

MEMBANGUN KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI MELALUI MANAJEMEN KNOWLEDGE

Oleh : *Dr.Hj.Ade Tutty R. Rosa, M.MPd*

Abstract

Building the excellence of an organizational culture in the education world in such a competitive situation requires that educators and educators and education practitioners want to find a strategy culture that is more suited to the demands of changing competitive environment. Strategies should be built on a comprehensive understanding of what assets or resources and cultures are appropriate for organizations to achieve. A superior organization no longer has to rely solely on financial resources, building, land, technology, market position, and other more tangible assets, but rather should rely on intangible knowledge assets because knowledge culture is an advantage Strategic for education Therefore many organizations or agencies and companies that are currently building organizational theory toward the culture of knowledge. To be more conducive to the implementation of Knowledge Management, the functions of knowledge management should be raised that will become integrators of other functions within an organization. Traditional organizations are not familiar with new positions called CKO (Chief of Knowledge Officer), Senior Manager of Knowledge Management or Officer Knowledge Management. These positions are related to Knowledge Management, and the scope of the task is cross-functional, cross-unit and cross-disciplinary and even cross-hierarchy, capable of building the characteristics of organizational culture through knowledge management.

Keywords: *culture, organization, knowledge management, education*

A. Latar belakang Masalah

Kegandrungan teknologi dalam Era digital saat ini yang diwarnai dengan maraknya budaya inovasi ditandai juga dengan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Banyak orang berpendapat bahwa cerminan sosial dari suatu budaya adalah refleksi dari paradigma sosial mutakhir yang sering dilakukan oleh pengkondisian dan kondisi. Fenomena ini mungkin saja ditentukan oleh sasaran manajemen yang kurang inovatif dan proaktif. Hal ini harus diakui bahwa sasaran yang ambisius untuk suatu organizer memerlukan kriteria-kriteria tertentu dalam pelaksanaannya baik bagi sumber manusia maupun sumber daya lain yang terlibat. Perlunya kebiasaan-kebiasaan / budaya yang dilakukan diantaranya : Keseimbangan Koherensi dari sumber daya tersebut dalam memberikan keseimbangan dan konteks yang jauh lebih besar dari pada perencanaan dalam keunggulan suatu budaya organisasi. Koherensi ini mengesankan pada keselarasan, kesatuan, dan integritas diantara visi dan misi, peran dan tujuan, prioritas dan rencana, keinginan dan disiplin, sehingga tidak mengabaikan bidang-bidang lain baik dalam perkembangan pribadi, karier maupun perkembangan akademik dan profesionalisme, apapun bentuknya harus mengacu pada tujuan jangka panjang maupun jangka pendek pada tempat dan peran seluruh budaya organisasi terkait. Menyadari akan persaingan yang semakin berat, maka

diperlukan perubahan paradigma budaya dari yang semula mengandalkan *resource-based* menjadi *knowledge-based* yang bertumpu pada analisis bidang ilmu pengetahuan.

Untuk dapat mengelola manajemen pengetahuannya dengan baik. Maka suatu organisasi harus dapat mengerti tentang sejarah perkembangan manajemen budaya pengetahuan (*knowledge management culture*) dengan baik. Sebenarnya arah penbelajarn yang disebut sebagai manajemen budaya pengetahuan telah muncul dalam beberapa dekade terakhir ini. Kemunculan manajemen budaya pengetahuan pada dasarnya memiliki akar yang cukup panjang dan bahkan dimulai sejak beberapa abad yang lalu, baik di negara barat maupun timur.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka penulis mengkaji tentang manajemen budaya pengetahuan (*knowledge management culture*) karena pada dasarnya memahami tentang sejarah dan budaya *knowledge management* penting bagi suatu organisasi termasuk pendidikan jika ingin mengelola pendidikan dengan baik.

Dengan demikian masalahnya adalah : (1) bagaimana mengelola suatu Data , Informasi dan budaya Pengetahuan (*knowledge culture*) terkait dengan Budaya organisasi; (2) seperti apa Tipe-tipe *Knowledge* dalam manajemen budaya *organisasi* (3) Bagaimana Sejarah pengembangan dalam manajemen budaya pengetahuan hubungannya dengan informasi dan pengetahuan; (4) sejauhmana pentingnya *Framework knowledge* dalam sistem manajemen budaya *knowledge*; (5) perlunya klasifikasi *knowledge management* dalam membangun sistem manajemen *knowledge* pada dunia pendidikan. Oleh karenanya budaya organisasi tidak bersifat statis, karena budaya organisasi yang lebih dewasa akan lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungannya. Untuk dapat bertahan terhadap perubahan lingkungan dan paradigma *knowledge* , suatu organisasi harus mampu mengembangkan dirinya menjadi organisasi *cerdas budaya*.(organisasi yang mampu mensinergikan pengetahuan, kesadaran,dan ketrampilan serta keseimbangan perilaku. Dengan kecerdasan budaya yang dimiliki, maka organisasi akan mampu membangun keunggulan yang dapat meningkatkan daya saingnya.

C. Kajian Teori

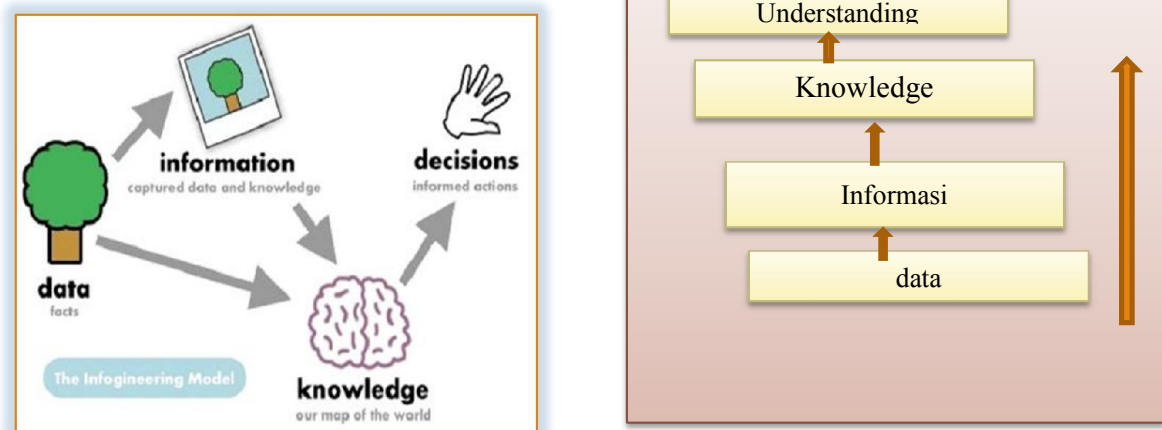
Menurut Widayana (2005, h12-13), data merupakan fakta mentah antara lain berupa gambar, angka yang disajikan tanpa suatu konteks. Lembar kerja dalam *spreadsheets* tanpa disertai *analisis dan interpretasi* data. Lebih rinci, data adalah pengukuran objektif atribut (karakteristik) dari entitas (seperti manusia, tempat, barang, dan kejadian) Jadi, dapat

disimpulkan bahwa data adalah kumpulan fakta-fakta mentah yang belum diolah sehingga secara relatif tidak berarti bagi pemakai. Sedangkan informasi adalah data yang telah tersusun dan disertai dengan referensi terhadap suatu hubungan (konteks) yang mempunyai arti, untuk membantu pengambilan keputusan. Dengan demikian data dan informasi fakta-fakta yang telah diproses sehingga memiliki arti dan manfaat bagi yang membutuhkannya.

2. *Pengetahuan/knowledge*

Beberapa pengertian *knowledge* menurut beberapa para ahli diantaranya Menurut Probst et al. (2000, h24), *knowledge* adalah seluruh pengertian dan kemampuan yang digunakan oleh individu dengan tujuan untuk memecahkan masalah. Meliputi teori dan praktek, aturan sehari-hari dan perintah untuk melakukan suatu tindakan, berisi informasi yang telah diorganisasikan dan diproses untuk memberikan pengertian, pengalaman, pembelajaran lebih lanjut dan keahlian sebagaimana ini digunakan untuk masalah atau proses bisnis tertentu, juga merupakan pencampuran unsur dari kerangka pengalaman, nilai - nilai, informasi kontekstual, dan wawasan ahli yang memberikan kerangka untuk evaluasi dan menggabungkan pengalaman baru dan informasi. Jadi, dapat disimpulkan bahwa *knowledge* adalah gabungan dari keahlian, wawasan, keterampilan dan pengalaman yang dimiliki oleh satu individu yang dapat digunakan untuk menyelesaikan semua rutinitas dan masalah yang dihadapi.

Hubungan antara data, informasi dan Knowledge dalam budaya manajemen dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1. Hubungan antara data, informasi dan Knowledge

3. *Tipe-tipe Knowledge*

Menurut Nonaka (1994), pengetahuan itu dibagi menjadi 2 (dua) tipe, yaitu :

Tacit Knowledge , Tacit Knowledge merupakan pengetahuan yang diam di dalam benak manusia dalam bentuk intuisi, judgement, skill, values dan belief yang sangat sulit

diformalisasikan dan dibagi dengan orang lain. Pengetahuan ini terbangun melalui proses interaksi dengan manusia lainnya. Tacit knowledge memiliki 2 (dua) dimensi (Nonaka,1994) yaitu : (1) Dimensi Teknis, bersifat formal dan tahu bagaimana dalam melakukan sesuatu. Dimensi ini mengandung prinsip-prinsip dan teknis pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman dan sulit untuk didefinisikan serta dijelaskan; (2) Dimensi Kognitif, terdiri dari kepercayaan, persepsi, idealisme, nilai, emosi, dan mental yang sulit dijelaskan yang akan membentuk cara seseorang dalam menerima sesuatu yang berasal dari lingkungannya.

Explicit Knowledge, Explicit knowledge adalah pengetahuan yang dapat atau sudah 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 dan audio, spesifikasi produk atau manual.

Menurut Becerra-Fernandez dan Sabherwal (2010) pengetahuan dibagi menjadi 6 tipe yaitu:

1. *Declaratif Knowledge*, Pengetahuan deklaratif adalah pengetahuan yang berdasarkan kepada fakta, apa yang diketahui, atau yang berfokus kepada keyakinan adanya hubungan dengan berbagai variabel.
2. *Procedural Knowledge*, Pengetahuan prosedural dihasilkan melalui kegiatan seperti observasi, praktek, discovery dan dengan mendokumentasikan langkah-langkah dan prosedur untuk menyelesaikan proses.
3. *Tacit Knowledge*, Pengetahuan tacit meliputi wawasan, intuisi, dan firasat yang tidak terdokumentasikan.
4. *Explicit Knowledge*, Pengetahuan eksplisit dapat diekspresikan dalam kata-kata dan angka. Pengetahuan ini mudah untuk didokumentasikan dan dibagi.
5. *General Knowledge*, Pengetahuan umum adalah pengetahuan yang dimiliki oleh semua individu dan dapat dengan mudah ditransfer ke individu lainnya.
6. *Specific Knowledge*, Pengetahuan khusus adalah pengetahuan yang hanya dimiliki oleh sebagian orang dan tidak semua orang memiliki pengetahuan tersebut.

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1994) dari kedua tipe pengetahuan (*tacit knowledge dan explicit knowledge*) dapat dikonversi melalui empat tipe proses konversi, yaitu: Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi dan Internalisasi. Keempat tipe proses konversi ini disebut SECI Model (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*). Empat model konversi pengetahuan yang merupakan proses penciptaan pengetahuan, yaitu: (1) Sosialisasi (*tacit ke tacit*) Merupakan proses berbagi pengetahuan dan penciptaan tacit knowledge melalui interaksi dan pengalaman langsung; (2) Eksternalisasi (*tacit ke explicit*), Merupakan pengartikulasian

tacit knowledge menjadi explicit knowledge melalui proses dialog dan refleksi; (3) Kombinasi (*explicit ke explicit*) Merupakan proses konversi explicit knowledge menjadi explicit knowledge yang baru melalui sistemisasi dan pengaplikasian explicit knowledge dan informasi; (4) Internalisasi (*explicit ke tacit*) Merupakan proses pembelajaran dan akuisisi knowledge yang dilakukan oleh anggota organisasi terhadap explicit knowledge yang disebarkan ke seluruh organisasi melalui pengalaman sendiri sehingga menjadi tacit knowledge anggota organisasi.

Pengetahuan dapat diperoleh melalui pengalaman, intuisi, pembelajaran, dan pemikiran. Pengetahuan dapat dibagi dan didokumentasikan sehingga dapat menimbulkan pengetahuan yang baru. Proses penciptaan pengetahuan pada dasarnya adalah berasal dari kombinasi dari dua jenis pengetahuan (*tacit knowledge dan explicit knowledge*).

4. Budaya Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management culture)

Terdapat beberapa definisi manajemen pengetahuan, yang dirangkum Singh dalam Cut Zurnali (2008), intinya bahwa manajemen pengetahuan adalah mengenai penggalan dan pengorganisasian pengetahuan untuk mengembangkan organisasi yang menguntungkan dan lebih efisien. Secara terperinci Dimttia dan Oder (2001) memaparkan bahwa manajemen pengetahuan merupakan proses menangkap keahlian kolektif organisasional, di mana pun pengetahuan tersebut berada, baik di dalam database, pada paper-paper, atau di kepala orang, dan kemudian mendistribusikan pengetahuan tersebut ke mana pun agar dapat menghasilkan pencapaian yang terbesar, selain itu manajemen pengetahuan merupakan bangunan sistematis, eksplisit dan disengaja, pembaharuan, dan aplikasi pengetahuan untuk memaksimalkan efektivitas yang berkenaan dengan pengetahuan organisasi dan pengembalian kembali aset pengetahuan organisasi. Dengan demikian manajemen pengetahuan merupakan seperangkat proses menciptakan dan berbagi pengetahuan ke 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.

5. Manajemen Informasi

Manajemen Informasi adalah teknik pengaturan atau organisasi agar informasi mudah dicari dan digunakan kembali oleh pemakai. Yang termasuk dalam proses manajemen informasi, antara lain, pengumpulan informasi, pengolahan informasi, kemas ulang informasi, dan temu kembali informasi. Sementara itu, Manajemen Pengetahuan adalah teknik membangun suatu lingkungan pembelajaran (*learning environment*), sehingga orang-orang di dalamnya terus

termotivasi untuk terus belajar, memanfaatkan informasi yang ada, serta pada akhirnya mau berbagi pengetahuan baru yang didapat. Yang termasuk dalam proses manajemen pengetahuan, antara lain, pembelajaran (individu, organisasi, kolaborasi), dan berbagi pengetahuan.

Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa Knowledge Management merupakan suatu paradigma pengelolaan informasi yang berasal dari pemikiran bahwa pengetahuan yang murni sebenarnya tertanam dalam benak dan pikiran setiap manusia. Maka dari itu perlu dibangun suatu mekanisme penyebaran informasi dan pengalaman dari sumber daya manusia yang ada agar terjadi peningkatan pengetahuan dari masing-masing pelaku kegiatan di dalam suatu organisasi.

D. Pengembangan Budaya Manajemen Pengetahuan

Prinsip perkembangan di era informasi adalah penerapan pengetahuan dalam teknologi. Masyarakat informasi menggunakan media interaktif, seperti : internet. Internet sangat dibutuhkan oleh masyarakat informasi. Sumber daya yang dibutuhkan oleh masyarakat informasi adalah pengetahuan masyarakat informasi. Keahlian Sumber Daya Manusia yang dibutuhkan adalah pekerja profesional (dengan *skill* tinggi). Hal itu terjadi karena dengan adanya internet, menjadikan semua aktivitas untuk memperoleh informasi menjadi sangat cepat, efisien, dan lancar. pada era informasi faktor yang menonjol adalah pikiran, pengetahuan (*Mind*). Pengetahuan sebagai modal intelektual mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menentukan kemajuan suatu organisasi. Pada era informasi memunculkan karakteristik masyarakat informasi dimana keberadaan informasi menjadi sangat penting dan menjadi salah satu kebutuhan pokok bagi setiap orang. Bagi masyarakat informasi banyak aspek kehidupan sangat bergantung kepada informasi. Tanpa informasi, kehidupan masyarakat informasi tidak akan berjalan sesuai dengan yang diharapkan, dan di dalam melakukan setiap kegiatannya, masyarakat informasi akan selalu membutuhkan informasi dan semakin menuntut informasi yang cepat, aktual, akurat, dan relevan.

Begitu pula bagi suatu organisasi, apapun jenis organisasinya, informasi merupakan salah satu jenis sumberdaya yang paling utama. Karena informasi, orang-orang di dalam suatu organisasi memutuskan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu, sehingga informasi menjadi penuntun bagi siapapun saat melakukan aktivitas keorganisasian. Dari sinilah kemudian muncul apa yang dinamakan pengetahuan. Informasi tersebut senantiasa mengisi segala aspek kehidupan, mulai dari lingkup individu, keluarga, sosial, hingga lingkup kelompok dan organisasi. Organisasi-organisasi yang sukses adalah organisasi yang secara konsisten menciptakan pengetahuan baru dan menyebarkannya secara menyeluruh di dalam organisasinya, dan secara cepat mengadaptasinya ke dalam teknologi dan produk serta layanan mereka. Melihat perannya

yang begitu penting bagi suatu organisasi, maka semua pengetahuan yang dimiliki oleh suatu organisasi harus dikelola dengan baik, sehingga pengetahuan tersebut dapat berperan optimal untuk organisasinya. Bentuk dan kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan sangat mempengaruhi kualitas pengetahuan yang dihasilkan dan juga akan mempengaruhi kualitas hubungan atau integrasi di antara komponen-komponennya. Dari sini dapat dilihat bahwa pengetahuan harus di kelola dengan baik. Pengelolaan pengetahuan atau manajemen pengetahuan.

Hal yang paling menentukan dalam keefektifan budaya manajemen pengetahuan yaitu kondisi ekologi sosial organisasi yang meliputi budaya, struktur, sistem informasi, sistem penghargaan, proses, manusia, dan kepemimpinan. Saat ini manajemen pengetahuan sangat diminati oleh organisasi bisnis. Peningkatan pekerja yang melek huruf juga memacu revolusi industri yang memunculkan prosedur lebih rumit pada pekerjaannya. Sebagian dari prosedur ini memerlukan lebih dari sekedar menyerap informasi secara sederhana agar mampu melaksanakan, namun mereka memerlukan ketrampilan. Sebagian dari ketrampilan ini, tidak mudah diajarkan ke yang lainnya karena mereka memerlukan pengetahuan tacit. (Gupta & Govindrajat ,2000) .

Banyaknya proses baru yang berlaku bagi pekerjaan dan penyiangan arsip untuk menjejaki proses tersebut mengakibatkan ditemukannya teknik manajemen ilmiah (*scientific management*) yang lahir untuk membantu mengorganisir dan membuat pekerjaan semakin efisien dan efektif.

E. Budaya Manajemen Knowledge kaitannya dengan Framwork Knowledge Sistem

Dengan adanya knowledge management yang didasari dengan adanya akumulasi pengetahuan individual melalui knowledge sharing ini, maka jika sewaktu-waktu ada salah satu anggota organisasi yang keluar, pengetahuan yang dimiliki individu tersebut tidak akan hilang karena telah menjadi pengetahuan organisasi dan organisasi tidak akan mengalami goncangan dengan adanya anggota yang keluar tersebut. Dalam Implementasinya budaya manajemen knowledge tidak akan bisa berjalan jika tanpa ada proses knowledge sharing di dalamnya, karena dengan adanya knowledge sharing ini pengetahuan yang dimiliki individual dapat terakumulasi menjadi pengetahuan organisasi. Knowledge management memfasilitasi proses ini sehingga pengetahuan tersebut dapat terorganisir secara lebih baik dan nantinya bisa dimanfaatkan secara maksimal untuk kepentingan organisasi , yang terakumulasi dalam suatu organisasi dapat dimanfaatkan dan digunakan sebagai alat untuk menemukan solusi dari masalah yang sedang dihadapi organisasi yang bersangkutan. Selain itu, pengetahuan ini juga bisa digunakan untuk menciptakan ide-ide baru maupun untuk memperbaiki ide-ide yang telah ada dalam organisasi. Oleh sebab itulah, jika tidak dikelola dengan baik dalam kerangka knowledge management yang

terstruktur, pengetahuan yang peranannya sangat penting dalam organisasi ini tidak akan bisa membawa perbaikan dan tentu tidak akan bisa pula membuat organisasi tersebut tetap bisa bertahan di tengah era digital saat ini.

Faktor-faktor penting yang harus diperhatikan agar knowledge management suatu organisasi dapat diimplementasikan secara optimal, menurut Tobing (2007: 28) yaitu;

1. *Manusia*, Pada hakekatnya knowledge berada di dalam pikiran manusia berupa tacit knowledge. Carla O'Dell mengatakan bahwa 80% knowledge adalah berupa tacit knowledge dan hanya 20% berupa knowledge eksplisit (Tobing, 2007: 28). Disamping sebagai sumber knowledge, manusia pada hakekatnya juga merupakan pelaku dari proses-proses yang ada di dalam KM. Jika proses knowledge sharing/transfer dan knowledge creation tidak dapat berjalan, maka persoalan utamanya adalah karena tidak adanya kemauan dan kemampuan manusia untuk melakukannya. Semua proses-proses tersebut dapat berjalan, selama manusia memang terdorong untuk melakukannya, walaupun tanpa bantuan teknologi.

Meningkatkan motivasi dan membangkitkan partisipasi anggota organisasi dalam implementasi Knowledge Management, memerlukan pendekatan-pendekatan manajemen SDM. Berbagai penelitian, tulisan dan praktek implementasi KM membuktikan bahwa pemberian reward merupakan salah satu faktor signifikan dalam menentukan keberhasilan implementasi KM meningkatkan partisipasi aktif untuk membagikan knowledge yang dimilikinya dalam meningkatkan kemampuan belajar mandiri dan berinovasi.

2. *Leadership*, Peran yang sangat kritis yang harus dijalankan oleh pemimpin adalah membangun visi yang kuat, yaitu visi yang dapat menggerakkan seluruh anggota organisasi untuk tersebut. Visi tidak hanya sekedar statement yang bersifat retorik, tetapi harus diikuti oleh tindakan nyata dari pemimpin itu sendiri dalam memberikan teladan dan keyakinan kepada seluruh anggota organisasi bahwa memang organisasi sungguh-sungguh diarahkan dan digerakkan menuju visi yang telah ditetapkan. Sebaik-baiknya pernyataan visi, jika tidak ditindaklanjuti akan segera kehilangan efektifitasnya dan secara psikologis akan menjadi khayalan yang sudah dianggap menjadi kenyataan sangat berbahaya bagi sebuah organisasi.
3. *Teknologi*, Perkembangan teknologi informasi (TI) yang sudah merasuk ke semua aspek kegiatan manusia membuat penggunaan teknologi informasi menjadi salah satu enabler dari KM. Perkembangan TI membuat semakin banyak proses yang diotomasi dan juga semakin banyak pekerja yang menghabiskan waktunya didepan komputer baik untuk melakukan pekerjaan analisis, mengeksekusi proses bisnis maupun untuk berkomunikasi. Internet saat ini sudah menjadi interface dan sekaligus integrator antara manusia dengan manusia lainnya.

Perkembangan teknologi internet dengan berbagai aplikasi didalamnya membuat teknologi ini menjadi basis utama pengembangan KM Tool. Tujuan utama dari penggunaan teknologi internet dalam KM adalah untuk mendistribusikan knowledge melalui internet/intranet yang memungkinkan knowledge yang dimiliki perusahaan dan karyawannya tersebar secara corporate wide dan menjadi milik kolektif perusahaan atau organisasi. Selain berfungsi sebagai media utama pendistribusian knowledge, penggunaan teknologi IT dalam KM juga sangat berperan dalam mengeksekusi berbagai proses di KM yaitu: *Capture, generate* atau akuisi knowledge; *Kodifikasi knowledge; Knowledge maintenance* (validasi, pemeliharaan, integritas knowledge) *Security* dari knowledge dan Memonitor pemanfaatan knowledge.

4. *Organisasi*, Organisasi berkaitan dengan penanganan aspek operasional dari aset-aset knowledge, termasuk fungsi-fungsi, proses-proses, struktur organisasi formal dan informal, ukuran dan indikator pengendalian, proses penyempurnaan, dan rekayasa proses bisnis. Organisasi yang supportif terhadap knowledge Management adalah organisasi yang menghargai knowledge dan yang memilikinya. Organisasi ini sangat fleksibel dan sangat mudah menyesuaikan diri dengan perubahan. Galbraith et al (2002) menyatakan bahwa *reconfigurable organization* (organisasi yang dinamis) adalah organisasi yang mampu mengkombinasikan dan mengkombinasikan ulang skill, kompetensi, dan sumber daya organisasi untuk merespon perubahan-perubahan lingkungan. Jenis organisasi ini adalah berbasis knowledge. Sehingga organisasi pendidikan yang berkeinginan untuk mengimplementasi KM, harus mempersiapkan diri untuk tidak saja familier dengan posisi baru tersebut, tetapi juga harus merancang fungsi-fungsi, proses-proses, struktur serta menata ulang mekanisme koordinasi, interaksi, aliran informasi knowledge dengan posisi tersebut.
5. *Learning*, Garvin (1998) mendefinisikan learning organization sebagai keterampilan organisasi dalam lima aktifitas utama, yaitu: Penyelesaian masalah secara sistematis ; Penguji cobaan pendekatan-pendekatan baru; Belajar dari pengalaman masa lalu; Belajar dari praktek terbaik; Transfer atau sharing knowledge secara cepat dan efisien ke seluruh organisasi. Proses learning menjadi sangat penting dalam KM, karena melalui proses inilah diharapkan muncul ide-ide, inovasi dan knowledge baru, yang menjadi komoditas utama yang diproses dalam KM. Untuk itu perusahaan perlu mendorong dan memfasilitasi proses learning dengan memastikan individu-individu berkolaborasi dan melakukan sharing knowledge secara optimal. Pemimpin harus memperlengkapi organisasi dengan lingkungan dan karakter-karakter yang dibutuhkan untuk terbentuknya *learning organization*, serta memberikan solusi dalam mengatasi hambatan belajar yang dihadapi organisasi

F. Klasifikasi Knowledge Management

Menurut Purnama, 2011, proses knowledge management diklasifikasikan sebagai berikut:

1. *Mengumpulkan dan menggunakan ulang pengetahuan terstruktur.* Pengetahuan sering tersimpan dalam beberapa bagian dari output yang dihasilkan organisasi/ perusahaan, seperti desain suatu produk (atau dalam kasus MTI adalah program kerja), proposal dan laporan proyek, prosedur-prosedur yang sudah diimplementasikan dan terdokumentasikan dan kode-kode software yang mana semuanya dapat dipergunakan ulang untuk mengurangi waktu dan sumber yang diperlukan untuk membuatnya kembali.
2. *Mengumpulkan dan berbagi pelajaran yang sudah dipelajari (lessons learned) dari praktek-praktek.* Tipe proyek ini mengumpulkan pengetahuan berasal dari pengalaman yang harus diinterpretasikan dan diadopsi oleh user dalam konteks yang baru. Proyek ini biasanya melibatkan sharing pengetahuan atau pelajaran melalui database. Di MTI sendiri sebenarnya sedang dibiasakan budaya sharing antar angkatan agar pengetahuan dapat dibagikan. Sharing ini dapat dilakukan secara formal dalam maupun tidak formal. Namun, tidak adanya pendokumentasian sharing atau publikasi dari hasil sharing seringkali membuat pengetahuan hanya berputar di suatu perkumpulan tertentu saja.
3. *Mengidentifikasi sumber dan jaringan kepakaran.* Proyek ini bermaksud untuk menjadikan kepakaran lebih mudah terlihat dan mudah diakses bagi setiap anggota organisasi. Dalam hal ini adalah untuk membuat fasilitas koneksi antara orang yang mengetahui pengetahuan dan orang yang membutuhkan pengetahuan.
4. *Membuat struktur dan memetakan pengetahuan yang diperlukan untuk meningkatkan performansi.* Proyek ini memberikan pengaruh seperti pada proses pengembangan produk baru atau desain ulang proses dengan menjadikan lebih eksplisit atau terbuka dari pengetahuan yang diperlukan pada tahap-tahap tertentu.
5. *Menyusun dan menyebarkan pengetahuan dari sumber-sumber eksternal.* Perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan tidak menentu telah meningkatkan kepentingan dan kesungguhan pada business intelligence system.

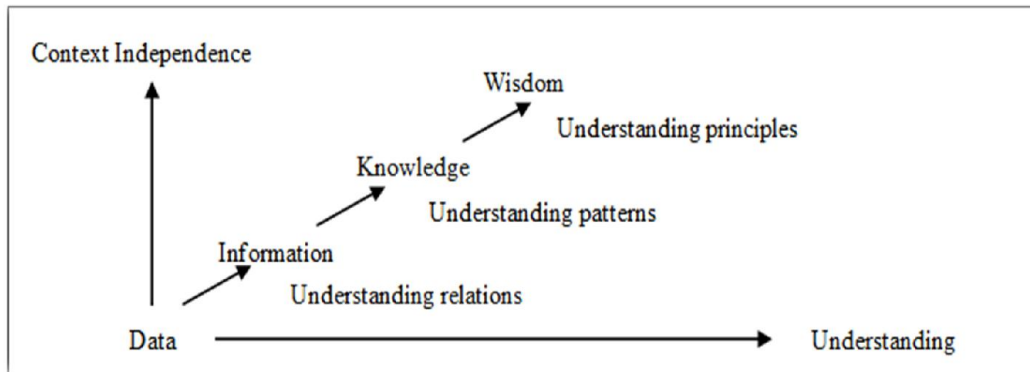
G. Pembahasan

1. Membangun Sistem Manajemen Knowledge di sekolah

Membangun manajemen pengetahuan pada dasarnya adalah memahami arti dari pengetahuan dan bagaimana menggunakannya secara efektif. Pengetahuan dalam konsep ini merupakan satuan yang lebih dari sekadar data atau informasi. Uriarte (2008: 1-4), dalam hal ini

menjelaskan bahwa terdapat perbedaan level pemahaman di antara ketiganya. Data diartikan sebagai angka atau huruf tanpa konteks tertentu (*context dependent*); informasi adalah sekumpulan data yang memiliki korelasi dan konteks pemahaman tertentu; sedangkan

pengetahuan adalah kumpulan informasi yang dapat dipahami pola-pola dan implikasinya yang dapat menciptakan konteksnya sendiri. Dalam bagan berikut :



Sumber: Filemon A. Uriarte Jr., 2008: 2

Gambar 3. Perkembangan Konseptual Data Menjadi Pengetahuan

Pada bagan tersebut, dapat dilihat bahwa data merupakan satuan konseptual terkecil yang menjadi dasar bagi informasi dan bergerak selaras konteks dan pemahaman untuk menjadi pengetahuan hingga pada tingkat tertingginya menjadi hikmah atau kearifan (*wisdom*). Pembangunan manajemen pengetahuan dalam fondasinya dimulai dari pemahaman konseptual tentang data, informasi, dan pengetahuan tersebut. Hal ini dimaksudkan untuk menjelaskan bahwa ketiganya terdapat pada setiap organisasi, namun memiliki perbedaan makna dan penggunaan yang besar.

Dalam konteks manajemen sebuah organisasi, pengetahuan ini dapat dibagi ke dalam dua kategori, yaitu pengetahuan tacit (*tacit knowledge*) dan pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*). Pengetahuan tacit adalah pengetahuan yang terdapat pada diri seseorang, berupa keahlian, keterampilan, atau wawasan tertentu, yang diakumulasi melalui proses pembelajaran, interaksi, dan pengalaman. Pengetahuan tacit ini sulit untuk diformalisasikan, direkam, atau diartikulasikan karena ia mencakup wawasan subjektif (*subjective insights*), intuisi (*intuition*), dan dugaan-dugaan (*conjectures*) (Uriarte, 2008: 4-5). Adapun pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang terdapat pada berbagai hal dalam organisasi, seperti fasilitas, produk, proses, layanan, dan sistem. Jenis pengetahuan ini, merepresentasikan suatu bentuk akumulasi perjalanan organisasi yang disimpan sehingga dapat diakses, dibaca, dan dipelajari setiap saat. Pengetahuan eksplisit umumnya dikodifikasikan dan tersimpan dalam dokumen, *database*, *website*, *email*, arsip-arsip organisasi, buku-buku pelajaran, kurikulum, laporan kegiatan, dan lain sebagainya (Uriarte, 2008: 6). Kedua jenis pengetahuan ini merupakan hasil

dari interaksi ataupun inovasi yang memungkinkan suatu organisasi untuk merespons situasi atau menjawab tantangan yang sedang dihadapi.

Suatu pengetahuan hanya dapat bermakna dan bermanfaat bagi organisasi, jika ia dapat diciptakan (*created*), disebar atau dibagikan (*shared*), serta dikelola dan digunakan (*managed*). Tantangan utama bagi organisasi terkait hal ini umumnya adalah bagaimana mereka dapat melakukan *sharing* atau penyebaran pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang kepada yang lain (*tacit knowledge*). Pada sebuah organisasi, termasuk sekolah, umumnya terdapat beberapa individu tertentu yang memiliki kelebihan dalam hal pengetahuan (keterampilan, keahlian, kemampuan) dibandingkan individu yang lain. Jika suatu organisasi hanya bergantung pada keahlian atau keterampilan yang dimiliki individu-individu tersebut, maka ia tidaklah cukup. Oleh karena itu, dalam manajemen pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang dimiliki individu tertentu itu harus disebar dan dikelola pada individu lainnya sehingga setiap lini kerja organisasi mampu bekerja dengan keahlian dan keterampilan yang serupa. Hal ini juga yang menjadi salah satu tujuan penting dari penerapan manajemen pengetahuan di sekolah atau lembaga pendidikan lainnya.

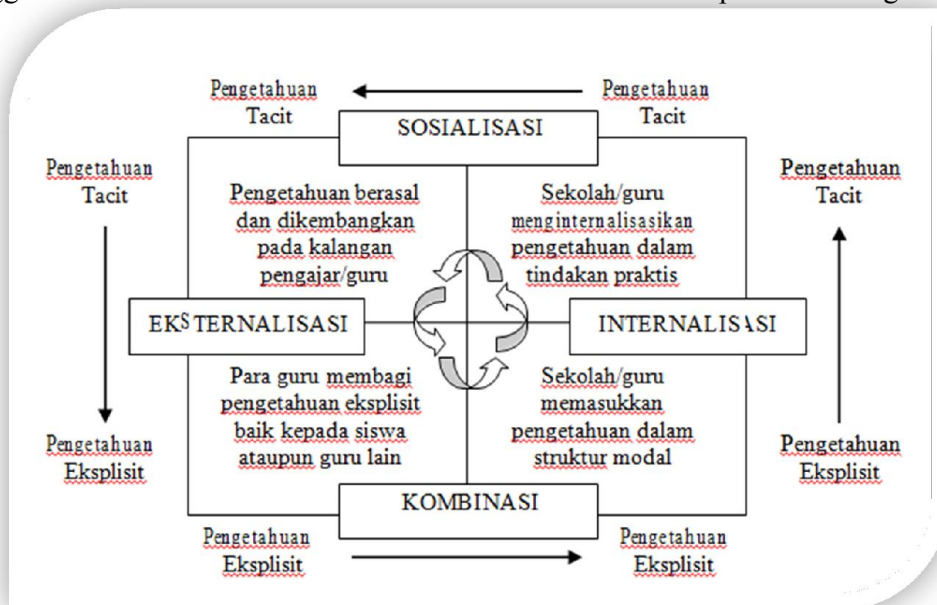
Berdasarkan hal itu pula, maka dalam membangun manajemen pengetahuan pada sebuah organisasi, termasuk juga lembaga-lembaga pendidikan, seperti sekolah, terdapat tiga praktik utama sebagai rumusan strategisnya, yakni: (1) praktik penciptaan pengetahuan melalui proses konversi pengetahuan (*creation or acquisition of knowledge*); (2) penyebaran pengetahuan (*sharing of knowledge*); dan (3) pengelolaan atau pemanfaatan pengetahuan (*managing and using knowledge*) demi kepentingan jangka panjang organisasi (lihat juga acuan model dari McShane & Von Glinow untuk proses manajemen pengetahuan dalam McShane & Von Glinow, *Organizational Behavior*, 2008).

penciptaan pengetahuan dalam sebuah organisasi pada dasarnya dapat dilakukan melalui proses konversi antara pengetahuan tacit dan pengetahuan eksplisit (“*..knowledge is created through conversion between tacit and explicit knowledge..*”). Menurutny, penciptaan pengetahuan melalui proses konversi tersebut dapat dilakukan melalui empat model konversi, yaitu:

1. Sosialisasi (*socialization*), yakni model konversi dari pengetahuan tacit ke pengetahuan tacit yang lain (*from tacit knowledge to tacit knowledge*). Konversi ini bisa dilakukan antara satu individu kepada individu yang lain, ataupun kepada kelompok individu, melalui suatu proses yang bukan bersifat verbal atau dokumentasi tertulis.
2. Kombinasi (*combination*), yaitu konversi dari pengetahuan eksplisit ke pengetahuan eksplisit (*from explicit knowledge to explicit knowledge*). Konversi ini dilakukan dengan cara

menggabungkan bentuk-bentuk pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan yang lebih kompleks dan komprehensif. Ia juga dapat dilakukan melalui proses interaksi sosial dengan menggunakan bahasa (*a result of social interaction through language*).

3. Eksternalisasi (*externalization*), yakni konversi dari pengetahuan tacit ke pengetahuan eksplisit (*from tacit knowledge to explicit knowledge*). Eksternalisasi ini mengacu kepada proses artikulasi dan pengkodean dari pengetahuan tacit untuk kemudian dikonversi menjadi pengetahuan eksplisit. Dalam prosesnya, keberhasilan konversi ini bergantung pada penggunaan metafor, model, ataupun analogi.
4. Internalisasi (*internalization*), yakni model konversi dari pengetahuan eksplisit ke pengetahuan tacit (*from explicit knowledge to tacit knowledge*). Konversi ini dilakukan dengan cara mentransformasikan pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan tacit melalui proses belajar dan praktik (*learning by doing*). Model-model konversi di atas disebut juga dengan model SECI (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*). Penggunaan model SECI dari Nonaka dalam konteks sekolah dapat dilihat bagan berikut:

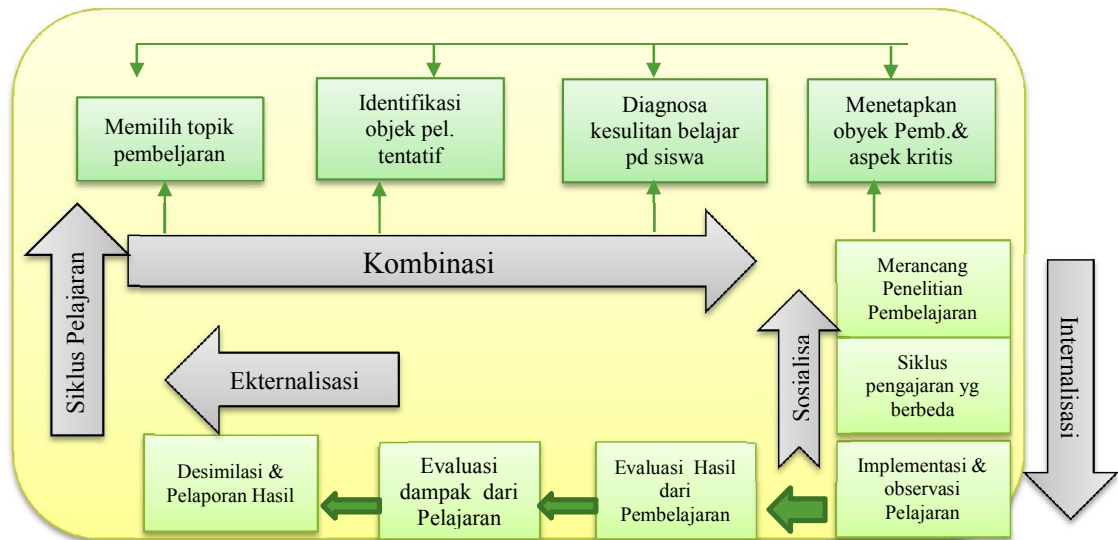


Sumber: Diadaptasi dari E.C.K. Cheng, 2015: 16

Bagan 2. Penerapan Model SECI dalam Konteks Sekolah

Proses konversi pengetahuan ini yang terdapat pada model SECI dari Nonaka ini sebenarnya sudah juga memuat praktik berikutnya dari manajemen pengetahuan, yaitu penyebaran pengetahuan (*sharing of knowledge*) dan penggunaan atau pengelolaan pengetahuan (*using and managing knowledge*). Pada bagan tersebut, proses konversi pengetahuan yang termuat dalam SECI berlangsung secara berkesinambungan untuk mengembangkan modalitas

pengetahuan di sekolah sebagai suatu bentuk organisasi dengan manajemen tersendiri.). Praktik penyebaran pengetahuan ini misalnya ditemukan pada bagaimana para pengajar atau guru memberikan pengetahuan pada siswa dalam proses belajar mengajar atau pada bagaimana pengetahuan didiskusikan dan disosialisasikan dalam konteks interaksi sosial di lingkungan sekolah. Penerapan model SECI dalam proses konversi pengetahuan juga dapat diterapkan secara lebih praktis dalam konteks pembelajaran, seperti bisa dilihat pada bagan berikut:



Sumber: Diadaptasi dari E.C.K. Cheng, 2015: 17

Bagan 3. Penerapan Model SECI dalam Konteks Pembelajaran

Penerapan model SECI dalam konteks praktik pembelajaran di sekolah seperti dapat dilihat pada bagan 3, dapat berbeda-beda bergantung pada kebutuhan dan konteks kultural dari sekolah bersangkutan. Model yang sama juga dapat diterapkan pada siklus kegiatan lain yang terdapat di sekolah. Praktik penyebaran pengetahuan (*sharing of knowledge*) ini penting agar semua elemen atau lini fungsional dan struktural yang terdapat di sekolah, ataupun organisasi lain, bisa memiliki ‘pengetahuan’ dengan tingkat yang seimbang satu sama lain. Sedang pada praktik yang ketiga, yakni pemanfaatan dan pengelolaan pengetahuan dengan cara-cara yang lebih bermakna (*using knowledge in meaningful ways*), maka hal ini umumnya dilakukan dengan mendasarkan pada tujuan dari proses belajar dan nilai-nilai pengetahuan itu sendiri. Pengelolaan pengetahuan sendiri merujuk pada proses keseluruhan dari model konversi pengetahuan sebagai fondasi dari manajemen pengetahuan yang terdapat pada sekolah atau bentuk-bentuk organisasi lainnya. Adapun penggunaannya sudah mulai terekam dari praktik penyebaran pengetahuan yang terdapat pada proses belajar-mengajar, atau pada pembuatan putusan dan pemilihan tindakan praktis. Dalam konteks organisasi lain, seperti perusahaan, praktik penggunaan pengetahuan ini dapat dilihat pada setiap tugas pokok manajemen, mulai dari perencanaan,

pengorganisasian, pengendalian, kepemimpinan, hingga evaluasi. Membuat putusan manajemen berdasarkan referensi historis organisasi yang terdapat dalam databases, misalnya berarti menggunakan pengetahuan eksplisit dengan cara yang memiliki makna untuk organisasi bersangkutan. Demikian pula praktik-praktik lain yang terdapat dalam manajemen sebuah organisasi yang sejatinya tidak akan terlepas dari kebutuhan akan pengetahuan.

G. Kesimpulan Dan Rekomendasi

Kesimpulan

Budaya dalam Knowledge manajemen selalu menjadi isu yang menarik dan tak habis-habisnya dikembangkan karena tantangannya pun terus berkembang tanpa henti, diantaranya adalah tingkat mutu informasi, keabsahan pengetahuan, efektifitas teknologi pendukung, kapasitas sistem, kemudahan pengaksesan dan kontribusi. Manajemen Pengembangan Knowledge Sekolah diharapkan mampu mengelola berbagai informasi yang dibutuhkan dan menyediakan saran yang strategis dan berguna untuk manajemen institusi sekolah. Layanan tersebut akan sangat berperan untuk memperbaiki kualitas proses pendidikan. Bentuk sistem informasi tersebut dapat berupa sistem yang dapat menghimpun dan membagikan data, misalnya analisis diferensiasi antar mahasiswa, record profil, informasi program, data-data yang dibutuhkan untuk manajemen dan laporan, dan sebagainya. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa pendidikan yang dilakukan di sekolah dalam arti transfer ilmu pengetahuan tidak akan memadai untuk menghadapi kecepatan perubahan, oleh karena itu peserta didik mesti dibina menjadi orang yang selalu belajar sehingga dapat terus adaptif dan antisipatif terhadap perubahan, sehingga perubahan yang terjadi dapat memberi manfaat bagi kehidupannya.

Rekomendasi

Knowledge management dapat dimanfaatkan dalam dunia pendidikan dari level sekolah sampai level negara. Terkait dengan pengembangan keprofesionalan guru, antara lain: pengetahuan materi ajar (*content knowledge*), pengetahuan pedagogis (*pedagogical knowledge*), dan pengetahuan kontekstual (*contextual knowledge*) yang dapat memperkaya khazanah ilmu pengetahuan, teknologi, kesenian, serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional yang terintegrasi secara kaffah.

DAFTAR PUSTAKA

- Becerra-Fernandez, Irma. And Rajiv S. (2010). *Knowledge Management : Systems and Processes*. New York :M.E.Sharpe.
- Cut Zurnali (2008), <http://www.modusaceh.com/html/read/opini/297/membangun-universitas-berkelas-dunia.html/>
- Mahesa umbara, 2017. <http://mahesa35e.blogstudent.mb.ipb.ac.id/2011/01/24/knowledge-management/>
- Meliani sanjaya, 2013. <http://myknowledgeblog.blogspot.co.id/2013/12/klasifikasi-knowledge-management.html>
- Mrko, 2010 <http://serbaserbikm.blogspot.co.id/2010/07/2-macam-tipe-knowledge-yaitu.html>
- Nonaka. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*,5, 14-37.
- Sallis, E. & Jones, G. (2002). *Knowledge management in education: Enhancing learning and education*, 1 st Edition. London
- Seminarikwi.org (2015) *Knowledge management*. Diambil pada tanggal 26 Oktober 2015, dari [http:// Seminarikwi.org/Knowledge_management](http://Seminarikwi.org/Knowledge_management).
- Stronge, J.H. (2006). *Evaluating teaching: A guide to current thinking and best practice*, 2nd Edition. California: Corwin Press, A SAGE Publications Company.
- United Nations Development Program. (2011). *Human development report 2011, Sustainability and equity: A better future for all*. New York: United Nations Development Program (UNDP).
- Wikipedia. (2015). *Professional development*. Diambil pada tanggal 26 Oktober 2015, dari http://en.wikipedia.org/wiki/Professional_development
- Wikipedia. (2015). *Knowledge management*. Diambil pada tanggal 26 Oktober 2015, dari http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management.<http://www.skyrme.com/insights/22km.h>
- Penulis : Dr. Hj. Ade Tutty R Rosa, M.MPd adalah Dosen DPK Kopertis Wil IV Jabar Banten, yang di perbantuka di SPs Universitas Islam Nusantara (UNINUS) Bandung Jabar.