

## Model *Knowledge Management* Dalam Organisasi Pendidikan

Elsina Ferdinandus<sup>1)</sup>, Ali Imron<sup>2)</sup>, Achmad Supriyanto<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup>SMA Yos Sudarso Dobo–Kabupaten Kepulauan Aru, Provinsi Maluku

<sup>2)</sup>Manajemen Pendidikan–Universitas Negeri Malang

E-mail: [elsina\\_ferdinandus@yahoo.co.id](mailto:elsina_ferdinandus@yahoo.co.id)

**Abstract:** This study aims to describe knowledge management process in SMAN 1 Pulau-Pulau Aru and SMA Yos Sudarso Dobo in Kabupaten Kepulauan Aru. This research uses qualitative research with a multi-case study design. The data are collected by observation, interview and documentation then analyzed with data analysis techniques; individual case and cross-case analysis. The findings of this study describes (1) the teachers have done the knowledge transformation of explicit to tacit in the preparation of learning, tacit to explicit knowledge transformation have not been done well, and the knowledge transformation of tacit to tacit have been done well; (2) socialization have been done, but not maximized; (3) the principal of SMAN 1 Pulau-Pulau Aru is more democratic and principal of SMA Yos Sudarso Dobo is more paternalistic; (4) the improvement in the form of efforts to incorporate knowledge from outside the school have been done by both schools; and (5) the process of knowledge capture at both schools has been going well.

**Key Words:** model, knowledge management, educational organizations

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan proses *knowledge management* yang dilakukan pada SMA Negeri 1 Pulau-pulau Aru dan SMA Yos Sudarso Dobo di Kabupaten Kepulauan Aru. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan rancangan studi multi kasus. Data dikumpulkan dengan teknik observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi kemudian dianalisis dengan teknik analisis data kasus individu dan analisis data lintas kasus. Temuan penelitian ini menggambarkan (1) guru-guru sudah melakukan transformasi pengetahuan *explicit to tacit* dengan baik ketika melakukan persiapan pembelajaran, transformasi pengetahuan *tacit to explicit* belum dilakukan dengan baik, dan transformasi pengetahuan *tacit to tacit* sudah dilakukan dengan baik; (2) sosialisasi dilakukan dengan baik, namun belum maksimal; (3) kepala sekolah SMA Negeri 1 Pulau-pulau Aru lebih demokratis dan kepala sekolah SMA Yos Sudarso Dobo lebih paternalistik; (4) peningkatan berupa upaya memasukan pengetahuan dari luar sekolah sudah dilakukan oleh kedua sekolah; dan (5) proses *knowledge capture* di kedua sekolah sudah berjalan dengan baik.

**Kata kunci:** model, *knowledge management*, organisasi pendidikan

Abad ke-21 dikenal sebagai era pengetahuan dan informasi. Negara-negara di dunia selalu berupaya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan masyarakatnya sebagai sebuah kekuatan. Pengetahuan menjadi aset yang bermanfaat dalam menghadapi persaingan global dalam berbagai bidang. Perkembangan inilah yang memicu organisasi-organisasi, baik organisasi komersial maupun non komersial seperti pendidikan, menyadari pentingnya peran pengetahuan dalam peningkatan kualitas. Dari sudut pandang ini, sebuah organisasi dipandang sebagai sebuah tubuh pengetahuan yang utuh (*body of knowledge*) yang

tersusun dari pengetahuan-pengetahuan individual (Jakubik, 2007; Ramakrishnan dan Yasin, 2012).

Nonaka dan Takeuchi (dalam Ubon dan Kimble, 2002) menyatakan bahwa agar pengetahuan dalam suatu organisasi dapat ditransformasi dari dimensi individu ke dimensi kolektif atau dari bentuk *tacit* ke bentuk *explicit* maka organisasi dapat memberikan peluang bagi orang-orang untuk saling berinteraksi secara langsung (*face to face*). Atas dasar konsepsi inilah, muncul suatu upaya tata kelola pengetahuan dalam organisasi yang disebut dengan manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Jadi, ide

dasar dari konsep *knowledge management* adalah penyebaran dan penggunaan kembali pengetahuan oleh orang lain dalam satu organisasi (Razaghi et.al, 2013; Yoo dan Ginzberg, 2005).

Banyak organisasi sudah mengadaptasi konsepsi ini dalam meningkatkan kualitas organisasi. Namun organisasi-organisasi yang telah mengadopsi konsepsi adalah yang bersifat komersial. *Knowledge management* belum banyak diterapkan pada organisasi-organisasi pendidikan, seperti sekolah, tetapi menurut Sinha et.al (2012), lembaga pendidikan yang merupakan organisasi yang aktivitasnya berkaitan dengan pengetahuan harus memanfaatkan konsepsi manajemen pengetahuan untuk meningkatkan performa organisasi. Hasil riset mengindikasikan bahwa penerapan *knowledge management* di sekolah memang dimungkinkan, tetapi penerapan konsepsi *knowledge management* membutuhkan prasyarat sebagai berikut.

Pertama, atas dasar temuan penelitian Nejad dan Abbaszadeh (2010) yang menemukan bahwa ada hubungan yang bermakna antara kepemimpinan dan *knowledge management*. Hasil ini menyarankan bahwa untuk menerapkan *knowledge management* maka dibutuhkan pemimpin dapat menyediakan sumber daya manusia yang terlatih untuk menunjang *knowledge management* serta pemimpin memberikan perhatian yang lebih pada proses menciptakan, mentransfer, dan membagi pengetahuan dalam organisasi dan menghargai pengalaman yang dimiliki oleh staf.

Kedua, temuan Asl et.al (2012); Andarati (2012); Taleghani dan Talebian (2013); Alavi et.al (2005); Gan et.al (2006) juga menemukan bahwa ada hubungan erat antara iklim organisasi dengan efektivitas *knowledge management*. Temuan yang juga melalui hasil riset bahwa iklim sekolah dan kepercayaan (*trust*) berkorelasi positif dengan proses *knowledge management*. Dengan demikian, adanya iklim organisasi yang kondusif, kepemimpinan yang mendukung, ketersediaan sumber daya manusia dan prasarana pendukung sangat berperan dalam efektivitas *knowledge management*.

## METODE

Peneliti memilih pendekatan tersebut karena fokus penelitian ini bersifat fenomenologis yang menekankan segi subjektif untuk memahami peristiwa dan

kaitan antara orang-orang dalam situasi tertentu dengan berusaha menafsirkan fenomena-fenomena yang terjadi untuk dapat menemukan fakta atau penyebabnya. Data dikumpulkan dari latar yang alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung.

Penelitian ini menggunakan rancangan studi multi kasus yang dilakukan sebagai upaya pertanggungjawaban ilmiah berkenaan dengan kaitan logis antara fokus penelitian, pengumpulan data yang relevan dan analisis data hasil penelitian. Studi multi kasus berusaha mengkaji beberapa subjek tertentu dan membandingkan atau mempertentangkan subjek tertentu. Perbandingan tersebut mencakup persamaan dan perbedaan.

Sumber datanya dibedakan menjadi dua, yaitu manusia dan non manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subjek atau informan kunci (*key informant*). Sumber data non manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, rekaman wawancara, catatan rapat atau tulisan-tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian. Untuk memilih dan menentukan informan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Data dikumpulkan dengan teknik observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi kemudian dianalisis dengan teknik analisis data kasus individu dan analisis data lintas kasus. Data yang terkumpul kemudian dianalisis melalui dua tahapan yaitu analisis data kasus individu dan analisis data lintas kasus. Selanjutnya data dicek keabsahannya dengan menggunakan teknik triangulasi, pengecekan anggota (*member check*), kecukupan bahan referensi, *dependability*, dan *confirmability*.

## HASIL

Berdasarkan hasil temuan kasus I pada SMA Negeri 1 Pulau-pulau Aru dan kasus II pada SMA Yos Sudarso Dobo, maka dilakukan analisis lintas kasus dengan menggunakan pendekatan komparatif konstan, yakni perbandingan secara langsung temuan pada kasus I dan II untuk menemukan hasil lintas kasus. Hasil temuan lintas kasus pada dua sekolah disajikan pada Tabel 1. Secara umum, ringkasan temuan penelitian pada kasus I dan kasus II dapat digambarkan dalam bagan model manajemen pengetahuan (Gambar 1) yang cocok diterapkan pada organisasi non-profit seperti sekolah.

Tabel 1. Temuan Penelitian Lintas Kasus

Fokus penelitian	Temuan analisis Lintas Kasus
Transformasi Pengetahuan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Explicit to tacit</i></li> <li>• <i>Tacit to explicit</i></li> <li>• <i>Tacit to tacit</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformasi pengetahuan <i>explicit</i> menjadi pengetahuan <i>tacit</i> adalah bagian dari proses persiapan guru melakukan pembelajaran.</li> <li>• Transformasi pengetahuan <i>tacit</i> menjadi pengetahuan <i>explicit</i> jarang dilakukan di organisasi sekolah.</li> <li>• Transformasi pengetahuan <i>tacit to tacit</i> adalah aktivitas rutin guru dalam menyiapkan pembelajaran.</li> </ul>
Transformasi Pengetahuan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosialisasi</li> <li>• Dokumen</li> <li>• <i>Learning by doing</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosialisasi adalah sangat penting untuk menjamin bahwa pengetahuan yang diperoleh anggota dapat ditransformasi menjadi pengetahuan organisasional di sekolah.</li> <li>• Distribusi dokumen yang diperoleh dari luar organisasi tidak menjamin bahwa pengetahuan personal dapat ditransformasi menjadi pengetahuan organisasional.</li> <li>• Organisasi sekolah harus dapat mengoptimalkan <i>learning by doing</i> untuk meningkatkan kualitas pendidikan.</li> </ul>
Faktor-faktor yang mempengaruhi <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Iklim sekolah</li> <li>b. Kepemimpinan kepek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iklim sekolah yang kondusif adalah syarat mutlak terjadinya proses manajemen pengetahuan di sekolah. Semakin kondusif iklim sekolah maka manajemen pengetahuan dapat berjalan dengan baik.</li> <li>• Kepemimpinan kepala yang demokratis sangat menunjang terlaksananya proses manajemen pengetahuan.</li> </ul>
Upaya Peningkatan Manajemen Pengetahuan	MGMP dan nara sumber dari luar adalah bagian penting dalam proses manajemen pengetahuan di sekolah. Jika keduanya dapat dilakukan dengan baik, maka manajemen pengetahuan dapat berjalan dengan baik sehingga meningkatkan kualitas organisasi.
Model Manajemen Pengetahuan di Sekolah	Tidak semua tahapan manajemen pengetahuan dalam dilakukan dalam organisasi sekolah. Tahapan yang paling penting adalah (1) <i>knowledge capture</i> , (2) <i>knowledge sharing</i> , dan (3) <i>knowledge use</i> . Tahapan ini akan lebih efektif jika sekolah dapat juga mendorong terjadinya <i>knowledge storage</i> .

## PEMBAHASAN

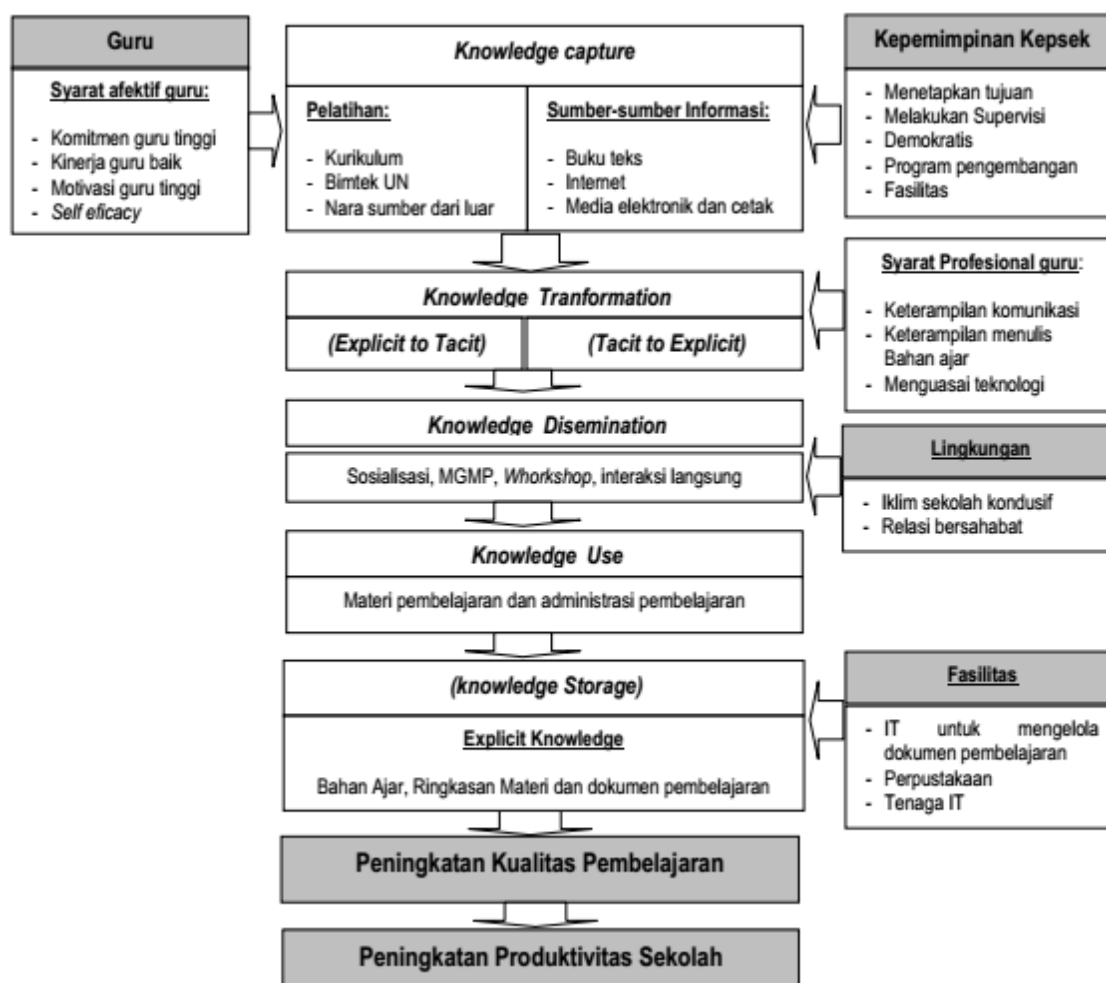
Transformasi Pengetahuan dari Bentuk *Tacit* ke *Explicit*

Transformasi pengetahuan adalah hal yang paling esensial dalam manajemen pengetahuan. Transformasi pengetahuan adalah proses yang bersifat siklistis dan melibatkan komponen-komponen dalam suatu organisasi. Hal ini berarti bahwa transformasi pengetahuan dalam proses manajemen pengetahuan adalah suatu proses siklistis yang menghendaki partisipasi aktif dari setiap individu dalam suatu organisasi. Individu-individu dikatakan bagian dari organisasi yang aktif belajar jika selalu melakukan transformasi pengetahuan untuk meningkatkan kualitas organisasi.

Transformasi pengetahuan terjadi dari bentuk *explicit* menjadi bentuk *tacit* dan sebaliknya dari bentuk *tacit* menjadi *explicit*. *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang ada dalam kepala manusia. *Tacit*

*knowledge* bersifat personal, prosedural, *soft* (lunak), tersimpan di otak, informal dan biasanya tentang kecakapan atau keterampilan. *Explicit knowledge* adalah pengetahuan manusia yang berada di luar kepala. Bentuk *explicit knowledge*, antara lain dokumen, buku, jurnal dan lain-lain. Sifat dari *explicit knowledge* adalah tercetak dalam kode-kode, deklaratif, formal, dan *hard* (keras). Perubahan dari bentuk *explicit* menjadi *tacit* disebut sebagai proses internalisasi, sedangkan perubahan bentuk *tacit* menjadi bentuk *explicit* disebut proses eksternalisasi. Transformasi pengetahuan ini terjadi pada diri seorang individu dalam suatu organisasi.

Konversi pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan *explicit* dibutuhkan agar pengetahuan dapat dikelola atau disimpan secara permanen menjadi aset organisasi. Proses konversi pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan *explicit* sangat sulit dilakukan karena alasan epistemologis bahwa pengetahuan *tacit* lebih

**Knowledge Management Process in School****Gambar 1. Temuan Model Manajemen Pengetahuan di Sekolah**

bersifat kompleks dan subjektif (Stover, 2004). Konversi pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan *explicit* membutuhkan kreativitas dan kemampuan mengekspresikan pengetahuan secara tertulis. Hal ini berarti bahwa keberhasilan melakukan konversi pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan *explicit* dalam organisasi sekolah membutuhkan kemampuan dan kreativitas menulis dari guru. Keterampilan tersebut dibutuhkan agar guru dapat menuangkan pengetahuannya dalam bentuk yang mudah disimpan atau diakses oleh guru lainnya di sekolah.

Transformasi pengetahuan dalam manajemen pengetahuan memiliki dampak positif bagi pengembangan keprofesionalan guru. Meskipun tidak menjadi bagian dalam penelitian ini, tetapi berbagai rujukan terkait dengan keprofesionalan guru menyebutkan pengetahuan yang diperlukan guru dalam pengembangan keprofesionalan, antara lain pengetahuan ma-

teri ajar (*content knowledge*), pengetahuan pedagogis (*pedagogical knowledge*) dan pengetahuan kontekstual (*contextual knowledge*) (Diaz-Maggioli, 2004). Jika dilakukan secara efektif, maka manajemen pengetahuan yang dilakukan di sekolah akan berdampak pada ketiga jenis pengetahuan yang disyaratkan tersebut.

Guru yang profesional di era pengetahuan bukan hanya guru yang pandai mengelola pembelajaran, tetapi merupakan individu yang terus menunjukkan kemampuan untuk belajar. Guru yang profesional merujuk pada pekerja pengetahuan merupakan ciri manusia di era pengetahuan. Harteis (2009) mengutarakan bahwa “Guru melakukan pengembangan keprofesionalan melalui pembelajaran kemampuan profesional (*professional learning*) dalam rangka meningkatkan kompetensi profesional sesuai dengan tambahan pengetahuan yang diperlukannya”. Pengetahuan yang

harus mampu dikelola guru dalam kompetensi profesional terdiri dari pengetahuan khusus (*specific knowledge*) dan pengetahuan prosedural (*procedural knowledge*). Pengetahuan khusus terdiri dari pengetahuan yang bersifat teoritis, praktik, dan pengalaman. Pengetahuan prosedural terkait dengan pengetahuan tentang bagaimana sesuatu dapat bekerja atau bagaimana sesuatu saling berhubungan dengan lainnya. Uraian di atas dapat dinyatakan bahwa manajemen pengetahuan yang bersifat teoritis maupun praktis diperlukan guru dalam rangka meningkatkan kompetensi profesional melalui pengembangan keprofesionalan.

### **Transformasi Pengetahuan Personal menjadi Pengetahuan Organisasi**

Transformasi pengetahuan personal menjadi pengetahuan organisasional merupakan tahapan penting dalam manajemen pengetahuan. Proses transformasi pengetahuan personal menjadi pengetahuan yang terorganisasi meliputi proses eksternalisasi, sosialisasi atau *learning by doing*. Sosialisasi adalah proses untuk memperoleh pengetahuan melalui proses berbagi pengalaman. Proses ini disebut juga transfer pengetahuan dari seorang individu ke orang lain dalam organisasi. Oleh karena itu, proses sosialisasi adalah suatu interaksi sosial secara langsung. Interaksi yang bersifat *face-to-face*. Selama interaksi ini terjadi, orang-orang dalam kelompok saling bertukar pengalaman dan belajar untuk mengartikulasikan pikiran mereka secara lebih baik.

Sosialisasi merupakan proses menyampaikan pengetahuan *tacit* dari seseorang kepada orang lain. Eksternalisasi merupakan proses untuk membuat pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan *eksplisit*. Kombinasi merupakan proses untuk mewujudkan pengetahuan *eksplisit* untuk kepentingan lembaga. Internalisasi merupakan proses menyampaikan pengetahuan *tacit* dari suatu kelompok kepada seseorang. Nonaka (1991) menyatakan bahwa “Organisasi berbasis pengetahuan (*knowledge based organization*) merupakan proses interaktif organisasi yang berasal dari proses internalisasi dan eksternalisasi pengetahuan”. Pembelajaran organisasional terjadi pada bagian intersepsi dari *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* selama interaksi berbagai individu dalam organisasi.

Proses sosialisasi yang terjadi melalui interaksi secara langsung dalam organisasi merupakan ciri pembelajaran organisasional. Sebuah organisasi dika-

takan belajar jika ada proses kreatif yang dilakukan oleh anggota untuk memperoleh, menginterpretasi, mentransfer, dan membagi pengetahuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dalam menghadapi perubahan dan kompetisi (Garvin, 2000). Hal ini berarti bahwa pembelajaran organisasional merupakan akumulasi dari proses pembelajaran yang dilakukan oleh individu-individu dalam organisasi. Pembelajaran organisasional dilakukan untuk menyesuaikan kondisi organisasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan. Dalam konteks organisasi sekolah, pembelajaran organisasional menjamin peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan. Pembelajaran organisasional di sekolah menjamin bahwa sekolah memiliki kemampuan untuk mengikuti berbagai perubahan-perubahan yang terjadi dalam pendidikan. Perubahan yang dimaksud adalah perubahan kurikulum, sistem pendidikan maupun perubahan yang berkaitan dengan bidang ilmu tertentu.

### **Faktor-faktor Penentu Proses Transformasi Pengetahuan dari Tingkat Personal ke Tingkat Organisasi**

Iklim sekolah dapat dijelaskan pada dua tingkatan, yakni tingkatan organisasi dan individu. Pada tingkatan organisasi, iklim sekolah merupakan karakteristik-karakteristik sekolah yang secara terus-menerus mampu membedakan sekolah yang satu dengan sekolah yang lain, sekaligus berpengaruh terhadap perilaku individu-individu yang berada di dalam organisasi sekolah. Sementara itu secara individual (psikologis), iklim sekolah merupakan perasaan perseptual dari tiap individu terhadap organisasi sekolahnya masing-masing.

Berkenaan dengan iklim tertutup (*closed climate*), Hoy dan Miskel (2005) mengatakan bahwa “Iklim tertutup ditandai dengan adanya dorongan (*thrust*) dan semangat kerja (*spirit*) yang rendah, serta sikap keterbebasan (*disengagement*) yang tinggi”. Dalam konteks iklim seperti ini, kepala sekolah dan guru-guru tampaknya asal bekerja saja dan tidak menunjukkan prestasi yang memuaskan. Kepala sekolah bekerja kurang kreatif, pengawasan terhadap guru-guru bersifat tertutup, yakni tanpa menghargai dan mengindahkan usulan dan masukan dari guru-guru. Kepala sekolah kurang menunjukkan keakraban dan sering membebani guru-guru dengan pekerjaan-pekerjaan yang kurang menyenangkan. Para guru juga kurang bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas sehingga prestasi yang dicapai kurang me-

muaskan. Sekolah dengan iklim tertutup menjadikan guru-guru dan kepala sekolah bekerja dengan diliputi oleh suasana yang kurang serius dan sungguh-sungguh serta tidak efektif dalam pencapaian tujuan organisasi sekolah.

Kartono (2005) mendefinisikan “Kepemimpinan adalah masalah relasi dan memengaruhi antara pemimpin dan yang dipimpin”. Kepemimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis di antara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin. Kepemimpinan itu dapat berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, memengaruhi, dan menggerakkan orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian suatu tujuan tertentu. Kepala sekolah dalam menjalankan tugas kepemimpinannya mampu menempuh berbagai cara yang positif agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Cara yang ditempuh oleh kepala sekolah dapat diketahui melalui perilaku kepemimpinannya. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia (Hoy & Miskel, 2005).

Dalam kaitan dengan perkembangan organisasi maka peranan seorang pemimpin sangat menentukan. Meskipun demikian, pemimpin tidak dapat bekerja sendiri tanpa adanya dukungan dari bawahannya. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dapat menumbuhkembangkan usaha kerja sama dan memelihara iklim kerja yang kondusif dalam kehidupan organisasi. Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang dapat mengintegrasikan orientasi tugas dan orientasi hubungan manusia. Kedua orientasi itu perlu dipadukan agar dapat menjalankan operasional organisasi dengan baik untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Perubahan dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*, yaitu membentuk budaya organisasi saling berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) di antara semua anggota organisasi. Menurut Tobing (2007), budaya *knowledge sharing* dalam organisasi tergantung dari (a) peranan pemimpin dalam merumuskan visi, keterlibatan langsung, pemberian dukungan, (b) budaya organisasi yang memberikan iklim kepercayaan dan keterbukaan, (c) adanya kemauan dari pimpinan organisasi untuk mempromosikan *knowledge sharing* dan kolaborasi, (d) penghargaan organisasi atas *knowledge*, pembelajaran dan inovasi, dan (e) kemampuan struktur organisasi untuk beradaptasi dan mengeksekusi proses transformasi dan perubahan dengan efektif.

Sebuah organisasi belajar melalui beberapa cara. Pearn *et.al* (1995) menyatakan bahwa “Pembelajaran organisasi menekankan penggunaan proses pembelajaran pada tingkat individu, kelompok dan sistem untuk mentransformasikan organisasi ke dalam berbagai cara yang dapat meningkatkan kepuasan para *stakeholder*”. Kim (1993) menekankan pentingnya hubungan antara pembelajaran individu dengan pembelajaran organisasi dengan menyatakan bahwa “....organisasi terutama belajar dari anggota organisasi.” Pembelajaran individu dan pembelajaran organisasi tidak dapat dipisahkan.

Organisasi belajar melalui individu-individu yang menjadi bagian dari organisasi. Orang-orang dipekerjakan karena memiliki kompetensi atau pengetahuan tertentu yang mereka peroleh dari pekerjaan mereka ataupun dari pelatihan-pelatihan formal. Dapat dikatakan bahwa pendidikan formal merupakan satu cara untuk meningkatkan kemampuan individu dan bahwa organisasi memperoleh keuntungan dari berbagai aktivitas individu terdidik tersebut. Berdasarkan pandangan ini, pembelajaran merupakan sebuah fenomena dimana organisasi memperoleh keuntungan dari anggota organisasinya yang terampil. Namun hal ini tidak sederhana.

Saat ini pembelajaran individu tidaklah menjamin pembelajaran organisasi, tetapi pembelajaran organisasi tidak akan terjadi tanpa pembelajaran individu (Garvin, 2000; Kim, 1993). Konsep pembelajaran individu menjelaskan secara implisit bahwa manusia memiliki kemampuan untuk belajar dan berubah untuk mencapai pendewasaan dirinya. Manusia diharuskan mampu menempatkan dirinya sesuai dengan kapasitas dirinya, sehingga ia mampu memberikan kontribusi terbaik minimal untuk dirinya, dan lebih luas untuk menciptakan kesejahteraan bagi organisasi, masyarakat atau lingkungannya. Organisasi juga belajar dari organisasi lainnya.

### **Peningkatan Efektifitas *Knowledge Management***

Dalam manajemen pengetahuan menghadirkan narasumber dari luar merupakan proses internalisasi pengetahuan. Sebagai organisasi, sekolah menghadirkan narasumber dari luar untuk memasukan pengetahuan baru ke dalam organisasi untuk dikelola menjadi pengetahuan organisasional. Pengetahuan yang diinternalisasi adalah pengetahuan *tacit* berupa penjelasan yang disampaikan oleh narasumber. Proses internalisasi pengetahuan berupa *learning by*

doing dalam bentuk kegiatan *workshop*. Guru dilatih untuk mengembangkan perangkat pembelajaran yang sesuai dengan perkembangan kurikulum.

Upaya menangkap pengetahuan dari luar (*knowledge capture*) merupakan tahapan penting bagi sekolah untuk meningkatkan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran. Para guru dilatih dan diberikan informasi yang berbasis pengetahuan baik tentang kurikulum maupun materi bidang ilmu tertentu agar dapat melakukan fungsinya dalam pembelajaran dengan baik. Menurut Mulyasa (2008), “Guru merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Jika guru dapat meningkatkan kualitas pembelajaran dengan baik maka penyelenggaraan pendidikan pada tingkatan sekolah juga akan semakin baik dan berdampak pada peningkatan kemampuan siswa secara keseluruhan”. Selain itu, guru juga sering diikuti sertakan dalam berbagai kegiatan yang di luar daerah, seperti pelatihan kurikulum dan bimbingan teknik terkait dengan mata pelajaran Ujian Nasional. Hal ini bertujuan untuk mengembangkan keprofesionalan guru sebagai penyedia layanan ahli dalam pembelajaran.

Pengembangan keprofesionalan diperlukan bagi guru agar mampu menjaga dan meningkatkan kompetensi, karier, serta mampu beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan lingkungan kerja. Pengembangan keprofesionalan bagi guru merupakan tuntutan yang harus diakui sebagai suatu kegiatan yang sangat fundamental guna meningkatkan mutu pendidikan. Pengembangan keprofesionalan merupakan proses belajar berkelanjutan bagi guru dalam rangka meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan nilai serta menerapkan hasilnya dalam melaksanakan profesinya. Dengan demikian, unsur utama dalam pengembangan keprofesionalan adalah mengumpulkan berbagai informasi sehingga menjadi pengetahuan dan keterampilan yang bermakna bagi guru untuk melaksanakan tugasnya. Hal ini berarti guru perlu memiliki kemampuan mengelola pengetahuan (*knowledge management*) dalam pengembangan keprofesionalan sehingga pengetahuan yang diperoleh dapat disimpan, didiseminasikan, dan dimanfaatkan untuk keperluan ilmiah lain ketika melaksanakan tugas dan profesinya.

Sebagaimana dinyatakan Craft (1996) bahwa “Guru saat ini dihadapkan pada perubahan yang cepat, permintaan standar yang tinggi, dan tuntutan peningkatan mutu, sehingga mengharuskan guru untuk meng-*update* dan meningkatkan keterampilan mereka melalui pembelajaran yang dilaksanakan dengan

kegiatan pendidikan dan pelatihan dalam jabatan (*in-service education and training*)”. Pengembangan keprofesionalan merupakan salah satu bentuk dari pembelajaran dalam jabatan yang menggambarkan gerakan peningkatan pengetahuan atau keterampilan guru.

Untuk mencapai tujuan-tujuan keprofesionalan dan pengembangan kualitas penyelenggaraan pendidikan pada tingkat sekolah maka diperlukan suatu budaya pembelajaran secara organisasional. Pembelajaran organisasional adalah suatu dinamika dimana setiap individu berupaya memperoleh pengetahuan dengan berbagai cara dan melakukan transformasi pengetahuan tersebut menjadi kekuatan organisasi. Budaya pembelajaran organisasional dapat terjadi di sekolah jika guru sebagai bagian penting dari organisasi memiliki pengetahuan (*knowledge*), gagasan (*idea*), keahlian (*skill*) serta pengalaman (*experience*) untuk dapat membentuk SDM yang superior yang menjadi aset penting bagi organisasi.

Keempat unsur tersebut merupakan modal yang tidak akan habis atau hilang begitu saja. Berbeda dengan unsur finansial yang akan habis jika tidak dikelola baik dengan menggunakan keempat unsur tersebut. Kemauan untuk belajar, bertanya, mencoba, mengemukakan ide atau pendapat dan menumbuhkan rasa percaya diri. Jadi, keempat unsur tersebut pada dasarnya saling berhubungan satu sama lain yang intinya adalah peningkatan informasi.

Dapat dikatakan bahwa inti dari manajemen pengetahuan adalah peningkatan informasi dan pengetahuan organisasi secara sistematis untuk meningkatkan efektivitas organisasi maupun lembaga lainnya. Dengan didukung oleh SDM yang berkualitas (*knowledge, idea, experience, skill*) serta teknologi yang tepat guna ditambah dengan budaya (*culture*) yang baik, maka peningkatan produktivitas (*productivity*), dan kecakapan/kemampuan (*competence*) akan tercapai sehingga tercipta organisasi-organisasi yang baik dan dapat memenangkan persaingan. Autio *et.al* (2000) mendefinisikan “Pembelajaran organisasi sebagai proses asimilasi pengetahuan baru ke dalam dasar pengetahuan organisasi. Pembelajaran organisasional dimulai pada tingkat individual dan ditransformasi menjadi pengetahuan organisasional”.

Proses pembelajaran ini meliputi akuisisi informasi yang diolah menjadi pengetahuan kemudian disimpan dalam memori seseorang. Ketika seseorang melakukan sesuatu, maka komponen kognitif dan afektif serta komponen konatif yang tersimpan dalam memori akan memengaruhi perilaku tersebut. Proses

pembelajaran ini dapat menghasilkan perbedaan interpretasi seseorang dengan yang lainnya. Proses pembelajaran yang berbeda menyebabkan perilaku menjadi beragam. Hal ini berkaitan dengan proses pembelajaran organisasi dimana terjadi kerjasama dan berbagai pembelajaran secara bersama-sama. Findlay *et.al* (2000) menyatakan jembatan penghubung dari individu ke kolektif yang biasanya dilakukan dalam pembelajaran organisasi meliputi berbagai pengetahuan, nilai, atau asumsi. Terjadi proses penyebaran dan penciptaan pengetahuan dari satu pihak ke pihak lain dalam organisasi. Proses pembelajaran organisasi memiliki beberapa komponen, yaitu mentransfer, membagikan, dan menciptakan pengetahuan. Pada tahap organisasi, berbagai pengetahuan merupakan bagian yang sangat penting.

Dalam praktik KM di lapangan terdapat dua buah strategi KM yang sangat berbeda. Kedua strategi tersebut adalah: (1) strategi kodifikasi dan (2) strategi personalia. Strategi kodifikasi, pengetahuan dikodifikasi, didokumentasikan dengan baik, dan disimpan ke dalam *database* sehingga dapat diakses dan digunakan berulang-ulang oleh siapapun dalam organisasi tersebut. Komputer membantu komunikasi antara individu ke dokumen. Untuk itu diperlukan sebuah sistem yang mirip dengan perpustakaan tradisional, yang menyimpan dokumen elektronik dengan fasilitas *search engine* yang bagus. Strategi ini biasanya dipakai oleh organisasi yang menjual produk yang standar dan umum.

Strategi personalia, pengetahuan disebarkan melalui kontak individu ke individu. Fungsi utama komputer hanyalah untuk membantu berkomunikasi seperti melalui *e-mail*, *chatting*, video konferensi, lalu *meeting*. Untuk itu diperlukan sebuah sistem pencarian data keahlian (*expertise directory*) sehingga setiap individu dapat menghubungi individu lainnya dengan informasi kontak yang disediakan. Strategi ini biasanya dipakai oleh organisasi yang memberikan solusi sangat sesuai kepada setiap permasalahan yang unik.

Sebuah organisasi tidak dapat menggunakan kedua strategi sekaligus dengan proporsi yang sama juga tidak dapat hanya menggunakan salah satu strategi saja. Strategi yang tidak sesuai dengan budaya dan kehidupan bisnis organisasi juga akan menghasilkan kegagalan bisnis organisasi juga akan menghasilkan kegagalan besar dalam menerapkan manajemen pengetahuan.

Berdasarkan paparan data yang telah disajikan sebelumnya, tampak bahwa kedua sekolah melakukan manajemen pengetahuan yang berbasis pada

strategi personalia. Diskusi yang terjadi antara guru senior dan guru junior dalam satu mata pelajaran merupakan indikasi bahwa distribusi informasi terjadi dari satu guru ke guru lainnya. Demikian pula dengan proses sosialisasi yang dilakukan di sekolah setelah guru tertentu selesai mengikuti kegiatan. Distribusi informasi terjadi dari satu guru ke guru lainnya sehingga pengetahuan personal dapat ditransformasi menjadi pengetahuan organisasional.

Strategi kodifikasi belum dilakukan secara maksimal karena dukungan teknologi yang tidak memadai dan dukungan sumberdaya yang menguasai teknologi belum tersedia di kedua sekolah. Selain itu, hambatan lain adalah guru jarang membuat bahan ajar atau ringkasan materi berdasarkan rujukan-rujukan. Distribusi pengetahuan dalam organisasi terjadi melalui interaksi langsung (*face to face interaction*). Jenis interaksi ini membutuhkan prasyarat berupa lingkungan belajar yang kondusif dan motivasi yang tinggi dari guru untuk saling berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*).

### Proses Manajemen Pengetahuan pada Kedua Kasus

Temuan penelitian mengafirmasi pendapat yang dikemukakan oleh Marquardt (2002) dan McElroy (2002) bahwa tidak semua proses manajemen pengetahuan dapat diterapkan dengan baik semua organisasi. Setidaknya ada tiga proses yang paling populer karena paling sering diterapkan yaitu proses akuisisi pengetahuan, proses berbagi pengetahuan, dan proses pemanfaatan pengetahuan yang tampak pada studi yang dilakukan pada kedua sekolah.

Menurut Swan *et.al* (1999) dan Probst *et.al* (2000), di tingkat organisasi, pengelolaan pengetahuan sebenarnya terdiri dari delapan proses yang berkesinambungan dari (1) proses penetapan sasaran pengetahuan (*knowledge goal*), (2) proses identifikasi pengetahuan, (3) proses akuisisi pengetahuan, (4) proses pengembangan pengetahuan, (5) proses berbagi dan distribusi pengetahuan, (6) proses pemanfaatan pengetahuan (*knowledge utilization*), (7) proses pemeliharaan dan penyimpanan pengetahuan (*knowledge retention*), dan (8) proses evaluasi dan pengukuran pengetahuan (*knowledge assessment*). Langkah-langkah pengelolaan pengetahuan organisasi sering tidak dilakukan secara keseluruhan namun banyak meliputi beberapa tahapan yang dianggap paling penting saja. Menurut Marquardt (2002) dan McElroy (2002) bahwa ada tiga proses yang paling populer karena paling sering diterapkan, yaitu proses akuisisi



pengetahuan, proses berbagi pengetahuan, dan proses pemanfaatan pengetahuan. Konsepsi ini tergambar jelas pada temuan hasil penelitian yang dilakukan pada SMA Negeri 1 Pulau-pulau Aru dan SMA Yos Sudarso Dobo. Tahapan manajemen pengetahuan yang paling sering dilakukan adalah akuisisi pengetahuan dari berbagai sumber dan pengetahuan tersebut dibagi kepada guru lainnya dalam sekolah untuk selanjutnya dimanfaatkan.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Simpulan penelitian ini, antara lain (1) guru-guru pada kedua sekolah sudah melakukan transformasi pengetahuan *explicit to tacit* dengan baik ketika melakukan persiapan pembelajaran. Transformasi pengetahuan *tacit to explicit* belum dilakukan dengan baik sedangkan transformasi pengetahuan dari bentuk *tacit* ke bentuk *tacit* sudah dilakukan pada kedua sekolah, (2) sosialisasi pada SMA Negeri 1 Pulau-pulau Aru sudah dilakukan dengan baik, sedangkan pada SMA Yos Sudarso Dobo belum maksimal. Sosialisasi pada SMA Negeri 1 Pulau-pulau Aru dilakukan selama dalam bentuk *workshop*, sedangkan pada SMA Yos Sudarso Dobo hanya dalam bentuk paparan singkat pada rapat dewan guru. Dokumen-dokumen yang diperoleh dari luar sekolah dibagikan kepada semua guru. Namun pada SMA Yos Sudarso Dobo belum dilakukan dengan baik serta proses *learning by doing* sudah dilakukan dengan baik pada kedua sekolah, (3) ada perbedaan gaya kepemimpinan kepala sekolah pada SMA Negeri 1 Pulau-pulau Aru dan SMA Yos Sudarso Dobo. Kepala sekolah SMA Negeri 1 Pulau-pulau Aru lebih demokratis, sedangkan kepala sekolah SMA Yos Sudarso Dobo lebih paternalistik. Sikap paternalistik memengaruhi iklim sekolah yang tidak kondusif untuk peningkatan efektivitas manajemen pengetahuan. Hubungan antara guru yang teramati di SMA Negeri 1 Pulau-pulau Aru sudah relatif baik. Ada interaksi yang positif dalam bekerjasama melakukan *knowledge sharing*. Berbeda dengan guru pada SMA Yos Sudarso Dobo yang masih berperilaku individualistik. Hubungan antara guru dalam satu mata pelajaran terlihat baik namun antara guru lintas mata pelajaran belum berjalan dengan baik, (4) peningkatan berupa upaya memasukkan pengetahuan-pengetahuan dari luar sekolah sudah dilakukan oleh kedua sekolah, sedangkan pada SMA Negeri 1 Pulau-pulau Aru sudah melakukan

upaya peningkatan *knowledge sharing*, meskipun belum maksimal karena keterbatasan dana, (5) proses *knowledge capture* di kedua sekolah sudah berjalan dengan baik. Meskipun demikian, ada perbedaan proses *knowledge sharing* yang dilakukan pada kedua sekolah. Perbedaan tersebut disebabkan karena faktor-faktor individual maupun organisasi. Ada pula perbedaan pemanfaatan pengetahuan organisasi. Guru pada SMA Negeri 1 Pulau-pulau Aru dapat memanfaatkan pengetahuan organisasional dengan baik, sedangkan guru pada SMA Yos Sudarso Dobo belum dapat memanfaatkan dengan baik. Penyimpanan pengetahuan (*knowledge storage*) belum dilakukan dengan baik pada kedua kasus.

### Saran

Saran yang dapat diajukan adalah (1) kepala sekolah hendaknya lebih proaktif dalam menyediakan sarana penunjang seperti teknologi informasi dan perpustakaan untuk mendorong efektivitas manajemen pengetahuan, (2) guru seharusnya melengkapi diri dengan keterampilan menulis bahan ajar dan keterampilan komunikasi, (3) Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga hendaknya lebih selektif dalam pengangkatan kepala sekolah terutama dengan mempertimbangkan kemampuan di bidang *knowledge management*, (4) peneliti lain perlu melakukan penelitian untuk mengembangkan model manajemen pengetahuan di organisasi sekolah secara spesifik. Pengembangan model dilakukan dengan mendesain sistem manajemen pengetahuan yang berbasis pada guru.

## DAFTAR RUJUKAN

- Alavi, M., Kayworth, T.R. & Leidner, D.E. 2005. An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. *Journal of Management Information Systems/Winter*, 22(3): 191—224.
- Andarati, K.G. 2012. Reviewing the Relationship Between Knowledge Management and Trust Levels in Organizations (Case study: Golestan's Province's Technical and Professional Schools). *World Applied Sciences Journal*, 19(2): 257—264.
- Asl, N.A.R., Goodarzi, M., Sajjadi, S.N. & Benesbordi, A. 2012. The Relationship Between Organizational Culture and Knowledge Management in the Islamic Republic of Iran's National Olympic Committee. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(1): 1—5.

- Autio, E., Sapienza, H. J. & Almeida, J. G. 2000. Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *Academy of Management Journal*, 43(5): 909—924.
- Craft, A. 1996. *Continuing Professional Development: Practical Guide for Teacher and Schools*. New York: Routledge.
- Diaz-Maggioli, G. 2004. *Teacher-Centered Professional Development*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Findlay, P., McKinlay, A., Marks, A. & Thompson, P. 2000. Labouring To Learn: Organisational Learning And Mutual Gains. *Employee Relations*, 22(5): 485—502.
- Garvin, D.A. 2000. *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harteis, C. 2009. *Professional Learning And TVET: Challenges and Perspectives for Teachers and Instructors*. Dalam Maclean, R., & Wilson, D. (Eds.). *International Handbook for Changing World Of Work: Bridging Academic and Vocational Learning*. Bonn: Springer.
- Hoy, W.K. & Miskel C.G., 2005. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. Boston: McGraw-Hill.
- Jakubik, M. 2007. Exploring the Knowledge Landscape: Four Emerging Views of Knowledge. *Journal Of Knowledge Management*, 11(4): 6—19.
- Kartono, K. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali.
- Kim, D.H. 1993. The Link Between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, pp.37.
- Marquardt, M. J. 2002. *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning* 2<sup>nd</sup> ed. Palo Alto: Davies-Black Publishing.
- McElroy, M. W. 2002. *The New Knowledge Management: Complexity, Learning, and Sustainable Innovation*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Mulyasa, E. 2008. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Cetakan ketiga. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Nejad, B.A. & Abbaszadeh, M.M. S. 2010. Managers Empowerment in High School by Knowledge Management. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 67: 609—613.
- Pearn, M.C., Roderick. C & Mulrooney. 1995. *Learning Organization in Practice*. London: McGraw-Hill.
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt. K. 2000. *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Ramakrishnan, K. & Yasin, N.M. 2012. Knowledge Management System and Higher Education Institutions. *International Conference on Information and Network Technology (ICINT)*, 37: 67—71. Singapore: IACSIT Press.
- Razaghi, M.E., Fazelidinan, F. & Safania, A.M. 2013. Study of Relationship between Knowledge Management and Organizational Development Case Study: General Directorate of Youth and Sports of Mazandaran Province. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4(1): 168—173.
- Sinha, P., Arora, M. & Mishra, N.M. 2012. Framework for a Knowledge Management Platform in Higher Education Institutions. *International Journal of Soft Computing and Engineering (IJSCE)*, 2(4): 96—100.
- Stover, M. 2004. Making Tacit Knowledge Explicit: The Ready Reference Database as Codified Knowledge. *Reference Services Review*, 32(2): 164—173.
- Swan, J., Scarborough, H. & Preston, J. 1999. *Knowledge Management - The Next Fad To Forget People?*. Proceedings of the 7<sup>th</sup> European Conference on Information Systems, Copenhagen.
- Taleghani, M. & Talebian, Z. 2013. Investigation of Relationship between Knowledge Management and Organizational Culture in the National Bank Branches of Mazandaran Province, Iran. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(3): 532—536.
- Tobing, P.L. 2007. *Knowledge Management: Konsep, Arsitektur dan Implementasi*. Jogjakarta: Graha Ilmu.
- Ubon, A.N. & Kimble, C. 2002. *Knowledge Management in Online Distance Education*, in Proceedings of The 3<sup>rd</sup> International Conference Networked Learning, UK: University of Sheffield. 465—473.
- Yoo, Y. & Ginzberg, M. 2003. Knowledge Management Systems and Knowledge Sharing Practices in Global Learning Organizations. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, (3)2: 83—106. USA: Case Western Reserve University.