



KNOWLEDGE MANAGEMENT SEBAGAI UPAYA PENGEMBANGAN LEARNING ORGANIZATION UNTUK MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMA NEGERI 3 YOGYAKARTA

Lailatul Azizah

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga
lailazizah30@gmail.com

Abstract

This research stems from the researcher's interest in the management of education in an Islamic educational institution. To improve the quality of an educational institution, competent human resources are needed in their fields. So this research aims to analyze Knowledge Management as an Effort to Develop Learning Organization in improving the performance of educators at SMA Negeri 3 Yogyakarta. This research is a qualitative research with a background in SMA Negeri 3 Yogyakarta. The subject of this research is the principal. The data collection technique is done by using literature study, observation, interview, and documentation. Data analysis techniques by reducing data, and drawing conclusions. The results showed: the principal in implementing Knowledge Management as an Effort to Develop a Learning Organization, namely by providing opportunities and providing places for educators to gain new knowledge through training and training, then with this training the knowledge obtained by educators can be documented which later on knowledge. This is placed on the access that has been provided, namely in the form of the school website and so that it can be read by others. Knowledge Management and Learning Organization are interrelated in creating an institution that is able to compete today.

Keywords: Knowledge Management, Learning Organization, head of madrasah, teaching staff.

Abstrak

Penelitian ini bermula dari ketertarikan peneliti terhadap pengelolaan pendidikan di sebuah lembaga pendidikan islam. Untuk meningkatkan kualitas sebuah lembaga pendidikan diperlukan sumber daya manusia yang kompeten dalam bidangnya. Jadi adanya penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Knowledge Management Sebagai Upaya Pengembangan Learning Organization dalam meningkatkan kinerja pendidik di SMA Negeri 3 Yogyakarta. Dalam penelitian membahas tentang 1. Bagaimana penerapan knowledge organization dilembaga pendidikan

islam; 2. Bagaimana pengembangan learning organization; dan 3. Bagaimana upaya knowledge management dan learning organization dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan mengambil latar belakang di SMA Negeri 3 Yogyakarta. Subjek penelitian ini adalah kepala sekolah. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan studi pustaka, observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data dengan cara mereduksi data, dan menarik kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan: kepala madrasah dalam menerapkan Knowledge Management Sebagai Upaya Pengembangan Learning Organization yaitu dengan memberikan peluang serta memberikan tempat kepada tenaga pendidik untuk mendapatkan pengetahuan baru melalui diklat dan pelatihan, kemudian dengan adanya pelatihan tersebut pengetahuan yang didapat oleh tenaga pendidik dapat didokumentasikan yang nantinya pengetahuan tersebut di tempatkan pada akses yang sudah disediakan yaitu berupa web sekolah dan agar dapat dibaca oleh orang lain. Knowledge Management dan Learning Organization saling berkaitan dalam menciptakan sebuah lembaga yang mampu berdaya saing pada masa sekarang.

Kata Kunci: Knowledge Management, Learning Organization, kepala madrasah, tenaga pendidik.

A. PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam era globalisasi saat ini terjadi dengan begitu cepat. Kemampuan yang ada pada setiap lembaga pendidikan islam akan menjadikan salah satu faktor yang daya saingnya sangat penting. Karena perkembangan zaman juga memberikan dampak pada setiap negara untuk selalu berupaya dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk dijadikan aset kekuatan dalam lembaganya.²² Ketika sebuah lembaga pendidikan islam ingin mengembangkan kualitas pendidikannya, dengan begitu juga dibutuhkan tingkat pengetahuan yang luas pada setiap anggota organisasi yang ada pada setiap lembaga agar dapat berkompetisi dan bertahan. Pengetahuan sebenarnya sangat erat dengan sumber daya manusia. Sumber daya manusia tersebut menjadi sebuah aset dan modal intelektual bagi semua yang ada di lembaga pendidikan.

Knowledge management dapat dijadikan solusi untuk meningkatkan kompetensi individu di lembaga pendidikan yang mana berbagai pengetahuan antar individu di sebuah organisasi dikelola melalui proses pengumpulan, penyusunan, penyimpanan, dan pengaksesan informasi untuk meningkatkan efektifitas, efisiensi, dan produktifitas organisasi. Selain itu, learning organization juga diperlukan untuk memaksimalkan Knowledge Management agar berjalan dengan baik. Knowledge Management dan learning Organization saling melengkapi satu sama lain, tanpa adanya manajemen pengetahuan yang dikelola dengan baik dan tepat sasaran, maka pembentukan organisasi pembelajar tidak akan terwujud dan berjalan optimal. Oleh karena itu agar lembaga pendidikan lebih mudah saat mengembangkan sumber daya manusia maka lembaga tersebut juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengembangkan pengetahuan yang sudah dimiliki. Berdasarkan penjelasan tersebut peneliti menemukan beberapa penelitian yang serumpun dengan penelitian yang akan peneliti lakukan tentang Knowledge Management

²² Elsina Ferdinandus, Ali Imron, and Achmad Supriyanto, "Knowledge Management" 3, no. 2 (2015): 106.

sebagai Upaya Learning Organization di Lembaga Pendidikan Islam. Beberapa penelitian yang telah ditelaah sebagai berikut:

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Cahyo Adi Suprpto dan Setiawan Assegaf dengan judul penelitian “Analisis dan Perancangan Knowledge Management System Pada SMA Negeri 6 Kota Jambi. Dalam penelitian ini membahas tentang merancang sesuatu knowledge management system untuk meningkatkan skill dan pengetahuan tenaga pendidik melalui teknologi. Dengan adanya teknologi para tenaga pendidik bisa terbantu untuk menyimpan, membagikan, dan menyebarkan pengetahuannya dan dengan menerapkan knowledge management melalui teknologi pengetahuan menjadi lebih terpusat sehingga guru menjadi lebih mudah untuk mengakses pengetahuan tersebut.²³

Penelitian selanjutnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Eric Megah Perdana, Dkk dengan judul “Model Konseptual Bagi Pengembangan Knowledge Management Di SMA Menggunakan Soft System Methodology”. Penelitian ini membahas tentang manajemen pengetahuan dalam menganalisa yang dimiliki sekolah. Dengan begitu sekolah dapat melakukan penerapannya secara strategis informasi dalam bentuk warehousing, data mining, dan sistem pendukung keputusan. Perlunya menciptakan proses untuk akses informasi keseluruhan masyarakat luar dapat melalui internet, groupware, dan sistem pendukung keputusan kelompok agar stakeholder di sekolah mendapat informasi secara tepat, informatif dan inovatif. Hal ini menjadikan motivasi dari knowledge yang terakumulasi dari pengalaman masa lalu organisasi.²⁴

Berdasarkan pemaparan sebelumnya bahwa rata-rata sekolah menerapkan knowledge management melalui teknologi jadi perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penelitian tersebut belum terdapat pembahasan mengenai Analisis knowledge management sebagai upaya learning organization SMA Negeri 3 Yogyakarta dalam meningkatkan kinerja pendidik. Jadi yang akan di bahas dalam penelitian ini yaitu; 1. Bagaimana penerapan knowledge organization dilembaga pendidikan islam; 2. Bagaimana pengembangan learning organization; dan 3. Bagaimana upaya knowledge management dan learning organization dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik.

B. KAJIAN TEORI

1. Knowledge Management

Knowledge Management yaitu dapat diartikan sebagai “Manajemen Pengetahuan”. *Management* sendiri dapat diartikan mengelola atau mengatur.²⁵ Manajemen merupakan proses dalam organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang hendak dicapai oleh organisasi.

Sedangkan kata *knowledge* banyak yang tidak mengartikan karena dalam kata knowledge tidak hanya diterjemahkan dengan arti kata pengetahuan, akan tetapi dalam kata *knowledge* merupakan gabungan dari ilmu, pengalaman, nilai, informasi, data, tafsiran yang akan membentuk suatu pandangan tertentu.²⁶ Pengetahuan sebenarnya sudah mempunyai konsep yaitu data, informasi, pengetahuan (*knowledge*) dan kebijaksanaan (*Wisdom*) oleh karena itu konsep yang ada dalam *knowledge* perlu

²³ Cahyo Adi Suprpto and Setiawan Assegaff, “Analisis Dan Perancangan Knowledge Management System Pada Sma Negeri 6 Kota Jambi,” *Jurnal Manajemen Sistem Informasi* 3, no. 3 (2018): 977.

²⁴ Eric Megah Perdana, Danny Manongga, and Ade Iriani, “Model Konseptual Bagi Pengembangan Knowledge Management Di SMA Menggunakan Soft System Methodology,” *Jurnal Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer* 6, no. 2 (2019): 176.

²⁵ Bambang Setiarso, *Penerapan Knowledge Management Pada Organisasi*, ed. Graha Ilmu (Yogyakarta, 2012).35.

²⁶ *Ibid.*, hlm. 441.

dipahami lebih dalam karena dalam konsep tersebut sangat penting untuk diketahui. Penjelasan konsep tersebut diantaranya:²⁷

- a. *Data*, data ini merupakan sekumpulan data-data mentah, yang berupa gambar, simbol-simbol angka yang telah disajikan tanpa suatu konteks yang dimana data tersebut berasal dari observasi, eksperimen atau kalkulasi.
- b. *Informasi*, Informasi merupakan data yang ada di dalam suatu kontekstual tertentu merupakan sekumpulan data, interpretasi dan hubungan dengan materi lainnya mengenai objek, ataupun proses tertentu data yang nantinya diproses dan dimanfaatkan, karena konsep informasi ini menjawab tentang *who, what, when dan where*. Dengan informasi tersebut akan dijadikan referensi dalam pengambilan keputusan.
- c. *Knowledge* adalah informasi yang telah diorganisasi, disintesis, diringkaskan untuk meningkatkan pengertian, kesadaran atau pemahaman aplikasi, data dan informasi berfungsi untuk menjawab pertanyaan *how* yang dilengkapi dengan pemahaman pola hubungan dan informasi dengan disertai pengalaman, baik individu maupun kelompok dalam organisasi.
- d. *Wisdom* (kebijaksanaan), adalah mengetahui secara tersirat bagaimana menciptakan, mengakses, dan mengintegrasikan pengetahuan.

Dari penjelasan konsep knowledge tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwasanya untuk mencapai suatu penguasaan kemampuan seseorang harus melalui proses seperti yang sudah dikonsepsikan. Yaitu dari data yang sudah didapatkan, yang kemudian untuk mendapatkan informasi dan pengetahuan maka data tersebut harus diolah terlebih dahulu. Yang paling penting dalam konsep ini yaitu wisdom, karena dalam konsep ini membutuhkan proses mengubah informasi tersebut menjadi ilmu pengetahuan, jadi sebuah organisasi akan meningkat jika anggota yang ada dalam organisasi tersebut berusaha dalam belajar.

Selanjutnya setelah mengetahui arti dari masing-masing kata dari Knowledge dan Management, maka akan lebih dipaparkan kembali penjelasan dari Knowledge Management menurut para ahli:

Knowledge Management menurut Horwits dan Armacost mendefinisikan manajemen pengetahuan merupakan pelaksanaan penciptaan, penangkapan, pentransferan dan pengaksesan pengetahuan dan informasi yang tepat ketika dibutuhkan untuk membuat keputusan yang lebih baik, bertindak dengan tepat serta memberikan hasil dalam rangka mendukung strategi bisnis.²⁸ Knowledge Management menurut Barclay dan Murray bahwasanya manajemen pengetahuan adalah manajemen pemeliharaan keberlangsungan kegiatan usaha yang mendapatkan perhatian secara eksplisit yang kemudian tercermin pada strategi, kebijakan, dan praktik pada semua tingkatan organisasi. Manajemen ini dilakukan dengan membuat hubungan langsung antara aset intelektual organisasi (baik eksplisit maupun tacit) dan hasil.²⁹

Knowledge Management menurut Fernandez bahwa *knowledge management* adalah melakukan apa yang dibutuhkan untuk mendapatkan sebesar-besarnya sumber daya pengetahuan. Knowledge Management juga menciptakan, menangkap, mengkodifikasi dan menyebarkan pengetahuan ke organisasi untuk mencapai keuntungan yang

²⁷ Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education Manajemen, Teori Dan Praktek Pengelolaan Sekolah Madrasah Di Indonesia* (Yogyakarta: Prenadamedia Group, 2018).441.

²⁸ Sangkala, *Knowledge Management*, ed. PT Raja Grafindo Persada (Jakarta, 2007).6

²⁹ Khoe You Tung, *Memahami Knowledge Management*, ed. Indeks (Jakarta, 2008).4

kompetitif.³⁰ Oleh karena itu manajemen pengetahuan juga untuk menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan untuk digunakan kembali, diketahui dan dipelajari didalam organisasi.³¹ Dari definisi yang sudah dipaparkan dengan jelas bahwa manajemen pengetahuan adalah sebuah aktivitas berbagai pengetahuan antar individu di sebuah organisasi yang dikelola melalui proses pengumpulan, penyusunan, penyimpanan, dan pengaksesan informasi untuk meningkatkan efektifitas, efisiensi, dan produktifitas organisasi.³² Oleh karena itu manajemen pengetahuan juga untuk menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan.

2. Proses Penciptaan Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan pada dasarnya dihasilkan karena adanya SDM yang ada dalam sebuah organisasi. Jadi dengan begitu sebuah organisasi sangat bergantung kepada setiap-individu untuk menciptakan pengetahuan.³³ Menurut Smith keberhasilan lembaga dalam mengelola pengetahuan akan berimplikasi pada meningkatnya kompetensi anggotanya. Oleh karena itu mengelola pengetahuan qkqn berimplikasi adar lebih responsif menghadapi dinamika zaman.³⁴ Proses pengetahuan menurut Profesor Nonaka bahwasanya pengetahuan diciptakan karena adanya interaksi (konversi) antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*.³⁵

Tacid Knowledge adalah pengetahuan yang pada umumnya belum terdokumentasi karena pengetahuan ini masih pada keahlian atau pengalaman seseorang. *Tacit knowledge* sebenarnya masih berhubungan dengan hal-hal yang bersifat praktik, yang di mana transfer *knowledge* masih dilakukan dengan cara sosialisasi langsung. Sifat dari *tacit knowledge* yaitu sangat personal sehingga biasanya lahir dari pengalaman, bersifat intuitif, menimbulkan kepercayaan diri, ditopang oleh nilai-nilai dan kepercayaan yang sudah melekat pada setiap individu maupun kelompok. Sedangkan *Explicit Knowledge* adalah pengetahuan yang formal, sistematis dan mudah untuk ditransfer atau dibagikan ke orang lain dalam bentuk dokumentasi.³⁶ Diantara kedua proses tersebut untuk membawa organisasi pada keunggulan seharusnya harus mengoptimalkan keduanya yaitu antara interaksi *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Dengan adanya interaksi tersebut Nonaka Takauchi menjelaskan ada empat proses, ilustrasi proses seperti gambar pada berikut:

| | | | |
|------|---------------------------|------------------------|---------------------------|
| | | ke | |
| | | <i>Tacit Knowledge</i> | <i>Explicit Knowledge</i> |
| dari | <i>Tacit Knowledge</i> | Sosialisasi | Eksternalisasi |
| | <i>Explicit Knowledge</i> | Internalisasi | Kombinasi |

Gambar 1. Konvesri Knowledge Model SECI

³⁰ Eson Rikardo Nainggolan, "Membangun Knowledge Management System Untuk Membentuk Knowledge Sharing Meggunakan Metode KM-Roadmap," *Jurnal Pilar Nusa XI*, no. 1 (2015): 62.

³¹ Zalik Nuryana, "Knowledge Management Sebagai Upaya Pengembangan Learning Organization Di Lembaga Pendidikan Islam," *LITERASI (Jurnal Ilmu Pendidikan)* 8, no. 1 (2017): 15.

³² Imam machali dan Ara Hidayat, *The Handbook...*, hlm. 441

³³ Sangkala, *Knowledge Management...*, hlm. 104.

³⁴ Elizabeth A. Smith, "The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Workplace," *Journal of Knowledge Management* 5, no. 4 (2001): 311.

³⁵ Bambang Setiarso, *Penerapan Knowledge Management Pada Organisasi*.³⁵

³⁶ Imam machali dan Ara Hidayat, *The Handbook...*, hlm. 445.

Dalam gambar tersebut dapat dijelaskan mengenai model SECI berikut adalah penjelasan dari knowledge model SECI:

a. Sosialisasi

Proses sosialisasi merupakan metode ini digunakan dalam proses sosialisasi antara SDM di organisasi yang dimana proses tersebut dilakukan melalui pertemuan tatap muka kegiatan tersebut bisa dilakukan saat diskusi, rapat, ataupun pertemuan berkala. Dengan metode ini, setiap individu yang ada diorganisasi bisa saling berbagi pengetahuan serta pengalaman yang dimiliki. Dengan begitu bisa saling melengkapi informasi-informasi sehingga dapat menciptakan pengetahuan baru bagi organisasi. Kemudian dengan adanya rapat dan diskusi yang dilakukan juga harus memiliki notulen saat rapat dikarenakan dengan adanya notulen dapat menjadikan bentuk eksplisit (dokumentasi) dari pengetahuan. Proses sosialisasi juga dapat dilakukan dengan adanya pelatihan dengan mengubah *tacit knowledge* para pelatih menjadi *tacit knowledge* para karyawan.³⁷

b. Eksternalisasi

Proses Eksternalisasi adalah serangkaian proses untuk mengartikulasi *tacit knowledge* menjadi suatu konsep yang jelas. Dengan adanya dokumentasi notulen rapat (bentuk pengetahuan eksplisit yang tercipta saat diadakannya pertemuan) kedalam elektronik yang kemudian bisa dipublikasikan kepada orang-orang yang mempunyai kepentingan. Sesungguhnya organisasi telah mendatangkan beberapa *expert* untuk melakukan serangkaian kegiatan yang sesuai dengan bidang keahliannya, yang belum dimiliki oleh organisasi. Dengan adanya *expert* akan mendapatkan *knowledge* baru dalam organisasi yang dapat dipelajari, dikembangkan serta dimanfaatkan untuk meningkatkan *knowledge* sumber daya manusia. Semua *tacit knowledge* yang diperoleh dari *expert* yang antara lain berwujud konsep-konsep, sistem serta prosedur, manual, laporan pelaksanaan uraian pekerjaan, dan sebagainya harus didokumentasikan yang kemudian dimanfaatkan oleh organisasi.³⁸

c. Kombinasi

Proses kombinasi adalah menggabungkan beberapa *explicit knowledge* yang berbeda yang kemudian untuk disusun kedalam sistem *knowledge management*. Dalam proses kombinasi ini merupakan proses *konversi explicit knowledge* menjadi *explicit knowledge* yang baru melalui sistematis dan pengaplikasian *explicit knowledge* dan informasi. Media yang digunakan dalam proses kombinasi ini bisa melalui internet (forum diskusi), *database* organisasi.³⁹

d. Internalisasi

Internalisasi merupakan proses pembelajaran dan akuisisi *knowledge* yang dilakukan oleh anggota organisasi terhadap *explicit knowledge* yang disebarkan keseluruh organisasi melalui pengalaman sendiri sehingga menjadi *tacit knowledge* anggota organisasi. Untuk dapat mendukung proses ini, sistem perlu memiliki alat bantu pencarian dan pengambilan dokumen.⁴⁰

Dalam

3. Learning Organization

Learning organization merupakan organisasi yang secara proaktif menciptakan, mendapatkan, dan menyebarluaskan pengetahuannya dalam rangka merespons

³⁷ Bambang Setiarso, dkk. *Penerapan Knowledge Management...*, hlm. 35.

³⁸ *Ibid.*, hlm. 36-37

³⁹ *Ibid.*, hlm. 37

⁴⁰ *Ibid.*, hlm. 37-38.

dan mengubah perilakunya untuk terus tumbuh dan berkembang.⁴¹ Selanjutnya *organizational learning* adalah sebuah proses aktif dan kreatif yang bersifat responsif sehingga berimplikasi pada kesiapan organisasi dalam beradaptasi dengan cepat terhadap dinamika didalamnya, termasuk juga dalam proses ini adalah mendapatkan pengetahuan, keterampilan bahkan sampai dengan perilaku.⁴² Sementara menurut Garvin dalam menarasikan *learning organization* yaitu dengan cara mengetahui kemampuan organisasi kegiatan pokok yang saling berkaitan, yaitu: kemampuan dalam menyelesaikan berbagai problem secara sistematis, kemampuan dalam mengeksplorasi beraneka pendekatan yang inovatif, kemahiran dalam menjadikan pengalaman sebagai salah satu sumber pembelajaran, dan kemampuan organisasi dapat mendistribusikan atau mentransfer pengetahuan secara efektif dan efisien keseluruh organisasi.⁴³

Kemudian menurut Marquart *learning organization* adalah organisasi yang mau belajar secara kuat dan kolektif serta terus menerus meningkatkan dirinya untuk memperoleh, mengatur, dan menggunakan pengetahuan demi keberhasilan bersama. *learning organization* juga memberdayakan sumber daya manusia di dalam dan sekitarnya, dan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan proses belajar dan produktivitasnya.⁴⁴ Selanjutnya organisasi pembelajar juga dikenal sebagai komunitas yang selalu menerima baik dalam membina dan keterbukaan dan keagamaan selalu dihargai. Dalam organisasi pembelajar orang-orang senantiasa berkomunikasi secara terbuka saling menghormati dan menghargai.⁴⁵ Oleh karena itu yang dimaksud dengan *learning organization* adalah organisasi yang secara terus menerus meningkatkan kapasitasnya dalam rangka meraih masa depan. Yang dimana organisasi tersebut selalu berubah menjadi manajemen yang lebih baik dengan memberdayakan sumber dayanya untuk terus belajar dengan menggunakan teknologi untuk memaksimalkan pembelajaran. Kemudian Peter M. Sange menjelaskan bahwasanya terdapat lima disiplin yang agar bisa menjadi organisasi pembelajar, disiplin tersebut diantaranya:⁴⁶

- a. *Personal Mastery*, disiplin ini berkaitan dengan cara untuk mengembangkan kapasitas setiap individu dalam mencapai kinerja yang paling diinginkan serta menciptakan lingkungan organisasi yang menumbuhkan semangat untuk mengembangkan diri seluruh anggota yang ada di dalam organisasi menuju pencapaian sasaran.
- b. *Mental Models*, dengan *mental models* dilakukan dengan cara proses bercermin, memeperjelas serta meningkatkan wawasan tentang dunia luar, agara nantinya keputusan dan tindakan diambil dengan tepat
- c. *Share Vision*, membangun komitmen kelompok dengan cara mengembangkan gambaran bersama tentang masa depan yang akan diciptakan, serta prinsip dan praktik yang menuntun pada pencapaian tujuan yang sudah digambarkan untuk masa depan.
- d. *Team Learning*, mentransformasikan keahlian berpikir dengan menggunakan kemampuan setiap anggota tim sehingga yang diyakini akan menjadi kekuatan besar jika dibanding melakukan pekerjaan secara individu.

⁴¹ Imam machali dan Ara Hidayat, *The Handbook...*, hlm.448.

⁴² Gilbert Nainggolan, "Pembelajaran Organisasi Dan Berbagi Pengetahuan Untuk Peningkatan Kualitas Guru," *Pendidikan Universitas Dhyana Pura ISSN 2502-4728* 1 No.2, no. 2 (2016): 174.

⁴³ Paul L Tobing, *Knowledge Management Konsep, Arsitektur, Dan Implementasi*, ed. Graha Ilmu (Yogyakarta, 2007).32.

⁴⁴ Slamet Suyanto, "Pengembangan Sekolah Bertaraf International Melalui Organisasi Belajar Konsep Dan Implementasi," *Jurnal Ilmiah*, no. 3 (2008): 242.

⁴⁵ Dingot Hamonangan Ismail and Organisasi Pembelajar, "Strategi Mewujudkan Suatu Organisasi" 5, no. 1 (2016): 16.

⁴⁶ Imam machali dan Ara Hidayat, *The Handbook...*, hlm. 449.

- e. *System Thinking*, cara pandang dan cara berpikir untuk menggambarkan dan memahami setiap masalah secara komprehensif, selain itu juga harus mengerti hubungan antara satu hal dengan hal lain dan hubungan sebab akibat dalam organisasi.

4. *Knowledge Management dan Learning Organization di Lembaga Pendidikan*

Pengembangan suatu organisasi sebelumnya memusatkan perhatian pada keterampilan dan sikap individu serta kurang diperhatikannya peran struktur dan sistem. Oleh karena itu jika sebuah organisasi ingin berubah maka harus mengupayakan perubahan dalam sikap dan pandangan orang sebelum mengubah struktur organisasi atau teknologi yang digunakan organisasi. Dengan begitu harus ada perubahan agar kompetensi lebih berkembang melalui keterlibatan semua anggota organisasi dalam proses perubahan.⁴⁷ Dengan begitu manajemen yang mulanya hanya berbasis sumber daya manusia berubah menjadi manajemen yang berbasis ilmu pengetahuan. Jadi hal tersebut dapat dilakukan pada sebuah lembaga yang mampu menjadi organisasi pembelajar dan menjadikan manajemen pengetahuan sebagai sumber daya yang strategis. Untuk menjadikan lembaga pendidikan islam agar manajemen pengetahuan menjadi sumber daya yang startegi terdapat empat langkah yang perlu dilakukan, yaitu:⁴⁸

- a. Pengetahuan dapat disimpan. Data, informasi, pengetahuan bisa disimpan dalam bentuk dokumentasi yang mudah diakses jika dibutuhkan. Apabila pengetahuannya masih bersifat *tacit* lebih baik ditransformasikan menjadi *explicit knowledge*. Dengan pengetahuan yang disimpan nantinya akan memudahkan organisasi menuluri dan memanfaatkannya.
- b. Pengetahuan mudah diakses. Setiap anggota organisasi mempunyai akses yang sama terhadap *knowledgebase organisasi*. Agar proses aksesibilitas dan transfer mudah dilakukan antar anggota, lembaga perlu memfasilitasi dengan memanfaatkan teknologi informasi seperti *video conference*, jaringan internet dan intranet. Banyak lembaga pendidikan mempunyai ruang perpustakaan sehingga anggotanya mudah mengakses pengetahuan-pengetahuan terbaru melalui literatur.
- c. Peningkatan pengetahuan didukung oleh lembaga. Kemampuan organisasi untuk beradaptasi perlu dukungan peningkatan pengetahuan. Organisasi perlu perlu menciptakan lingkungan yang mampu mempercepat peningkatan pengetahuan. organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mampu mempercepat peningkatan pengetahuan anggota-anggotanya, dan mengapresiasinya. Anggota organisasi yang memiliki pengetahuan dan menyumbangkan pengetahuannya kepada *knowledge base* lembaga perlu mendapatkan penghargaan. Penghargaan yang diterima dapat berupa peningkatan kompensasi material maupun promosi pangkat/ jabatan.
- d. Mengelola pengetahuan sebagai aset. Dalam organisasi, aset dapat berbentuk barang berwujud maupun barang tak berwujud. Pengetahuan merupakan aset berwujud yang harus diperlakukan sebagai aset berwujud, yaitu dapat diukur.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*).⁴⁹

⁴⁷ Bambang Setiarso, dkk. *Penerapan Knowledge Management...*, hlm. 19.

⁴⁸ Imam machali dan Ara Hidayat, *The Handbook...*, hlm. 450.

⁴⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif R&D*, ed. Alfabeta (Bandung),

Penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan *knowledge Management* Sebagai Upaya Pengembangan *Learning Organization* untuk Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Negeri 3 Yogyakarta. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini untuk mendapatkan data-data yang diperlukan peneliti yaitu menggunakan beberapa metode pengumpulan data, metode tersebut diantaranya:

1. Studi pustaka merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mempelajari referensi berupa literatur-literatur, mengumpulkan data yang ada di buku yang berhubungan dengan *knowledge management* dan *learning organization* sehingga membantu peneliti untuk menyusun penelitian.
2. Observasi, teknik pengumpulan ini dilakukan dengan pengamatan langsung ke lokasi objek penelitian tentang aktifitas yang berhubungan dengan penelitian. Lokasi observasi yang dilakukan yaitu di SMA Negeri 3 Yogyakarta.
3. Wawancara dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara terstruktur dan tidak terstruktur, untuk wawancara terstruktur karena peneliti sudah menyiapkan instrument penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis. Sedangkan yang tidak terstruktur pedoman wawancara hanya digunakan peneliti secara garis besarnya saja tentang permasalahan yang akan diajukan. Peneliti melakukan wawancara kepada bapak Drs. Agus Santosa selaku wakil kepala sekolah di SMA Negeri 3 Yogyakarta.
4. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif. Dengan metode ini akan digambarkan upaya kepala sekolah dalam menerapkan *knowledge management* yang ada pada SMA Negeri 3 Yogyakarta.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. *Knowledge Management* Sebagai Upaya Pengembangan *Learning Organization* di SMA Negeri 3 Yogyakarta

Berdasarkan hasil dari penelitian yang peneliti lakukan di SMA Negeri 3 Yogyakarta dalam penerapan manajemen pengetahuan kepala sekolah menjadi pusat dalam mengatur setiap kegiatan. Kepala sekolah juga turut membantu dalam pengoptimalan kinerja para tenaga pendidiknya. Karena, pada saat ini perkembangan ilmu pengetahuan juga sangat membantu dalam meningkatkan kemampuan yang ada dalam setiap tenaga pendidik. Peningkatan kemampuan tersebut meliputi kompetensi, tenaga pendidik yang kompeten akan mampu membuat lembaga pendidikannya semakin meningkat. Kompetensi tersebut berupa kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial.

Dari hasil data yang didapatkan peneliti kepala sekolah sangat memperhatikan tenaga pendidiknya sehingga kepala sekolah mengembangkan kreativitas dan potensi tenaga pendidik sesuai dengan kompetensi keahlian dan pengetahuan pengalaman masing-masing. Tentunya dalam mengembangkan tersebut kepala sekolah menginginkan para tenaga pendidiknya mendapatkan pengetahuan-pengetahuan yang baru. Sehingga kepala sekolah memberikan peluang dan memberikan tempat bagi tenaga pendidiknya untuk mengikuti pelatihan, workshop, diklat serta tidak lupa untuk mengikuti musyawarah guru mata pelajaran (MGMP). Seperti yang sudah disampaikan bapak Drs. Agus Santosa selaku wakil kepala sekolah selaku kepala sekolah SMA Negeri 3 Yogyakarta bahwa:

Mereka dikembangkan sesuai dengan kompetensi, keahlian, pengetahuan dan pengalamannya masing-masing. Jadi setiap guru atau pegawai di TU itu tidak serta memiliki kemampuan yang sama, oleh karena itu kepala madrasah memilih atau mendelegasikan

tugas-tugas secara umum yaitu ada guru yang diberi tugas untuk menjadi waka kurikulum, waka kesiswaan, waka sarpras, waka humas. Potensi-potensi guru disini dikembangkan, misalnya kemarin ada workshop di balai diklat Jakarta jadi guru juga saya ikuti. Karena guru-guru disini juga mengikuti MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) untuk menemabab wawasan dan kreativitas guru.

Mengembangkan kreativitas dan potensi yang dimiliki guru merupakan salah satu tanggung jawab kepala sekolah SMA Negeri 3 Yogyakarta dalam memimpin suatu organisasi lembaga pendidikan dan sebagai strategi kepala madrasah untuk memajukan madrasah. Serta optimalisasi pemanfaatan teknologi dan informasi pembelajaran dan setiap guru mata pelajaran dianjurkan mengikuti MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) dan guru-guru dibebaskan dalam mengikuti pelatihan-pelatihan, workshop yang di laksanakan di luar maupun di dalam madrasah. Dengan mengikuti pelatihan-pelatihan tadi guru bisa belajar dan menerima informasi-informasi yang baru. Upaya untuk meningkatkan kinerja guru untuk menghasilkan lembaga pendidikan yang berhasil guru juga harus mempunyai acuan. Jadi kepala sekolah juga memberikan arahan perencanaan program pembelajaran yang efektif (RPP, Prota, Promes). Seperti hasil wawancara dengan bapak Drs. Agus Santosa selaku wakil kepala sekolah di SMA Negeri 3 Yogyakarta bahwa:

Sebagai guru juga harus mencari informasi-informasi atau pengetahuan untuk menambah wawasan dan pengalaman yang nantinya bisa jadi bekal oleh guru-guru. Guru-guru juga dituntut untuk membuat modul untuk mempermudah siswa tahu tentang materi apa saja yang akan dipelajari.

2. Analisis Knowledge Management Sebagai Upaya Pengembangan Learning Organization untuk Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Negeri 3 Yogyakarta

Hubungan *learning organization* dengan *knowledge management* untuk menjadikan sebuah lembaga itu tumbuh dan berkembang. dari hasil penelitian penerapan *knowledge management* yang ada di SMA Negeri 3 Yogyakarta menjadikan sebuah lembaga yang ingin terus belajar. Hasil dari upaya penerapan tersebut adalah sebagai berikut dengan melalui model SECI (sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan Internalisasi).

Proses sosialisasi yang dilakukan di SMA Negeri 3 Yogyakarta yaitu dengan kegiatan musyawarah sesama guru dengan cara bertatap muka secara langsung, mengadakan diskusi, serta memberikan tempat para tenaga pendidik untuk mengikuti workshop, diklat. Seperti diklat pembuatan RPP yang benar dan tepat. Dengan adanya kegiatan tersebut guru juga dituntut untuk bisa memberikan informasi dari diklat atau kegiatan yang sudah diikuti.

Proses Eksternalisasi yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga pendidik yaitu mendokumentasikan hasil diskusi dari kegiatan yang diikuti. Proses kombinasi yaitu dengan memberikan wadah bagi guru melalui teknologi dengan adanya web untuk mengelola dari informasi-informasi yang sudah disusun. Oleh karena itu data tersebut telah disimpan dalam sistem yang mudah diakses. Selanjutnya proses internalisasi yang dilakukan yaitu dengan mencari wawasan serta pengetahuan baru selain dengan mengikuti diklat maupun workshop. Jadi guru diberi kebebasan untuk menyerap informasi melalui literasi-literasi yang bisa menjadikan sebuah gagasan baru. Proses selanjutnya berkaitan dengan proses kombinasi memberikan akses kepada guru untuk mempublish hasil dari diweb yang sudah disediakan sekolah.

Peningkatan kinerja guru di SMA Negeri 3 Yogyakarta dengan adanya penerapan *knowledge management* sebagai upaya untuk mengembangkan *learning*

organization bisa dikatakan bahwa dengan penerapan tersebut kinerja guru menjadi lebih meningkat. Oleh karena itu dapat dilihat dari hasil hasil pengukuran k melalui tabel sebagai berikut:

| No | Pernyataan Indikator Keberhasilan Penerapan <i>knowledge management</i> sebagai upaya pengembangan <i>learning organization</i> | Hasil Penelitian Pengukuran Kinerja Guru di SMA Negeri 3 Yogyakarta |
|----|---|---|
| 1 | Menciptakan budaya lembaga yang dipimpin oleh pengetahuan | Kepala sekolah di SMA Negeri 3 Yogyakarta memberikan peluang bagi guru untuk memperoleh pengetahuan dengan cara mengirim para guru untuk mengikuti seminar-seminar dan pelatihan serta mendatangkan para tutor ke sekolah dan menempatkan para guru pada proporsi yang sesuai bidangnya sehingga pengetahuan yang diadopsi juga dan juga pegangan sekolah untuk menciptakan hasil maksimal. |
| 2 | Mengembangkan <i>knowledge workers</i> melalui kepemimpinan manajemen | Hasil penelitian di SMA Negeri 3 Yogyakarta menyimpulkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Karena pengetahuan yang dimiliki oleh pemimpin mampu memberikan dampak munculnya kompetensi pegawai yang tinggi. Dan hal tersebut bisa dilihat dari hasil penelitian kinerja guru dalam indikator yang lain. |
| 3 | Menyajikan produk/jasa/solusi berbasis pengetahuan | Guru di SMA Negeri 3 Yogyakarta mendokumentasikan hasil pengetahuan yang sudah didapatkan kemudian guru tersebut memberikan wadah dari hasil beberapa pengetahuan yang sudah didapatkan dan mudah di akses bagi orang lain melalui teknologi yaitu melalui web sekolah untuk mengelola informasi/ pengetahuan yang sudah guru tersebut dapatkan. |
| 4 | Memaksimalkan modal intelektual lembaga | SMA Negeri 3 Yogyakarta guru berhasil mengembangkan peserta didik dalam mengikuti berbagai prestasi akademik maupun non- akademik dalam bidang penelitian, sains, dan teknologi adapun sebagian prestasinya yaitu OPSI pada tahun 2017 yang memperoleh medali perunggu dalam tingkat internasional, OSN pada tahun 2018 yang memperoleh medali perak dalam tingkat internasional, dan FIKSI pada tahun 2018 yang memperoleh medali perak. |

| | | |
|---|--|--|
| 5 | Menciptakan lingkungan untuk berbagi pengetahuan secara kolaboratif | Peningkatan pengetahuan di SMA Negeri 3 Yogyakarta sudah dilakukan guru dengan cara mengontrol dengan lingkungan berkoordinasi langsung dengan warga sekolah dan orang tua yang bersangkutan di sekolah dan juga gguru sudah menyediakan informasi pengetahuan berupa teknologi untuk berbagi pengetahuan karena dalam pelayanan di SMA Negeri 3 Yogyakarta pelayanannya sudah baik. Sehingga proses pentranferan pengetahuan bisa dilakukan dengan efektif. |
| 6 | Menciptakan suatu organisasi pembelajaran | Hasil penelitian guru di SMA Negeri 3 Yogyakarta ini mampu mengembangkan jaringan khususnya dalam SDM nya dalam era globalisasi yang dihadapkan dengan komunikasi yang mendunia dan guru di sekolah ini mampu berkerjasama dalam mengembangkan SDM untuk menghasilkan kualitas yang tinggi, karena guru di SMA Negeri 3 Yogyakarta selalu menggali dan terus menggali untuk mendapatkan sebuah pengetahuan baru yang bisa diberikan kepada peserta didiknya dan lingkungannya dan memberikan produk yang berkualitas. |
| 7 | Memberikan nilai berdasarkan pengetahuan tentang pelanggan | Dari hasil observasi guru mampu menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif sehinggadapat menyenangkan karena sebelum pembelajaran guru menyiapkan Silabus dan RPP kemudian juga memanfaatkan taman budaya di SMA Negeri 3 Yogyakarta sebagai tempat untuk pembelajaran. |
| 8 | Mentransformasikan pengetahuan lembaga menjadi nilai bagi pemegang saham | SMA Negeri 3 Yogyakarta dalam prestasi akademik banyak memperoleh prestasi dalam tingkat Provinsi, Nasional bahkan sampai tingkat Internasional, dan untuk salah satu prestasi non- akademik SMA Negeri 3 Yogyakarta pada tahun 2019 SMA Negeri 3 meraih English Debating Competition 2019 yang di selenggarakan oleh English Student Association Universitas Sebelas Maret. Karena dalam hal ini guru mampu mentransformasikan pengetahuannya kepada peserta didiknya sehingga pengetahuan tersebut dapat dikembangkan dan menjadi nilai lebih bagi guru maupun stakeholder yang terdapat dalam lembaga tersebut. |

Dari pengukuran kinerja guru di SMA Negeri 3 Yogyakarta tersebut dapat diketahui bahwa dengan adanya penerapan *knowledge management* sebagai upaya *learning organization* di SMA Negeri 3 Yogyakarta bisa dikatakan berdampak baik.

Karena dengan pemaparan hasil penelitian tersebut pengetahuan yang diadpsi guru dan dikemudian dikembangkan mampu menjadikan lembaga tersebut mampu mengoptimalkan visi dan juga misi sehingga output ataupun outcome dari lembaga tersebut juga semakin lebih baik.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Perubahan suatu organisasi disuatu lembaga pendidikan juga memerlukan pengetahuan untuk menjadikan pengetahuan tersebut aset dalam lembaganya. Jadi sebuah lembaga pendidikan yang ingin berubah menjadi lebih baik juga harus menjadikan lembaga pendidikan yang menanamkam organisasi pembelajar agar terus mencari informasi-informasi untuk meningkatkan lembaga pendidikan.

Apabila dari tenaga pendidikan yang mempunyai pengetahuan yang luas tentunya output lembaga pendidikan juga bisa semakin meningkat. *Knowledge Management* sebagai upaya *learning organization* di SMA Negeri 3 Yogyakarta, upaya yang dilakukan kepala sekolah diantaranya: kepala sekolah memberikan peluang serta memberikan tempat kepada tenaga pendidik untuk mendapatkan pengetahuan baru melalui diklat dan pelatihan, kemudian dengan adanya pelatihan tersebut pengetahuan yang didapat oleh tenaga pendidik dan dapat didokumentasikan yang nanatinya pengetahuan tersebut di tempatkan pada akses yang sudah disediakan yaitu berupa web sekolah dan agar bisa dibaca oleh orang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Bambang Setiarso. *Penerapan Knowledge Management Pada Organisasi*. Edited by Graha Ilmu. Yogyakarta, 2012.
- Ferdinandus, Elsin, Ali Imron, and Achmad Supriyanto. "Knowledge Management" 3, no. 2 (2015): 106.
- Imam Machali dan Ara Hidayat. *The Handbook of Education Manajemen, Teori Dan Praktek Pengelolaan Sekolah Madrasah Di Indonesia*. Yogyakarta: Prena Damedia Group, 2018.
- Ismail, Dingot Hamonangan, and Organisasi Pembelajar. "Strategi Mewujudkan Suatu Organisasi" 5, no. 1 (2016): 16.
- Khoe You Tung. *Memahami Knowledge Management*. Edited by Indeks. Jakarta, 2008.
- Nainggolan, Esron Rikardo. "Membangun Knowledge Management System Untuk Membentuk Knowledge Sharing Menggunakan Metode KM-Roadmap." *Jurnal Pilar Nusa XI*, no. 1 (2015): 62.
- Nainggolan, Gilbert. "Pembelajaran Organisasi Dan Berbagi Pengetahuan Untuk Peningkatan Kualitas Guru." *Pendidikan Universitas Dhyana Pura ISSN 2502-4728* 1 No.2, no. 2 (2016): 174.
- Nuryana, Zalik. "Knowledge Management Sebagai Upaya Pengembangan Learning Organization Di Lembaga Pendidikan Islam." *LITERASI (Jurnal Ilmu Pendidikan)* 8, no. 1 (2017): 15.
- Paul L Tobing. *Knowledge Management Konsep, Arsitektur, Dan Implementasi*. Edited by Graha Ilmu. Yogyakarta, 2007.
- Perdana, Eric Megah, Danny Manongga, and Ade Iriani. "Model Konseptual Bagi Pengembangan Knowledge Management Di SMA Menggunakan Soft System Methodology." *Jurnal Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer* 6, no. 2 (2019): 176.
- Sangkala. *Knowledge Management*. Edited by PT Raja Grafindo Persada. Jakarta, 2007.
- Slamet Suyanto. "Pengembangan Sekolah Bertaraf International Melalui Organisasi Belajar Konsep Dan Implementasi." *Jurnal Ilmiah*, no. 3 (2008): 242.
- Smith, Elizabeth A. "The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Workplace." *Journal of Knowledge Management* 5, no. 4 (2001): 311.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif R&D*. Edited by Alfabeta. Bandung, 2012.

Suprpto, Cahyo Adi, and Setiawan Assegaff. "Analisis Dan Perancangan Knowledge Management System Pada Sma Negeri 6 Kota Jambi." *Jurnal Manajemen Sistem Informasi* 3, no. 3 (2018): 977.