



Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan: Analisis Model SECI pada Perguruan Tinggi Islam

Fikriana Aribah Al Nashir^{1*}, Alfi Satria², Sobirin³

^{1,2,3} Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah, Institut Agama Islam

Al-Zaytun Indonesia, Indonesia

Email: fikrianaalnashir02@gmail.com^{1*}, alfi@iai-alzaytun.ac.id², sobirin@iai-alzaytun.ac.id³

Alamat: Mekarjaya, Kec. Gantar, Kabupaten Indramayu, Jawa Barat 45264

*Penulis Korespondensi

Abstract. Knowledge management (KM) has become a crucial strategy for enhancing organizational effectiveness, including in the higher education sector. Universities require a structured governance of knowledge to support innovation, efficiency, and excellent service to the academic community. Educational staff play a strategic role in the smooth operation of universities, making their ability to manage and share knowledge an essential factor in achieving institutional goals. While previous literature has confirmed a positive relationship between KM and performance, there is a research gap specifically addressing the context of educational staff in Islamic higher education institutions. This study aims to fill that gap by analyzing the influence of KM on the performance of educational staff at the Indonesian Al-Zaytun Islamic Institute (IAI AL-AZIS). This research uses a quantitative approach with a correlational design. The study's population consists of all educational staff members at IAI AL-AZIS as of March 1, 2025, with a census method applied to include the entire population as respondents. Data were collected through a validated and reliable questionnaire, supported by interviews and documentation to strengthen the analysis. Data analysis was performed using simple linear regression, t-test, and the coefficient of determination. The results show that knowledge management has a positive and significant influence on the performance of educational staff at IAI AL-AZIS. The implementation of the knowledge conversion cycle through the SECI model (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) was proven effective in improving the quality of administrative services, work efficiency, and staff professionalism. This finding reinforces that effective knowledge management is a strategic factor in human resource development. This study recommends strengthening the culture of knowledge sharing, developing digital repositories, and providing continuous training to support sustainable performance improvement. Further research is suggested to consider additional variables such as work motivation and organizational culture for a more comprehensive understanding.

Keywords: Educational staff; IAI AL-AZIS; Knowledge management; Nonaka SECI model; Performance

Abstrak. Manajemen pengetahuan (knowledge management/KM) menjadi strategi krusial untuk meningkatkan efektivitas organisasi, termasuk di sektor pendidikan tinggi. Perguruan tinggi memerlukan tata kelola pengetahuan yang terstruktur agar dapat mendukung inovasi, efisiensi, dan pelayanan prima kepada seluruh sivitas akademika. Tenaga kependidikan memiliki peran strategis dalam kelancaran operasional perguruan tinggi, sehingga kemampuan dalam mengelola dan berbagi pengetahuan merupakan faktor esensial untuk mencapai tujuan institusi. Meskipun literatur terdahulu mengonfirmasi adanya hubungan positif antara KM dan kinerja, masih terdapat kesenjangan penelitian yang spesifik membahas konteks tenaga kependidikan di perguruan tinggi Islam. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis pengaruh KM terhadap kinerja tenaga kependidikan di Institut Agama Islam Al-Zaytun Indonesia (IAI AL-AZIS). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional. Populasi penelitian mencakup seluruh tenaga kependidikan IAI AL-AZIS per 1 Maret 2025, di mana metode sensus diterapkan untuk menjadikan seluruh anggota populasi sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, didukung oleh wawancara dan dokumentasi untuk memperkuat analisis. Analisis data dilakukan menggunakan uji regresi linier sederhana, uji t, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan di IAI AL-AZIS. Penerapan siklus konversi pengetahuan melalui model SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) terbukti efektif dalam meningkatkan kualitas layanan administrasi, efisiensi kerja, dan profesionalisme staf. Dengan demikian, pengelolaan pengetahuan yang efektif merupakan faktor strategis dalam pengembangan sumber daya manusia. Penelitian ini merekomendasikan perlunya penguatan budaya berbagi pengetahuan, pengembangan repositori digital, dan pelatihan berkelanjutan untuk mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Penelitian lanjutan disarankan untuk mengkaji variabel tambahan seperti motivasi kerja dan budaya organisasi agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

Kata kunci: IAI AL-AZIS; Kinerja; Manajemen pengetahuan; Model SECI Nonaka; Tenaga kependidikan

1. LATAR BELAKANG

Manajemen pengetahuan (knowledge management/KM) merupakan strategi penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi, termasuk di sektor pendidikan tinggi. Perguruan tinggi memerlukan tata kelola pengetahuan yang terstruktur agar dapat mendukung inovasi, efisiensi, dan pelayanan prima kepada sivitas akademika (Turban et al., 2018). Tenaga kependidikan, sebagai sumber daya non-pengajar, berperan strategis dalam kelancaran operasional perguruan tinggi, mulai dari pelayanan administrasi hingga pengelolaan informasi. Di era digital, kemampuan tenaga kependidikan dalam mengelola pengetahuan menjadi faktor krusial untuk mencapai tujuan institusi (Khairawati et al., 2021).

Horwitch dan Armacost (2002) mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai proses penciptaan, pengambilan, pemindahan, dan aksesibilitas pengetahuan serta informasi yang relevan, yang disediakan pada waktu yang tepat untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik, tindakan yang tepat, dan pencapaian hasil guna mendukung strategi bisnis. Sementara itu, Armstrong (2009) menegaskan bahwa manajemen pengetahuan melibatkan proses penciptaan, akuisisi, penyebaran, serta penerapan informasi guna meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi. Dengan kata lain, instansi pendidikan yang menerapkan sistem manajemen pengetahuan yang baik dapat memastikan bahwa informasi yang relevan dan strategi terbaik dapat digunakan secara optimal untuk meningkatkan efisiensi kerja tenaga kependidikan.

Sejumlah penelitian telah membuktikan bahwa penerapan manajemen pengetahuan yang efektif dapat berdampak positif terhadap kinerja tenaga kerja di berbagai sektor, seperti di bidang industri dan bisnis. Misalnya, penelitian di PT. Nasmoco Karangjati Motor yang menunjukkan bahwa variabel pengetahuan pribadi, prosedur pekerjaan, dan teknologi dalam sistem manajemen pengetahuan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, dengan variabel yang paling mendominasinya yaitu teknologi (Lestari & Widiartanto, 2017).

Berbagai penelitian tersebut telah banyak mengkaji pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja tenaga kerja di sektor industri dan bisnis, menunjukkan bahwa penerapan strategi manajemen pengetahuan dapat meningkatkan efisiensi, inovasi, dan daya saing organisasi. Namun, kajian serupa dalam bidang pendidikan, khususnya terkait tenaga

kependidikan, masih sangat terbatas (Aziz, 2020). Studi yang dilakukan dalam konteks organisasi global juga menunjukkan bahwa penerapan manajemen pengetahuan di sektor bisnis dan industri tersebut lebih menonjol, terutama dalam menghadapi tantangan yang berkaitan dengan perbedaan budaya, geografis, dan perkembangan teknologi (Fathullah & Anshori, 2025). Sebaliknya, dalam sektor pendidikan, khususnya di Indonesia, kajian mengenai manajemen pengetahuan masih terbatas. Hal ini tercermin dari jumlah jurnal yang tersedia dalam bidang manajemen pendidikan yang belum cukup memadai untuk menampung seluruh potensi penelitian. Selain itu, produktivitas dalam menerbitkan artikel di bidang ini juga masih tergolong rendah (Ernawati & Munadi, 2021).

Keterbatasan penelitian di sektor pendidikan ini menunjukkan adanya celah yang perlu dikaji lebih lanjut untuk memahami bagaimana pengelolaan pengetahuan dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja di sektor pendidikan, khususnya pada tenaga kependidikan. Oleh karena itu, diperlukan kajian lebih mendalam untuk mengeksplorasi hubungan antara manajemen pengetahuan dan peningkatan kinerja tenaga kependidikan guna memberikan landasan empiris bagi pengembangan kebijakan dan strategi peningkatan kualitas pendidikan secara menyeluruh.

Dengan memahami bagaimana manajemen pengetahuan dapat diimplementasikan secara optimal dalam konteks pendidikan, diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan bagi pengelola instansi pendidikan dalam merancang kebijakan serta strategi yang mendukung peningkatan profesionalisme dan efektivitas tenaga kependidikan. Selain itu, optimalisasi manajemen pengetahuan tidak hanya akan berdampak pada peningkatan kinerja individu atau tenaga kependidikan itu saja, tetapi juga pada pencapaian tujuan strategis lembaga pendidikan secara keseluruhan.

Maka dari itu, penelitian ini dilakukan di Institut Agama Islam Al-Zaytun Indonesia (IAI AL-AZIS) karena potensi penerapan sistem manajemen pengetahuannya yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas tenaga kependidikan. Oleh karena itu, peneliti akan melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Institut Agama Islam Al-Zaytun Indonesia”.

2. KAJIAN TEORITIS

Kajian teoritis ini membahas konsep dasar manajemen pengetahuan, kinerja tenaga kependidikan, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan untuk memberikan dasar konseptual bagi penelitian ini. Manajemen pengetahuan (knowledge management/KM) merupakan proses sistematis untuk menciptakan, menyimpan, membagikan, dan menerapkan

pengetahuan di dalam organisasi (Turban et al., 2018). Nonaka dan Takeuchi (1995) memperkenalkan model SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) yang menjelaskan dinamika pertukaran pengetahuan tacit dan eksplisit sebagai upaya menciptakan inovasi dan peningkatan kinerja. Dalam konteks pendidikan tinggi, KM menjadi bagian penting untuk meningkatkan mutu pelayanan, efektivitas tata kelola, dan pengembangan sumber daya manusia, termasuk tenaga kependidikan.

Kinerja tenaga kependidikan mencakup efektivitas individu dalam melaksanakan tugas administrasi dan layanan akademik sesuai standar organisasi. Tingkat kinerja dapat dipengaruhi oleh kompetensi, pengalaman, motivasi, serta kemampuan organisasi dalam menyediakan akses pengetahuan yang relevan (Lestari & Widiartanto, 2017). Dengan demikian, penerapan KM menjadi strategi yang berpotensi signifikan untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas tenaga kependidikan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan korelasi positif antara penerapan KM dan kinerja pegawai. Lestari dan Widiartanto (2017) menemukan bahwa budaya berbagi pengetahuan serta penggunaan sistem informasi yang terintegrasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja. Khairawati et al. (2021) juga menekankan pentingnya pelatihan dan akses informasi dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Studi-studi tersebut memberikan dasar teoritis bahwa KM bukan hanya sekadar proses administratif, melainkan faktor strategis dalam pengembangan organisasi. Namun, sebagian besar penelitian fokus pada sektor swasta atau tenaga pengajar, sementara penelitian terkait tenaga kependidikan di perguruan tinggi Islam masih terbatas.

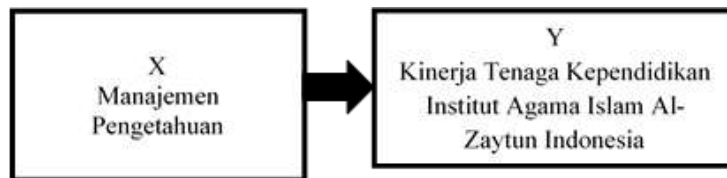
Dalam penelitian ini, model SECI digunakan sebagai kerangka analisis untuk memotret bagaimana pengetahuan diciptakan, didokumentasikan, dan dimanfaatkan tenaga kependidikan di lingkungan Institut Agama Islam Al-Zaytun Indonesia (IAI AL-AZIS). Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dengan memperkaya literatur KM dalam konteks pendidikan tinggi berbasis nilai keislaman dan memberikan rekomendasi praktis bagi pengelolaan SDM. Hipotesis penelitian ini, berasumsi bahwa manajemen pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan di perguruan tinggi.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan dukungan analisis deskriptif untuk memotret penerapan manajemen pengetahuan dan kinerja tenaga kependidikan di Institut Agama Islam Al-Zaytun Indonesia (IAI AL-AZIS). Desain penelitian yang digunakan adalah

penelitian korelasional untuk menganalisis pengaruh variabel independen, yaitu manajemen pengetahuan (X), terhadap variabel dependen, yaitu kinerja tenaga kependidikan (Y).

Hubungan antara kedua variabel ini menjadi fokus analisis untuk menguji sejauh mana pengaruh yang ditimbulkan (Karimuddin & Jannah, 2021). Untuk memperjelas arah hubungan antar variabel, disajikan dalam bentuk diagram yang dapat dilihat pada Gambar 1, yang menggambarkan alur pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.



Gambar 1. Variabel Penelitian

Keterangan:

X : Manajemen Pengetahuan

Y : Kinerja Tenaga kependidikan Institut Agama Islam Al-Zaytun Indonesia

Populasi penelitian adalah seluruh tenaga kependidikan di IAI AL-AZIS per 1 Maret 2025 yang berjumlah 31 orang, sehingga teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus (sampel jenuh) di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian.

Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner yang dikembangkan berdasarkan indikator variabel manajemen pengetahuan dan kinerja tenaga kependidikan, dilengkapi dengan wawancara serta dokumentasi untuk memperkuat analisis.

Adapun instrumen penilaian Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Tenaga kependidikan Institut Agama Islam Al-Zaytun Indonesia, sebagai berikut:

Instrumen Penelitian Manajemen Pengetahuan di Institut Agama Islam Al-Zaytun Indonesia yaitu pada Tabel 1 yang menunjukkan skala manajemen pengetahuan di Institut Agama Islam Al-Zaytun Indonesia, terdapat 16 pernyataan, yang terdiri dari 16 pernyataan bernada positif:

Tabel 1. Instrumen Penelitian Manajemen Pengetahuan

Dimensi	Indikator	Jumlah
Pengetahuan pribadi	1. Pengalaman kerja	6
	2. Pegawai dengan pengalaman cenderung menunjukkan tingkat profesionalisme yang lebih tinggi dibandingkan pegawai yang masih baru dalam pekerjaan	
	3. Membagikan pengetahuan	
	4. Pengalaman yang baru	
	5. Pengalaman memperkaya pengetahuan pegawai	
	6. Pengalaman untuk kemajuan organisasi	
Prosedur kerja	1. Standar Operasional Prosedur (SOP) dapat menjamin terciptanya layanan	5

Teknologi	2.	SOP merupakan sarana komunikasi	5
	3.	SOP dapat mencerminkan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan	
	4.	SOP dapat meningkatkan efisiensi kerja dan mengoptimalkan penggunaan waktu	
	5.	Pemahaman tentang SOP sudah sangat memadai	
	1.	Internet merupakan sarana dalam mendistribusikan informasi	
	2.	Pemahaman tentang internet menjadi hal yang penting untuk dikuasai	
	3.	Ketersediaan layanan internet sudah stabil untuk memudahkan pegawai dalam mengakses informasi kerja	
	4.	Layanan internet mendukung percepatan penyelesaian pekerjaan sehingga lebih efisien dari segi waktu	
	5.	Layanan internet sangat berguna untuk menyimpan serta mengirim data dengan lebih mudah dan cepat	
	Total		16

Kinerja Tenaga kependidikan Institut Agama Islam Al-Zaytun Indonesia yaitu pada Tabel 2 yang menunjukkan instrumen penilaian kinerja, terdapat 14 pernyataan yang terdiri atas 14 item bernada positif:

Tabel 2.Instrumen Penelitian Kinerja

Dimensi	Indikator	Jumlah
Jumlah pekerjaan	1. Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan sejumlah tugas yang telah ditentukan instansi	3
	2. Tingkat tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai batas waktu yang telah ditetapkan	
	3. Pengalaman kerja pegawai dalam melaksanakan tugas	
Kualitas pekerjaan	1. Kedisiplinan pegawai dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya	3
	2. Hasil kerja pegawai	
	3. Tanggung jawab karyawan dalam bekerja	
Ketepatan waktu	1. Ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan tugas	3
	2. Manajemen waktu pegawai dalam bekerja	
	3. Ketepatan kehadiran waktu pegawai	
Kehadiran	1. Kehadiran masuk dan pulang kerja pegawai	2
	2. Kesesuaian kehadiran pegawai dibandingkan dengan peraturan yang ada	
Kemampuan kerja sama	1. Pegawai mampu menjalin hubungan kolaboratif yang baik dengan rekan kerja	3
	2. Pegawai menunjukkan kinerja yang optimal saat bekerja dalam tim	
	3. Pegawai dapat berkolaborasi secara efektif dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab	
Total		14

Instrumen telah diuji validitas dan reliabilitasnya, dengan hasil menunjukkan bahwa seluruh item kuesioner valid dan reliabel (Utami, 2023).

Teknik analisis data mencakup uji asumsi klasik, analisis regresi linier sederhana, dan uji t untuk menguji signifikansi pengaruh variabel. Model regresi linier sederhana yang digunakan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai: $Y = a + bX$, dengan Y adalah kinerja tenaga kependidikan, X adalah manajemen pengetahuan, a adalah konstanta, dan

b adalah koefisien regresi yang menunjukkan arah dan besar pengaruh. Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS dengan tingkat signifikansi 5%.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini memaparkan hasil dan pembahasan dari penelitian berjudul "Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Institut Agama Islam Al-Zaytun Indonesia". Penelitian ini menguji pengaruh variabel manajemen pengetahuan (X), yang diukur melalui indikator pengetahuan pribadi, prosedur kerja, dan teknologi, terhadap kinerja tenaga kependidikan (Y), yang diukur melalui indikator jumlah pekerjaan, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan kerja sama. Dengan responden sebanyak 31 orang tenaga kependidikan, yang didominasi oleh staf unit penunjang dan fakultas, temuan penelitian menunjukkan bahwa peran tenaga kependidikan sebagian besar terfokus pada pengelolaan administrasi dan operasional sehari-hari. Oleh karena itu, peningkatan kualitas manajemen pengetahuan pada kelompok ini sangat krusial untuk menentukan efektivitas kinerja institusi secara keseluruhan.

Secara umum, distribusi jabatan yang beragam menunjukkan komposisi sampel yang representatif. Mayoritas responden adalah staf unit penunjang dan staf dekan, yang memegang peranan strategis dalam mendukung proses akademik dan administratif. Komposisi ini menegaskan bahwa hasil penelitian memiliki relevansi yang kuat dengan struktur operasional institusi. Diskusi lebih lanjut akan menguraikan bagaimana setiap indikator manajemen pengetahuan berkontribusi terhadap kinerja, serta faktor-faktor lain yang memengaruhi hasil, sehingga memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai hubungan antara kedua variabel.

Pembuktian Hipotesis

Pembuktian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan melalui serangkaian uji statistik yang bertujuan menilai ketepatan hipotesis serta menguji kelayakan instrumen dan model analisis. Lima uji yang digunakan meliputi Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Normalitas, Uji Regresi Linear Sederhana, dan Uji Koefisien Determinasi (Kusumastuti et al., 2024). Seluruh uji ini berfungsi untuk memastikan instrumen penelitian valid, reliabel, data berdistribusi normal, serta hubungan antarvariabel dapat dianalisis dengan tepat.

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur ketepatan instrumen kuesioner dengan responden uji coba sebanyak 13 orang. Item dianggap valid apabila nilai *r hitung* lebih besar dari *r tabel* (0,361) pada taraf signifikansi 5%. Hasil uji menunjukkan seluruh 30 item instrumen—16 item variabel manajemen pengetahuan (X) dan 14 item variabel kinerja (Y)—memiliki *r hitung* lebih tinggi dari *r tabel* serta signifikansi $< 0,05$. Dengan demikian, seluruh instrumen dinyatakan valid.

Tabel 3. Ringkasan Uji Validitas

Variabel	Jumlah Item	Hasil Uji	Keterangan
Manajemen Pengetahuan (X)	16	<i>r hitung</i> $> 0,361$	Valid
Kinerja (Y)	14	<i>r hitung</i> $> 0,361$	Valid

Uji Reliabilitas

Reliabilitas diuji menggunakan metode Cronbach's Alpha dengan kriteria reliabel apabila nilai $\alpha \geq 0,60$. Hasil menunjukkan nilai Cronbach's Alpha variabel X sebesar 0,874 dan variabel Y sebesar 0,892. Keduanya jauh di atas ambang batas, sehingga instrumen penelitian terbukti konsisten dan reliabel.

Tabel 4 Ringkasan Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Jumlah Item	Keterangan
Manajemen Pengetahuan (X)	0,874	16	Reliabel
Kinerja (Y)	0,892	14	Reliabel

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan metode Kolmogorov-Smirnov dan Shapiro-Wilk. Hasil menunjukkan nilai signifikansi variabel X (0,200 dan 0,479) serta variabel Y (0,200 dan 0,267), semuanya lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, data penelitian berdistribusi normal dan memenuhi asumsi regresi parametrik.

Tabel 5. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Kolmogorov-Smirnov Sig.	Shapiro-Wilk Sig.	Keterangan
X (Manajemen Pengetahuan)	0,200	0,479	Normal
Y (Kinerja)	0,200	0,267	Normal

Uji Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi linear sederhana dilakukan untuk mengetahui pengaruh manajemen pengetahuan (X) terhadap kinerja (Y). Hasil uji F menunjukkan nilai $F = 15,385$ dengan signifikansi 0,001 ($< 0,05$), yang berarti model regresi signifikan secara simultan. Hasil uji *t* memperlihatkan nilai koefisien regresi sebesar 0,486 dengan signifikansi 0,001, sehingga

secara parsial variabel X berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y. Persamaan regresi yang terbentuk adalah:

$$Y = 17,202 + 0,486X$$

Artinya, setiap peningkatan satu satuan manajemen pengetahuan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan sebesar 0,486 poin.

Uji Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,347 menunjukkan bahwa 34,7% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh manajemen pengetahuan, sementara sisanya 65,3% dipengaruhi faktor lain di luar model penelitian. Nilai $R = 0,589$ mengindikasikan adanya hubungan yang cukup kuat antara kedua variabel.

Tabel 6.Hasil Uji Koefisien Determinasi

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error
0,589	0,347	0,324	12,22170

Pembahasan

Pada subbab ini dibahas bagaimana manajemen pengetahuan sebagai variabel independen berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan sebagai variabel dependen. Pembahasan diawali dengan analisis kualitatif untuk menggambarkan praktik nyata pengelolaan manajemen pengetahuan di IAI AL-AZIS berdasarkan hasil wawancara dengan unit LPMI dan SDM. Analisis ini merujuk pada teori Nonaka dan Takeuchi dengan model SECI (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*) serta memperhatikan keterlibatan tenaga kependidikan dalam mencipta, menyimpan, membagikan, dan menerapkan kembali pengetahuan, yang ditopang oleh dimensi pengetahuan pribadi, prosedur kerja, dan teknologi. Setelah itu, pembahasan diperkuat melalui analisis kuantitatif dengan menggunakan hasil uji statistik, meliputi uji normalitas, regresi linear sederhana, dan koefisien determinasi. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja tenaga kependidikan secara empiris dan signifikan. Dengan demikian, pembahasan tidak hanya menunjukkan kondisi nyata di lapangan, tetapi juga membuktikan hubungan antarvariabel secara logis, sistematis, dan berbasis data.

Pengelolaan Manajemen Pengetahuan pada Tenaga Kependidikan

Pengelolaan manajemen pengetahuan pada tenaga kependidikan di IAI AL-AZIS memiliki peran penting dalam mendukung efektivitas kerja dan peningkatan kinerja lembaga

secara keseluruhan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan unit LPMI dan SDM, dapat diketahui bahwa praktik manajemen pengetahuan di lingkungan tenaga kependidikan telah berlangsung melalui berbagai mekanisme, meskipun dalam implementasinya masih terdapat beberapa keterbatasan. Analisis terhadap praktik tersebut dapat dijelaskan menggunakan teori Nonaka dan Takeuchi yang dikenal dengan SECI Model, yang terdiri atas proses *Socialization*, *Externalization*, *Combination*, dan *Internalization*. Selain itu, keterlibatan tenaga kependidikan dapat ditinjau dari perannya dalam mencipta, menyimpan, membagikan, serta menerapkan kembali pengetahuan yang dimilikinya, serta ditopang oleh tiga dimensi utama, yakni pengetahuan pribadi, prosedur kerja, dan teknologi.

Pertama, dari aspek *socialization* (sosialisasi), pengetahuan tacit atau pengetahuan yang belum terdokumentasi seringkali dibagikan antar tenaga kependidikan melalui interaksi langsung, diskusi, maupun praktik kerja bersama. Misalnya, dalam wawancara terungkap bahwa prosedur peminjaman data, alur persetujuan berkas calon mahasiswa, hingga mekanisme kepanitiaan seperti PMB, wisuda, dan KKN dijelaskan secara lisan antar staf. Pengetahuan ini pada awalnya hanya diketahui oleh individu tertentu berdasarkan pengalaman kerja, namun melalui proses berbagi pengalaman, informasi tersebut dapat dipahami juga oleh tenaga kependidikan lain. Sosialisasi semacam ini memperlihatkan bahwa tenaga kependidikan telah terlibat aktif dalam mentransfer pengetahuan yang dimilikinya, sehingga menjadi bagian dari pengetahuan kolektif lembaga. Dalam dimensi pengetahuan pribadi, aspek ini sangat dominan karena pengetahuan yang dimiliki masing-masing individu menjadi sumber utama dalam proses sosialisasi.

Kedua, aspek *externalization* (eksternalisasi) tampak dari upaya mengubah pengetahuan tacit menjadi eksplisit dalam bentuk dokumen maupun sistem tertulis. Berdasarkan wawancara, ditemukan bahwa tidak ada SOP yang khusus ditujukan untuk tenaga kependidikan IAI AL-AZIS, karena mereka merupakan bagian staff dari unit-unit yang ada di IAI AL-AZIS. Selain itu, penciptaan SOP di IAI AL-AZIS juga dibuat berdasar kebutuhan alur kerja tiap program di masing-masing unit, bukan SOP unit itu sendiri. Berikut terdapat contoh SOP untuk peminjaman data yang mensyaratkan surat permohonan resmi seperti yang ditunjukkan pada gambar 4.3 serta SOP lain di masing-masing program tiap unit di IAI AL-AZIS. Selain itu, tersedia pula templat surat yang digunakan sebagai pedoman baku dalam korespondensi, serta aplikasi pelayanan administrasi yang memfasilitasi penomoran surat, pengarsipan, sarpras, dan pengelolaan SDM. Kehadiran dokumen dan aplikasi ini menjadi bukti bahwa tenaga kependidikan tidak hanya menyimpan pengetahuan dalam ingatan, tetapi juga mengeksternalisasikannya dalam bentuk prosedur formal yang dapat dipelajari oleh

siapapun. Hal ini menunjukkan keterkaitan yang kuat dengan dimensi prosedur kerja, karena SOP dan templat berfungsi sebagai standar operasional yang menjadi acuan pelaksanaan tugas sehari-hari.

Ketiga, aspek *combination* (kombinasi) terlihat dari proses pengintegrasian berbagai pengetahuan eksplisit menjadi sistem yang lebih terstruktur dan mudah diakses (Nurchahyo et al., 2019). Praktik kombinasi ini antara lain diwujudkan melalui *Network Drive* yang disediakan bagi setiap unit kerja, *Global Share* sebagai media berbagi file antar-unit yang diperbarui secara berkala, serta penyimpanan dokumen di server SDM yang dapat diakses menggunakan akun email pegawai dengan izin dari IT support. Selain itu, dokumen kepanitiaan seperti PMB, wisuda, KKN, dan dokumentasi foto kegiatan dikumpulkan dalam repository digital agar dapat digunakan bersama sesuai kebutuhan. Aplikasi pelayanan administrasi juga menunjukkan bentuk kombinasi karena berhasil menyatukan berbagai fungsi kerja, seperti absensi, cuti, sarpras, arsip, dan surat-menyurat, dalam satu sistem terpadu. Aspek kombinasi ini menekankan dimensi teknologi yang menjadi sarana penting dalam mendukung pengelolaan dan distribusi pengetahuan di lingkungan tenaga kependidikan.

Keempat, aspek *internalization* (internalisasi) terjadi ketika tenaga kependidikan mempraktikkan pengetahuan eksplisit yang telah terdokumentasi ke dalam aktivitas kerja nyata, sehingga pengetahuan tersebut kembali berubah menjadi *tacit knowledge*. Dalam wawancara terungkap bahwa tenaga kependidikan secara konsisten menerapkan SOP, menggunakan aplikasi presensi, mengajukan cuti secara daring, mengelola sarpras, serta mengakses dokumen melalui sistem arsip. Melalui pengalaman langsung dan praktik berulang, tenaga kependidikan mampu memperkuat pemahamannya, mengembangkan keterampilan baru, serta menginternalisasi prosedur yang sebelumnya hanya berupa dokumen tertulis. Proses ini juga mencerminkan keterlibatan tendik dalam mencipta kembali pengetahuan baru dari hasil penerapan, yang nantinya dapat dibagikan kembali kepada rekan kerja dalam siklus SECI berikutnya.

Jika ditinjau dari keterlibatan tenaga kependidikan dalam manajemen pengetahuan, hasil wawancara menunjukkan bahwa mereka berperan dalam keempat aspek penting: (1) mencipta pengetahuan melalui pengalaman kerja dan sosialisasi antar staf; (2) menyimpan pengetahuan dalam bentuk SOP, templat surat, dan repository digital; (3) membagikan pengetahuan melalui interaksi, penyimpanan bersama di *Network Drive* dan *Global Share*; dan (4) menerapkan kembali pengetahuan melalui pelaksanaan SOP, pemanfaatan aplikasi pelayanan administrasi, serta penggunaan sistem penyimpanan data.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan manajemen pengetahuan pada tenaga kependidikan di IAI AL-AZIS telah berjalan sesuai dengan teori Nonaka & Takeuchi melalui proses SECI. Sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi dapat ditemukan dalam praktik sehari-hari, baik melalui interaksi informal, penyusunan dokumen formal, pemanfaatan teknologi, maupun penerapan kembali dalam pekerjaan. Ketiga dimensi utama pengetahuan pribadi, prosedur kerja, dan teknologi juga telah terefleksikan secara jelas dalam aktivitas tenaga kependidikan. Meskipun demikian, masih terdapat keterbatasan, terutama terkait dokumentasi formal alur layanan antar-unit yang belum sepenuhnya tersedia dan disahkan secara resmi. Hal ini menjadi catatan penting agar pengelolaan manajemen pengetahuan di masa mendatang dapat lebih terstruktur, konsisten, dan berkelanjutan.

Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan di Institut Agama Islam Al-Zaytun Indonesia (IAI AL-AZIS). Berdasarkan hasil analisis regresi linier sederhana, diperoleh persamaan $Y = 17,202 + 0,486X$, yang berarti setiap peningkatan skor manajemen pengetahuan sebesar satu satuan akan meningkatkan skor kinerja sebesar 0,486. Nilai signifikansi (Sig.) dengan besar 0,001 ($< 0,05$) menegaskan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik implementasi manajemen pengetahuan, semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh tenaga kependidikan.

Lebih lanjut, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,347 mengindikasikan bahwa manajemen pengetahuan mampu menjelaskan 34,7% variasi kinerja tenaga kependidikan, sementara 65,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti, seperti motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi, maupun kondisi lingkungan kerja. Meskipun kontribusi manajemen pengetahuan belum dominan, angka ini tetap menunjukkan peran yang cukup signifikan dalam mendukung peningkatan produktivitas dan kualitas kerja di lingkungan institusi.

Jika ditinjau dari deskripsi kuesioner, dimensi yang memperoleh skor tertinggi adalah prosedur kerja (rata-rata 108,2 atau kategori tinggi). Temuan ini menunjukkan bahwa tenaga kependidikan telah memiliki pedoman kerja yang relatif jelas, baik melalui SOP, templat surat, maupun mekanisme administrasi yang terdokumentasi. Keberadaan prosedur kerja ini membantu menjaga konsistensi, mempercepat alur pelayanan, dan mengurangi kesalahan, sehingga berpengaruh positif terhadap aspek kinerja seperti ketepatan waktu dan kualitas pekerjaan. Namun, masih terdapat indikator pada kategori sedang, misalnya X5 (konsistensi

penerapan prosedur) yang menunjukkan bahwa tidak semua pegawai mampu mengimplementasikan prosedur secara optimal. Kondisi ini dapat berpengaruh pada aspek jumlah pekerjaan yang justru menjadi dimensi dengan skor terendah (3,33), menandakan bahwa kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan belum sepenuhnya optimal.

Dimensi teknologi juga memperoleh skor relatif tinggi (rata-rata 105,4), khususnya pada indikator X15 dan X16 (masing-masing 3,58). Hal ini menunjukkan bahwa tenaga kependidikan telah terbiasa menggunakan aplikasi presensi, sistem arsip digital, dan media berbagi dokumen seperti *network drive* atau *global share*. Pemanfaatan teknologi berkontribusi pada peningkatan kecepatan penyelesaian pekerjaan serta ketelitian dalam proses administrasi. Hal ini terbukti selaras dengan hasil kinerja yang tinggi pada aspek ketepatan waktu (3,45) dan kualitas pekerjaan (3,57). Dengan demikian, teknologi terbukti menjadi penghubung penting dalam siklus pengetahuan, khususnya pada tahap kombinasi (pengorganisasian pengetahuan eksplisit) dan internalisasi (pemanfaatan informasi dalam praktik kerja).

Sementara itu, dimensi pengetahuan pribadi (rata-rata 104) memperoleh kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman, keterampilan, dan wawasan individu tenaga kependidikan belum sepenuhnya terdokumentasi atau dibagikan secara sistematis. Masih adanya dominasi pengetahuan tacit yang melekat pada individu tertentu berimplikasi pada keterbatasan penyebaran pengetahuan di tingkat organisasi. Meskipun indikator ini tetap berkontribusi pada kinerja, terutama dalam hal kemampuan kerja sama (3,44) dan kualitas pekerjaan (3,57), nilai sedang pada aspek ini menjelaskan mengapa variasi kinerja yang dijelaskan oleh manajemen pengetahuan masih terbatas.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Nonaka & Takeuchi (1995) yang menjelaskan bahwa proses penciptaan pengetahuan melalui model SECI (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*) dapat meningkatkan kinerja organisasi. Di IAI AL-AZIS, proses sosialisasi tampak pada pembagian pengalaman antarpegawai; eksternalisasi melalui pembuatan SOP dan templat surat; kombinasi dengan penggunaan *repository* digital; serta internalisasi melalui penerapan langsung pengetahuan dalam aktivitas kerja. Proses-proses ini mendukung pencapaian kinerja tinggi yang teridentifikasi pada dimensi kualitas, kehadiran, dan kemampuan kerja sama.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen pengetahuan berperan penting dalam mendorong kinerja tenaga kependidikan di IAI AL-AZIS. Implementasi yang lebih kuat, khususnya dalam pendokumentasian pengetahuan pribadi dan konsistensi prosedur kerja, diyakini dapat meningkatkan kontribusi manajemen pengetahuan terhadap kinerja di masa mendatang.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan di Institut Agama Islam Al-Zaytun Indonesia. Penerapan proses konversi pengetahuan melalui model SECI terbukti mampu meningkatkan kualitas layanan administrasi, efisiensi kerja, dan profesionalisme pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa pengelolaan pengetahuan yang efektif merupakan faktor strategis dalam pengembangan sumber daya manusia di perguruan tinggi. Namun demikian, hasil penelitian juga mengindikasikan bahwa variabel lain di luar manajemen pengetahuan turut memengaruhi kinerja, sehingga generalisasi temuan ini perlu dilakukan dengan hati-hati dan memerlukan pengujian lebih lanjut pada konteks lembaga dan populasi yang berbeda.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, penelitian ini merekomendasikan perlunya penguatan budaya berbagi pengetahuan, pengembangan sistem informasi dan repositori digital, serta pelatihan berkelanjutan bagi tenaga kependidikan untuk mendukung transformasi manajemen organisasi. Penelitian lanjutan disarankan untuk memasukkan variabel tambahan seperti motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi, agar dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja tenaga kependidikan. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan pengambilan kebijakan dan inovasi dalam pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi, khususnya perguruan tinggi berbasis nilai keislaman.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Institut Agama Islam Al-Zaytun Indonesia (IAI AL-AZIS) atas dukungan fasilitas dan izin penelitian sehingga penelitian ini dapat dilaksanakan dengan baik. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada tenaga kependidikan IAI AL-AZIS yang telah berpartisipasi dengan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner serta memberikan informasi yang diperlukan. Artikel ini merupakan bagian dari skripsi yang disusun sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Sosial pada Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah, IAI AL-AZIS.

Penulis juga berterima kasih kepada dosen pembimbing dan penguji yang telah memberikan arahan serta masukan selama proses penyusunan naskah, sehingga artikel ini dapat diselesaikan dan dipublikasikan. Ucapan terima kasih disampaikan pula kepada kedua orang tua dan keluarga yang senantiasa memberikan dukungan, baik secara moral maupun material, hingga penelitian ini dapat terselesaikan.

DAFTAR REFERENSI

- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Ernawati, F., & Munadi, M. (2021). Peta kajian manajemen pendidikan di Indonesia. *JAMP: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 4(1), 1–9.
- Fathullah, & Anshori, M. I. (2025). Manajemen pengetahuan dalam organisasi global: Systemic literature review. *YUME: Journal of Management*, 8(1), 1–10.
- Horwitch, M., & Armacost, R. (2002). Helping knowledge management be all it can be. *Journal of Business Strategy*, 23(3), 26–31. <https://doi.org/10.1108/eb040249>
- Islam, U. I., Sobirin, & Sulistyani, A. (2024). Manajemen strategi pada pengembangan sumber daya manusia di Panti Asuhan Ngawi Al-Munawwarah. *Journal of Islamic Studies*, 1(4), 485–493. <https://doi.org/10.61341/jis/v1i4.039>
- Karimuddin, A., & Jannah, M. (2021). *Metodologi penelitian kuantitatif*. Aceh: Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.
- KBBI Daring. (2019). *Kamus Besar Bahasa Indonesia daring*. KBBI. <https://kbbi.web.id/kinerja>
- Khairawati, S., Arganingtyas, N., & Sasono, H. (2021). Dampak knowledge management terhadap kinerja karyawan: Sebuah pendekatan manajemen Islam. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(2), 612–620. <https://doi.org/10.29040/jiei.v7i2.2693>
- Kusumastuti, S. Y., Nurhayati, N., Faisal, A., Rahayu, D. H., & Hartini, H. (2024). *Metode penelitian kuantitatif: Panduan lengkap penulisan untuk karya ilmiah terbaik*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16th ed.). Pearson.
- Lestari, P., & Widiartanto. (2017). Pengaruh pengetahuan pribadi, prosedur kerja dan teknologi terhadap kinerja karyawan (Studi kasus penerapan knowledge management pada PT. Nasmoco Karangjati Motor). *Jurnal Bisnis dan Pendidikan*, 3(2), 114–123.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Nurchahyo, R., & Sensuse, D. I. (2019). Knowledge management system dengan SECI model sebagai media knowledge sharing pada proses pengembangan perangkat lunak di Pusat Komputer Universitas Tarumanagara. *Jurnal Teknologi Terpadu*, 5(2), 35–42.
- Utami, Y. (2023). Uji validitas dan uji reliabilitas instrumen penilaian kinerja dosen. *Jurnal Sains dan Teknologi*, 4(2), 21–24. <https://doi.org/10.47709/jst.v4i2.2230>