

## MANAJEMEN PENGETAHUAN UNTUK MENINGKATKAN MUTU SEKOLAH

Sumarno

Dosen Pendidikan Ekonomi Universitas Riau Pekanbaru

### ABSTRAK

Sekolah sebagai organisasi yang memiliki tujuan mengembangkan potensi diri peserta didik melalui proses pembelajaran, tentu sangat terkait dengan organisasi pembelajar dan bahkan menjadi hal yang sangat penting. Karena dalam organisasi pembelajar sangat berkepentingan dengan manajemen pengetahuan maka sekolah seharusnya menyelenggarakan manajemen pengetahuan agar potensi diri peserta didiknya dapat dikembangkan secara optimal dan bermanfaat bagi diri peserta didik, masyarakat, bangsa, dan negara, sehingga mutu sekolah dapat diakui masyarakat. Organisasi pembelajar dengan menerapkan manajemen pengetahuan akan sangat potensial untuk dapat membawa kemajuan organisasi sekolah. Penerapan manajemen pengetahuan di sekolah perlu dilakukan sebagai pelengkap dan pengintegrasian dari manajemen berbasis sekolah yang sekarang ini masih terpisah-pisah dalam masing-masing manajemen komponen sekolah. Adanya manajemen pengetahuan, informasi dan pengetahuan yang diperoleh dari masing-masing manajemen komponen sekolah dapat dihimpun, dibagikan, dan dimanfaatkan oleh seluruh individu sekolah. Bila sekolah dapat menerapkan manajemen pengetahuan, akan mendorong munculnya budaya *knowledge sharing* dan *learning habit* yang melibatkan seluruh personel di dalam sekolah, baik kepala sekolah itu sendiri, guru, maupun murid. Adanya budaya tersebut akan meningkatkan pengetahuan masing-masing yang kemudian akan menjadi pengetahuan orang lain bahkan organisasi, sehingga semua pihak menjadi lebih kompeten. Lebih kompetennya semua pihak pada akhirnya menjadikan mutu sekolah menjadi meningkat.

Kata kunci: manajemen pengetahuan, organisasi pembelajar dan mutu sekolah.

### LATAR BELAKANG PENELITIAN

Dalam perkembangan teori organisasi, telah muncul teori yang dikenal dengan *learning organization* (organisasi pembelajar) yaitu organisasi dimana orang-orang secara kontinyu menemukan dan mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan masa depan (Senge, 1994). Dari perkembangan organisasi pembelajar tersebut ada tuntutan terhadap organisasi untuk menyediakan/menciptakan, mengumpulkan, serta mendistribusikan pengetahuan yang harus/dapat dipelajari dan diaplikasikan oleh orang-orang yang ada dalam organisasi agar organisasi mencapai kemajuan. Untuk tercapainya organisasi pembelajar, muncul manajemen yang mampu mendukung pelaksanaannya yaitu yang dikenal dengan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) karena organisasi pembelajar melibatkan pemerolehan dan penggunaan pengetahuan baru (Yukl, 2010). Melalui manajemen pengetahuan tersebut diharapkan tersedia pengetahuan yang terdistribusikan keseluruhan organisasi sehingga orang-orang yang ada dalam organisasi dapat menggunakannya untuk mengembangkan potensi dirinya dalam rangka mencapai kemajuan organisasi.

Sekolah sebagai organisasi pendidikan mengemban amanat pendidikan nasional yaitu mengusahakan secara sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif

mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara (Undang-Undang Sisdiknas No. 20 Tahun 2003). Sebagai organisasi yang memiliki tujuan mengembangkan potensi diri peserta didik melalui proses pembelajaran, tentu sangat terkait dengan organisasi pembelajar dan bahkan menjadi hal yang sangat penting. Karena dalam organisasi pembelajar sangat berkepentingan dengan manajemen pengetahuan maka sekolah seharusnya menyelenggarakan manajemen pengetahuan agar potensi diri peserta didiknya dapat dikembangkan secara optimal dan bermanfaat bagi diri peserta didik, masyarakat, bangsa, dan negara.

Dalam organisasi sekolah, belajar itu tidak hanya penting bagi peserta didik, melainkan juga bagi semua orang yang terlibat dalam sekolah (terutama guru dan kepala sekolah) agar dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan masyarakat sebagaimana yang dinyatakan McShane & Gilnow (2008) bahwa organisasi harus terus menerus belajar tentang lingkungannya agar dapat survive dan sukses melalui adaptasi. Ikujiro Nonaka dari Jepang mengadopsi pengajaran dan pembelajaran untuk mencapai kemajuan organisasi bisnis dengan menyatakan bahwa organisasi pembelajar harus ada organisasi pengajaran (*the learning organization must be a teaching organization*), sehingga dimungkinkannya pengetahuan yang dimiliki secara personal dapat diakses oleh orang lain (Kanter, 2003). Ini berarti bahwa organisasi pengajaran dengan manajemen pengetahuannya akan sangat potensial untuk dapat membawa kemajuan organisasi sekolah.

Dalam pengelolaan sekolah, dikenal adanya manajemen berbasis sekolah yang mencakup manajemen komponen sekolah yaitu manajemen: kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah dan masyarakat, serta manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan (E. Mulyasa 2011). Manajemen tersebut masih berjalan sendiri-sendiri, informasi-informasi baru yang datang tidak dimanfaatkan untuk perubahan dan kesuksesan. Misalnya saja informasi tentang kemampuan awal siswa yang masuk pada setiap awal tahun ajaran; guru tidak semuanya mengetahui dan yang mengetahui juga tidak memanfaatkan untuk menyempurnakan program pembelajaran, kepala sekolah tidak menjadikannya sebagai sumber pengetahuan yang dapat meningkatkan pengelolaan dan pelaksanaan keputusan/kebijakan sekolah. Begitu juga bila ada guru yang mengikuti seminar ataupun pelatihan, pengetahuannya tidak dibagikan kepada koleganya untuk perbaikan dan kemajuan pembelajaran bersama. Terlebih lagi terhadap informasi yang berkaitan dengan perubahan di masyarakat, sekolah sangat sedikit yang meresponnya secara organisasional. Hal-hal tersebut sebagai contoh kecil yang selama ini terjadi dan menyebabkan sekolah selalu ketinggalan dengan masyarakatnya, seperti diungkapkan oleh Zamroni (2003) bahwa praktek pendidikan kita mengisolir diri dari kehidupan yang riil yang ada di luar sekolah, kurang relevan antara apa yang diajarkan dengan kebutuhan dalam pekerjaan. Persoalannya adalah bagaimana manajemen pengetahuan di sekolah agar dapat meningkatkan mutu sekolah?

## PEMBAHASAN

### Manajemen Pengetahuan

Menurut McShane & Von Glinow (2008), manajemen pengetahuan meliputi beberapa aktivitas tersusun yang meningkatkan kapasitas organisasi untuk mendapatkan, membagi, dan menggunakan pengetahuan dalam cara yang dapat meningkatkan kelangsungan hidup dan kesuksesan. Townley, 2001 (dalam Wikipedia, 2012), mengartikan manajemen pengetahuan sebagai seperangkat proses menciptakan dan berbagi pengetahuan ke seluruh organisasi untuk

mengoptimalkan pencapaian misi dan tujuan organisasi. Dari kedua pendapat tersebut dapat diambil makna bahwa dalam manajemen pengetahuan terdapat proses atau aktivitas untuk mendapatkan/menciptakan, membagi, dan menggunakan pengetahuan untuk mengoptimalkan pencapaian misi dan tujuan organisasi sehingga kelangsungan hidup dan kesuksesan organisasi dapat ditingkatkan. Pengetahuan bukan sekedar informasi. Menurut Whitten RiyaWidayanti (2010), informasi adalah data yang telah diproses atau diorganisasi ulang menjadi bentuk yang berarti, sedangkan pengetahuan adalah informasi yang disaring lebih jauh berdasarkan fakta, kebenaran, kepercayaan, penilaian, pengalaman dan keahlian si penerima. Informasi dibentuk dari kombinasi data yang diharapkan memiliki arti bagi penerima sebagaimana diungkapkan oleh Bellinger (2004) bahwa *information relates to description, definition, or perspective (what, who, when, where)*. Pengetahuan lebih luas dari informasi karena didalamnya sudah melibatkan penilaian dan kepercayaan berdasar pengalaman serta keahlian seseorang, yang oleh Bellinger (2004) dikatakan *knowledge comprises strategy, practice, method, or approach (how)*.

Model Empat Langkah Pembelajaran menurut Tobin & Pettingell (2008) menggambarkan proses transformasi data hingga menjadi pengetahuan dan bahkan hingga menjadi kearifan, yaitu:

- Langkah 1: data (*data*),
- Langkah 2: informasi (*information*),  
Informasi = data + tujuan + relevansi
- Langkah 3: pengetahuan (*knowledge*),  
Pengetahuan = informasi + penerapan
- Langkah 4: kearifan (*wisdom*)  
Kearifan = pengetahuan + pengalaman + intuisi

Pada langkah pertama kita mendapatkan data, yang dapat berupa kata yang kita baca, sesuatu yang kita dengar, ataupun sesuatu yang kita pikirkan. Ketika kita mengilhami data dengan relevansi dan tujuan tertentu jadilah informasi. Relevansi dan tujuan misalnya dihubungkan dengan tugas pekerjaan. Untuk itu data yang disediakan/tersedia perlu dijelaskan oleh manajer/pimpinan tentang relevansi dan tujuannya terkait dengan tugas pekerjaan baik untuk sekarang maupun untuk kemajuan masa mendatang. Setelah pegawai memahami informasinya terkait dengan relevansi dan tujuan tugas pekerjaannya, perlu diarahkan agar informasi tersebut diterapkan pada pelaksanaan tugas pekerjaannya. Bila pegawai menggunakan informasi tersebut untuk melaksanakan tugas pekerjaannya maka masuklah ke langkah pengetahuan. Langkah terakhir dari model adalah kearifan, yang merupakan kombinasi dari pemahaman yang mendalam (*insight*) dan gerak hati (*intuition*) yang didasarkan pada pengetahuan dan pengalaman. Ini adalah komoditi yang termahal.

Dalam konteks manajemen pengetahuan, pengetahuan dapat dibedakan dalam dua kelompok yaitu (Luthans, 2005): a) Pengetahuan berwujud (*tangible*) yang tercakup dan dipertahankan dalam struktur dan sistem organisasi, misalnya riset dan pengembangan; hak paten; hak cipta; lisensi; informasi tentang karyawan, pelanggan, pemasok, produk, dan pesaing, b) Pengetahuan tidak berwujud (*intangible*) atau intelegensi yang dimiliki karyawan dan *stakeholder* (pelanggan, pemasok, pemilik, konsultan), misalnya pengalaman, keahlian, dan ide mereka.

Polanyi (Winson dkk, 2009) membedakan pengetahuan menjadi pengetahuan eksplisit (*Explicit Knowledge*) dan pengetahuan tacit (*Tacit Knowledge*); a) Pengetahuan eksplisit merupakan bentuk pengetahuan yang sudah terdokumentasi/terformalisasi, mudah disimpan, diperbanyak, disebarluaskan dan dipelajari. Contoh manual, buku, laporan, dokumen, surat, file-file elektronik, dsb. Pengetahuan eksplisit dapat diungkapkan dengan kata-kata dan angka, disebarkan dalam bentuk data, rumus, spesifikasi, dan manual, b) Pengetahuan tacit, merupakan

bentuk pengetahuan yang masih tersimpan dalam pikiran manusia, sifatnya sangat personal. Misalnya gagasan, persepsi, cara berpikir, wawasan, keahlian/kemahiran, dan sebagainya. Bila disimak, *tacit knowledge* itu sama dengan pengetahuan tidak berwujud, sedangkan *explicit knowledge* sama dengan pengetahuan berwujud. *Tacit knowledge* dapat dikonversi menjadi *explicit knowledge*.

Proses perubahan/konversi pengetahuan tacit dan eksplisit oleh Nonaka (Winson dkk, 2009) Nonaka dan Takeuchi (Rizkiria Ratmarisa Nur, 2011) digambarkan sebagai sebuah proses yang menjadi sebuah siklus, yang meliputi tahap-tahap Sosialisasi Eksternalisasi, Kombinasi, dan Internalisasi (*Socialization, Externalization, Combination, and Internalization*), dengan penjelasannya:

- 1) Sosialisasi (dari *tacit* ke *tacit*). Perubahan pengetahuan ini dapat terjadi antara orang ke orang, orang ke banyak orang, atau banyak orang ke banyak orang. *Tacit knowledge* ini dapat ditransfer dari satu orang ke yang lain tanpa melalui proses verbal atau dokumen tertulis, melainkan melalui bercerita Pengalaman, kegiatan bersama – seperti tinggal bersama, meluangkan waktu bersama, observasi, *on the job training, mentoring*, rapat dan bekerja sama dengan tim dalam sebuah proyek. Hal ini banyak berkaitan dengan komunikasi dan kolaborasi dengan orang.
- 2) Eksternalisasi (dari *tacit* ke *explicit*). Eksternalisasi mengacu kepada proses artikulasi dan pengkodean dari *tacit knowledge* untuk mengkonversikan ke *explicit knowledge*. Dalam prakteknya, eksternalisasi didukung oleh dua faktor kunci. Pertama, artikulasi pengetahuan tacit–yaitu konversi dari tacit ke eksplisit–seperti dalam dialog tim. Kedua, menerjemahkan pengetahuan *tacit* dari para ahli ke dalam bentuk yang dapat dipahami, misal dokumen, dsb.
- 3) Kombinasi (dari *explicit* ke *explicit*). Kombinasi mengacu pada proses mengkonversi *explicit knowledge* ke *explicit knowledge* yang lebih kompleks. Dalam praktiknya, fase kombinasi tergantung pada tiga proses berikut; pertama, penangkapan dan integrasi pengetahuan eksplisit baru termasuk pengumpulan data eksternal dari dalam atau luar institusi kemudian mengkombinasikan data - data tersebut, kedua, penyebaran pengetahuan eksplisit tersebut melalui presentasi atau pertemuan langsung, dan ketiga, pengolahan pengetahuan eksplisit sehingga lebih mudah dimanfaatkan kembali, misalnya menjadi dokumen rencana, laporan, data pasar, dsb.
- 4) Internalisasi (dari *explicit* ke *tacit*). Internalisasi terkait dengan proses penggunaan *explicit knowledge*. Internalisasi pengetahuan baru merupakan konversi dari pengetahuan eksplisit ke dalam pengetahuan tacit organisasi. Individu harus mengidentifikasi pengetahuan yang relevan dengan kebutuhannya di dalam organizational knowledge tersebut. Dalam prakteknya, internalisasi dapat dilakukan dalam dua dimensi. Pertama, penerapan pengetahuan eksplisit dalam tindakan dan praktek langsung. Contoh melalui program pelatihan. Kedua, penguasaan pengetahuan eksplisit melalui simulasi, eksperimen, atau belajar sambil bekerja. Dari penerapan pengetahuan eksplisit oleh individu terjadilah proses pengetahuan tacit dalam diri individu yang mungkin akan berkembang/dikembangkan oleh individu tersebut. Hasil pengetahuan tacit ini akan dikonversikan lagi melalui sosialisasi dan seterusnya, sehingga pengetahuan yang ada selalu berkembang.

### Proses Manajemen Pengetahuan

Menurut McShane & Von Glinow (2008), proses manajemen pengetahuan meliputi; 1) Mendapatkan pengetahuan (*knowledge acquisition*) pengetahuan dapat diperoleh melalui pengumpulan informasi dan ide-ide dari lingkungan eksternal termasuk ketika pegawai belajar dari sumber eksternal. Untuk mendapatkan pengetahuan, diperlukan kemampuan untuk menghargai nilai informasi baru, menerimanya, dan menerapkannya, 2) Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*),

proses ini dapat dilakukan melalui repositori digital pengetahuan. Strategi lain adalah memberikan kesempatan pegawai untuk berkomunikasi tatap muka misalnya kelompok diskusi, kelompok kerja untuk berbagi keahlian dan pengalaman, dan 3) Menggunakan pengetahuan (*knowledge use*), Pengetahuan yang sudah didapat dan dibagi, perlu digunakan secara efektif. Untuk ini perlu tersedianya pengetahuan dan kebebasan yang cukup bagi pegawai untuk menerapkannya. Ini memerlukan budaya yang mendukung belajar dari pengalaman.

Davenport et.al dalam Cut Zurnali (Wikipidea, 2012) menjelaskan proses yang lebih rinci sebagai sasaran umum dari sistem manajemen pengetahuan dalam praktik adalah; 1) Menciptakan knowledge: Knowledge diciptakan seiring dengan manusia menentukan cara baru untuk melakukan sesuatu atau menciptakan know-how, 2) Menangkap knowledge: Knowledge baru diidentifikasi sebagai bernilai dan direpresentasikan dalam suatu cara yang masuk akal dan dapat dicerna;3) Menjaring knowledge: Knowledge baru harus ditempatkan dalam konteks agar dapat ditindaklanjuti. Hal ini menunjukkan kedalaman manusia (kualitas tacit) yang harus ditangkap bersamaan dengan fakta explicit; 4) Menyimpan knowledge: Knowledge yang bermanfaat harus dapat disimpan dalam format yang baik, sehingga orang lain dalam organisasi dapat mengaksesnya atau menggunakannya; 5) Mengolah knowledge: Sebagaimana sebuah perpustakaan (*library*), knowledge harus dibuat *up-to-date*. Hal tersebut harus di *review* untuk menjelaskan apakah knowledge tersebut relevan atau akurat, dan 6) Menyebarkan knowledge: Knowledge harus tersedia dalam format yang bermanfaat untuk semua orang atau anggota dalam organisasi yang memerlukan knowledge tersebut, dimanapun dan tersedia setiap saat.

### **Pentingnya Manajemen Pengetahuan bagi Organisasi**

Bellinger (2004), mengungkapkan bahwa nilai dari manajemen pengetahuan berhubungan secara langsung terhadap efektivitas, dimana dengan pengetahuan yang dikelola memungkinkan anggota organisasi untuk menghadapi situasi sekarang dan secara efektif memimpikan dan menciptakan masa depan mereka. Secara lebih luas Kanter (2003) menyatakan bahwa untuk mempromosikan inovasi, bisnis perlu untuk menuang dan membagi "*soft knowledge*" seperti pemikiran (*insights*), intuisi (*intuitions*), dan firasat (*hunches*). Menurut Jann Hidajat (Wordpress, 2008), makna manajemen pengetahuan bagi perusahaan adalah; a) Menumbuhkembangkan pengetahuan organisasi, sebagai modal utama untuk meningkatkan daya saing perusahaan, b) Terbentuknya lingkungan belajar yang kondusif, dan c) Menumbuhkembangkan pengetahuan individual di dalam organisasi, sehingga pada akhirnya tercipta suasana berbagi pengetahuan baru untuk menjadi pengetahuan organisasi.

Dalam kaitannya dengan manajemen pengetahuan dan organisasi perusahaan, Ikujiro Nonaka (Romi Satria Wahono, 2006) menyatakan bahwa Pengetahuan adalah satu-satunya kunci keunggulan kompetitif, karena perusahaan yang sukses mampu: secara konsisten menghasilkan pengetahuan baru, menyebarkannya ke dalam perusahaan, dan mengimplementasikan dalam teknologi atau produk baru.

Levinson (tt) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan yang kreatif dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan pendapatan. Secara rinci diungkapkan bahwa program manajemen pengetahuan yang efektif membantu perusahaan dalam; a) Membantu inovasi dengan mendorong munculnya ide/gagasan, b) Meningkatkan pelayanan pelanggan melalui kecepatan dalam menanggapi, c) Menaikkan pendapatan melalui pemasaran produk dan jasa yang lebih cepat, d) Menaikkan tingkat retensi pegawai melalui pengakuan dan penghargaan nilai pengetahuan yang dimiliki pegawai, e) Memperlancar operasi dan mengurangi biaya melalui pengurangan proses yang berlebih atau tidak perlu.

### Perlunya Manajemen Pengetahuan Bagi Sekolah

Menurut Uhar Saputra (tt), tema utama dari manajemen pengetahuan adalah; a) Pembelajaran, b) Pengembangan/sharing, c) Penempatan orang di tempat yang tepat dan waktu yang tepat, d) Pembuatan keputusan yang efektif, e) Kreativitas, f) Membuat pekerjaan jadi lebih mudah, dan g) Mendorong tumbuhnya bisnis baru dan nilai bisnis.

Dari tema tersebut terkait nampak keterkaitannya dengan manajemen pengetahuan yang memiliki tujuan menyediakan pengetahuan untuk pembelajaran. Sekolah merupakan organisasi pembelajaran terutamanya bagi murid-muridnya, sehingga untuk keperluan tersebut perlu menyediakan pengetahuan dan mendistribusikannya agar muridnya dapat belajar dengan baik dan kreatif.

Lebih jauh Petrides & Guiney (2002) menyatakan bahwa dampak dari penggunaan data dan informasi melalui manajemen pengetahuan dalam sistem pendidikan dapat mengaktifkan sekolah untuk berevolusi dari tempaan birokrasi selama era industri ke ekologi pendidikan pengetahuan yang siap untuk bersaing dalam jaringan informasi berbasis masyarakat global. Dalam kerangka ekologi sekolah, manajemen pengetahuan harus menguji sejumlah besar data yang mereka kumpulkan, bagaimana mengubah data menjadi informasi yang bermakna, dan bagaimana informasi menjadi pengetahuan untuk mempertahankan pemikiran pengambilan keputusan pendidikan. Sejalan dengan pemikiran di atas, Zulkarnaen (2011) menyatakan bahwa suatu organisasi dapat tetap eksis jika organisasi itu dapat selalu beradaptasi terhadap tuntutan lingkungannya. Proses adaptasi itu pada hakekatnya adalah suatu proses pembelajaran yang harus dilakukan oleh organisasi itu untuk selalu dapat menghasilkan kinerja lebih baik dan nilai-tambah terhadap produknya (barang atau jasa). Penerapan *Knowledge Management* akan memfasilitasi (mungkin dapat dikatakan memaksa ) anggota organisasi untuk selalu melanjutkan proses pembelajaran dalam hidupnya.

Pentingnya manajemen pengetahuan dapat dilihat juga dari sisi bergesernya teori pembangunan ekonomi, yaitu dari teori konvensional yang bertumpu pada modal fisik (pabrik dan alat produksi) ke teori komtemporer yang bertumpu modal manusia (*human capital / intellectual capital*) yang dikenal dengan *knowledge based economy* (Mulyono, 2010). Dari pergeseran ini pendidikan menempati posisi terpenting dalam upaya meningkatkan produktivitas, karena pendidikan melahirkan tenaga kerja yang memiliki kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan, serta kreativitas yang memadai. Tenaga kerja yang demikian itulah yang dikenal juga sebagai tenaga kerja yang memiliki kapabilitas memadai. Menurut Wibiwo (2012), tantangan dalam membangun kapabilitas antara lain: mengubah cara berpikir dan berperilaku, merancang pengalaman yang mendukung penemuan diri, pengalaman sebelumnya merupakan bentuk pembelajaran. Oleh karenanya untuk menciptakan pendidikan yang mampu membangun dan menciptakan kapabilitas manusia/tenaga kerja diperlukan manajemen pengetahuan di dunia pendidikan, termasuk sekolah.

Menurut Leung (2010), ada tiga alasan utama mengapa mengadopsi manajemen pengetahuan dalam pendidikan (sekolah), yaitu: Pertama, dapat memakai keahlian guru berpengalaman dan berbagi dengan yang lain, terutama guru baru. Dengan demikian praktek terbaik dapat diperoleh dan dibagi diantara guru, Kedua, dapat meningkatkan efektivitas dalam kaitannya dengan kinerja belajar-mengajar sekolah. Hal ini menyediakan rancangan kerja dan memberi kecerdasan bersaing kepada guru. Untuk Pendidikan, faktor bersaing yang penting adalah untuk mencapai outcome dan meningkatkan hasil belajar murid, dan Ketiga, manajemen pengetahuan mendukung pengembangan dari komunitas pengetahuan pada sekolah dan menaruh budaya organisasi pembelajaran. Hal ini akan meningkatkan pembelajaran serta mengelola secara sah hak milik intelektual sekolah.

### Penerapan Manajemen Pengetahuan Di Sekolah

Berdasarkan hasil diskusi *Knowledge Management in Education Summit in December 2002*, Petrides & Nodine (2003) menyarankan penerapan manajemen pengetahuan dalam lembaga pendidikan yaitu dengan cara; 1) Membangun daftar data/informasi dan kebiasaan secara organisasional untuk menggunakan data/informasi secara positif melalui pelibatan orang-orang dalam diskusi secara terbuka, 2) Fokus pada orang-orang dan kebutuhan mereka, kemudian melakukan kegiatan melalui manajemen pengetahuan untuk memenuhinya, 3) Susun proses kerja dan pola aliran informasi, 4) Yakinkan adanya teknologi yang dapat mengumpulkan dan sharing informasi, 5) Tingkatkan pembelajaran murid dan outcomenya, jangan membiarkan prosedur tanpa keahlian, 6) Berharap proses yang terus maju/dinamis, dan 6) Pertimbangkan gambaran yang lebih besar/luas.

Charles Leadbeater (Uhar Saputra, tt), mengungkapkan bahwa organisasi perlu menciptakan pengetahuan yang mempunyai prinsip-prinsip:

- 1) Cellular – punya struktur organisasi yang adaptif tidak kaku
- 2) Self-managing – individu dan tim mengelola diri untuk membukan inovasi dan kreativitas.
- 3) Entrepreneurial – kewirausahaan yang mendorong pada kemampuan individu dalam memanfaatkan peluang bagi pertumbuhan dan perubahan
- 4) Equitable membership and reward – mengembangkan sistem reward yang adil yang dapat menumbuhkan rasa keanggotaan
- 5) Deep knowledge reservoirs – punya kapabilitas dengan fokus pada keahlian spesialis ketimbang generalist
- 6) The holistic company – memanfaatkan aset pengetahuan yang berada di luar struktur organisasinya
- 7) Collaborative leadership – berorientasi pada kerjasama untuk mengarahkan, menginformasikan nilai dan mendorong memberdayakan yang lain dalam mengelola organisasi.

Untuk menerapkan manajemen pengetahuan ada beberapa faktor penting yang mempengaruhinya yaitu (Riya Widayanti, 2010); a) Manusia, yaitu yang terkait dengan tacit knowledge ataupun explicit knowledge yang mampu di-sharing/transfer dalam organisasi, b) Kepemimpinan, yaitu berkenaan dengan peran pemimpin dalam membangun visi yang kuat dengan menggalang dan mengarahkan partisipasi semua anggota organisasi dalam mewujudkan visinya, c) Teknologi, yaitu berkenaan dengan dukungan infrastruktur dalam penyebaran informasi pada orang yang tepat dan waktu yang tepat pula, d) Organisasi, yaitu sistem pengaturan yang jelas, termasuk reward bagi yang berpartisipasi dalam penyebaran informasi, sehingga semua orang memahami kedudukannya serta tugas dan tanggungjawabnya dalam organisasi, e) Pembelajaran, yaitu berkenaan dengan kemauan dan praktek belajar dari setiap individu sehingga muncul ide-ide, inovasi dan pengetahuan baru.

Praktik penerapan manajemen pengetahuan dalam kaitannya dengan data, informasi, dan pengetahuan melalui fungsi di sekolah, Petrides & Nodine (2003) memberikan contoh antara lain seperti dalam Tabel 1 berikut:

**Tabel 1**  
**Kaitan Manajemen Pengetahuan dengan Data Informasi dan Pengetahuan**

Fungsi	Data	Informasi	Pengetahuan
Misi	Data tentang kebutuhan komunitas dan tujuan yang mengarah kepada artikulasi misi institusi	Administrasi dan tim guru yang mengases efektivitas program	Sistem diskusi terbuka untuk program baru dan kebutuhan lain yang berhubungan dengan misi

Fungsi	Data	Informasi	Pengetahuan
		pencapaian misi	
Perencanaan strategik	Sistem informasi pengumpulan data outcome	Informasi tentang outcome didistribusikan ke program untuk diskusi dan review	Tim guru mengases data/informasi dan menentukan kebutuhan untuk tambahan data/informasi
Pengintegrasian teknologi kedalam kurikulum	Guru-guru bertemu untuk menguji variasi penerapan software yang cocok	Kepala sekolah, guru, dan staf merencanakan bersama untuk memodifikasi skedul lab. komputer	Tim sekolah bertemu bulanan untuk diskusi dan mengases efektivitas implementasi teknologi dan membuat perubahan yang perlu
Pembelajaran murid	Interaksi berdasar Web dan asesmen pembelajaran murid	Berdasar hasil asesmen, guru merevisi kativitas kelas untuk pemenuhan kebutuhan murid yang lebih baik	Guru-guru bertemu secara kolaborasi dan belajar tentang kebutuhan setiap kelas. Curah pendapat tentang perlakuan yang efektif dan mengajukan proposal kepada kepala sekolah

Dalam penerapan manajemen pengetahuan di organisasi/sekolah seperti tersebut di muka, peran kepala sekolah dalam proses itu sangat penting. Tanpa peran kepala sekolah, sangat sulit manajemen pengetahuan berjalan di sekolah, sebagaimana diungkapkan oleh hasil penelitian Leung (2010) yang menyatakan bahwa kepala sekolah harus dapat menstimulasi *knowledge sharing* dan menyediakan pelatihan bagi guru, dan yang paling penting, kepala sekolah harus mendorong para guru untuk berpikir dengan cara yang baru dan menekankan bahwa manajemen pengetahuan dapat menyelesaikan masalah yang sebelumnya atau saat ini terjadi di dalam sekolah. Mendasarkan pada pendapat Havelock dan Zlotolow; West-Burnham dan O'Sullivan; serta Beatty, selanjutnya Leung menjelaskan bahwa dalam praktek manajemen pengetahuan kepala sekolah berperan sebagai *catalyst*, *process helper*, dan *resource linker*, yaitu:

- 1) Sebagai katalis, kepala sekolah harus memprakarsai perubahan atas praktek implementasi manajemen pengetahuan di sekolah. Kepala sekolah harus mengetahui perilaku para guru dan staf serta budaya pada sekolah yang dapat mendukung perubahan atau bahkan dapat menolak perubahan.
- 2) Sebagai *process helper*, kepala sekolah harus membantu guru/staf ketika mereka menemukan masalah dalam mempraktekkan manajemen pengetahuan. Kepala sekolah harus memotivasi para guru dan menciptakan lingkungan kerja yang dapat mendukung praktek baru ini. Sebagai pemimpin dari organisasi pembelajar, kepala sekolah harus mendukung proses pembelajaran di sekolah untuk meningkatkan kinerja. Kepala sekolah perlu menciptakan koneksi secara emosional dengan para guru untuk dapat menyampaikan secara jelas tujuan dan harapannya serta menyediakan umpan balik yang positif kepada para guru melalui komunikasi yang efektif.
- 3) Sebagai *resource linker*, kepala sekolah harus mengalokasikan kembali sumber daya yang tersedia untuk mencapai perubahan yang diharapkan. Beberapa peran personalia maupun kelompok tugas perlu dudukkan kembali untuk memfasilitasi proses perubahan dan menyediakan dukungan teknis dan pedagogik. Untuk ini perlu pengembangan staf melalui pelatihan, mentoring, ataupun partisipasi.

Penerapan manajemen pengetahuan di sekolah perlu dilakukan sebagai pelengkap dan pengintegrasian dari manajemen berbasis sekolah yang sekarang ini masih terpisah-pisah dalam masing-masing manajemen komponen sekolah. Adanya manajemen pengetahuan, informasi dan pengetahuan yang diperoleh dari masing-masing manajemen komponen sekolah dapat dihimpun, dibagikan, dan dimanfaatkan oleh seluruh individu sekolah. Bila sekolah dapat menerapkan manajemen pengetahuan, akan mendorong munculnya budaya *knowledge sharing* dan *learning habit* yang melibatkan seluruh personel di dalam sekolah, baik kepala sekolah itu sendiri, guru, maupun murid. Adanya budaya tersebut akan meningkatkan pengetahuan masing-masing yang kemudian akan menjadi pengetahuan orang lain bahkan organisasi, sehingga semua pihak menjadi lebih kompeten. Lebih kompetennya semua pihak pada akhirnya menjadikan mutu sekolah menjadi meningkat.

## KESIMPULAN

Dari pembahasan sebelumnya tentang manajemen pengetahuan di sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah dapat diambil kesimpulan:

1. Manajemen pengetahuan adalah proses atau aktivitas untuk mendapatkan/menciptakan, membagi, dan menggunakan pengetahuan untuk mengoptimalkan pencapaian misi dan tujuan organisasi sehingga kelangsungan hidup dan kesuksesan organisasi dapat ditingkatkan.
2. Pengetahuan dapat dibedakan kedalam dua golongan yaitu pengetahuan *tacit* atau tidak berwujud atau *intangible* dan pengetahuan *explicit* atau berwujud atau *tangible*. Keduanya dapat diubah/ditransformasi melalui proses *sharing knowledge*.
3. Untuk menerapkan manajemen pengetahuan di sekolah dapat dilakukan melalui penerapan prinsip-prinsip penciptaan pengetahuan serta penerapan kepemimpinan yang partisipatif untuk terciptanya sekolah sebagai organisasi pembelajar melalui proses pembelajaran individu yang ada.
4. Sekolah perlu menerapkan manajemen pengetahuan sebagai pelengkap dan pengintegrasian dari manajemen berbasis sekolah yang sekarang ini masih terpisah-pisah dalam masing-masing manajemen komponen sekolah, karena melalui manajemen pengetahuan akan tercipta organisasi pembelajar yang memungkinkan setiap individu yang ada menjadi berkembang sehingga dapat membelajarkan murid secara optimal dan akhirnya mutu sekolah dan lulusannya dapat meningkat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bellinger, Gene. 2004. *Knowledge Management - Emerging Perspectives*. Error! Hyperlink reference not valid. Diakses 25 April 2012.
- E. Mulyasa. 2011. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Leung, Chi-Hong. 2010. Research Article: Critical Factors of Implementing Knowledge Management in School Environment: A Qualitative Study in Hong Kong. *Research Journal of Information Technology*, 2: 66-80. <http://scialert.net/fulltext/%3Fdoi%3Drjit.2010.66.80%26org%3D10&usg=ALkJrhiCTYQWQZPtzSEph07NdofpVbCkvA>. Diakses 26 April 2012.

- Levinson, Meridith. tt. *What is Knowledge Management (KM)?*. [http://www.cio.com/article/40343/Knowledge\\_Management\\_Definition\\_and\\_Solutions](http://www.cio.com/article/40343/Knowledge_Management_Definition_and_Solutions). Diakses 26 April 2012.
- Luthans, Fred. 2005. *Organizational Behavior*. 10<sup>th</sup> Edition. Mc-Graw-Hill Companies. New York.
- Kanter, Rosabeth Moss. 2003. Rosabeth Moss Kanter on Frontier of Management. Harvard Business School Publishing Co. Massachusetts.
- McShane, Steven L. & Von Glinow, Mary Ann. 2008. *Organizational Behavior. Fourth Edition*. McGraw-Hill/Irwin. New York.
- Mulyono. 2010. *Konsep Pembiayaan Pendidikan*. Ar-Ruzz Media. Jogjakarta.
- Petrides, Lisa A. & Guiney, Susan Zahra. 2002. Knowledge Management for School Leaders: An Ecological Framework for Thinking Schools. *Teachers College Record* Volume 104, Nomor 8, December 2002, pp. 1702-1717. Error! Hyperlink reference not valid.. Diakses 20 April 2012.
- Petrides, Lisa A. & Nodine, Thad R. 2003. *Knowledge Management in Education. The Institute for The Study of Knowledge Management in Education*. <http://iskme.path.net/kmeduction.pdf>. Diakses 20 April 2012.
- Riya Widayanti. 2010. *Penerapan Knowledge Management Dalam Organisasi*. <http://sisteminformasi.blog.esaunggul.ac.id/2010/10/12/enerapan-knowledge-management-dalam-organisasi/>. Diakses 25 April 2012.
- Rizkiria Ratmarisa Nur. 2011. Penerapan *Sharing Knowledge* Pada Pt United Tractors, Tbk. Program Studi Manajemen Dan Bisnis Sekolah Pascasarjana Institut Pertanian Bogor. <http://rizkiria46.blogstudent.mb.ipb.ac.id/files/2011/10/Paper-KNOWLEDGE-MANAGEMENT-Rizkiria-RN.pdf>. Diakses 20 April 2012.
- Romi Satria Wahono. 2006. *Knowledge Management dan Dunia Pendidikan*. Error! Hyperlink reference not valid.. Diakses 26 April 2012.
- Senge, Peter M. 1994. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday. New York.
- Tobin, Daniel R. & Pettingell, Margaret S.. 2008. *The AMA Guide to Management Development*. AMACOM. New York.
- Uhar Saputra. Tt. *Manajemen Pengetahuan Lembaga Pendidikan*. Error! Hyperlink reference not valid.. Diakses 26 April 2012.
- Wibowo.2012. Bahan Kuliah: *Inovasi Dalam Manajemen Pendidikan*. Buku Pertama. Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
- Wikipedia.2012. *Manajemen Pengetahuan*. [http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen\\_pengetahuan](http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_pengetahuan). Diakses 24 April 2012.
- Winson, Titin, dan Andry. 2009. *Knowledge Management*. <http://manajemen-pengetahuan.blogspot.com/>. Diakses 25 April 2012.
- Wordpress.2008. *Resume buku Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajar*. <http://oq1510.wordpress.com/2008/10/22/resume-km/>. Diakses 30 April 2012.