

---

---

## KNOWLEDGE MANAGEMENT SEBAGAI UPAYA PENGEMBANGAN LEARNING ORGANIZATION DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

**MARDIA, MUHAMMAD MUKHTAR S**

Sekolah Tinggi Agama Islam DDI Pinrang

E-mail: mardiasaid@yahoo.com, muh.mukhtar7@gmail.com

***Abstract: Knowledge management as a Development of Learning Organization in Islamic Education Institutions***

*Knowledge consists of two types: tacit knowledge and explicit knowledge. Tacit knowledge is a silent knowledge in the human mind in the form of intuition, judgment, skill, values, and beliefs that are difficult to share and share with others. While explicit knowledge is knowledge that can or has been codified in the form of documents or other tangible forms that can be easily transferred and distributed using various media. Explicit knowledge can be formulas, cassette /video CDs, audio, product specifications or manuals. A learning organization is an organization that: (1) has an atmosphere in which its members are individually motivated to learn and develop their potential; (2) extend this learning culture to significant customers, suppliers, and other stakeholder; (3) To make human resource development strategy as the center of organizational policy; (4) to be in the process of continuous organizational transformation.*

***Keywords:*** Knowledge management, Learning Organization, Educational Institutions

***Abstrak: Knowledge management sebagai Upaya Pengembangan Learning Organization di Lembaga Pendidikan Islam***

*Knowledge terdiri dari dua jenis yaitu tacit knowledge dan explicit knowledge. Tacit knowledge merupakan knowledge yang diam dalam benak manusia dalam bentuk intuisi, judgement, skill, values, dan belief yang sulit diinformasikan dan di-share dengan orang lain. Sedangkan explicit knowledge adalah knowledge yang dapat atau yang sudah terkodifikasi dalam bentuk dokumen atau bentuk berwujud lainnya sehingga dapat dengan mudah ditransfer dan didistribusikan dengan menggunakan berbagai media. Explicit knowledge dapat berupa formula, kaset/CD video, audio, spesifikasi produk atau manual. Organisasi pembelajaran (learning organization) adalah organisasi yang: (1) mempunyai suasana, dimana anggota-anggotanya secara individu terdorong untuk belajar dan mengembangkan potensi mereka; (2) memperluas budaya belajar ini sampai pelanggan, pemasok, dan stakeholder lain yang signifikan; (3) menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan organisasi; (4) berada pada proses transformasi organisasi secara terus-menerus.*

***Kata kunci:*** Manajemen pengetahuan, Organisasi Pembelajaran, Lembaga Pendidikan

## PENDAHULUAN

Era globalisasi yang diwarnai dengan maraknya inovasi ditandai juga dengan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Menyadari akan persaingan yang semakin berat, maka diperlukan perubahan paradigma dari yang semula mengandalkan pada *resource-based* menjadi *knowledge-based* yang bertumpu pada analisis bidang ilmu pengetahuan tertentu misalnya pohon industri, kemas informasi, metadatabase, data mining, data *warehouse*, dan sebagainya yang disertai peningkatan sumber daya manusia (SDM). Oleh karena itu, peran pendidikan dan *knowledge sharing* dikalangan karyawan sangat besar untuk meningkatkan kemampuan manusia dalam berpikir secara logis yang nantinya akan menghasilkan kemampuan manusia yang kreatif dan inovatif. Inovasi merupakan suatu proses dari ide sampai pada penelitian dan pengembangan, sehingga akan menghasilkan *prototype* yang dibisa dikomersialkan.

Mengelolah *knowledge* adalah cara organisasi mengelolah karyawan mereka dan berapa lama mereka menghasilkan waktu untuk teknologi informasi. *Knowledge management* adalah bagaimana orang-orang dari berbagai tempat yang lain mulai saling berbicara, yang sekarang populer dengan *learning organization* (Setiarso *et al.*, 2012, h. 1).

Hal-hal yang dilakukan untuk membangun *Organizational Knowledge Management System* (OKMS) diperlukan empat fungsi, yaitu: *using management*, *finding management*, *creting management*, dan *packaging knowledge* yang akan membangun suatu *knowledge* baru untuk menjawab pertanyaan mengenai *know-how*, *know-what*, dan *know-why* serta menumbuhkan kreativitas yang ditumbuhkan oleh dirinya sendiri (*self-motivated creativity*) *tacit* pribadi (*personal tacit*), *tacit* yang membudaya (*culture tacit*), *tacit* organisasi (*organization tacit*), dan aset peraturan (*regulatory asset*). Sekarang ini, aset terpenting dari suatu industri adalah *knowledge*, terutama bagi suatu lembaga pendidikan dan penelitian. Hal ini yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan Jepang ialah ditentukan oleh ketarampilan dan kepekaan mereka dalam menciptakan *knowledge* organisasinya (*organizational-knowledge creation*) (Setiarso *et al.*, 2012, h. 2).

*Knowledge Management* (KM) secara konsep adalah sesuatu yang sudah sangat kuno, tetapi *Knowledge Management* (KM) digunakan sebagai suatu filosofi dalam organisasi bisnis adalah hal yang baru. Tujuan dari *Knowledge Management* (KM) adalah mengidentifikasi, mengambil, menyimpan, memelihara, dan membagikan pengetahuan (*knowledge*), yang pasti memiliki manfaat bagi orang lain yang membutuhkannya, kapanpun, dan dimanapun dalam suatu organisasi. Inti dari *Knowledge Management* (KM) adalah, mengambil dan/atau menciptakan *knowledge*, menyimpannya, dan membagikan lagi kepada orang lain dengan cara yang sistematis dan efisien. Jadi, *Knowledge Management* (KM) adalah tentang berbagi dan bekerjasama dalam suatu organisasi. *Knowledge Management* (KM) sangat berpotensi untuk

melakukan perubahan dramatis dalam berbagi keahlian, membuat keputusan, dan menjalankan organisasi.

Hal yang dilakukan untuk mencapai organisasi yang inovatif, maka perlu dibangun budaya *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan). Keuntungan dari berbagai *knowledge* adalah pelaku mampu merespon kesempatan dengan cepat. Dengan begitu, inovasi dapat terciptakan dan tidak bersifat *reinventing the wheel*, agar mencapai kesuksesan di dunia bisnis secara cepat dan biaya murah dapat tercapai sesuai dengan rencana yang telah dirumuskan bersama.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka atau studi literatur, yaitu peneliti melakukan pengumpulan data yang bersumber dari berbagai literatur yang terkait dengan masalah yang dikaji. Setelah itu peneliti menganalisis, mencatat, dan mengelolah bahan data yang didapatkan untuk menarik kesimpulan dari persoalan yang dikaji. Penelitian ini menggunakan dua sumber data, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Pada sumber data primer, peneliti merujuk pada buku-buku bacaan, hasil penelitian, dan jurnal yang terkait. Sedangkan untuk mendukung data yang lain peneliti menggunakan data sekunder yang berupa artikel-artikel atau majalah yang terkait dengan masalah yang diteliti.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Konsep *Knowledge management***

Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) ialah suatu rangkaian kegiatan yang digunakan oleh organisasi atau perusahaan untuk mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan untuk digunakan kembali, diketahui, dan dipelajari dalam organisasi. Kegiatan ini biasanya terkait dengan objektif organisasi dan ditujukan untuk mencapai suatu hasil tertentu seperti pengetahuan bersama, peningkatan kinerja, keunggulan kompetitif, atau tingkat inovasi yang lebih tinggi.

*Knowledge management* merupakan serangkaian proses penciptaan nilai dengan menggunakan *knowledge -based assets*. Prakteknya *knowledge management* meliputi kegiatan pengidentifikasian serta pemetaan asset (sesuatu yang mempunyai nilai tukar/modal) intelektual perusahaan, penciptaan pengetahuan yang baru sebagai *competitive advantage* (keunggulan kompetitif), mempermudah dan memperbanyak aksesibilitas informasi korporasi (perusahaan atau badan usaha yang sangat besar), *sharing best practices*, serta pemanfaatan teknologi untuk memfasilitasi kegiatan-kegiatan tersebut (Anshori, 2012).

Barclay dan Murray (2002, h. 1) mendefinisikan *knowledge management* sebagai suatu aktivitas bisnis yang mempunyai dua aspek yaitu 1) memperlakukan komponen pengetahuan dalam aktivitas bisnis yang direfleksikan dalam strategi, kebijakan, dan berbagai praktek perusahaan secara keseluruhan; 2) membuat suatu hubungan langsung

antara asset intelektual perusahaan, baik yang *eksplisit* maupun *tacit* untuk mencapai tujuan perusahaan.

*The Knowledge management* mengutip pendapat Brian Newman mendefinisikan *Knowledge management* sebagai suatu rangkaian proses yang mengatur penciptaan, penyebarluasan, dan pemanfaatan pengetahuan. Sementara itu, Bertels mengatakan bahwa *knowledge management* merupakan upaya manajemen organisasi yang berfokus pada pembaharuan yang berkelanjutan atas sumber pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan dengan mendesain struktur organisasi, memfasilitasi anggota organisasi, serta memanfaatkan teknologi informasi dengan penekanan pada *teamwork* dan penyebaran pengetahuan (Anshori, 2012).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *knowledge management* (manajemen pengetahuan) adalah seperangkat proses menciptakan dan berbagi pengetahuan seluruh organisasi untuk mengoptimalkan pencapaian misi dan tujuan organisasi. Jadi, manajemen pengetahuan adalah mengenai meningkatkan penggunaan pengetahuan organisasional melalui praktik-praktik manajemen informasi dan pembelajaran organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam pengambilan keputusan.

*Knowledge management* menjadi bidang yang penting dalam proses pembelajaran sebuah organisasi. Pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi harus mampu memberikan kemajuan bagi organisasi itu sendiri, agar organisasi dapat bertahan hidup maka diwajibkan agar setiap orang yang ada dalam organisasi *sharing* pengetahuan. Oleh karena itu, dibutuhkan manajemen yang kuat agar pengetahuan tersebut mengakar pada setiap individu dalam organisasi dan tidak hilang begitu saja dengan didukung infrastruktur untuk penyebaran informasi di lingkungan organisasi.

Perkembangan dewasa ini mengajukan pada makin cepatnya perubahan dalam segala bidang kehidupan, akibatnya dari efek globalisasi serta pengembangan teknologi informasi yang sangat akseleratif. Kondisi ini jelas mengakibatkan per-lunya cara-cara baru dalam menyikapi semua yang terjadi agar dapat tetap survive. Penekanan akan makin pentingnya kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu respon dalam menyikapi perubahan tersebut, dan ini tentu saja memerlukan upaya-upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan SDM.

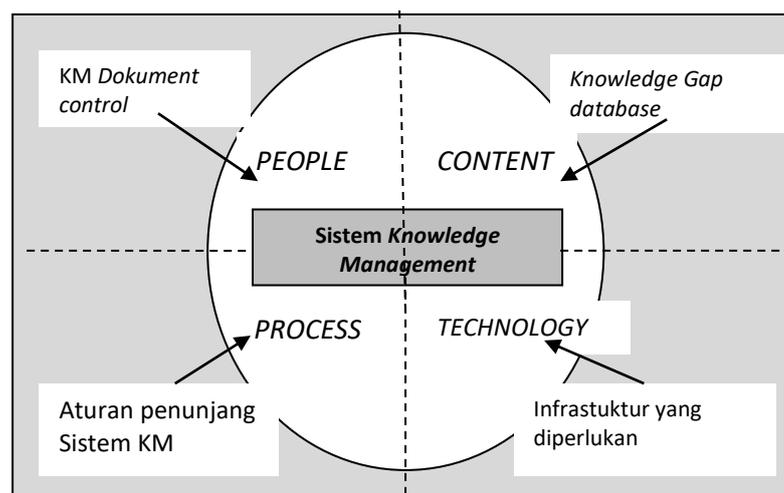
Pengetahuan memang merupakan milik individu, namun dapat dimanfaatkan oleh organisasi dengan tetap memberikan otonomi pengembangannya pada individu tersebut. Belajar dan pembelajaran menjadi kata kunci dalam peningkatan kapasitas pengetahuan. Dengan demikian menjadikan individu sebagai pembelajar merupakan kondisi yang diperlukan sebagai bagian dari upaya meningkatkan kinerja organisasi melalui pengintegrasian dengan proses organisasi. Organisasi perlu melakukan pengembangan dirinya menjadi organisasi pembelajaran, sebab hanya dalam kondisi yang demikian individu/pegawai dapat benar-benar menjadi manusia pembelajar.

### Generic Model System Knowledge management

Menurut Collison dan Parcell yang dikutip Ghalib mengemukakan bahwa *knowledge management* merupakan wilayah yang kompleks yang menjangkau batas-batas pembelajaran dan perkembangan, teknologi informasi, dan sumber daya manusia. Model yang dimiliki menggambarkan wilayah kegiatan, dimana usaha *knowledge management* dapat menjadi kekuatan untuk memonitor (mengawasi) dan mengkomunikasikan apa yang tercakup dalam perusahaan atau lembaga (Ghalib, 2004, h. 9).

Kemudian merancang sistem *knowledge management* yang dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya diperlukan empat komponen, yaitu: (Setiarso et al., 2012, h. 40-41).

1. Aspek manusia, disarankan pada organisasi untuk menunjuk atau mempekerjakan seorang *document control* atau *knowledge management* yang bertanggung jawab mengelolah sistem *knowledge management* dengan cara mendorong para karyawan untuk mendokumentasikan dan mempublikasikan *knowledge management*, mengatur file, menghapus *knowledge* yang sudah tidak relevan dan mengatur sistem *reward* atau *punishment*.
2. Proses, telah dirancang serangkaian proses yang mengaplikasikan konsep model SECI dalam pelaksanaannya.
3. Teknologi, telah dibuat usulan penambahan infrastruktur yang diperlukan untuk menunjang berjalannya sistem *knowledge management* yang efektif.
4. *Content* (isi), telah dirancang *content* dari sistem *knowledge management* yaitu berupa *database knowledge* dan dokumen yang diperlukan karyawan untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya.

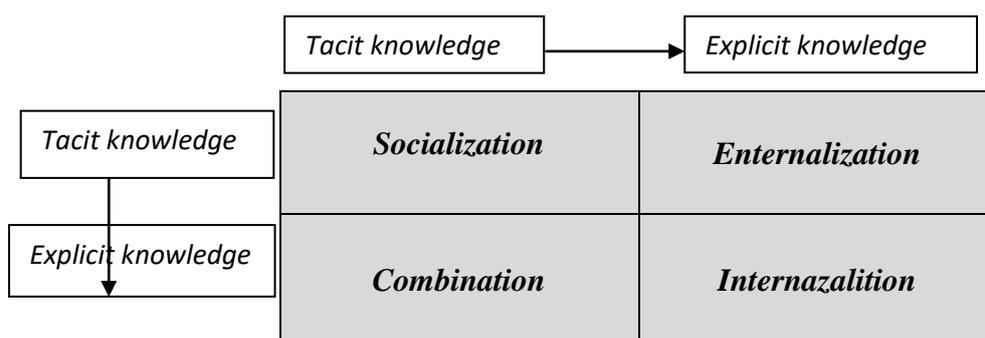


Gambar 1 Generic Model System Knowledge management

### Siklus Knowledge

Polanyi seorang ahli Kimia merupakan orang pertama yang memperkenalkan bahwa *knowledge* terdiri dari dua jenis yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *tacit knowledge* merupakan *knowledge* yang diam dalam benak manusia dalam bentuk intuisi, *judgement*, *skill*, *values*, dan *belief* yang sulit diinformasikan dan di-*share* dengan orang lain. Sedangkan *explicit knowledge* adalah *knowledge* yang dapat atau yang sudah terkodifikasi dalam bentuk dokumen atau bentuk berwujud lainnya sehingga dapat dengan mudah ditransfer dan didistribusikan dengan menggunakan berbagai media. *Explicit knowledge* dapat berupa formula, kaset/CD video, audio, spesifikasi produk atau manual (Tobing, 2007, h. 21).

Kedua jenis *knowledge* tersebut tersebut oleh Nohaka dan Takeuchi dapat dikonversi melalui empat jenis proses konvensi yaitu: sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. Keempat jenis proses tersebut disebut sebagai SECI *process*, yaitu: S: *Socialization*, E: *Externalization*, C: *Combination*, I: *Internazalition*. Hal ini dapat dilukiskan pada Gambar 2 di bawah ini:



**Gambar 2 Empat Model Konvensi Knowledge**

1. Sosialisasi merupakan proses sharing dan penciptaan *tacit knowledge* melalui interaksi dan pengalaman langsung.
2. Eksternalisasi merupakan pengartikulasian *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* melalui proses dialog dan refleksi.
3. Kombinasi merupakan proses konversi *explicit knowledge* menjadi *explicit knowledge* yang baru melalui sistemisasi dan pengaplikasian *explicit knowledge* dan informasi.
4. Internalisasi merupakan proses pembelajaran dan akusisi *knowledge* yang dilakukan oleh anggota organisasi terhadap *explicit knowledge* yang disebarakan seluruh organisasi melalui pengalaman sendiri sehingga menjadi *tacit knowledge* anggota organisasi.

### **Konsep Learning Organization**

Istilah organisasi secara etimologi berasal dari bahasa Latin "*Organum*" yang berarti 'alat'. Sedangkan "*organize*" (Bahasa Inggris) berarti "menggordinasikan" yang menunjukkan tindakan atau usaha untuk mencapai sesuatu (Machali & Hidayat, 2016, h. 87). *Organizing* (pengorganisasian) menunjukkan sebuah proses untuk mencapai sesuatu.

*Learning organization* atau organisasi pembelajaran pada hakikatnya merupakan iklim yang dapat mendorong dan mempercepat individu, kelompok, atau organisasi untuk terus belajar dan selalu menerapkan proses berpikir kritis (*critical thinking*) dalam memahami apa yang seharusnya dilaksanakan dan mengapa dilaksanakannya (Rakhmawanto, 2008).

Organisasi pembelajaran adalah organisasi yang mampu mengembangkan kemampuan untuk terus menerus menyesuaikan diri dan berubah. Pembelajaran berarti menetapkan strategi inovasi, perbaikan berkelanjutan, komitmen terhadap tugas, dan tujuan organisasi. Organisasi pembelajaran dicirikan adanya keterbukaan, pertumbuhan, dan pengambilan resiko (Wahyudi, 2009, h. 10).

Menurut Petler suatu organisasi pembelajaran (*learning organization*) adalah organisasi yang: (1) mempuyai suasana di mana anggota-anggotanya secara individu terdorong untuk belajar dan mengembangkan potensi mereka; (2) memperluas budaya belajar ini sampai pelanggan, pemasok, dan stakeholder lain yang signifikan; (3) menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan bisnis; (4) berada pada proses transformasi organisasi secara terus-menerus. Tujuan proses transformasi sebagai aktifitas sentral adalah agar organisasi mampu mencari secara luas ide-ide baru, masalah-masalah baru dan peluang-peluang baru untuk pembelajaran, dan mampu memanfaatkan keunggulan kompetitif dalam dunia yang semakin kompetitif (Muhaimin *et al.*, 2012, h. 89)

Konsep organisasi belajar muncul dalam konteks perubahan lingkungan dan daya saing, dimana organisasi membutuhkan kompetensi dan kepemimpinan untuk mentransformasi pengetahuan kepada seluruh anggota organisasi. Dukungan lingkungan organisasi belajar yang kondusif diharapkan dapat diciptakan oleh orang-orang yang berpengetahuan (*knowledge people*) dengan kompetensi yang dapat diandalkan. Selain itu, dukungan kepemimpinan yang memberdayakan (*empowerment*), artinya memberikan pendelegasian dan dukungan positif kepada setiap anggota organisasi dalam aktivitas pembelajaran dan memperbaiki kinerja (Yusuf, 2008).

Peter Senge seperti dikutip oleh Yusufhadi Miarso (2002), mengemukakan definisi organisasi belajar sebagai suatu disiplin untuk mengembangkan potensi kapabilitas individu dalam organisasi yang dikenal dengan *The Fifth Discipline* sebagai berikut.

### 1. Berpikir Sistem (*Systems Thinking*)

Setiap usaha manusia, termasuk bisnis merupakan sistem karena senantiasa merupakan bagian dari jalinan tindakan atau peristiwa yang saling berhubungan, meskipun hubungan itu tidak selalu tampak. Oleh karena itu, organisasi harus mampu melihat pola perubahan secara keseluruhan dengan cara berpikir bahwa segala usaha manusia saling berkaitan, saling mempengaruhi, dan membentuk sinergi.

### 2. Penguasaan Pribadi (*Personal Mastery*)

Setiap orang harus mempunyai komitmen untuk belajar sepanjang hayat dan sebagai anggota organisasi perlu mengembangkan potensinya secara optimal. Penguasaan pribadi ini merupakan suatu disiplin antara lain menunjukkan kemampuan untuk senantiasa mengklarifikasi dan mendalami visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran, dan memandang realitas secara obyektif. Kenyataan menunjukkan bahwa seseorang memasuki suatu organisasi dengan penuh semangat, tetapi setelah merasa “mapan” dalam organisasi itu lalu kehilangan semangatnya. Oleh karena itu, disiplin ini sangat penting artinya bahkan menjadi landasan untuk organisasi belajar.

### 3. Pola Mental (*Mental Models*)

Setiap orang mempunyai pola mental tentang bagaimana ia memandang dunia di sekitarnya dan bertindak atas dasar asumsi atau generalisasi dari apa yang dilihatnya itu. Seringkali seseorang tidak menyadari pola mental yang mempengaruhi pikiran dan tindakannya tersebut. Oleh karena itu, setiap orang perlu berpikir secara reflektif dan senantiasa memperbaiki gambaran internalnya mengenai dunia sekitarnya atas dasar itu bertindak dan mengambil keputusan yang sesuai.

### 4. Visi Bersama (*Shared Vision*)

Organisasi yang berhasil berusaha mempersatukan orang-orang berdasarkan identitas yang sama dan perasaan senasib. Hal ini perlu dijabarkan dalam suatu visi yang dimiliki bersama. Visi bersama ini bukan sekedar rumusan keinginan suatu organisasi melainkan sesuatu yang merupakan keinginan bersama. Visi bersama adalah komitmen dan tekad dari semua orang dalam organisasi, bukan sekedar kepatuhan terhadap pimpinan.

### 5. Belajar Beregu (*Team Learning*)

Suatu regu atau tim telah terbukti bahwa regu dapat belajar dengan menampilkan hasil yang jauh lebih berarti daripada jumlah penampilan perorangan masing-masing anggotanya. Belajar beregu diawali dengan dialog yang memungkinkan regu itu menemukan jati dirinya. Apabila dialog ini berlangsung pada kegiatan belajar, maka regu/tim dapat memahami pola interaksi dan peran masing-masing anggota dalam regu. Belajar beregu merupakan unsur penting, karena regu bukan perorangan merupakan unit belajar utama dalam organisasi.

### **Implementasi *Knowledge management* dalam Upaya Pengembangan *Learning Organization* di Lembaga Pendidikan Islam**

*Knowledge management* yang sukses tidak hanya karena komputer yang impresif, tetapi sebaiknya ditinjau dari ketiga komponem yang kritis, yaitu (Setiarso *et al.*, 2012, h. 21):

1. Alur *knowledge* yang benar dan sumber yang dilimpahkan ke organisasi atau instansi.
2. Teknologi yang tepat yang disimpan dan dapat mengomunikasikan *knowledge* tersebut.
3. Budaya tempat bekerja yang benar, sehingga karyawan termotivasi untuk memanfaatkan *knowledge* .

Oleh karena itu, *knowledge management* akan sukses apabila terjadi interaksi di antara komponennya dan tidak tumpang tindih (*overlap*) dari ketiga komponen di atas. Meskipun demikian, *knowledge management* memberikan kesempatan pada organisasi tersebut untuk:

1. Menangkap dan menganalisis informasi organisasi dan diaplikasikan secara strategis dalam bentuk warehousing dan datamining, sistem pendukung keputusan (*decision, system support*), serta sistem informasi eksklusif (EIS).
2. Menciptakan proses untuk akses informasi ke seluruh dunia melalui internet, *groupware*, dan sistem pendukung keputusan kelompok agar karyawan mendapat informasi secara cepat, informatif, dan inovatif.
3. Menjadikan kekuatan pendorong dari *knowledge* yang terakumulasi dari pengalaman masa lalu seluruh organisasi.
4. Membangun dan menyelesaikan proyek dengan meningkatkan kecepatan, ketangkasan, dan keselamatan.

Menurut SECI, model terjadi empat proses transfer pengetahuan, yaitu *socialization, externalization, combination* dan *internalization*. *Socialization (tacit ke tacit)* adalah proses transfer informasi diantara orang-orang dengan *caracon versation/percakapan*. Proses selanjutnya adalah *externalization* yaitu transfer dari *tacit knowledge ke explicit knowledge*. Misalnya penulisan buku, jurnal, majalah, dan lain-lain. *Combination* adalah transfer dari *explicit knowledge ke explicit knowledge*, misalnya merangkum buku. *Internalization* adalah transfer dari *explicit knowledge ke tacit knowledge*, misalnya guru mengajar di dalam kelas.

Proses transfer pengetahuan akan berlangsung berulang-ulang, sehingga akan membentuk suatu siklus transfer pengetahuan yang dapat menyebabkan pengetahuan akan berkembang dari waktu ke waktu. Hal ini dapat dilihat dalam Gambar 3 sebagai berikut:



**Gambar 3. Siklus Transfer Pengetahuan**

Inti dari *knowledge management* adalah *knowledge sharing* atau *knowledge transfer*, karena melalui *knowledge sharing* terjadi peningkatan *value* dari *knowledge* yang dimiliki oleh lembaga. Seseorang yang melakukan *knowledge sharing* tidak akan kehilangan *knowledge* yang dimilikinya, tetapi justru melipatgandakan nilai dari *knowledge* tersebut, apabila sudah dimiliki dan dimanfaatkan banyak orang (Tobing, 2007, h. 138).

Budaya *knowledge sharing* merupakan budaya yang perlu ditumbuhkan dan dirangsang dalam sebuah lembaga yang ingin menerapkan *knowledge management* dengan efektif, karena *sharing* merupakan fondasi bagi proses *learning* dan melalui *sharing* tercipta kesempatan yang luas untuk *learning*. Oleh karena itu, tanpa *learning* tidak ada inovasi, dan tanpa inovasi lembaga tidak akan bertumbuh atau bahkan tidak akan bertahan (Tobing, 2007, h. 138).

Suksesnya pembentukan budaya *sharing* sebagai inti dari *knowledge management*, lembaga harus memenuhi berbagai persyaratan organisasional atau kultural sebagai berikut (Tobing, 2007, h. 139):

1. Peranan kepemimpinan berupa kemampuan merumuskan visi, keterlibatan langsung, pemberian dukungan dan advokasi.
2. Budaya lembaga yang memberikan iklim kepercayaan dan keterbukaan.
3. Adanya kemauan dari kepemimpinan organisasi untuk mempromosikan *knowledge sharing* dan kolaborasi.
4. Lembaga menghargai *knowledge* pembelajaran dan inovasi.
5. Lembaga memiliki struktur organisasi yang adaptif.
6. Adanya kemauan organisasi dalam mengeksekusi proses transformasi dengan mulus dan efektif.

Beberapa lembaga/organisasi yang memiliki konsep *knowledge management*, pada dasarnya peningkatan kinerja dilakukan dengan menumbuhkan budaya berbagi pengetahuan, dimana pengetahuan sebagai aset kapital dalam suatu perusahaan dapat dikelola dengan baik sehingga dapat dikomunikasikan dan digunakan secara bersama antar individu. Organisasi-organisasi modern saat ini memiliki pandangan bahwa manajemen perubahan bersinggungan dengan cara mereka memberlakukan *knowledge*

sebagai modal intelektual. Manajemen perubahan mencakup prinsip, alat analisis, ICT, teori perubahan strategis, peningkatan fungsi individu, sistem, struktur, dan proses kerja yang didahului dengan desain organisasi, perbaikan kinerja pegawai, dan hubungan antar bidang/bagian/kelompok dalam suatu organisasi.

Berdasarkan pemaparan tersebut untuk merancang sistem *knowledge management* yang dapat membantu lembaga untuk meningkatkan kinerjanya diperlukan empat komponen, yaitu:

- 1) Aspek manusia, disarankan pada organisasi untuk menunjuk/mempekerjakan seorang *document control* atau *knowledge manager* yang bertanggung jawab mengelola sistem *knowledge management* dengan cara mendorong para karyawan untuk mendokumentasikan dan mempublikasikan *knowledge* mereka, mengatur file, menghapus *knowledge* yang sudah tidak relevan dan mengatur sistem *reward/punishment*.
- 2) Proses, telah dirancang serangkaian proses yang mengaplikasikan konsep model SECI dalam pelaksanaannya.
- 3) Teknologi, telah dibuat usulan penambahan infrastruktur yang diperlukan untuk menunjang berjalannya sistem *knowledge management* yang efektif.
- 4) *Content* (isi), telah dirancang *content* dari sistem *knowledge management* yaitu berupa database *knowledge* dan dokumen yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Sekolah atau madrasah sebagai organisasi pembelajaran merupakan kumpulan dari individu-individu pembelajar yang ada di dalamnya. Namun demikian, sekolah/madrasah dapat dikatakan sebagai organisasi pembelajaran jika memiliki ciri-ciri, yaitu: (1) sekolah/madrasah memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu yang ada di dalamnya untuk terus belajar dan memperluas kapasitas dirinya; (2) sekolah/madrasah tersebut merupakan organisasi yang siap menghadapi perubahan dengan mengelola perubahan itu sendiri (*managing change*) (Muhaimin *et al.*, 2012, h. 89).

Sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran merupakan suatu upaya secara sengaja dari kepala sekolah/madrasah dan orang-orang di dalamnya yang memiliki wewenang dalam membuat kebijakan dalam upaya mendorong orang-orang yang ada dalam organisasi untuk selalu mengalami atau melakukan proses belajar.

Proses belajar itu dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah sampai dengan pekerja paling rendah. Dengan demikian, proses belajar tersebut seluruh SDM dalam sekolah/madrasah akan selalu mampu membaca berbagai fenomena yang terjadi pada lingkup makro maupun mikro. Kondisi inilah yang menyebabkan orang-orang dalam sekolah/madrasah tersebut menjadi bersifat adaptif dalam menghadapi perubahan.

Sebuah organisasi pembelajaran, sekolah/madrasah harus mampu mendorong timbulnya suatu kondisi prasyarat sebagaimana yang disebutkan oleh Peter Senge

sebelumnya dengan lima hal penting dalam pembentukan organisasi pembelajaran, yaitu (Muhaimin *et al.*, 2012, h. 91).

Pertama, penguasaan pribadi (*personal mastery*) adalah suatu upaya dan norma organisasi yang ditetapkan sebagai cara bagi semua individu dalam organisasi untuk bertindak dan melihat dirinya. Penguasaan pribadi ini mestinya harus dikuasai oleh orang yang bekerja di sekolah/madrasah. Kondisi ini dituntut pada semua mata pelajaran untuk mampu menginternalisasikan kecakapan hidup (*life skill*). Penguasaan pribadi merupakan suatu disiplin yang mestinya harus dimiliki oleh setiap orang yang menginginkan kehidupan yang baik. Penguasaan yang baik akan membentuk untuk senantiasa mengklarifikasi dan mendalami visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran, dan memandang realitas secara objektif.

Kedua, model mental (*mental model*) adalah suatu prinsip yang mendasar dari organisasi pembelajaran. Model mental merupakan suatu aktivitas perenungan yang dilakukan dengan terus-menerus mengklarifikasikan, memperbaiki gambaran-gambaran internal tentang dunia, dan melihat bagaimana hal itu membentuk tindakan seta keputusan. Model mental terkait dengan bagaimana seseorang berpikir dengan mendalam tentang mengapa dan bagaimana dia melakukan tindakan atau aktivitas dalam organisasi. Dengan kata lain, model mental bisa dikatakan sebagai konsep diri seseorang dan dengan konsep diri tersebut dia akan mengambil keputusan terbaiknya dan mengantarkan pada pembentukan pola pikir (*mindset*).

Mengembangkan sekolah/madrasah sebagai suatu organisasi pembelajaran, harus memiliki suatu sistem yang mampu mengembangkan kecakapan individu dalam sekolah/madrasah dalam melihat dengan hati. Proses melihat dengan hati akan menghasilkan kemampuan individu dalam melaksanakan proses perenungan terhadap berbagi paradigme atau mindset yang dimilikinya. Sekolah/madrasah harus mampu mengembangkan kemampuan memperbaharui paradigme baik melalui pelatihan-pelatihan, tetapi akan lebih baik jika melalui kegiatan keteladanan dari para pemimpin sekolah/madrasah.

Ketiga, visi bersama (*shared vision*) adalah suatu gambaran umum dari organisasi dan tindakan organisasi yang mengikat orang-orang secara bersama-sama dari keseluruhan identitas dan perasaan yang dituju. Oleh karena itu, dengan visi bersama organisasi dapat membangun komitmen yang tinggi dalam organisasi. Selain itu, organisasi pula dapat menciptakan gambaran-gambaran atau mimpi bersama tentang masa depan yang ingin dicapai, serta prinsip-prinsip dan praktik-praktik penuntun yang akan digunakan dalam mencapai masa depan tersebut.

Belajar tim (*team learning*) adalah suatu keahlian percakapan dan keahlian berpikir kolektif dalam organisasi. Kemampuan organisasi untuk membuat individu-individu cakap dalam percakapan dan berpikir kolektif, sehingga dapat meningkatkan kecerdasan dan kemampuan organisasi. Dengan demikian, untuk mencapai kondisi

tersebut dibutuhkan individu-individu dalam organisasi yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi.

Berpikir sistem (*systems thinking*) adalah suatu kerangka kerja konseptual, yaitu suatu cara dalam menganalisis dan berpikir tentang satu-kesatuan dari seluruh prinsip-prinsip organisasi pembelajaran. Tanpa kemampuan menganalisis dan mengintegrasikan disiplin-disiplin organisasi pembelajaran, tidak mungkin dapat menerjemahkan disiplin-disiplin dalam tindakan organisasi yang lebih luas. Berpikir sistem itu pengertiannya hampir sama dengan apa yang disampaikan oleh Guthrie tentang melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan (*viewing organization as integrated whole*).

Dialog (*dialogue generatively*) adalah suatu kegiatan fundamental dari organisasi pembelajaran. Arti sederhana dialog yakni sebagai komunikasi. Dialog merupakan bagian yang penting dari *public learning*, karena hanya dengan dialog individu dapat menggali dengan interaktif berbagai isu yang ada dalam organisasi. Poin penting dalam dialog adalah tidak hanya untuk memahami apa yang terjadi dalam organisasi, bagaimana individu mendapatkan pengalaman struktur dan proses dalam organisasi, tetapi juga untuk mengarahkan kepada model-model baru, keterbukaan baru, dan tujuan baru untuk mendapatkan tindakan yang efektif dan pemahaman serta keyakinan yang mendalam (Muhaimin *et al.*, 2012, h. 94).

Melihat organisasi sebagai satu-kesatuan yang tidak terpisahkan, inilah gambaran organisasi sebagai satu gabungan dari individu-individu yang ada dalam organisasi. Pertama, organisasi harus dilihat sebagai satu-kesatuan dari seluruh komponen yang ada dalam organisasi. Melihat gambaran yang lebih besar dari organisasi sebagai keseluruhan yang dinamis adalah suatu yang penting untuk memahami bagaimana organisasi bergerak. Tindakan para manajer akan berdampak pada budaya organisasi, begitu juga tindakan dari beberapa departemen atau bidang dalam organisasi akan berdampak pada keseluruhan sistem yang ada pada organisasi. Oleh karena itu, melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan merupakan langkah penting dalam memahami organisasi (Muhaimin *et al.*, 2012, h. 95).

Kedua, organisasi harus dilihat sebagai bagian dari sistem sosial dunia, dimana proses dan keluaran merupakan hasil dari faktor jaringan sosial yang semuanya bergabung dalam jalan yang kompleks. Jika sebuah organisasi ingin mengetahui usaha yang dapat berpengaruh terhadap keluaran maka perlu adanya pendekatan yang beragam (*multivariate approach*) untuk masalah yang dihadapi, dan menerima fakta dari beberapa variabel atau komponen yang berpengaruh walaupun mungkin tidak diperhitungkan sama sekali (Muhaimin *et al.*, 2012: 95).

## PENUTUP

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa, pertama, *knowledge management* merupakan suatu rangkaian kegiatan yang digunakan oleh organisasi atau perusahaan untuk mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan untuk digunakan kembali, diketahui, dan dipelajari dalam organisasi.

Kedua, untuk mengembangkan sekolah/madrasah sebagai suatu organisasi pembelajaran, harus memiliki suatu sistem yang mampu mengembangkan kecakapan individu dalam sekolah/madrasah. Kemampuan individu dalam melaksanakan proses perenungan terhadap berbagai paradigma atau *mindset* yang dimilikinya. Sekolah/madrasah harus mampu mengembangkan kemampuan memperbarui paradigma, melalui pelatihan-pelatihan, tetapi akan lebih baik jika melalui kegiatan keteladanan dari para pemimpin sekolah/madrasah. Sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran merupakan suatu upaya secara sengaja dari kepala sekolah/madrasah dan orang-orang dalam sekolah/madrasah yang memiliki wewenang dalam membuat kebijakan dalam upaya mendorong orang-orang yang ada dalam organisasi untuk selalu mengalami atau melakukan proses belajar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anshori, Yusak. (2012). Analisis Keunggulan Bersaing melalui Penerapan *Knowledge Management* dan *Knowledge-Based Strategy* di Surabaya Plaza Hotel. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 1(1).
- Barclay, O. R., & Murray, C. M. (2002). *What is Knowledge Management*. Retrieved March 31, 2022, from Knowledge Praxis website: <http://www.media-access.com/%0Awhat.html>
- Ghalib, A. K. (2004). Systemic Knowledge Management. Developing a Model for Managing Organisational Assets for Strategic and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Knowledge Management Practice*, 5(1).
- Machali, I., & Hidayat, A. (2016). *The Handbook of Education Management : Teori dan Praktik Pengelola Sekolah/Madrasah di Indonesia*. Jakarta: Prenadamedia.
- Miarso, Yusufhadi. (2002). Peran Teknologi Pembelajaran dalam Organisasi Belajar. (Makalah yang disampaikan pada Seminar Nasional Teknologi Pembelajaran Jakarta).
- Muhaimin, et al. (2012). *Manajemen Pendidikan; Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana.
- Rakhmawanto, Ajib. (2008). Membangun Model Pengembangan SDM Aparatur Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, 2(1).
- Setiarso, B., et al. (2012). *Penerapan Knowledge Management pada Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Tobing, P. L. (2007). *Knowledge Management: Konsep, Arsitektur, dan Implementasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Wahyudi. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.

Yusuf, Adie E. (2008). *The Implementation of learning organization in management*. Retrieved March 31, 2022, from [teknologikinerja.wordpress.com](https://teknologikinerja.wordpress.com) website: <https://teknologikinerja.wordpress.com/2008/05/06/organisasi-belajar/>