

**KNOWLEDGE MANAGEMENT SEBAGAI UPAYA
LEARNING ORGANIZATION
DI SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM YOGYAKARTA**

Muhammad Yusuf
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
e-mail: elyusuf03@gmail.com

Anisa Nur Azizah Husni
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
e-mail: anisazizahusni@gmail.com

***Abstract:** This article aims to study knowledge management as an effort for learning organizations in STAIYO. The formulation of the problem in this study relates to the central object, the main actor, and the knowledge management process as a learning organization at STAIYO. This study used a qualitative approach with the background of knowledge management activities at STAIYO. The results of this study indicate that the central object in knowledge management in STAIYO is related to increasing member competence, which includes pedagogical competence, personal competence, professional competence, and social competence. The actors in knowledge management are certainly all structural members possessed by STAIYO. While the application process of knowledge management as an effort for learning organizations in STAIYO consists of, 1) the socialization process; regular discussions, holding seminars, including one member to attend training and/or training, 2) externalization process; documenting the results of routine discussions and making proceedings on the results of the seminar, 3) the combination process; requires every member of the organization to conduct research in each year, 4) internalization process; requires lecturers to publish in *educatia* (their internal journal).*

***Keywords:** Knowledge Management, Learning Organization, STAIYO*

Pendahuluan

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi dewasa ini berimplikasi pada eksistensi sebuah negara, sehingga dinamika kehidupan sebagai hasil perkembangan zaman memberikan dampak pada setiap negara untuk selalu berupaya meningkatkan kualitas masyarakatnya sebagai pondasi awal membangun kekuatan.¹ Secara konkrit, cara pemerintah dalam memberdayakan masyarakatnya salah satunya melalui pendidikan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa pendidikan merupakan sektor strategis yang menempatkannya sebagai pilar dalam membangun peradaban sebuah negara.² Tren ini agaknya juga menempatkan Indonesia dalam percaturan global yang menuntut dunia pendidikan nasional berbenah agar dapat bersaing secara Internasional.

Dalam konteks Nasional, bertitik dari UU No. 20 tahun 2003 orientasi pendidikan dapat dinarasikan sebagai upaya sistematis penuh kesadaran yang dilakukan pemerintah untuk membentuk dan melahirkan anak didik yang memiliki kecerdasan spiritual, kecerdasan emosional, kecerdasan intelektual, akhlak mulia, serta penguasaan terhadap keterampilan sesuai dengan bidangnya sehingga dapat bermanfaat bagi masyarakat, bangsa, dan negara.³ Untuk mencapai tujuan pendidikan nasional tersebut dibutuhkan tata kelola pendidikan yang bagus, cerdas, dan mampu bersaing dalam pengembangan pendidikan baik pada sektor pengelolaan maupun hasil pendidikan.⁴ Lebih lanjut, Zalik berpendapat bahwa sistem pendidikan harus mampu mendidik siswanya agar menjadi kreatif, inovatif, produktif, dan kompetitif. Dengan kata lain, pendidikan harus bisa mencetak sumber daya manusia yang berpandangan komprehensif dan tidak hanya sekedar menjadi penonton pada era disrupsi.⁵ Hal ini nampaknya juga menjadi tantangan tersendiri bagi dunia pendidikan Islam.

¹Elsina Ferdinandus dkk, *Model Knowledge Management Dalam Organisasi Pendidikan* (Humaniora: Jurnal Pendidikan vol. 3, No. 2, 2015), 106.

²Zalik Nuryana, *Knowledge Management Sebagai Upaya Learning Organization di Lembaga Pendidikan Islam* (Jurnal: Literasi, Vol. VIII, No. 1, 2017), 12.

³UU Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.

⁴Zalik Nuryana, *Knowledge Management Sebagai Upaya Learning Organization di Lembaga Pendidikan Islam*, 12.

⁵Zalik Nuryana, *Knowledge Management Sebagai Upaya Learning Organization di Lembaga Pendidikan Islam*, 13.

Merekonstruksi lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam, agar adaptif dan responsif mengikuti perkembangan zaman membutuhkan strategi yang harus ditelaah dan dirumuskan berdasar pada berbagai pertimbangan. Pemahaman holistik dan komprehensif tentang kapasitas lembaga menjadi sebuah keniscayaan. Kapasitas lembaga tersebut berkaitan dengan sumber daya materil (seperti finansial, bangunan, tanah, teknologi, posisi) dan non-materil (seperti pengetahuan).⁶

Dalam konteks kekinian, terdapat pergeseran paradigma untuk membangun sebuah lembaga/organisasi agar menjadi unggul. Dalam paradigma ini, pengetahuan (sumber daya non material/intangible) menempati posisi sentral. Hal itu dikarenakan pengetahuan merupakan sumber daya yang memiliki keistimewaan dan keunggulan strategis yang identik dengan *non-rivalrous*, *increasing return*, dan *not additive*.⁷ Disamping itu *knowledge* merupakan sumber laten berkualitas yang kompetitif (*competitive advantage*).⁸

Dalam kaitan tersebut, agaknya mengelola pengetahuan menjadi salah satu solusi solutif bagi lembaga pendidikan untuk dapat bersaing dalam masyarakat global. Mengintegrasikannya dalam sebuah organisasi atau lembaga merupakan hal yang penting.⁹ Lebih lanjut Smith mengatakan bahwa keberhasilan lembaga dalam mengelola pengetahuan akan berimplikasi pada meningkatnya kompetensi anggotanya. Untuk itu mengelola pengetahuan merupakan keniscayaan bagi lembaga agar responsif menghadapi dinamika zaman.¹⁰ Mengelola pengetahuan (*management knowledge*) merupakan satu pendekatan yang berdasar pada pemahaman bahwa tanggung jawab organisasi/lembaga yaitu mengetahui dan memahami dengan baik dan benar bagaimana dan kapan penciptaan pengetahuan harus dioptimalkan, bagaimana menggunakan akumulasi pengetahuan yang sudah

⁶Zalik Nuryana, *Knowledge Management Sebagai Upaya Learning Organization di Lembaga Pendidikan Islam*, 13

⁷Sangkala, *Knowledge Management* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), vii-viii.

⁸Aditya Andika, *Meningkatkan Knowledge Sharing Di Organisasi: Studi Literatur Terhadap Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Knowledge Sharing* (Jurnal: Pasti, Vol. IX, No. 3, 2015), 230.

⁹Suzilawati Ibrahim dan Low Hock Heng, *The Roles Of Learning In Stimulating Knowledge Sharing At SMEs* (Procedia- Social and Behavioral Sciences 172 (2015)), 230.

¹⁰Elizabeth A. Smith, *The Role Of Tacit and Explicit Knowledge In The Workplace* (Journal: Journal Of Knowledge Management, Vol. 5, No. 4, 2001), 311.

ada sehingga pengetahuan tersebut dapat meningkatkan produktivitas lembaga.¹¹ Oleh karenanya manajemen pengetahuan sebagai upaya learning organization merupakan keniscayaan bagi lembaga pendidikan Islam untuk dapat menguasai peta persaingan di era ini.

STAIYO merupakan satu-satunya sekolah tinggi Agama Islam swasta yang berada di Kab. Gunung Kidul, Yogyakarta. Secara geografis terletak di Jl Ki Ageng Giring Trimulyo 2 Bansari, Kepek, Wonosari, Kab. Gunung Kidul. Secara legal administratif, lembaga ini sudah terakreditasi nasional dengan nilai B sesuai dengan aturan pemerintah Nomor: 051/BAN-PTK/AK.XII/S1/IV/2010. Lebih lanjut, STAIYO memiliki dua jurusan bagi mahasiswanya, yaitu jurusan Tarbiyah dengan program studi PAI dan PBA, serta jurusan Akhwal as-Sakhsiyah dengan program studi Hukum Keluarga Islam. Dalam merespon wabah globalisasi dewasa ini, STAIYO berkomitmen untuk mencetak lulusannya sebagai seorang tenaga profesional yang berkarakter Islami. Lembaga ini juga berkomitmen untuk membekali mahasiswa-mahasiswinya dengan keterampilan yang dibutuhkan dalam Abad 21 ini, salah satunya keterampilan dalam mengoperasikan teknologi.¹² Tentu sebagai sebuah lembaga, visi dan misi yang dirumuskan secara institusional tidak luput dari tantangan. Terlebih di era revolusi industri informasi dan komunikasi saat ini, permasalahan dan tantangan kelembagaan menjadi momok yang berpotensi menghambat laju eksistensi organisasi. Permasalahan ini tentu saja menggugat pimpinan struktural untuk mencari solusi solutif agar setidaknya organisasi ini bisa bersaing dan tetap eksis sesuai dengan tren masa kini. Salah satu *ijtihad* organisasi tersebut adalah dengan cara memberdayakan SDM melalui strategi *knowledge management*.

Berdasar dari uraian di atas, penulis tertarik mengkaji lebih dalam menyoal implementasi *Knowledge management* sebagai salah satu upaya *manager* dalam memberdayakan organisasi. Kajian ini secara naratif penulis deskripsikan dengan “*Knowledge Management Sebagai Upaya Learning Organization di STAIYO (Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta)*”. Adapun fokus permasalahan yang

¹¹Sangkala, *Knowledge Management*, . viii.

¹²<http://stity-wns.blogspot.com/>. Diakses pada hari Rabu 09 Oktober 2019 pukul 20.00 wib.

akan dikaji penulis deskripsikan: 1) apa objek sentral *Knowledge management* sebagai upaya *learning organization* di STAIYO?, 2) siapa aktor *Knowledge Management* dalam upaya *learning organization* di STAIYO?, 3) Bagaimana proses objek dan aktor pelaksana *knowledge management* dalam upaya *learning organization* di STAIYO?.

Metode Penelitian

Penelitian ini di fokuskan pada *management knowledge* sebagai upaya *learning organization* di STAIYO. Penelitian empirik ini bermaksud meneliti tentang upaya pimpinan sekaligus anggota struktural STAIYO, dan kerjasamanya dengan berbagai pihak dalam menghadapi persaingan bebas era ini dengan cara memanajemen pengetahuan. Asumsi penelitian ini berangkat dari pergeseran paradigma manajemen pendidikan yang menempatkan pengetahuan dalam posisi sentral. Berdasarkan observasi awal yang telah peneliti lakukan, STAIYO menjadi salah satu instansi yang menerapkan paradigma tersebut. Hal tersebut diperkuat oleh hasil wawancara yang telah peneliti lakukan dengan pak Mardiyo selaku Kepala Yayasan, bahwa penerapan *knowledge management* sebagai upaya *learning organization* di STAIYO termasuk salah satu upaya lembaga untuk bisa eksis, meskipun dalam aplikasinya masih banyak yang harus diperbaiki.¹³ Berdasarkan data awal tersebut, penulis tertarik untuk mengkaji lebih jauh berkaitan dengan proses *knowledge management* sebagai upaya *learning organization* di STAIYO. Dalam kajian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif. Observasi, wawancara, dan dokumentasi merupakan teknik yang peneliti gunakan untuk mengumpulkan data, sementara untuk analisis datanya dilakukan secara simultan dari awal sampai akhir penelitian, yakni reduksi, presentasi, dan sintesis penulis tentang tajuk pembahasan.

¹³Hasil Wawancara dengan Bapak Mardiyo pada hari Rabu 09 Oktober pukul 09.00.

Pembahasan

A. Manajemen Pendidikan Islam

Dalam perspektif Machali, manajemen merupakan upaya dalam mengatur sebuah organisasi/lembaga dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan secara efektif, efisien, dan produktif. Efektif berarti kemampuan dalam mendapatkan tujuan secara optimal, sementara efisien bermakna ketepatan dan kebenaran dalam melakukan sesuatu.¹⁴ Lebih lanjut Muhammad Ilyasi berpendapat bahwa tercapainya tujuan lembaga/organisasi pada dasarnya terletak pada bagaimana seorang pemimpin mampu mempengaruhi dan mengatur para bawahannya dalam berpartisipasi mencapai tujuan organisasi.¹⁵

Pengertian manajemen diatas bila diimpresikan dalam pendidikan Islam bisa dinarasikan sebagai sebuah upaya sadar dalam membuat perencanaan, mengorganisasikan, mengontrol, memimpin, mengevaluasi, dan mengendalikan pendidikan Islam dengan beraneka aspek di dalamnya untuk mencapai orientasi secara efektif dan efisien sehingga berimplikasi pada pengembangan dan perbaikan seluruh komponen sistem di pendidikan Islam.¹⁶ Sementara itu, Mujamil Qomar sebagaimana dikutip Zalik berpendapat bahwa manajemen pendidikan Islam adalah sebuah proses tata kelola lembaga pendidikan Islam secara Islami dengan cara menyiasati aneka sumber belajar dan lainnya yang saling terkait untuk mendapatkan tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien. Hal ini bisa disimpulkan bahwasannya manajemen pendidikan Islam adalah bentuk kerjasama dalam mengoptimalkan ragam fungsi di dalamnya yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan kepemimpinan, dan supervisi, terhadap upaya anggota, optimalisasi SDM, finansial dan aspek materi lainnya dengan berbasis pada nilai ajaran Islam dalam praktik operasional dan prosedurnya untuk mencapai

¹⁴Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook Of Education Management* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), 4.

¹⁵Muhammad Ilyasin dan Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Anggota IKAPI, 2012), 67.

¹⁶Muhammad Ilyasin dan Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam*, 72.

tujuan organisasi dalam mentransmisikan nilai-nilai Islam.¹⁷ Sementara Syafarudin (2015) berpendapat, bahwa manajemen pendidikan Islam bermuara pada pembentukan pribadi muslim sejati atau *insan kamil* dengan cara melakukan serangkaian kegiatan yang meliputi perencanaan, mengatur, memberikan motivasi, mengawasi, dan mengevaluasi setiap upaya dan aktivitas di dalamnya dalam mengelola dan mendayagunakan SDM, sarana-prasarana untuk mencapai tujuan pendidikan Islam dengan berdasar pada nilai-nilai Islam secara efektif dan efisien.¹⁸

B. Knowledge Management

Diskursus manajemen pengetahuan merupakan disiplin keilmuan yang mulai berkembang pada akhir abad 21. Persaingan global organisasi dan semakin nyatanya kontribusi teknologi dan informasi dalam mengelola dan mengoptimalkan fungsi pengetahuan sebagai aset strategis dalam mencapai tujuan organisasi menjadi titik awal perkembangan diskursus disiplin keilmuan ini. Hal tersebut ditambah munculnya paradigma bahwa salah satu stimulus yang dapat mendorong organisasi untuk belajar adalah mengelola aset pengetahuan yang dimiliki individu yang merupakan partikel dalam organisasi.¹⁹ Dengan demikian dapat diambil sintesa bahwa persaingan global, perkembangan teknologi dan informasi, dan adanya paradigma bahwa pengetahuan merupakan sebuah aset menjadi poin yang mempengaruhi perkembangan secara masif diskursus *knowledge management*.

Secara terminologi, mengelola pengetahuan dapat diartikan sebagai sebuah formulasi secara sadar guna menghasilkan, menata, mempertahankan, mengaplikasikan, mendiskusikan, mendialogkan, dan memperbarui segala bentuk pengetahuan untuk memperbaiki tingkat kinerja organisasi dan menghasilkan nilai. MP merupakan akumulasi aktivitas yang memberikan dampak signifikan dalam pembangunan dan peningkatan pengetahuan.

¹⁷Zalik Nuryana, *Knowledge Management Sebagai Upaya Learning Organization di Lembaga Pendidikan Islam*, . 14.

¹⁸Syafaruddin, *Manajemen Organisasi Pendidikan "Perspektif Sains dan Islam"* (Medan: Perdana Publishing, 2015), 66.

¹⁹Khoe Yao Tung, *Memahami Knowledge Management* (Jakarta: PT Indeks, 2018), hlm.1.

Aktivitas tersebut terdiri dari proses menghasilkan, mendapatkan, mendistribusikan, mengaplikasikan, dan memanfaatkan kembali pengetahuan. MP bertujuan memberikan fasilitas, mengaplikasikan, dan mengoptimalkan kembali aset pengetahuan yang bernilai bagi organisasi.²⁰ Secara makro, kandungan definisi *knowledge management* melibatkan kata-kata penting seperti mendapatkan, memilih, mengorganisasikan, mencari, menyimpan, menyajikan, membagikan, mengimplementasikan, dan mengkaji ulang pengetahuan yang didapatkan sehingga setiap individu dalam organisasi mampu memanfaatkan dan meningkatkan penguasaan atas pengetahuan spesifik. Penataan pengetahuan tersebut dikelola dalam lingkup luas organisasi agar pengetahuan yang diciptakan menjadi pengetahuan milik organisasi, bukan milik bagian organisasi, apalagi milik individu.²¹

a. Hakikat Pengetahuan

Dalam buku yang ditulis oleh Von Krogh dkk (2000) sebagaimana dikutip Bambang Setiarso dkk (2012) mendeskripsikan gagasan berkaitan dengan pengetahuan (*knowledge*) sebagai berikut: 1) pengetahuan merupakan ideologi yang dapat dipertanggungjawabkan (*justified true believe*), 2) sesuatu yang eksplisit dan terpikirkan (*tacit*) merupakan label yang melekat pada pengetahuan, 3) relativitas konteks berdampak pada hasil kreasi dan inovasi secara efektif dan efisien, 4) penciptaan inovasi yang melibatkan lima langkah utama, yaitu: berbagi *knowledge* terpikirkan (*tacit*), menciptakan konsep, membenarkan konsep, membangun *prototype*, melakukan penyebaran *knowledge* tersebut.²² Sementara itu, Paul L Tobing berpendapat, bahwa *knowledge* merupakan informasi, ide, gagasan yang mempengaruhi sesuatu atau seseorang dalam bersikap dan bertindak. Bisa juga didefinisikan sebagai pondasi bagi apa atau siapa dalam memutuskan dan mengambil tindakan secara lebih efektif dan efisien dari tindakan sebelumnya. Dengan

²⁰Khoe Yao Tung, *Memahami Knowledge Management*, 3.

²¹Khoe Yao Tung, *Memahami Knowledge Management*, 4.

²²Bambang Setiarso dkk, *Penerapan Knowledge Management Pada Organisasi* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 5.

kata lain pengetahuan merupakan *actionable information* atau informasi yang belum sepenuhnya selesai sehingga dapat ditindak lanjuti atau informasi yang berfungsi sebagai bangun dasar dalam mengambil kebijakan, tindakan, tujuan, metode, dan strategi tertentu.²³

Secara umum, bila dilihat dari sifat pengungkapannya terdapat dua jenis pengetahuan, yaitu: *Pertama*, pengetahuan eksplisit (*eksplisit knowledge*), yaitu pengetahuan yang tersistem, yang mudah diperoleh, dibagikan, diarsipkan, dipresentasikan dalam bentuk formal, dan mudah ditransfer kedalam bentuk buku, audio, video, dan sebagainya. *Kedua*, pengetahuan yang tersembunyi (*tacit knowledge*), yaitu pengetahuan yang tersembunyi dalam diri seseorang, yang sulit dikomunikasikan, diinterpretasikan dan dipahami. Pengetahuan ini bersifat personal yang merupakan sumber dari pengetahuan yang masih tersembunyi.²⁴

b. Proses Penciptaan & Manajemen Pengetahuan

Secara mendasar pengetahuan dihasilkan oleh partikel SDM yang ada dalam sebuah organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa organisasi bergantung secara penuh terhadap individu-individu yang berada di dalamnya untuk menciptakan pengetahuan. Organisasi hanya berfungsi sebagai pendorong dan memberikan dukungan kepada kreatifitas individu di dalamnya, serta memfasilitasi penciptaan konteks bagi individu untuk menghasilkan atau mendapatkan pengetahuan. Penciptaan pengetahuan organisasi harus dipahami dalam terminologi suatu proses yang secara organisasional memperluas dan memperbesar kemungkinan terciptanya pengetahuan individu dan mengkristalkan pengetahuan tersebut sebagai bagian dari jaringan pengetahuan organisasi²⁵

Dalam perspekti Profesor Nonaka sebagaimana dikutip Bambang Setiarso Pengetahuan organisasi terjadi sebab dialog antara tacit knowledge dan eksplisit knowledge yang terdiri dari proses sosiaisasi, eksternalisasi,

²³ Paul L Tobing, *Knowledge Management "Konsep, Arsitektur dan Implementasi* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007), 16-17.

²⁴ Khoe Yao Tung, *Memahami Knowledge Management*, . 50.

²⁵ Sangkala, *Knowledge Management* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), 104.

kombinasi, serta internalisasi. Dalam tren kekinian, organisasi yang berperan sebagai mediator komunikasi antar sumber daya manusia di dalamnya dan berbagai pihak yang berkepentingan, umumnya menggunakan metode seperti rapat berkala, pertemuan bulanan, diskusi secara berkala, internet, media massa, dan surat edaran atau surat keputusan, serta papan pengumuman.²⁶

a) Sosialisasi

Metode yang digunakan dalam proses sosialisasi antara SDM di organisasi diantaranya menggunakan pertemuan tatap muka, baik diskusi, rapat, ataupun pertemuan berkala. Melalui metode ini, individu organisasi dapat mendialogkan pengetahuan dan pengalaman yang dimilikinya sehingga satu dengan yang lainnya saling melengkapi dan bermuara pada terciptanya pengetahuan yang baru bagi anggota organisasi. Poin penting lainnya dalam rapat dan diskusi adalah keberadaan notulen yang bertugas mendokumentasikan pengetahuan-pengetahuan individu yang bersifat *tacit*. Sosialisasi juga bisa menggunakan metode pelatihan dan pendidikan dengan mengubah *tacit knowledge* para pelatih dan pendidik menjadi *tacit knowledge* anggota organisasi.²⁷

b) Eksternalisasi

Eksternalisasi merupakan serangkaian proses yang dilakukan guna mengartikulasikan atau menarasikan *tacit knowledge* yang masih bersifat abstrak menjadi sebuah konsep yang jelas. Dokumentasi notulen rapat (bentuk pengetahuan eksplisit yang tercipta saat diadakannya proses sosialisasi) ke dalam bentuk elektronik merupakan salah satu bentuk dukungan terhadap proses eksternalisasi yang kemudian bisa dipublikasikan kepada orang-orang yang mempunyai kepentingan.

Dalam metode lain, misalnya melakukan pendidikan atau pelatihan dengan mendatangkan tutor atau ahli yang organisasi tidak memilikinya. Upaya tersebut bisa dijadikan afirmasi bahwa akan terdapat pengetahuan

²⁶Bambang Setiarso dkk, *Penerapan Knowledge Management Pada Organisasi*, 35.

²⁷Bambang Setiarso dkk, *Penerapan Knowledge Management Pada Organisasi*, 35-36.

baru yang bisa didapatkan, dipelajari, dikembangkan, dan dioptimalkan dalam internal organisasi dalam rangka meningkatkan kompetensi atau kapasitas dan kapabilitas sumber daya manusia yang ada. Oleh karenanya, setiap pengetahuan yang bersifat *tacit* yang didapat dari tutor atau ahli yang masih berwujud konsep, sistem, prosedur, laporan pelaksanaan, operasionalisasi pekerjaan, dan lain sebagainya yang masih abstrak meniscayakan pendokumentasian agar dalam proses selanjutnya dapat dioptimalkan dan difungsikan oleh organisasi dalam melakukan tugas dan fungsi utamanya.

c) Kombinasi

Sistem *knowledge management* berfungsi sebagai wadah dari proses dialog beragam *explicit knowledge*. Dengan kata lain, konversi pengetahuan tersebut merupakan operasionalisasi dari proses kombinasi pengetahuan. Adapun media yang dapat dimanfaatkan dalam proses ini salah satunya melalui intranet berupa forum diskusi ilmiah, internet untuk mendapatkan sumber yang bersifat eksternal, serta database internal organisasi.

d) Internalisasi

Proses internalisasi bisa dalam bentuk pendokumentasian semua dokumen, informasi, dan pengetahuan sehingga memungkinkan dibaca dan dipahami oleh pihak lain sehingga berimplikasi pada pengembangan dan peningkatan kapasitas dan kapabilitas pengetahuan sumber daya manusia dalam internal organisasi. Adapun ragam sumber pengetahuan eksplisit bisa didapatkan dari media database internal organisasi, papan pengumuman, surat edaran ataupun surat keputusan, serta sumber internet berupa media massa yang berfungsi sebagai sumber eksternal. Optimalisasi dalam proses ini, sistem membutuhkan media sebagai alat bantu mencari dan pengambilan dan pengarsipan dokumen.

Aplikasi *knowledge management* sebagai upaya *learning organization* tidak cukup bila hanya mengandalkan sumber daya yang mempunyai kualitas pun kapabilitas ataupun teknologi informasi yang

mutakhir, tetapi juga meniscayakan pembiasaan bahkan budaya dalam hal berbagi pengetahuan antar sesama anggota organisasi. Lebih lanjut Setiarso menjelaskan bahwa aspek budaya menempati posisi sentral yang dapat mempengaruhi secara signifikan proses produksi pengetahuan organisasi serta keberhasilannya di dalam organisasi secara lebih efektif dan efisien. Pembiasaan atau budaya berbagi pengetahuan antar anggota tersebut berarti sebuah afirmasi bahwa setiap individu menyadari urgensi pengetahuan bagi internal organisasi, menyadari visi bersama, serta suka rela mendiskusikan dan membagikan ilmunya dengan anggota lain yang ada dalam organisasi.²⁸

C. Learning Organization

Diskursus *learning organization* dan *organization learning* mempunyai keterkaitan yang sangat erat, kendati demikian terdapat distingsi di antara keduanya. *Organizational learning* merupakan bagian kegiatan dalam internal organisasi yang berfungsi membelajarkan organisasi, sementara *learning organization* merupakan bentuk sebuah organisasi. Lebih lanjut Gilbert Nainggolan menyatakan bahwa *organizational learning* adalah sebuah proses aktif dan kreatif yang bersifat responsif sehingga berimplikasi pada kesiapan organisasi dalam beradaptasi dengan cepat terhadap dinamika di dalamnya. Termasuk di dalam proses ini adalah mendapatkan pengetahuan mutakhir, keterampilan dan perilaku. Lebih lanjut Nainggolan menyatakan bahwa implementasi *knowledge management* membutuhkan batu pijakan guna menciptakan pengetahuan kinerja dan evaluasi organisasi secara efisien. Oleh karenanya aktif belajar merupakan keharusan bagi organisasi.²⁹ Sementara itu, Garvin (1998) sebagaimana dikutip Paul L Tobing (2007), menarasikan *learning organization* sebagai kemampuan organisasi dalam lima kegiatan pokok yang saling terkait satu dengan yang lainnya, yaitu: kemampuan dalam menyelesaikan berbagai problem secara sistematis, kemampuan dalam mengeksplorasi beraneka pendekatan yang inovatif,

²⁸Bambang Setiarso dkk, *Penerapan Knowledge Management Pada Organisasi*, 36-39.

²⁹Gilbert Nainggolan, *Pembelajaran Organisasi dan Berbagi Pengetahuan Untuk Peningkatan Kualitas Guru* (JEPUN: Jurnal Pendidikan Universitas Dhyana Pura, Vol. 1, No. 2, 2016), 174.

kemahiran dalam menjadikan pengalaman sebagai salah satu sumber pembelajaran, dan kemampuan organisasi dalam mendistribusikan atau mentransfer pengetahuan secara efektif dan efisien ke seluruh organisasi. Dalam *knowledge management* proses belajar-membelajarkan merupakan hal yang sangat urgen dilakukan mengingat dari sanalah embrio tentang beragam ide, inovasi, pengetahuan baru muncul sehingga menjadi komoditas strategis yang diproses dalam *knowledge management*. Oleh karenanya, organisasi harus mendukung dan mendorong secara totalitas proses belajar-membelajarkan dengan memastikan setiap individu berkerjasama dan saling berbagi pengetahuan dengan optimal. Selain itu, lingkungan dan karakter-karakter yang dibutuhkan dalam rangka membudayakan *learning organization* adalah keniscayaan lain yang tidak bisa dinafikan oleh pemimpin. Peran pemimpin sebagai aktor utama organisasi semakin terlihat manakala pemimpin harus juga memberikan tawaran-tawaran solusi yang solutif dalam mengatasi problem yang menghambat laju organisasi dalam belajar-membelajarkan.³⁰ Dalam narasi yang lain Khoe Yaou Tung (2018) menjelaskan bahwa dalam *learning organization*, pelebagaan pengetahuan menjadi penekanan. Bila terdapat individu dengan kemampuan aset intelektual yang melekat padanya datang ke organisasi, individu tersebut akan membagikan pengetahuan dan akan menjadi pengetahuan dan melebur menjadi pengetahuan organisasi. Kumpulan pengetahuan itu lalu di implementasikan untuk mencapai tujuan bersama. Karena itu, ketika individu tersebut pergi meninggalkan organisasi, pengetahuan itu masih melekat dan menetap sebagai pengetahuan dalam organisasi.³¹

Hasil Penelitian

A. Sejarah Lembaga

Secara historis STITY (Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Yogyakarta) merupakan embrio yang pada gilirannya melahirkan STAIYO. Dalam

³⁰ Paul L Tobing, *Knowledge Management "Konsep, Arsitektur dan Implementasi"*, . 32.

³¹ Khoe Yao Tung, *Memahami Knowledge Management*, . 12.

perjalanannya, STITY sendiri merupakan bentuk transformasi dari Universitas Islam Yogyakarta (UIY) yang awalnya bernama UNNU (Universitas Nahdhatul Ulama') Wonosari. Pada tahun 1971 UNNU didirikan beriringan dengan dibangunnya lembaga formal lain yang meliputi TK (taman kanak-kanak), madrasah ibtida'iyah, madrasah tsanawiyah, madrasah aliyah, dan PGA (pendidikan guru agama). Pada tahun-tahun tersebut NU Gunung Kidul mendapatkan kesempatan untuk merintis dan mengembangkan lembaga pendidikan formal dengan berbasis agama (madrasah). Dengan kata lain, sebelumnya belum ditemukan madrasah yang non-NU. Oleh karena bersamaan dengan berdirinya madrasah-madrasah tersebut, NU sekaligus merintis suatu perguruan tinggi yang sebelumnya belum ada di Gunung Kidul, yakni UNNU.

Perpindahan UNNU ke UIY pada tahun 1972 tidak terlepas dari politik yang terjadi pada waktu itu. Dimana secara politik, pada saat itu tidak dibenarkan bahwa organisasi atau partai menyelenggarakan pendidikan. Perpindahan nama tersebut sekaligus kebijakan dari pimpinan agar organisasi/lembaga tetap mendapatkan tempat dihati masyarakat. Maka berdasarkan SK Dirjen Pendidikan Islam, pada tanggal 6 Juni Tahun 1972 Nomor: E VI/3/50.684/72 UNNU resmi berganti nama menjadi UIY.

Pada tahun 1988, terbitlah peraturan Menteri Agama No. 42 tahun 1988 tentang lembaga perguruan tinggi Swasta yang salah satu isinya mengatur tentang penyesuaian nama lembaga. Dimana bagi PTAIS yang hanya mempunyai satu jurusan harus dirubah menjadi sekolah tinggi, tidak diperkenankan menggunakan nama Universitas. Oleh karena itu dengan SK Yayasan Ma'arif NU DIY tanggal 1 Agustus 1988 No. 115/AK.5/1988, maka UIY dirubah menjadi STITY (Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Yogyakarta). Selanjutnya, pada bulan April tahun 2010 lembaga berubah nama menjadi STAIYO oleh karena pada saat itu lembaga sudah berhasil membuka jurusan baru, yaitu Jurusan Syari'ah. Legalitas lembaga itu berdasarkan SK Kementerian Agama No. 051/BAN-PTK/AK.XII/S1/IV/2010. Sehingga pada

tahun 2010, secara legal administratif STITY berubah nama menjadi STAIYO.³²

B. Knowledge Management Sebagai Upaya Learning Organization di STAIYO

Pelaku utama manajemen pengetahuan di STAIYO terdiri dari ketua yang berposisi sebagai pusat pengatur setiap aktivitas di dalamnya dengan dibantu oleh pembantu ketua sesuai dengan tupoksi mereka masing-masing. Selanjutnya, pembantu ketua memiliki bawahan ‘kaprodi’ yang berfungsi sebagai pemangku kendali yang ada dalam setiap program studi. Dibawah ‘kaprodi’ terdapat sekretaris yang turut membantu dalam mengoptimalkan kinerja ‘kaprodi’.

Menurut Mardiyo, salah satu bentuk respon lembaga terhadap arus globalisasi yang terjadi maka inisiasi konkret yang di lakukan lembaga berkaitan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang ada di STAIYO. Oleh karena itu, lembaga berupaya untuk meningkatkan kompetensi dari SDM atau dosen yang ada. Kompetensi tersebut meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi keprofesionalan, dan kompetensi sosial.

Berikut penuturan dari bapak Mardiyo, selaku Rektor Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta.

”sebenarnya salah satu tantangan lembaga saat ini berkaitan dengan SDM mbak, sebagian besar dari karyawan atau dosen disini kurang produktif. Maka sebagai seorang manager, tugas saya adalah mengorganisasi SDM agar mempunyai kompetensi yang adaptabel. Kompetensi itu seperti kemampuan mengajar, kompetensi kepribadian, kemampuan terhadap metodologi, kemampuan melakukan penelitian, dan kemampuan dosen dalam membangun komunikasi sosial.”³³

Dalam rangka membentuk kompetensi tersebut, sejauh ini kebijakan yang di lakukan oleh lembaga adalah 1) mengikutsertakan dosen dan tenaga kependidikan pada diklat-diklat pendidikan, 2) mengadakan *stadium general* di awal semester, 3) mengadakan diklat-diklat tenaga dosen dan tenaga

³²Hasil Dokumentasi Sejarah Berdirinya Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta, di susun pada Kamis 10 Oktober 2019 pukul 21.00 WIB.

³³Hasil Wawancara dengan Bapak Mardiyo pada hari Rabu 09 Oktober

kependidikan, 4) membantu studi lanjut dosen dan tenaga kependidikan, 5) mengadakan seminar tentang metodologi penelitian. Berikut hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan bapak Mardiyono.

”Kebijakan lembaga berkaitan tentang peningkatan kompetensi itu diantaranya 1) mengikutsertakan dosen dan tenaga kependidikan pada diklat-diklat pendidikan, 2) mengadakan *stadium general* di awal semester, 3) mengadakan diklat-diklat tenaga dosen dan tenaga kependidikan, 4) membantu studi lanjut dosen dan tenaga kependidikan, 5) mengadakan seminar tentang metodologi penelitian.”³⁴

Bentuk integral dari pengaplikasian kebijakan dari organisasi tersebut adalah dengan mewajibkan dosen untuk melakukan penelitian dan atau menulis artikel untuk kemudian di muat dalam jurnal ilmiah yang dimiliki lembaga, yaitu jurnal *Educatia*. Berikut hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan bapak Mardiyono.

”Selain yang tadi, bisa juga tentang penelitian mbak. Dimana lembaga memberikan kewajiban kepada setiap dosen untuk melakukan penelitian. Atau membuat semacam artikel di jurnal *educatia* milik lembaga.”³⁵

C. Analisis Knowledge Management Sebagai Upaya Learning Organization di STAIYO

Penerapan Knowledge Management dalam perspektif Bambang Setiarso (2012), seperti yang telah di jelaskan di muka terdiri dari empat aktivitas pokok, yaitu; sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi.³⁶

Proses sosialisasi di lakukan dengan pertemuan tatap muka atau diskusi yang dilakukan oleh semua anggota lembaga dalam setiap bulannya. Adanya diskusi ini bisa dijadikan sebagai media bagi anggota menyampaikan aspirasi dan ide agar lembaga atau organisasi tetap eksis di era globalisasi, bahkan mengalami peningkatan kualitas dalam setiap bidangnya. Misalnya berkaitan tentang metodologi penelitian, maka dalam forum diskusi tersebut anggota organisasi menyampaikan apersepsi dan informasi berkaitan dengan objek sentral yang sedang di bahas dalam diskusi. Metode lain yang di gunakan

³⁴Hasil Wawancara dengan Bapak Mardiyono pada hari Rabu 09 Oktober

³⁵Hasil Wawancara dengan Bapak Mardiyono pada hari Rabu 09 Oktober

³⁶Bambang Setiarso dkk, *Penerapan Knowledge Management Pada Organisasi*, . 35.

organisasi adalah dengan mendatangkan ahli sesuai dengan kebutuhan STAIYO, dimana para dosen diwajibkan untuk mengikuti seminar tersebut, dari sini pada gilirannya akan memunculkan informasi dan ide yang beraneka dari masing-masing anggota STAIYO. Bentuk lain, dengan cara mengikutkan salah satu dosen STAIYO mengikuti pelatihan atau diklat, kemudian dosen tersebut dituntut untuk bisa mempresentasikan dihadapan anggota STAIYO yang lain.

Proses selanjutnya berkaitan dengan eksternalisasi, dimana untuk metode diskusi, salah satu anggota mencatat setiap ide dan informasi yang didapat dari setiap dosen di STAIYO untuk kemudian membuat *mind mapping* yang jelas berkaitan dengan pokok pembahasan. Adapun untuk proses sosialisasi dalam bentuk seminar, maka STAIYO akan melakukan prosiding dari seminar tersebut, agar informasi yang didapat dari ahli tersebut berbentuk sebuah konsep yang jelas.

Proses selanjutnya berkaitan dengan proses kombinasi dan proses internalisasi, dimana STAIYO mewajibkan setiap dosen untuk melakukan penelitian. Kegiatan penelitian tentu menuntut dosen atau anggota organisasi untuk mendialogkan konsep pengetahuan dan ide yang dimiliki dengan konsep pengetahuan yang lain agar objektifikasi penelitian dapat dipertanggungjawabkan. Setelah melakukan penelitian, anggota atau dosen di STAIYO bisa memublishnya dalam jurnal internal mereka yaitu jurnal *educatia*. Hasil penelitian dari dosen tersebut pada gilirannya bisa di sebut dengan pengetahuan organisasi. Karena meskipun dosen tersebut pada akhirnya pergi, penelitian tersebut masih terdokumentasi dengan rapi di jurnal internal organisasi.

Kesimpulan

Objek sentral dalam *knowledge management* di STAIYO berkaitan dengan peningkatan kompetensi anggota, yang meliputi kompetensi pedagogi, kompetensi pribadi, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Adapun pelaku dalam *knowledge management* tersebut merupakan seluruh anggota

struktural yang di miliki oleh STAIYO. Sementara proses aplikasi dari *knowledge management* sebagai upaya *learning organization* di STAIYO terdiri dari, 1) proses sosialisasi; diskusi rutin, mengadakan seminar, mengikutkan salah satu anggota untuk mengikuti pelatihan dan diklat, 2) proses eksternalisasi; mendokumentasikan hasil diskusi rutin dan membuat prosiding hasil seminar, 3) proses kombinasi; mewajibkan setiap anggota organisasi melakukan penelitian dalam setiap tahunnya, 4) proses internalisasi; mewajibkan dosen untuk mem-*publish* karya dan penelitiannya dalam jurnal mereka 'educatia'.

Daftar Rujukan

- Andika, Aditya. *Meningkatkan Knowledge Sharing Di Organisasi: Studi Literatur Terhadap Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Knowledge Sharing*, Jurnal: Pasti, Vol. IX, No. 3. 2015.
- Ferdinandus, Elsin dkk. *Model Knowledge Management Dalam Organisasi Pendidikan*, Humaniora: Jurnal Pendidikan vol. 3, No. 2. 2015.
- Ibrahim, Suzilawati dan Low Hock Heng, *The Roles Of Learning In Stimulating Knowledge Sharing At SMEs*. Procedia- Social and Behavioral Sciences 172. 2015.
- Ilyasin, Muhammad dan Nanik Nurhayati. *Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Anggota IKAPI. 2000.
- Nainggolan, Gilbert. *Pembelajaran Organisasi dan Berbagi Pengetahuan Untuk Peningkatan Kualitas Guru*, JEPUN: Jurnal Pendidikan Universitas Dhyana Pura, Vol. 1, No. 2. 2016.
- Nuryana, Zalik. *Knowledge Management Sebagai Upaya Learning Organization di Lembaga Pendidikan Islam*, Jurnal: Literasi, Vol. VIII, No. 1. 2017.
- Machali, Imam dan Ara Hidayat. *The Handbook Of Education Management*, Jakarta: Prenadamedia Group. 2016.
- Sangkala. *Knowledge Management*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2007
- Setiarso, Bambang dkk. *Penerapan Knowledge Management Pada Organisasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu. 2012.
- Smith, Elizabeth A. *The Role Of Tacit and Explicit Knowledge In The Workplace*. Journal: Journal Of Knowledge Management, Vol. 5, No. 4. 2001
- Syafaruddin. *Manajemen Organisasi Pendidikan "Perspektif Sains dan Islam"*, Medan: Perdana Publishing. 2015
- Tung, Khoe Yao. *Memahami Knowledge Management*. Jakarta: PT Indeks. 2018

Tobing, Paul L. *Knowledge Management “Konsep, Arsitektur dan Implementasi,*
Yogyakarta: Graha Ilmu. 2007.

UU Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan
Nasional