



PERANCANGAN STRATEGI MANAJEMEN PENGETAHUAN GUNA MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF PADA SEBUAH PROGRAM SARJANA TERAPAN

RIZQA ULA FAHADHA



**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA *

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Perancangan Strategi Manajemen Pengetahuan Guna Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Pada Sebuah Program Sarjana Terapan” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Agustus 2025

Rizqa Ula Fahadha
K1501211011

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



RINGKASAN

ZQA ULA FAHADHA. Perancangan Strategi Manajemen Pengetahuan Guna Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Pada Sebuah Program Sarjana Terapan. Dibimbing oleh M. SYAMSUL MAARIF dan BUDI YULIANTO.

Dalam era bisnis yang semakin kompetitif, pengetahuan telah menjadi aset strategis yang memainkan peran sentral dalam mendukung keunggulan organisasi, termasuk dalam konteks pendidikan tinggi vokasi. Pengelolaan dan integrasi pengetahuan, baik yang bersifat *tacit* maupun *explicit*, menjadi elemen krusial dalam membentuk kapabilitas dinamis organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Program Studi Sarjana Terapan Teknik Manufaktur di Uniti merupakan salah satu entitas pendidikan vokasi yang menghadapi tantangan signifikan dalam upaya penguatan keunggulan kompetitif. Sejak didirikan pada tahun 2022, audit mutu internal menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif program studi ini masih tergolong rendah. Faktor penyebabnya antara lain adalah ketimpangan distribusi tenaga pendidik, belum optimalnya tata kelola pengetahuan, serta absennya perencanaan skenario dan strategi implementasi yang sistematis.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hasil audit mutu internal, menilai kapabilitas manajemen pengetahuan melalui pendekatan *Knowledge Management Capability Assessment (KMCA)*, menyusun skenario strategis berbasis tren pendidikan tinggi vokasi, dan merumuskan strategi optimal yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan. Penelitian ini dilaksanakan sepanjang tahun 2024 dengan pendekatan campuran, menggunakan data primer dari wawancara mendalam dan observasi terhadap dosen serta pakar, dan data sekunder dari literatur akademik dan dokumen institusional. Tahapan analisis melibatkan pemetaan kapabilitas lembaga, perumusan skenario melalui pendekatan perencanaan TAIDA, analisis aktor melalui *Interpretive Structural Modeling (ISM)*, serta prioritas strategi menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi *People* dan *Process* dalam manajemen pengetahuan menjadi aspek paling lemah dalam pengembangan keunggulan kompetitif. Skor KMCA pada kedua dimensi tersebut menunjukkan nilai rendah, disertai dengan gap persepsi yang besar yang mengindikasikan adanya hambatan serius dalam kesiapan sumber daya manusia serta sistem internal dalam mendukung pengelolaan pengetahuan. Hasil pemetaan aktor strategis melalui pendekatan struktural menunjukkan bahwa posisi dosen, laboran, dan tenaga pendidikan memiliki peran krusial namun belum didukung oleh sistem laboratif dan penguatan kapasitas yang memadai. Kondisi ini diperkuat oleh tren pendidikan vokasi yang menuntut integrasi teknologi dan relevansi kompetensi kerja.

Melalui pemodelan skenario, ditemukan empat strategi utama, yaitu pengembangan platform digital terpadu, peningkatan integrasi pengetahuan industri, digitalisasi pengetahuan lokal, dan pengelolaan pengetahuan berbasis komunitas. Strategi pada skenario optimis dan semi-optimis mendapatkan bobot tertinggi, yang menekankan pentingnya orientasi digital dan keterhubungan lintas pemangku

kepentingan sebagai elemen utama dalam membangun keunggulan kompetitif. Temuan ini mencerminkan adanya pergeseran paradigma menuju pendekatan manajemen pengetahuan yang lebih adaptif, kolaboratif, dan digitalisasi. Sementara itu, strategi pada skenario semi-pesimis dan pesimis menunjukkan perlunya pemberdayaan ekosistem lokal dan komunitas sebagai bagian dari respons terhadap keterbatasan struktural dan sumber daya.

Temuan baru dari penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas strategi manajemen pengetahuan dalam pendidikan vokasi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi atau kebijakan kelembagaan, tetapi lebih pada kesiapan sumber daya manusia dan keberlanjutan proses internal. Hal ini memberikan implikasi manajerial bahwa keberhasilan implementasi strategi memerlukan investasi dalam pengembangan kapasitas sumber daya manusia, penerapan proses berbasis praktik terbaik, serta pembentukan ekosistem kolaboratif dengan aktor eksternal dan lokal. Pendekatan manajemen pengetahuan harus mampu memadukan dimensi teknologi, manusia, proses, dan komunitas untuk mewujudkan daya saing institusi vokasi secara berkelanjutan di tengah dinamika perubahan lingkungan yang cepat dan kompleks.

Kata kunci: Keunggulan Kompetitif, Manajemen Pengetahuan, Pendidikan Tinggi, Strategi, Vokasi.



SUMMARY

ZQA ULA FAHADHA. Designing a Knowledge Management Strategy to Enhance Competitive Advantage in the Applied Bachelor Program. Supervised by SYAMSUL MAARIF and BUDI YULIANTO.

In an increasingly competitive era of business, knowledge has become a strategic asset that plays a central role in supporting organizational excellence, including vocational higher education. Management and integration of knowledge, both tacit and explicit, are crucial elements in shaping the organization's dynamic capabilities to adapt to changes in the external environment. The Applied Undergraduate Study Program in Manufacturing Engineering at Uniti is one of the educational education entities that faces significant challenges in strengthening its competitive advantage. Since its establishment in 2022, internal quality audits have shown that the competitive advantage of this study program is still relatively low. The contributing factors include the unequal distribution of teaching staff, sub-optimal knowledge governance, and the absence of systematic scenario planning and implementation strategies.

This study aims to analyze the results of internal quality audits, assess knowledge management capabilities through the Knowledge Management Capability Assessment approach, compile strategic scenarios based on vocational higher education trends, and formulate optimal strategies that can be implemented to improve competitive advantage sustainably. This research was conducted throughout 2024 with a mixed approach, using primary data from in-depth interviews and questionnaires with lecturers and experts, as well as secondary data from academic literature and institutional documents. The analysis stages involve mapping institutional capabilities, formulating scenarios through the TAIDA planning approach, analyzing actors through Interpretive Structural Modelling, and prioritizing strategies using the Analytical Hierarchy Process method.

The study results indicate that knowledge management's People and Process dimensions are the weakest aspects in developing a competitive advantage. KMCA scores on both dimensions show low values, accompanied by a significant perception gap, indicating serious obstacles in the readiness of human resources and internal systems to support knowledge management. The results of strategic actor mapping through a structural approach show that the positions of lecturers, laboratory assistants, and education personnel have a crucial role, but are not yet supported by a collaborative system and adequate capacity building. This condition is reinforced by the trend of vocational education that demands technology integration and the relevance of work competencies.

Through scenario modelling, four main strategies were found: developing an integrated digital platform, increasing the integration of industrial knowledge, optimizing local knowledge, and community-based knowledge management. The strategies in the optimistic and semi-optimistic scenarios received the highest weight, indicating the importance of digital orientation and cross-stakeholder connectivity as key elements in building competitive advantage. This finding reflects a paradigm shift towards a more adaptive, collaborative, and digitalized knowledge management approach. Meanwhile, the strategies in the semi-



pessimistic and pessimistic scenarios indicate the need to empower local ecosystems and communities as part of the response to structural and resource limitations.

New findings from this study indicate that the effectiveness of knowledge management strategies in vocational education is not only determined by the availability of technology or institutional policies but also by the readiness of human resources and the sustainability of internal processes. It provides managerial implications that successfully implementing strategies requires investment in human resource capacity development, best practice-based processes, and forming collaborative ecosystems with external and local actors. In the future, the knowledge management approach must combine the dimensions of technology, people, processes, and communities to realize the sustainable competitiveness of vocational institutions amidst the dynamics of rapid and complex environmental change.

Keywords: Competitiveness, Higher Education, Knowledge Management, Strategy, Vocational.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2025*
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.



**PERANCANGAN STRATEGI MANAJEMEN PENGETAHUAN
GUNA MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF
PADA SEBUAH PROGRAM SARJANA TERAPAN**

RIZQA ULA FAHADHA

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Magister Manajemen dan Bisnis

**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Penguji pada Ujian Tesis:

- 1 Prof. Dr. Ir. Arif Iman Suroso, M.Sc.
- 2 Dr. Ir. Rr. Heny Kuswanti Suwarsinah, M.Ec.



Judul Tesis : Perancangan Strategi Manajemen Pengetahuan Guna
Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Pada Sebuah Program
Sarjana Terapan
Nama : Rizqa Ula Fahadha
NIM : K1501211011

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Prof. Dr. Ir. M. Syamsul Ma'arif, M.Eng.



Pembimbing 2:
Dr. Budi Yulianto, S.E., M.Si.



Diketahui oleh

Dekan Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.
NIP 196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.
NIP 196812291992031016



Tanggal Ujian: 22 Juli 2025

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah subhanaahu wa ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian dengan judul “Perancangan Strategi Manajemen Pengetahuan Guna Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Pada Sebuah Program Jejaring Terapan”.

Terima kasih penulis ucapkan kepada para pembimbing, Prof. Dr. Ir. M. Amsul Maarif, M.Eng. dan Dr. Budi Yulianto, S.E., M.Si. yang telah membimbing dan banyak memberi saran. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Prof. Dr. Ir. Arif Imam Suroso, M.Sc. dan Dr. Ir. Rr. Heny Kuswanti Warsinah, M.Ec. sebagai penguji luar komisi pembimbing. Ungkapan terima kasih juga disampaikan kepada ayah, ibu, serta seluruh keluarga yang telah memberikan dukungan, doa, dan kasih sayangnya.

Semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Agustus 2025

Rizqa Ula Fahadha



DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xiv
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Pertanyaan Penelitian	5
1.4 Tujuan Penelitian	6
1.5 Manfaat Penelitian	6
1.6 Ruang Lingkup Penelitian	6
II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Pengetahuan	7
2.2 Manajemen Pengetahuan	8
2.3 Implementasi Manajemen Pengetahuan Pada Berbagai Bidang	12
2.4 Implementasi Manajemen Pengetahuan Pada Pendidikan Tinggi Vokasi	13
2.5 Keunggulan kompetitif	16
2.6 Keterkaitan Manajemen Pengetahuan dengan Keunggulan kompetitif	16
2.7 Kajian Penelitian Terdahulu	19
2.8 Kerangka Pemikiran Konseptual	22
III METODE PENELITIAN	25
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	25
3.2 Jenis dan Sumber Data	25
3.3 Teknik Pengumpulan Data	25
3.4 Teknik Analisis data	26
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	34
4.1. Gambaran Umum Program Sarjana Terapan Teknik Manufaktur Uniti	34
4.2. Analisis Audit Mutu Internal (AMI)	35
4.3. Analisis KMCA	36
4.4. Analisis TAIDA	39
4.5. Implikasi Manajerial	60
V SIMPULAN DAN SARAN	65
5.1 Simpulan	65
5.2 Saran	66
DAFTAR PUSTAKA	67
RIWAYAT HIDUP	78



DAFTAR TABEL

Perbandingan penelitian terdahulu	19
Metode dan Sumber Data	25
Matriks perbandingan berpasangan	31
Waktu perbandingan berpasangan	32
Penilaian KMCA	37
Aspek Pengubah Perencanaan Skenario terkait tren masa depan pendidikan	
Anggi vokasi	42
Penjelasan hubungan skenario dengan implikasi	49
Prioritas strategi berdasarkan skenario	57

DAFTAR GAMBAR

Hubungan pendidikan manufaktur dalam menunjang peningkatan	
Keunggulan manufaktur	3
Model SECI	9
Spiral pembuatan pengetahuan dalam organisasi	10
Sub-proses tahapan manajemen pengetahuan	11
Spiral Pembuatan Pengetahuan dalam Organisasi	12
Struktur pemikiran penelitian	24
Data Demografi Responden	37
Matriks skenario	49
Hubungan Antar Aktor Berbasis ISM	51
Struktur AHP	56