *knowledge management* dalam layanan akademik di IPB dalam bentuk teks naratif. Dengan adanya penyajian data, maka memudahkan peneliti memahami apa yang terjadi, dan merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Mengikuti saran Milles dan Huberman (1992), peneliti melakukan display data, selain dengan teks yang naratif, juga dengan grafik, matrik, network (jaringan kerja sama), dan grafik.

3. Penyimpulan dan verifikasi

Penarikan kesimpulan dan verifikasi adalah langkah berikutnya yang harus dilakukan dalam analisis data penelitian kualitatif (Milles dan Huberman, 1992). Kesimpulan awal yang dikemukakan peneliti masih bersifat sementara, dan akan mengalami perubahan apabila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang

dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian ini dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal. Tetapi mungkin juga tidak karena masalah dan rumusan masalah dalam penelitian ini masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti berada di lapangan. Kesimpulan dalam penelitian ini merupakan temuan berupa deskripsi atau gambaran penerapan *knowledge management* dalam layanan akademik di IPB yang sebelumnya masih remang-remang, setelah diteliti menjadi jelas. Kesimpulan ini berupa hubungan kausal atau interaktif.

Melengkapi proses analisis data di atas, peneliti juga melakukan pengujian keabsahan data penelitian dengan cara sebagai berikut.

- 1) **Perpanjangan pengamatan.** Perpanjangan waktu pengamatan dilakukan dengan meningkatkan frekuensi pertemuan dengan sumber data. Berapa lama perpanjangan pengamatan tergantung pada kedalaman, keluasan, dan kepastian data yang digali. Pengamatan difokuskan pada pengujian terhadap data tentang penerapan *knowledge management* dalam layanan akademik di IPB yang telah diperoleh, apakah data itu benar atau tidak, berubah atau tidak setelah dicek kembali ke lapangan.
- 2) **Meningkatkan ketekunan.** Peneliti melakukan pengamatan lebih teliti, cermat, dan berkesinambungan sehingga kepastian data dan urutan peristiwa penerapan *knowledge management* dalam layanan akademik di IPB akan terekam dengan pasti dan sistematis. Sebagai bekal peneliti dalam meningkatkan ketekunan yaitu dengan cara membaca dokumen referensi seperti buku, pedoman, peraturan, hasil penelitian yang terkait dengan temuan yang diteliti. Dengan membaca maka wawasan peneliti menjadi semakin luas dan tajam, sehingga pengetahuannya dapat digunakan untuk memeriksa kebenaran data yang ditemukan.
- 3) **Triangulasi.** Sugiyono (2009, hlm. 125) menyebutkan bahwa triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Untuk menguji kredibilitas data penerapan *knowledge management* dalam layanan akademik di IPB, peneliti melakukan triangulasi sumber dengan memeriksa kembali (*crosscheck*) data yang telah diperoleh kepada bawahan responden, atasan responden, dan teman kerja responden. Data dari ketiga sumber itu dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama atau berbeda, sehingga setelah dianalisis oleh peneliti dihasilkan kesimpulan. Triangulasi lain yang dilakukan dengan cara triangulasi teknik, yaitu mengecek data dari sumber yang sama dengan menggunakan teknik yang berbeda. Misalnya data yang diperoleh dengan wawancara, kemudian dicek dengan melakukan observasi atau dokumentasi.