

MANAJEMEN PENGETAHUAN DALAM MENINGKATKAN MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Received : Apr 22 th 2020	Revised : Jun 12 th 2020	Accepted: Jul 28 th 2020
--------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

Sauqi Futaqi¹

sauqifutaqi@unisda.ac.id

Abstract : *This paper seeks to offer a conceptual framework regarding knowledge management in order to improve the quality of Islamic education institutions. This concept is very interesting because it creates a knowledge-based institutional culture. In addition, with this knowledge management concept, educational institutions will find it easier to run the wheels of the organization, especially when there is a change of leadership. Through activities of finding, selecting, sharing, and storing knowledge, a culture of quality will be created in Islamic educational institutions.*

Keywords: *Knowledge Management, Quality, Islamic Education*

¹ Dosen Fakultas Agama Islam UNISDA Lamongan

A. Pendahuluan

Banyak pengamat menyebut era saat ini sebagai "*knowledge era*", "*knowledge community*" atau "*knowledge society*". Dalam bidang ekonomi, juga dikenal istilah *Knowledge-driven Economy*, ekonomi yang dikendalikan pengetahuan, bukan kekayaan material. Artinya, pengetahuan telah menjadi pusat kehidupan. Sejarah juga membuktikan bahwa kemajuan peradaban besar Yunani, Islam, dan Barat tidak lain berkat pengetahuan.

Misalnya saja di dunia industri, program *MAKE Study* yang secara global dimulai pada tahun 1998 telah banyak mengilhami beberapa perusahaan besar dengan menempatkan pengetahuan sebagai pusat kompetensi. Di Indonesia, Dunamis mulai menyelenggarakan *Indonesian MAKE Study* sejak tahun 2005.² Ini pertanda bahwa ekonomi lebih banyak ditentukan oleh seberapa tingkat kepedulian seseorang atau organisasi (perusahaan) terhadap pengetahuan (*Knowledge-driven Economy*).

Pandangan tersebut kemudian mengilhami dunia global bagaimana mengelola aset berharga satu ini agar dapat difungsikan secara efektif, terutama dalam bidang organisasi, sehingga terbentuk lah disiplin khusus yang disebut *Knowledge Management* (yang selanjutnya disebut KM saja). Di awal 1990 para ahli pendidikan mencoba mengeksplorasi gagasan ini. KM telah diakui sebagai alat yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas suatu organisasi. Saat ini, KM telah menjadi "jantung pendidikan dan penelitian dalam hal pengembangan dan perbaikan" di seluruh dunia.

Mengingat KM memainkan peranan penting dalam pengelolaan pendidikan, maka perlu dikemukakan di sini bagaimana konsep, manfaat, tujuan, proses, dan hasil KM sebagai referensi bagi pengembangan Pesantren dan Madrasah di Indonesia. Hal ini mengingat bahwa karya-karya besar ulama pesantren dan beberapa potensi pengetahuan yang dimiliki masing-masing santri, belum dikelola secara baik, sehingga aset pengetahuannya tidak begitu berkembang. Seandainya,

² Dunamis Consulting mengeksplorasi beberapa perusahaan yang menerapkan *Knowledge Management*. Dari 20 Perusahaan besar yang tersebar di Indonesia, semuanya menerapkan KM dengan berbagai variasi praktisnya. Untuk melihat bagaimana model penerapan KM di 20 perusahaan tersebut, lihat J. Budi Soesetyo (ed), *Successful Implementation of KM in Indonesia*, (Jakarta: PT. Dunamis Intra Sarana, 2013)

aset pengetahuan pesantren dapat dikelola secara baik, bisa dipastikan pesantren akan menjadi pusat kajian keislaman yang sangat produktif.

Oleh karena itu, disamping sebagai upaya penyadaran bahwa pengetahuan merupakan aset yang berharga, KM juga mendorong bagi kontekstualisasi program-program pendidikan Pesantren dan Madrasah, sehingga ia selalu tampil aktif dan kreatif dalam merespon perkembangan zaman. Karenanya, yang perlu diperhatikan adalah bagaimana mengelola pengetahuan ini dan memosisikannya menjadi aset atau modal pemecahan masalah pendidikan di pesantren dan madrasah.

B. Konsep Manajemen Pengetahuan

Konsep Manajemen Pengetahuan (KM) berangkat dari kesadaran global bahwa *knowledge* sudah selayaknya diposisikan sebagai aset, modal, sumber daya dan kekuatan dalam meningkatkan kinerja lembaga/institusi untuk keunggulan kompetitif. Sebagai sebuah aset berharga, ia perlu dikelola secara baik dengan sistem manajemen yang memadai. Dengan cara demikian, pengetahuan diharapkan bisa berkontribusi dalam perbaikan dan pengembangan, serta peningkatan mutu institusi.

Terminologi KM sendiri mulai diperkenalkan pada 1990-an. Kemunculannya berangkat dari pandangan filosofis dalam memahami peran dan sifat pengetahuan. Hal ini muncul dari keprihatinan nyata bagi organisasi untuk memahami "sifat pengetahuan dan bagaimana hal itu dihasilkan dan diciptakan, bagaimana penyajiannya dan strukturnya, dan bagaimana diakses dan dimanfaatkan,"³ sehingga pengetahuan yang berputar di lingkungan pendidikan lebih mudah dikelola untuk kepentingan institusi.

Dalam konsep KM, pengetahuan dikategorikan menjadi dua macam, yakni *Tacit Knowledge* dan *Explicit Knowledge*.⁴ Pengetahuan *tacit* merupakan pengetahuan yang sulit diartikulasikan dan juga sulit untuk dimasukkan ke dalam kata-kata, teks, atau gambar. Sebaliknya, pengetahuan eksplisit merupakan konten

³ Nikolaus Salo, "Knowledge Management in Education in Indonesia: An Overview", dalam *Global Journal of Human Social Science*, Volume 11 Issue 1 version 1.0 February 2011, hlm. 32

⁴ Selain kedua kategori yang umum digunakan tersebut, pengetahuan juga bisa dikategorikan menjadi *core*, *advanced* dan *innovative knowledge*. Long and Fahey's (2000) mengklasifikasikan menjadi *human knowledge*, *social knowledge* and *structured knowledge*. Lihat selengkapnya dalam Petter Gottschalk, *Knowledge Management System :Value Shop Creation*, (United States of America: Idea Group Publishing,2007) hlm. 18-22

yang bisa ditangkap dalam beberapa bentuk nyata seperti kata-kata, rekaman audio, atau gambar.⁵ Karakteristik keduanya bisa dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1
Perbedaan dan Karakteristik Pengetahuan Tacit dan Explicit

Karakteristik Tacit	Karakteristik Explicit
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bersifat Personal ➤ Kemampuan beradaptasi dan berurusan dengan hal-hal baru dan dengan situasi yang tak terduga ➤ Kemampuan untuk mengetahui kenapa harus tahu dan mengapa harus merawat pengetahuan. ➤ Kemampuan untuk berkolaborasi, berbagi visi, dan mengirimkan suatu budaya ➤ Coaching dan mentoring untuk mentransfer dan bertukar pengalaman baik pada orang ke orang, maupun di depan publik 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bersifat formal ➤ Kemampuan untuk menyebarkan, mereproduksi, akses situasi yang luar biasa, dan kemampuan untuk menerapkan pada semua individu di dalam organisasi ➤ Kemampuan untuk mengajarkan dan melatih ➤ Kemampuan untuk mengatur, melakukan sistematisasi, mentransmisikan budaya, menerjemahkan visi menjadi misi dan pedoman operasional ➤ Transfer pengetahuan melalui produk, jasa, dan proses dokumentasi

Sumber : Modifikasi dari Kimiz Dalkir (2005)

Mengenai definisi KM, ada perbedaan pandangan di kalangan para ahli. Alavi dan Leidner, sebagaimana dikutip Nikolaus, mendefinisikan KM sebagai sebuah proses berorganisasi yang sistematis dan spesifik untuk memperoleh, mengorganisasi, dan mengkomunikasikan baik pengetahuan yang belum jelas maupun yang sudah jelas bagi karyawan sehingga karyawan lain mungkin memanfaatkannya secara lebih efektif dan produktif dalam pekerjaan mereka.⁶ Pandangan ini lebih memusatkan perhatiannya pada pengetahuan yang ditransfer dan didesiminasi di kalangan internal organisasi. Pengetahuan bersumber dari internal organisasi dan dimaksudkan untuk pengembangan personalia internal organisasi.

Kimiz Dalkir mengartikan KM sebagai koordinasi yang disengaja dan sistematis dari orang-orang yang berada di organisasi, teknologi, proses, dan struktur organisasi untuk menambah nilai melalui penggunaan kembali dan inovasi.

⁵ Kimiz Dalkir, *Knowledge...*, hlm. 8

⁶ Kimiz Dalkir, *Knowledge...* hlm. 33

Koordinasi ini dicapai melalui penciptaan, berbagi, dan penerapan pengetahuan serta melalui bahan pelajaran berharga yang bisa dipetik dan dipraktikan ke dalam memori perusahaan dalam rangka mendorong pembelajaran organisasi secara berkelanjutan.⁷ Pandangan ini memberikan tekanan pada proses pembelajaran bagi karyawan melalui serangkaian proses manajemen dalam konteks keorganisasian industri.

Ikujiro Nonaka memberikan definisi yang cukup mudah dipahami bahwa manajemen pengetahuan sebenarnya berhubungan dengan proses bagaimana menciptakan atau menemukan pengetahuan dan memanfaatkan pengetahuan melalui kegiatan berbagi.⁸ Organisasi menciptakan dan memanfaatkan pengetahuan melalui proses interaksi antara pengetahuan *Tacit* dan pengetahuan *Explicit*, yakni proses konversi pengetahuan. Proses konversi tersebut melalui 4 model, yaitu *socialization*, *externalization*, *combination*, dan *internalization* (SECI).⁹

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen pengetahuan membicarakan; 1) modal intelektual adalah sebuah aset, 2) bagaimana pengetahuan dan informasi diciptakan dan bisa menjadi sesuatu yang berdaya guna, 3) bagaimana mewujudkan *sharing* pengetahuan, 4) bagaimana meningkatkan kerjasama antar personalia untuk mempercepat aliran pengetahuan.

Munculnya KM sebenarnya tidak sekadar memberikan konsep yang abstrak, melainkan bertujuan untuk beberapa hal yang praktis. Menurut Kimiz Dalkir, KM secara praktisnya bertujuan untuk:

- a. Memfasilitasi kelancaran transisi dari mereka yang pensiun kepada penerus mereka yang direkrut untuk mengisi posisi mereka.
- b. Meminimalisir hilangnya memori organisasi akibat erosi dan pensiun.
- c. Mengidentifikasi sumber daya kritis pengetahuan sehingga lembaga "tahu apa yang ia tahu dan tahu bagaimana melakukannya dengan baik, dan mengapa".

⁷ Kimiz Dalkir, *Knowledge Management in Theory and Practice*, (Elsevier Butterworth-Heinemann USA, 2005), hlm. 3

⁸ Ikujiro Nonaka and Patrick Reinmoeller, "Dynamic Business Systems for Knowledge Creation and Utilization," dalam Charles Despres dan Daniele Chauvel (ed.), *Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management*, (Butterworth-Heinemann, 2000), hlm. 89

⁹ *Socialization* dan *externalization* merupakan proses yang menekankan pada penciptaan pengetahuan, sedangkan *combination* dan *internalization* memfokuskan pada pemanfaatan pengetahuan. Lihat Ikujiro Nonaka and Patrick Reinmoeller, "Dynamic...", hlm. 90.

- d. Membangun sebuah metode yang dapat digunakan antar individu, antar kelompok, dan antar lembaga untuk membendung potensi kerugian modal intelektual.¹⁰

Sebagai sebuah konsep praktis, bagi Frappaolo dan Toms,¹¹ KM memiliki fungsi aplikasi bagi suatu organisasi diantaranya:

- a. *Intermediation*: yaitu peran perantara transfer pengetahuan antara penyedia dan pencari pengetahuan. Peran tersebut untuk mencocokkan (*to match*) kebutuhan pencari pengetahuan dengan sumber pengetahuan secara optimal. Dengan demikian, *intermediation* menjamin transfer pengetahuan berjalan lebih efisien.
- b. *Externalization*: yaitu transfer pengetahuan dari pikiran pemiliknya ke tempat penyimpanan (*repository*) eksternal, dengan cara seefisien mungkin. *Externalization* dengan demikian adalah menyediakan *sharing* pengetahuan.
- c. *Internalization*: adalah “pengambilan” (*extraction*) pengetahuan dari tempat penyimpanan eksternal, dan menyaring pengetahuan tersebut untuk disediakan bagi pencari yang relevan. Pengetahuan harus disajikan bagi pengguna dalam bentuk yang lebih cocok dengan pemahamannya. Maka, fungsi ini mencakup interpretasi dan/atau format ulang penyajian pengetahuan.
- d. *Cognition*: adalah fungsi suatu sistem untuk membuat keputusan yang didasarkan atas ketersediaan pengetahuan. *Cognition* merupakan penerapan pengetahuan yang telah berubah melalui tiga fungsi terdahulu.
- e. *Measurement*: yaitu kegiatan *knowledge management* untuk mengukur, memetakan dan mengkuantifikasi pengetahuan korporat dan *performance* dari solusi *knowledge management*. Fungsi ini mendukung empat fungsi lainnya, yakni untuk mengelola pengetahuan itu sendiri.

C. Implementasi KM di Lembaga Pendidikan Islam

Melihat konsep KM di atas dan perkembangan dunia global saat ini, KM kiranya sangat penting untuk diterapkan dalam lembaga pendidikan Islam. Bahkan, serangkaian proses manajemen lembaga pendidikan Islam yang unggul dan

¹⁰ Kimiz Dalkir, *Knowledge...*, hlm. 4

¹¹ C.Frappaolo,W.Toms,“Knowledge Management: FromTerra IncognitotoTerra Firma,” *The Delphi Group*. dalam <http://www.delphigroup.com/articles/1997/11071997>. Diakses pada tanggal 21 Oktober 2013

kompetitif sangat bergantung bagaimana suatu lembaga mendayagunakan modal pengetahuannya. Tanpa pengetahuan, mustahil lembaga pendidikan Islam dapat berkembang mencapai mutu terbaiknya. Tidak tanggung-tanggung, Gürbüzü menganggap KM sebagai jantung pendidikan, seperti yang dikatakannya:

“The management of knowledge has always been at the heart of education and research in terms of development and improvement. This reality together with the complex interplay of social, economic, and technological forces (is) strengthening the importance of knowledge and its management”.¹²

Konsekuensinya, lembaga pendidikan Islam harus serius mengartikulasikan KM tidak hanya dalam memberdayakan personalia, tetapi juga dalam proses belajar mengajar dan rutinitas kesehariannya. Alasannya adalah bahwa filsafat belajar mengajarkan bukan tentang bagaimana pengetahuan ditransfer dari pendidik (dosen/guru) kepada peserta didik (siswa/mahasiswa), tetapi pada bagaimana peserta didik dapat merancang dan membuat pengetahuan baru. Ada banyak sarana untuk menciptakan pengetahuan baru, yaitu, melalui penelitian, survei, dan studi lapangan.

1. Urgensi KM bagi Lembaga Pendidikan Islam

Sebagaimana penjelasan sebelumnya, KM merupakan kebutuhan mendesak di tengah kemajuan global yang didukung oleh pengetahuan. Kenyataan ini secara otomatis akan dihadapi lembaga pendidikan Islam selaku salah satu kelembagaan pendidikan di masyarakat yang pastinya diharapkan memberikan kontribusi bagi peradaban. Lembaga pendidikan Islam yang mulanya dikelola secara tradisional – mulai dari historisitas pesantren yang cukup panjang – perlu memasukkan manajemen modern sebagai upaya profesionalisasi kerja dan mendorong efektifitas dan efisiensi bekerjanya semua elemen lembaga pendidikan Islam.

Urgensi KM bagi lembaga pendidikan Islam sekurang-kurangnya bisa dilihat dalam beberapa hal berikut:

- a. Lembaga pendidikan Islam merupakan bagian dari sistem pendidikan Nasional yang telah berumur tua dan banyak didirikan di beberapa daerah, serta memiliki warisan pengetahuan yang tidak kecil. Pesantren merupakan

¹² Nikolaus Salo, “Knowledge...”, hlm. 33

salah satunya.¹³ Warisan pengetahuan pesantren merupakan aset, modal, dan sumber kekuatan yang berharga dalam membentuk kemajuan peradaban.

- b. Kemunduran kualitas kepemimpinan lembaga pendidikan Islam disebabkan oleh kurangnya manajemen pengetahuan yang diselenggarakan secara kontinyu. Ambil contoh pesantren sebagai salah satu bagian dari lembaga pendidikan Islam. Padahal, pesantren pada dasarnya memiliki tradisi *intellectual chains* (rantai intelektual) yang cukup mapan. Ini berarti bahwa dari satu generasi ke generasi berikutnya, terjalin hubungan intelektual yang seringkali disebut *sanad*.¹⁴ Sayangnya tradisi penyebaran pengetahuan ini tidak dibarengi dengan pengelolaan secara memadai, sehingga hasil dari kontak intelektual cenderung berserakan dan kurang tersusun secara rapi dalam dokumentasi pesantren. Ini bisa jadi akan mempengaruhi tingkat kualitas pemimpin dan staf pengajar mengalami hambatan psikis dan teoritis sepinggal pendahulunya.
- c. Pemetaan penelitian di lingkungan lembaga pendidikan Islam sebagai sistematisasi akumulasi Pengetahuan sangat penting dilakukan. Selama ini lembaga pendidikan Islam tampaknya belum melakukan sistematisasi secara serius terhadap berbagai hasil penelitian yang pernah dilakukan. Padahal, sistematisasi ini tidak untuk melihat seberapa jauh jangkauan produk keilmuan yang telah dihasilkan, tetapi juga sebagai referensi untuk mengambil kebijakan terkait pengembangan keilmuan, terutama di bidang penelitian. Dalam hal ini, harus disadari bahwa penelitian/riset merupakan modal utama dalam rangka pengembangan keilmuan. Tanpa riset yang serius, keilmuan lembaga pendidikan Islam hanya “jalan di tempat”
- d. Lembaga pendidikan Islam mau tidak mau akan dihadapkan pada “*knowledge era*” dimana lembaga pendidikan Islam dipaksa tampil menyumbangkan

¹³ Jumlah pesantren mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Menurut data terbaru yang dilansir oleh Kemenag, pada tahun pelajaran 2011/2012, jumlah pesantren mencapai 27.230, dengan jumlah santri mencapai 3.759.198 dan Jumlah Kyai 29.58. Buku Statistik Pendidikan Agama dan Keagamaan Tahun Ajaran 2011/2012, Bagian Data dan Informasi Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam Kementerian Agama, hlm. 151-160. Pada tahun 2020 nanti, pesantren diperkirakan akan mencapai sekitar 35.000. Lihat Zamakhsyari Dhofier, Tradisi Pesantren: Memadu Modernitas Untuk Kemajuan Bangsa (Yogyakarta: Pesantren Nawesea Press, 2009) hlm. 66-67

¹⁴ Sanad merupakan transmisi pengetahuan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Sanad memiliki standart tertentu. artinya bahwa dalam satu angkatan (kurun waktu), ada ulama tertentu yang dianggap sah sebagai satu mata rantai, sedangkan yang lain dianggap gugur. Setiap individu di dalam sanad disebut *Isnad*. Lihat Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi..*, hlm. 122

pengetahuannya dan dituntut memiliki sensibilitas yang tinggi terhadap pengetahuan yang berkembang. Pengetahuan modern (baik menyangkut kelembagaan profesional, pemberdayaan SDM maupun pengembangan sumber material yang ada) perlu dimanfaatkan sebagai referensi bagi pengembangan personalia (personalia di lembaga pendidikan Islam formal, informal, maupun non-formal), materi dan manajemen kelembagaan.

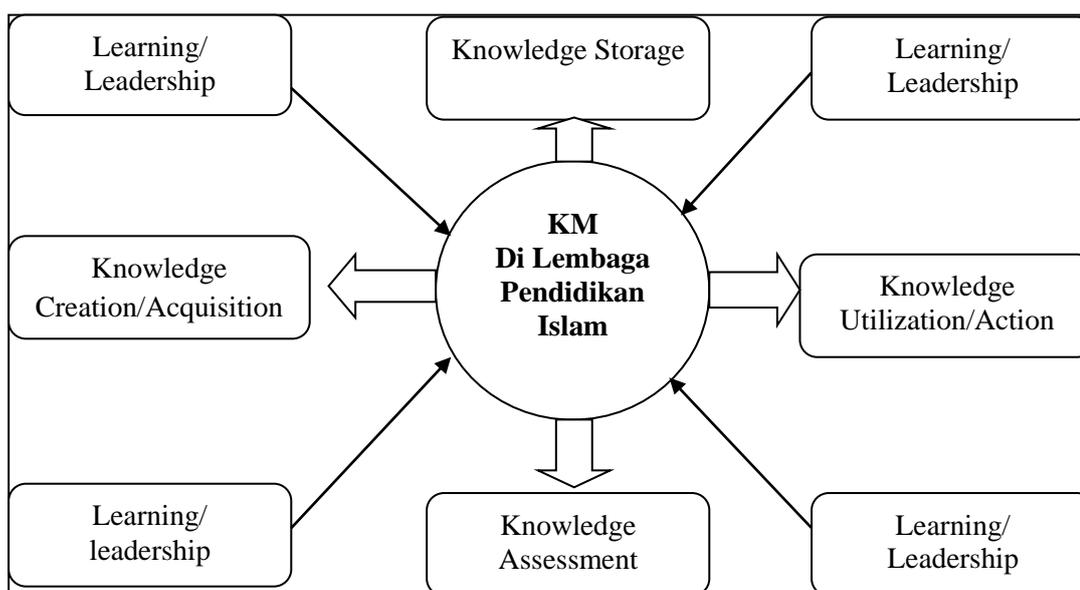
- e. Tanggung jawab lembaga pendidikan Islam untuk melakukan transformasi sosial. Pendidikan Islam seringkali menjadi salah satu harapan masyarakat untuk memainkan perannya dalam melakukan perubahan dan perbaikan sebagai jawaban atas berbagai problem sosial. Harapan dan problem sosial sangat kompleks. Tanpa kemampuan dalam mendayagunakan pengetahuan yang memadai, mustahil lembaga pendidikan Islam mampu menjalankan perannya sebagaimana yang dicita-citakan masyarakat.
- f. Lembaga pendidikan Islam memiliki corak yang khas dan lengkap. Dimensi spiritual, moral, intelektual, dan keterampilan adalah ladang garapan pendidikan Islam sebagai satuan pendidikan yang kompleks dalam membentuk manusia yang sempurna. Maka, lembaga pendidikan Islam harus memiliki manajemen informasi dan pengetahuan sebagai sarana pengembangan keempat dimensi tersebut. Dengan pengelolaan yang baik, hal itu bisa menjadi modal kuat yang dimiliki oleh lembaga pendidikan Islam.

2. Implementasi KM di Lembaga Pendidikan Islam

Penerapan KM sebenarnya cukup bervariasi tergantung pada titik aksentuasinya. Para ahli mengemukakan pandangan yang berbeda-beda. Perbedaan ini sebenarnya bukan terletak pada persoalan konseptual, melainkan pada mekanisme dan alat yang digunakan dalam mengelola pengetahuan. Misalnya saja, Alavi dan Leidner (2001), mengabaikan proses berbagi pengetahuan. Menurutnya, organisasi terdiri dari empat aset sosial yang diberlakukan dalam proses pengetahuan: (1) *creation* (penciptaan) (2) *storage and retrieval* (penyimpanan dan pengambilan), (3) *transfer* (pengalihan) and (4) *application* (penerapan),¹⁵ tanpa mengikutsertakan *sharing* dan desiminasi.

¹⁵ Petter Gottschalk, *Knowledge Management System :Value Shop Creation*, (United States of America: Idea Group Publishing, 2007), hlm. 31

Dari sekian tahapan proses pelaksanaan KM, yang terpenting adalah bagaimana semua pihak yang terlibat dalam lembaga pendidikan dapat saling belajar dengan cara mendayagunakan potensi dan segala sumber pengetahuan untuk tujuan perbaikan secara berkelanjutan. Untuk mengimplementasikan KM dalam keseluruhan proses di lembaga pendidikan Islam, bisa dilihat dalam gambar di bawah ini:



Gambar 4: Model Manajemen Pengetahuan dalam Pendidikan.¹⁶

Dari model tersebut tampak bahwa KM tidak cukup hanya menyediakan sumber pengetahuan semata, melainkan juga pembelajaran dan kepemimpinan yang merupakan bagian inheren di dalamnya. Untuk melihat keseluruhan proses KM di lembaga pendidikan Islam, penulis sengaja menggunakan skema yang dikemukakan oleh Salo karena dianggap cukup relevan bagi struktur kelembagaan pendidikan Islam. Deskripsi secara luas tentang serangkaian komponen dan proses di lembaga pendidikan Islam, akan dikemukakan pada uraian berikut.

a. Akuisisi dan Penciptaan (*Knowledge Creating and Acquisition*)

Sumber pengetahuan atau akuisisi pengetahuan dapat dikategorikan menjadi dua, yakni sumber internal dan eksternal. Akuisisi pengetahuan berarti pengembangan keterampilan atau penciptaan, wawasan, hubungan, baik

¹⁶ Modifikasi dari Nikolaus Salo, "Knowledge.., hlm. 34

internal maupun eksternal. Love, sebagaimana dikutip Nikolaus,¹⁷ berpendapat bahwa akuisisi pengetahuan bukanlah masalah sederhana mengambil pengetahuan, melainkan hal-hal yang dianggap alami, seperti 'tubuh pengetahuan', 'peserta didik', dan 'transmisi budaya', dan memerlukan re-konseptualisasi sebagai budaya atau produk sosial. Berdasarkan teori ini, setidaknya ada tiga sumber utama bagi akuisisi pengetahuan dalam pendidikan, yaitu *Knowledge Organizational* (pengetahuan yang bersumber dari organisasi), *Staff-Based Knowledge*, (pengetahuan yang bersumber dari individu atau staf yang terlibat dalam organisasi) dan *Program Activities-Based Knowledge* (pengetahuan yang dihasilkan dari pelaksanaan program-program tertentu).

Penciptaan pengetahuan organisasi juga melibatkan pengembangan konten baru atau mengganti konten yang ada dalam pengetahuan *tacit* dan *eksplisit*. Ini ditempuh melalui proses sosial dan kolaboratif, serta proses kognitif individu (misalnya, refleksi).¹⁸ *Knowledge* diciptakan begitu manusia menentukan cara baru untuk melakukan sesuatu atau menciptakan *know-how*. Kadang-kadang *knowledge* eksternal dibawa ke dalam institusi.¹⁹ Dengan demikian, lembaga pendidikan Islam perlu memetakan antara pengetahuan yang bersumber dari internal, baik melalui Kiai, Dosen, Guru, peserta didik, santri, dan pengetahuan yang bersumber dari eksternal, seperti para pakar, masyarakat, atau yang lainnya.

b. Penilaian Pengetahuan (*Knowledge Assessment*)

Untuk memaksimalkan penggunaan pengetahuan, lembaga pendidikan Islam perlu mengaudit atau menilai pengetahuan internal dan eksternal. Dalam perkembangan saat ini di mana akses terhadap informasi begitu cepat dan meluas, lembaga pendidikan Islam yang dapat membuat dan menggunakan pengetahuan mereka sendiri cenderung mampu membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Dengan demikian, lembaga pendidikan Islam perlu menjadi subjek yang terus menerus belajar, dan

¹⁷ Nikolaus Salo, "Knowledge...", hlm. 35

¹⁸ Petter Gottschalk, *Knowledge..*, hlm.31

¹⁹ Bambang Setiarso, "Penerapan *Knowledge Management* pada Organisasi: Studi Kasus di Salah Satu Unit Organisasi LIPI". Online: *Komunitas eLearning IlmuKomputer.Com*, 2003-2006, hlm. 4

kadang-kadang lupa bahwa pengetahuan mereka tidak perlu lagi.²⁰ Maka, diperlukan lah penilaian seberapa penting pengetahuan yang diciptakan dan ditemukan dari berbagai sumber. Sehingga, pengetahuan yang diterimanya bisa bernilai tepat guna.

Dalam kultur lembaga pendidikan Islam, soal penilaian ini biasanya memiliki standar tersendiri. Terkadang, terdapat standar penilaian yang terlalu ketat dan kaku, sehingga menutup kran pengetahuan baru karena dinilai keluar dari tradisi yang telah lama dibangun dalam lingkungan pendidikan Islam. Meski penilaian pengetahuan sangat diperlukan dalam penerapan KM, namun lembaga pendidikan Islam sendiri perlu melakukan penataan kembali mengenai model audit atau penilaian terhadap pengetahuan internal dan eksternal. Penilaian di sini juga bermaksud untuk melihat sejauhmana manfaat yang bisa didapatkan dari pengetahuan tersebut bagi pengembangan mutu lembaga pendidikan Islam.

c. Penggunaan Pengetahuan (*Knowledge Utilization*)

Pemanfaatan pengetahuan yang divalidasi melalui proses audit sangat penting untuk digunakan dalam lembaga pendidikan Islam. Pemanfaatan pengetahuan berarti integrasi pembelajaran sehingga tersedia secara luas dan dapat digeneralisasi untuk situasi baru. Pemanfaatan pengetahuan adalah proses mengartikulasikan dan menerapkan pengetahuan yang dianggap dapat mempengaruhi pengambilan keputusan, desain kebijakan, pemecahan masalah atau menciptakan solusi baru untuk kebutuhan manusia.²¹ Ia mengambil keuntungan dari peluang baru dan menciptakan pengetahuan baru, karena pengetahuan selalu mengalami konstruksi dan transformasi, sehingga memerlukan penggunaan secara tepat untuk meraih perubahan dalam lingkungan lembaga pendidikan Islam.

Petter menganggap proses pemanfaatan atau penerapan ini sebagai bagian yang sangat penting. Menurutnya, sebuah aspek penting dari pandangan berbasis pengetahuan adalah bahwa sumber keunggulan kompetitif berada dalam penerapan pengetahuan daripada dalam pengetahuan itu sendiri. Teknologi informasi dapat mendukung penerapan pengetahuan dengan

²⁰ Nikolaus Salo, "Knowledge...", hlm. 36

²¹ *Ibid.*

menanamkan pengetahuan ke dalam rutinitas lembaga.²² Ini berarti bahwa rutinitas keseharian personalia lembaga dibangun berdasarkan kultur pengetahuan yang diciptakan/ditemukan dan dinilai sebelumnya.

Penerapan atau penggunaan pengetahuan di lembaga pendidikan Islam bisa dibilang merupakan proses *learning by doing* yang dijalankan secara menyeluruh dan berkesinambungan. Pengetahuan yang dijadikan sebagai pembelajaran dengan sendirinya akan menjadi kebiasaan dan tentunya akan menghasilkan pengalaman. Dengan cara demikian, pembelajaran bagi personalia dan peserta didik yang terlibat di dalamnya akan berjalan searah dengan modal pengetahuan yang dimilikinya.

d. Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing*)

Sebagian besar dari studi pembelajaran organisasi merasakan keprihatinan dengan akuisisi pengetahuan dan, pada tingkat lebih rendah, dengan pembagian atau penyebaran pengetahuan yang diperoleh atau yang disebut difusi pengetahuan. Lembaga kurang memahami proses asimilasi, tempat di mana kelembagaan pengetahuan tersedia, apakah menjadi tugas individu atau kelompok.²³ Oleh karena itu, organisasi yang efisien harus berbagi pengetahuan di seluruh atau di setiap tingkat organisasi.

Transfer atau difusi pengetahuan dapat didefinisikan sebagai komunikasi pengetahuan dari sumber (pengetahuan) sehingga ia bisa dipelajari dan diterapkan oleh penerima. Transfer pengetahuan terjadi pada berbagai tingkat dalam sebuah organisasi: transfer pengetahuan antara individu, dari individu ke sumber eksplisit, dari individu ke kelompok, antar kelompok, seluruh kelompok dan dari kelompok untuk organisasi.²⁴ Mengingat sifat kognisi organisasi yang berbeda-beda, proses KM dalam pengaturan organisasi adalah transfer pengetahuan yang sesuai dengan waktu dan tempat di mana ia diperlukan dan dapat digunakan. *Knowledge* harus tersedia dalam format yang bermanfaat untuk semua orang dalam organisasi yang memerlukan, dimanapun dan tersedia setiap saat.

²² Petter Gottschalk, *Knowledge...*, hlm. 32.

²³ Nikolaus Salo, "Knowledge...", hlm. 36

²⁴ Petter Gottschalk, *Knowledge...*, hlm. 36

Dari sini sharing pengetahuan dalam lingkup lembaga pendidikan Islam memiliki beberapa manfaat strategis, diantaranya: 1) dapat menciptakan hubungan secara profesional di seluruh platform (jabatan), antara pemimpin dengan bawahan, antara pendidikan dengan peserta didik, dan seterusnya 2) melintasi jarak struktural, 3) standarisasi praktek profesional, menghindari kesalahan, 4) menjalankan praktik terbaik, 5) mengurangi waktu untuk pengembangan bakat, 6) reputasi terbangun secara baik, dan 7) membantu penataan layanan untuk kompetensi strategis.

e. Penyimpanan Pengetahuan (*Knowledge Storage*)

Pengetahuan yang sudah diperoleh dan divalidasi perlu disimpan secara baik untuk melindunginya agar tidak bereserakan ataupun hilang. Ada strategi untuk menyimpan pengetahuan. Misalnya, dapat disimpan melalui dokumen atau teknologi. Teknologi menyediakan sarana untuk menyimpan dan mengambil pengetahuan melalui komputerisasi.²⁵ Ini penting, sehingga orang lain atau generasi berikutnya dapat mengakses pengetahuan para pendahulunya. Namun, lembaga pendidikan Islam harus melakukan lebih profesional dan menyimpan pengetahuan dalam rangka untuk meningkatkan profitabilitas dan efektivitas lembaga.

Kegiatan penyimpanan ini bisa dikatakan merupakan bentuk memori organisatoris. Memori organisatoris mencakup pengetahuan yang berada dalam berbagai bentuk komponen, termasuk dokumentasi tertulis, informasi yang terstruktur yang disimpan dalam database elektronik, pengetahuan manusia yang dikodifikasikan dan disimpan dalam sistem handal, prosedur proses organisasi didokumentasikan dan pengetahuan tacit diakuisisi oleh individu dan jaringan individu.²⁶ Kegiatan ini memungkinkan lembaga pendidikan Islam memiliki sekumpulan pengetahuan yang sistematis dan nantinya dapat digunakan setiap saat, tanpa bersusah payah mencari sewaktu diperlukan.

f. Pembelajaran (*Learning*)

Pengetahuan diperoleh melalui belajar dari organisasi, para ahli, pelaksanaa program, staf lain, dan stakeholder. Belajar adalah proses sentral mempromosikan keterbukaan, komunikasi, kepercayaan dan bentuk aturan-

²⁵ Nikolaus Salo, "Knowledge...", hlm 36

²⁶ Petter Gottschalk, *Knowledge...*, hlm. 33

aturan keputusan yang inklusif, yang dapat diakses dan berdasarkan pengetahuan yang dapat diandalkan.

Belajar, menurut Salo, adalah interaksi sosial yang mendalam dan darinya pemahaman bisa terbangun. Kepercayaan adalah syarat utama. Organisasi perlu menyediakan lingkungan dan budaya di mana pembelajaran individu dapat terjadi. Inti pembelajaran disini adalah adanya proses manusia yang melibatkan individu dan kelompok dalam konfigurasi yang berbeda dan menghasilkan pembelajaran pengetahuan dan inovasi baru.²⁷

Pembelajaran pengetahuan dalam lembaga pendidikan Islam harus bisa terjadi pada semua tingkat. Pembelajaran pengetahuan tidak seharusnya hanya terjadi pada tingkat struktur lembaga, tetapi juga pada tingkat pembelajaran antara pendidik dan peserta didik. Bagaimana peserta didik bisa menciptakan pengetahuan baru merupakan unsur terpenting dalam mensukseskan kegiatan KM. Dalam lembaga pendidikan Islam, pemimpin dan pengelola lainnya tidak seharusnya mendominasi kegiatan KM, melainkan melibatkan peserta didik secara aktif dalam memproduksi, menyimpan, dan membagikan pengetahuan.

g. Kepemimpinan (*Leadership*)

Sebuah tantangan baru dari organisasi berbasis pengetahuan saat ini adalah isu keberlanjutan. Masalah keberlanjutan terjadi, sebagian, karena keterbatasan keterampilan dan efektivitas kepemimpinan. Alasan utama adalah bahwa, kepemimpinan tidak bisa menangani semua aspek manajemen dalam organisasi. Namun, terminologi keberlanjutan memiliki interpretasi yang berbeda dalam organisasi dan masyarakat.²⁸ Dalam konteks ini, kepemimpinan memiliki peranan penting dalam menciptakan dan menyediakan iklim organisasi yang berbasis pengetahuan, sehingga pemerolehan atau penciptaan, audit, pemanfaatan dan difusi pengetahuan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan strategis dipandang sebagai elemen kunci dalam manajemen pengetahuan yang efektif.

Untuk keberlanjutan KM, menurut Salo, ada berbagai peran kepemimpinan yang bisa dimainkan, seperti pandangan dan pengaturan misi,

²⁷ Nikolaus Salo, "Knowledge...", hlm. 37

²⁸ *Ibid.*

pembentukan budaya dan struktur pengetahuan, pemberdayaan staf, penciptaan sistem manajemen pengetahuan, dan bersikap terbuka untuk berubah (*open to change*).²⁹

Di lembaga pendidikan pesantren, soal kepemimpinan ini terkadang menemui hambatan. Hal ini dikarenakan kepemimpinan di pesantren seringkali mengalami penurunan kualitas pada saat pergantian pemimpin. Bahkan, ada sejumlah pesantren yang bubar lantaran tiadanya generasi yang mampu menjadi penerusnya. Menurut Abdurrahman Wahid, penurunan ini disebabkan oleh tidak menetapnya pola kepemimpinan di pesantren. Yang paling diutamakan adalah watak kharismatis yang dimilikinya.³⁰ Padahal, kepemimpinan ini merupakan faktor utama yang menentukan bagaimana aktivitas lembaga yang dijalankannya. Dengan demikian, di semua jalur pendidikan Islam, pemimpin harus mampu membangun kultur pengetahuan di lingkungan lembaganya jika lembaga tersebut ingin mencapai mutu terbaiknya.

3. Keterampilan Teknis KM di Lembaga Pendidikan Islam

Semua komponen dalam pelaksanaan KM di atas tentu saja memerlukan serangkaian keterampilan tertentu. Bagi lembaga pendidikan Islam yang belum terbiasa menerapkan KM, tentu saja akan menghadapi kesulitan dalam membangun kultur pengetahuan di organisasinya, apalagi dengan tingkat tantangan globalisasi informasi dan kemajuan pengetahuan yang sedemikian pesatnya. Keahlian dalam merancang pelaksanaan KM tidak cukup hanya mengandalkan pengetahuan dari para ahli di luar struktur lembaga, tetapi ia diciptakan melalui proses pembelajaran dan keterampilan yang senantiasa berproses secara berkelanjutan di dalam institusi.

Secara umum, Kimiz memetakan beberapa keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan KM di sebuah organisasi, yang bisa menjadi pertimbangan bagi keberhasilan menerapkan KM di lembaga pendidikan Islam, tak terkecuali di pesantren. Keterampilan KM ini meliputi:

²⁹ *Ibid.*, hlm. 37-39

³⁰ Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi: Esai-esai Pesantren* (Yogyakarta: LkiS, 2010) hlm. 180

1. Manajemen waktu untuk menggunakan waktu dan energi mereka secara efektif untuk memperoleh pengetahuan dari berbagai sumber sebanyak-banyaknya.
2. Pengetahuan dengan menghabiskan sepanjang hari surfing di internet mungkin kontraproduktif.
3. Penggunaan teknik belajar yang berbeda atau bervariasi untuk menyerap pengetahuan dan pembelajaran.
4. Efektifitas keterampilan advokasi dan penyelidikan untuk menyajikan pengetahuan, dan mengumpulkan pengetahuan dari orang lain.
5. Kemampuan jaringan informal dan membangun pengaruh untuk mendapatkan akses ke pengetahuan orang lain.
6. Keterampilan penyelidikan sumber daya yang ada, termasuk SDM.
7. Kemampuan IT yang efektif untuk merekam dan menyebarkan informasi.
8. Keterampilan pemecahan masalah secara kolaboratif.
9. Membuka dialog untuk meningkatkan keterampilan.
10. Fleksibilitas dan keinginan untuk mencoba hal-hal baru (yang dianggap baik) dan mengambil risiko terkait pendidikan.
11. Aktif melakukan review belajar dari kesalahan, risiko, peluang, dan keberhasilan.³¹

Beberapa keterampilan tersebut perlu dimanfaatkan dan dikembangkan di lembaga pendidikan Islam sebagai bentuk penyempurnaan dari proses modernisasi pendidikan Islam yang selama ini mencoba digiatkan. Keterampilan lain tentu saja perlu dikembangkan, dan ini sangat bergantung pada kecakapan para pemimpin dan pendidik dalam mengembangkan keterampilan KM di tingkat bawahan. Pada intinya, semua proses pelaksanaan KM dengan berbagai tahapnya memerlukan keterampilan setiap individu yang terlibat di lembaga pendidikan Islam, termasuk para peserta didik.

³¹ Kimiz Dalkir, *Knowledge...*, hlm. 285

D. Kesimpulan

Manajemen pengetahuan bisa dibilang merupakan disiplin manajemen yang masih berusia muda. Kemunculannya sebagai salah satu jawaban strategis atas perkembangan zaman yang banyak dikendalikan oleh pengetahuan (*Knowledge-Driven Reality*). Kenyataan ini kemudian mendorong organisasi-organisasi dunia untuk mengembangkan konsep KM dan menerapkannya di dalam sistem pengelolaan organisasi mereka, tidak ketinggalan juga bagi organisasi pendidikan.

Maka, pendidikan Islam sebagai bagian dari sistem pendidikan Nasional segera tanggap bagaimana mengelola pengetahuan, karena pengetahuan merupakan aset paling berharga. Pengetahuan tidak selayaknya dibiarkan menjadi sekumpulan data berserakan, melainkan didayagunakan dan diperbarui secara berkelanjutan dalam rangka perbaikan manajemen lembaga pendidikan Islam.

Tulisan singkat di atas mencoba menghadirkan berbagai konsep KM, serta strategi pelaksanaannya dalam lembaga pendidikan Islam. Dari pembahasan tersebut diharapkan nantinya manajemen pengetahuan berperan sebagai motor penggerak bagi para pemimpin lembaga dalam merancang visi dan misi, meningkatkan *good governance*, menciptakan lingkungan yang kondusif untuk inisiatif manajemen pengetahuan, memberdayakan pengurus dan staf, membuka diri untuk berubah dengan berbagai perkembangan yang ada, mengambil keputusan dan memecahkan masalah dalam lembaga pendidikan Islam.

DAFTAR RUJUKAN

- Buku Statistik Pendidikan Agama dan Keagamaan Tahun Ajaran 2011/2012, Bagian Data dan Informasi Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam Kementerian Agama
- Despres, Charles, dan Daniele Chauvel, "AThematicAnalysis of theThinking in Knowledge Management" dalam Charles Despres dan Daniele Chauvel (ed.), *Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management*. USA: Butterworth–Heinemann, 2000.
- Dhofier, Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. Jakarta: LP3ES, 2011. cetakan ke-11, edisi revisi.
- *Tradisi Pesantren: Memadu Modernitas Untuk Kemajuan Bangsa*. Yogyakarta: Pesantren Nawesea Press, 2009.
- Frappaolo, C. W.Toms, "Knowledge Management: FromTerraIncognitotoTerra Firma," *The Delphi Group*, 1997. <http://www.delphigroup.com/articles/1997/11071997>. Diakses pada tanggal 21 Oktober 2013
- Gottschalk, Petter,. *Knowledge Management System :Value Shop Creation*. United States of America: Idea Group Publishing, 2007.
- Kimiz Dalkir,. *Knowledge Management in Theory and Practice*, USA: Elsevier Butterworth–Heinemann, 2005.
- Murray, Peter,. "Designing for Business Benefits fromKnowledge Management," dalam Charles Despres dan Daniele Chauvel (ed.), *Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management*, USA: Butterworth–Heinemann, 2000.
- Nonaka, Ikujiro dan Patrick Reinmoeller,. "Dynamic Business Systems for Knowledge Creation andUtilization," dalam Charles Despres dan Daniele Chauvel (ed.), *Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management*, USA: Butterworth–Heinemann, 2000.

- Salo, Nikolaus. "Knowledge Management in Education in Indonesia: An Overview", dalam *Global Journal of Human Social Science*, Volume 11 Issue 1 version 1.0. 2012.
- Setiarso, Bambang. "Penerapan *Knowledge Management* pada Organisasi: Studi Kasus di Salah Satu Unit Organisasi LIPI," 2003. Online: *Komunitas eLearning IlmuKomputer.Com*
- Soesetyo, J. Budi (ed),. *Successful Implementation of KM in Indonesia*, Jakarta: PT. Dunamis Intra Sarana, 2013.
- Steyn, G.M. "Linking the Human Resource Management in Education module to knowledge management," dalam *South African Journal of Education*, 2003 EASA Vol 23(3)
- Wahid, Abdurrahman, *Menggerakkan Tradisi: Esai-esai Pesantren*. Yogyakarta: LkiS, 2010.