

# **Meningkatkan Daya Saing Sekolah Swasta Berbasis Pesantren di daerah Dengan Menggunakan knowledge Management**

**Uswatun Qoyyimah**

Dosen Fakultas Bahasa dan Sastra Unipdu Jombang  
E-mail: [usqyim@yahoo.co.id](mailto:usqyim@yahoo.co.id)

## **ABSTRAK**

*Sekolah swasta berbasis pesantren di daerah mempunyai permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia antara lain masalah geografis, keluar masuknya staf, tambahan tugas administrasi dan minimnya fasilitas. Dalam banyak kasus permasalahan ini menghambat sekolah sekolah tersebut dapat berkompetisi dengan sekolah negeri dan sekolah yang berada di kota besar. Tulisan ini menjelaskan tentang praktek knowledge managemen yang dapat dilakukan oleh sekolah sekolah ini agar mampu bersaing di daerah. Fokus dari tulisan ini antara knowledge acquisition, knowledge retention dan knowledge sharing.*

**Kata kunci:**sekolah, pesantren,knowledge management

## **ABSTRACT**

*Teachers and principals of Islamic private schools in rural areas have challenges in terms of adjusting to live in geographically remote areas, teachers turnover, increased administrative responsibilities and lack of facilities. The problems have made the schools in are left behind state schools and their counterparts in the cities. This paper attempts to uncover the knowledge management practice that can be implemented at Islamic private schools in rural areas to encounter the aforementioned problem as it is believed to enable organization to competitive advantage. This mainly focuses on what leaders must do to apply knowledge acquisition, knowledge retention and knowledge sharing. With knowledge management the problems related to knowledge lost can also be solved.*

**Keywords:**school, pesantren,knowledge management

## **PENDAHULUAN**

Knowledge management sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing institusi/organisasi. Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa perusahaan yang menerapkan knowledge management berhasil meningkatkan daya saing mereka di era yang sangat kompetitif ini (Petrise and Susan, 2002, as cited in Steven, 2003). Secara lebih jelas Ono w. Purbo menyatakan Isu utama di knowledge management adalah competitiveness. Competitiveness tersebut diperoleh dengan cara mengelola pengetahuan yang dimiliki organisasi dengan baik dan efisien. .selanjutnya, knowledge management difokuskan untuk menjadikan sebuah institusi untuk menang dalam kompetisinya karena memiliki pengetahuan yang lebih baik daripada kompetitor-nya.

Nonaka (1990, 70-71) menjelaskan bahwa knowledge management selama ini telah membawa perusahaan multinational Jepang merebut pasar global. Namun, sedikit sekali yang meneliti efektifitas knowledge management dalam institusi pendidikan atau sekolah.

## **METODA**

Paper ini dirangkum dari sebuah studi kasus tentang pelaksanaan knowledge management di sekolah yang dikelola oleh Pondok Pesantren Darul Ulum dengan. Metode yang digunakan dalam memperoleh data antara lain observasi dan interview. Fokus dari penelitian ini antara lain disusun sebagai berikut 1) permasalahan yang dihadapi sekolah swasta berbasis pesantren di daerah 2) Deskripsi mengenai pelaksanaan knowledge acquisition, knowledge sharing dan knowledge retention yang dapat dilakukan di lembaga pendidikan, 3) kesimpulan dan rekomendasi.

## **PEMBAHASAN**

### **Permasalahan-Permasalahan yang Terjadi di Sekolah Swasta Berbasis Pesantren**

Dalam sejarahnya, sekolah yang berada di pesantren merupakan institusi yang berbasis sosial dan agama. Guru/kyai bekerja dan mengajar secara sukarela karena institusi ini pada mulanya tidak memungut biaya pendidikan pada siswanya. Biaya operasionalnya didapat dari sumbangan sukarela pemilik atau penyokong dana. Namun, ketika permintaan masyarakat akan pendidikan yang berkualitas dan modern, pesantren harus mengubah pola lama ini. Lembaga yang tadinya dikelola secara tradisional mulai membuka pendidikan formal dan menentukan biaya pendidikan. Namun, karena masih bersifat sosial lembaga ini membebaskan biaya yang terjangkau untuk hampir semua kalangan untuk menggaji guru dan staf serta untuk meningkatkan fasilitas.

Permasalahan selanjutnya, biaya pendidikan yang murah tentunya berdampak tingkat pendapatan yang rendah bagi guru. Sampai saat ini guru sekolah swasta di pesantren mendapatkan gaji yang lebih kecil dari gaji guru pns.

Hal ini berakibat pada frekwensi yang tinggi akan keluar masuknya guru. Sekolah banyak kehilangan guru yang direkrut karena mereka menginginkan untuk menjadi guru pns melalui tes CPNS. Dengan hilangnya guru-guru yang berkualitas tersebut, sekolah-sekolah ini akan sulit bersaing dengan sekolah negeri.

### **Knowledge Management Practice di Sekolah Swasta Berbasis Pesantren**

Guru mempunyai peran yang sangat penting dalam institusi pendidikan. Mereka tidak hanya mempunyai kewajiban mendidik siswa tapi juga mentransferkan ilmu pengetahuannya kepada siswa. Teori pembelajaran kontemporer menekankan bahwa kesuksesan tujuan pendidikan dapat dilihat dari kemampuan guru mentransfer pengetahuannya pada anak didiknya (McGilly, 1994; Shachar & Shmuelevitz, 1997, as cited in Carroll et al, 2005). Knowledge acquisition, knowledge retention dan knowledge sharing perlu dilakukan dalam upaya mendukung kegiatan belajar mengajar serta meningkatkan daya saing sekolah.

### **Knowledge acquisition**

Dalam berbagai kasus knowledge lebih banyak dimiliki oleh individu daripada sebagai kekayaan institusi, sebab, knowledge bersifat melekat pada individu. Sehingga ketika guru atau staf yang sudah berpengalaman pergi meninggalkan sekolah, sekolah kehilangan knowledge yang ada pada organisasi. Untuk mengatasi masalah ini sekolah perlu mengangkat karyawan khusus untuk mengelola knowledge yang dimiliki oleh masing-masing agar menjadi kekayaan organisasi. Dalam hal ini, langkah pertama yang harus dilakukan adalah kegiatan knowledge acquisition.

Knowledge acquisition meliputi praktek, proses, dan rutinitas sehingga knowledge tersebut dapat diambil sewaktu waktu ketika diperlukan oleh pengembangan institusi (DeLong, 2004, p.23). Menurut Liebowitz (2000, p. 14) knowledge acquisition merupakan usaha dalam mengidentifikasi knowledge yang melekat pada seorang ahli seperti pendokumentasian dan penkodean sehingga knowledge yang dimiliki individu dapat disimpan di knowledge repositories (penyimpanan knowledge). Teknik yang biasa digunakan untuk mendeskripsikan knowledge yang bersifat abstrak antara lain interview, observasi, simulasi, analisa dan protocol analysis. Protocol analysis dapat mengungkapkan alasan2 seorang ahli dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, dengan observasi atau simulasi, kita dapat melihat dan mempelajari kebiasaan yang dilakukan oleh guru yang sudah berpengalaman di organisasi kita. Pertemuan informal juga sangat efektif untuk merekam keahlian yang mereka miliki (Liebowitz, 2001, p.15).

Namun, Liebowitz tidak menyangkal bahwa pelaksanaan knowledge acquisition tersebut tidak mudah karena 1) semakin ahli seseorang semakin sulit orang lain menggali knowledge yang dimiliki 2) seorang ahli tidak merasa pengetahuan yang dimiliki merupakan sesuatu yang khas bagi orang lain. 3) terjadi mis-interpretasi, 4) dibutuhkan banyak halaman kertas/file untuk membuat transkrip tentang perilaku tertentu.

Teknik lain yang digunakan untuk mendapatkan pengetahuan dapat dilakukan di lembaga pendidikan antara lain program induksi (orientasi bagi staf/guru baru), observasi, diskusi kelompok guru mata pelajaran, serta pertemuan informal. Dalam masa induksi, org yang sudah lama bekerja di sekolah tersebut mengenalkan visi, misi, nilai-nilai, budaya, filosofi tentang pendidikan di lembaga tersebut kepada guru/staf baru. Sedangkan observasi harus dilakukan oleh guru yang direkrut seperti sit-in di kelas mengikuti mata pelajaran yang diajarkan oleh guru yang lebih berpengalaman.

Kelompok guru mata pelajaran diadakan dalam bentuk in-house training atau mendelegasikan guru dalam workshop dan seminar. Dalam in house training, kepala sekolah dapat mengundang pakar dari luar tentang teknik mengajar dan membuat RPS yang lebih menarik.

### **Knowledge Retention**

Menurut DeLong (2004) knowledge retention merupakan cara untuk menghindari hilangnya knowledge dari organisasi. Hilangnya knowledge diakibatkan oleh kepergian staf karena pensiun, pindah atau karena dokumentasi yang buruk. Jika hal tersebut tidak diantisipasi, masa depan institusi akan terancam. Lesser and Prusak (2001, p.101) berpendapat bahwa knowledge sangat berbahaya bagi institusi karena berdampak negative pada jaringan social, kinerja guru/staf, produktifitas menurun karena mereka harus memulai dari nol lagi. Maka dari itu penyimpanan dan pengarsipan knowledge sangat diperlukan

Dalam banyak kasus, sekolah sekolah swasta yang berada di daerah mengalami kehilangan staf. Guru lebih memilih sekolah di kota besar atau lebih memilih menjadi guru PNS karena gaji yang lebih tinggi. Ketika pemerintah membuka peluang kerja untuk menjadi PNS, guru swasta berduyun-duyun mengikuti test CPNS. Sehingga sekolah harus kehilangan guru setiap tahunnya.

Dampak hilangnya knowledge sangat jelas tapi sulit diukur hanya dengan angka-angka (DeLong, 2004, p. 28). Efek dari keluarnya guru tidak pernah dihitung secara matematis. In 2005, jika seorang staf mempunyai social knowledge (Frigo, 2001, p.82). guru yang memiliki social knowledge mempunyai hubungan yang baik dengan siswa, wali murid serta stakeholder lainnya. Sering kali dalam kasus ini mengakibatkan putusny komunikasi antara sekolah dan stakeholders.

### **Knowledge Sharing**

Knowledge sharing merupakan upaya yang dilakukan oleh sekolah untuk agar staf dapat bertukar knowledge. Sehingga, orang-orang dalam organisasi bias belajar dari rekan rekannya yang lebih berpengalaman. Namun knowledge sharing tidak mudah dilakukan karena ada unsur politis dan kendala sosial (Birkinshaw and Arvidsson, 2007, p.28). Hilpsop (2005, p.92) menjelaskan beberapa masalah yang membuat tidak terlaksananya knowledge transfer; 1) latar belakang hubungan antar staf, termasuk kepercayaan, 2) kekhawatiran seorang staf akan hilangnya power/ kekuatan jika dia bertukar pengalaman atau keahlian dengan staf lain.

Faktor sosial dan politik tersebut akan lebih menghambat proses knowledge transfer jika pimpinan menerapkan management yang bersifat competitive yakni promosi jabatan atau berdasarkan keahliannya yang dimiliki staf saja. Guru/staf tersebut akan menyimpan baik baik keahlian dan pengalamannya untuk dirinya sendiri menghindari adanya pesaing di tempat kerjanya (Snowden, 2000, p. 56).

Interaksi dan kerjasama antar staf sangat diperlukan agar knowledge sharing dapat dilaksanakan dengan mudah Kugut and Zande (1992, p. 383). Sehingga, informasi yang tadinya hanya dimiliki oleh individu akan dimiliki oleh staf/guru di sekolah. Artinya kekayaan individu telah menjadi kekayaan organisasi.

#### **Yang harus dilakukan untuk pelaksanaan knowledge managemen**

1. Peningkatan penggunaan technology informasi. Perangkat komputer serta asses intranet/internet diperlukan agar semua yang pernah dilakukan oleh orang orang dalam organisasi dapat tersimpan dengan baik sehingga dapat diakses oleh siapapun yang membutuhkan sewaktu waktu.
2. Adanya kelompok guru mata pelajaran. Hal ini untuk mendukung knowledge acquisition dan knowledge transfer agar guru baru mendapatkan informasi dari para seniornya dan sebaliknya.
3. Kepemimpinan transformational. Pimpinana harus menerapkan system yang membiasakan guru untuk saling bekerja sama bukan kompetitive. Sehingga ide ide kreatif akan muncul tatkala guru/staf bertukar pikiran (Nonaka, Konno, and Toyama, 2001). Untuk mendukung hal tersebut, pimpinan harus menyediakan ruang pertemuan, jaringan internet atau tugas kelompok. Elemen non fisik seperti perhatian, otonomy, keterbukaan juga tidak kalah pentingnya. Davenport, DeLong and Beers (2000) berpendapat bahwa pemimpin organisasi perlu menerapkan suasana/lingkungan yang ramah bagi staf agar guru dan staf secara leluasa dalam berdiskusi, berpendapat dan bertukar ide.
4. Tim managemen knowledge. Staf khusus yang mengelola knowledge ini bertugas mencari data baru dan menyimpannya sehingga menjadi kekayaan organisasi. Adapun kemampuan yang harus dimiliki oleh tim ini, yakni kemampuan dalam observasi, pengkodean dan pendokumentasian (Liebowitz, 2001)
5. Adanya insentive bagi staf yang mendessiminasikan knowledge. Hal ini perlu dilakukan untuk mengantisipasi hilangnya knowledge karena dengan adanya kegiatan transfer /dessiminasi knowledge, organisasi dapat merekam, menyimpan dan menggunakan knowledge kapanpun diperlukan (Lesser and Prusak, 2001, p. 102).
6. Tidak adanya single fighter. Pimpinan tidak boleh membiarkan orang bekerja sendiri karena akan menghambat proses knowledge transfer. (Paddy O'toole, personal communication, 22 June 2008). Orang yang dianggap mempunyai keahlian khusus tidak boleh dibiarkan bekerja sendiri dan harus ada orang yang mendampingi.

#### **KESIMPULAN**

Knowledge retention, knowledge transfer and knowledge acquisition merupakan tiga kegiatan yang saling mempengaruhi. Pengkodean dan penyimpanan knowledge tidak dapat dilakukan jika knowledge transfer tidak terlaksana dengan baik. Sebaliknya transfer knowledge merupakan cara untuk knowledge retention karena ini merupakan salah satu usaha untuk mengantisipasi hilangnya knowledge.

Sekolah Islam swasta di daerah mempunyai masalah masalah berkaitan dengan seringnya guru/staf yang keluar dan masuk, kualitas guru dan minimnya fasilitas. Sedangkan sekolah tidak bisa menghalau keluarnya guru untuk mendapatkan kesempatan yang lebih baik. Dengan kata lain sekolah harus siap dan mengantisipasi keluar masuknya guru dan staf. Maka dari itu, knowledge management untuk mengantisipasi hilangnya knowledge yang melekat pada individu penting dilakukan di sekolah swasta yang terletak di daerah agar mampu bersaing.

Hal yang perlu diingat, Knowledge management harus dimulai oleh pimpinan dengan memberikan kesempatan seluas luasnya/staf kepada guru untuk berinteraksi, bertukar ide, membentuk tim management knowledge.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, P.K., Lim, K.K., & Loh, A.Y.E . (2002). *Learning Through Knowledge Management*. London: Butterworth Heinemann
- Birkinshaw, J., & Arvidsson, N. (2007). Learning to Share What Everyone Knows. European Business Forum. Vol. 29. pp 28-33
- Carroll, J.M., Rosson, M.B., Dunlap, D.R., & Isenhour, P.L. (2005). Frameworks for Sharing Teaching Practice. Educational Technology & Society, Vol. 8 (3) pp. 162-175
- Davernport, T.H., DeLong, W.D., & Beers, C. (2000). *Successful Knowledge Management Project*. In Cortada, J.W., & Wood, J.A. (Eds.) *The Knowledge Management Yearbook 1999-2000*. Boston: Butterworth-Heinemann pp 89-107
- DeLong, W.D. (2004). *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Frigo, M. (2006). Knowledge Retention: A guide for Utilities. American Water Works Association. Vol 98 (9). Pp.81-85
- Gray, P. (n.d). Knowledge Management Overview. Retrieved on June 11, 2008 from <http://publications.ksu.edu.sa/IT%20Papers/KM%20Papers/km-overview-pgray.pdf>
- Hilsop, D. (2005). Power, Conflict, and Knowledge Processes. Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction (p.87-103). New York: Oxford University
- Lesser, E. L., & Fountain, M. E. (2004 ) *Overcoming Barriers with Community of Practice, Lesson Learned fthrough Practical Experience*. In Hildreth, P.M., & Kimble, C. (Eds.) *Knowledge Networks: Innovation Through Communities of Practice*. Harshey, PA: Idea Group Publishing. Pp. 14-23
- Tsamenyi, M., Noormansya, I., & Uddin, S. (2007). Management Controls In Family Owned Business (FOBs): A case study of an Indonesian Family Owned University. Accounting Forum vol. 32 pp. 62-74
- Steven H.S.P. (2003). Knowledge Sharing Culture in the School Context. Unpublished honor thesis, Hong Kong University. Retrieved June 9<sup>th</sup>, 2008, from [hkuto-request-thesis@ lib.hku.hk](mailto:hkuto-request-thesis@lib.hku.hk)