

PENERAPAN MODEL SECI DALAM PROGRAM PENGEMBANGAN PROFESIONAL UNTUK MENINGKATKAN MODAL INTELEKTUAL GURU [IMPLEMENTATION OF SECI MODELS IN PROFESSIONAL DEVELOPMENT PROGRAMS TO IMPROVE TEACHERS' INTELLECTUAL CAPITAL]

Susandi Wu

Mahasiswa Pasca Sarjana, Universitas Pelita Harapan,
Tangerang, BANTEN
susandi.wu@gmail.com

Abstract

Schools are an important key for a nation because schools play a role in preparing the nation's next generation. Schools are organizations that require good knowledge management. The knowledge that schools have is the work of their members, the teachers. The knowledge possessed by teachers varies. For this reason, schools must create a system so that knowledge can be shared and learned by all the teachers in the school. One way that can be done is by implementing a professional development program. Through this program, there will be a process of knowledge transfer according to the SECI model. This program is effective in increasing the knowledge of teachers and thus their intellectual capital. If the intellectual capital of the teachers increases, their competence in teaching will also develop and they can create a better generation for the nation.

Keywords: Knowledge Sharing, Intellectual Capital, Profesional Development, SECI Model

Abstrak

Sekolah adalah kunci penting suatu bangsa, karena sekolah berperan dalam mempersiapkan generasi penerus bangsa. Sekolah merupakan sebuah organisasi yang memerlukan pengelolaan pengetahuan yang baik. Pengetahuan yang dimiliki sekolah adalah hasil kreasi para anggotanya, yaitu para guru. Pengetahuan yang dimiliki oleh para guru, tidaklah sama antara satu dan yang lainnya. Untuk itu, sekolah harus menciptakan suatu sistem agar pengetahuan tersebut dapat dibagikan dan dipelajari oleh semua guru di dalamnya. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah mengadakan program pengembangan profesional. Melalui program ini, maka akan terjadi proses perpindahan pengetahuan menurut model SECI. Program ini efektif untuk meningkatkan pengetahuan para guru yang merupakan modal intelektual mereka. Jika modal intelektual para guru bertambah, maka kompetensi mereka juga akan berkembang terutama dalam pengajaran. Hal ini diharapkan dapat menciptakan generasi penerus bangsa yang berkompentensi tinggi di kemudian hari.

Kata Kunci: Berbagi Pengetahuan, Modal Intelektual, Pengembangan Profesional, Model SECI

Pendahuluan

Guru adalah tulang punggung sekolah. Sekolah mempunyai peranan yang sangat penting dalam mempersiapkan generasi muda untuk masa yang akan datang. Generasi muda ini akan menentukan kemajuan suatu bangsa suatu saat nanti. Maka dari itu, guru mempunyai kontribusi yang besar terhadap kemajuan suatu bangsa, yaitu mempersiapkan generasi muda saat ini untuk masa yang akan datang.

Generasi saat ini disebut sebagai generasi milenial, dimana mereka tumbuh dan berkembang pada era informasi teknologi. Perkembangan teknologi saat ini menyebabkan arus informasi sangat mudah sekali mengalir dan mudah sekali untuk didapatkan oleh siapa saja. Kemudahan tersebut berdampak pada proses berbagi informasi, dimana hal tersebut

seolah menjadi hal yang lumrah, mudah, dapat dilakukan siapa saja, kapan saja dan di mana saja.

Kemudahan dalam memperoleh dan berbagi informasi tersebut, sedikit banyak berpengaruh pada cara belajar generasi milenial. Begitu banyak metode yang dapat mereka gunakan dalam mempelajari sesuatu, misalnya menggunakan video, membaca *e-book*, menggunakan aplikasi permainan, dan lain sebagainya. Bahkan mereka hanya perlu mengakses aplikasi mesin pencari dengan menggunakan *smartphone* mereka untuk mencari jawaban atas pertanyaan yang mereka hadapi. Walaupun tidak ada jaminan bahwa jawaban yang mereka dapatkan adalah jawaban yang benar dan tepat. Menurut Johnson et al. (2015; di dalam Reedy, Boitshwarelo, Barnes, & Billany, 2015), terdapat ketimpangan dalam kemampuan digital antar generasi, siswa dan staf akademik sehingga diperlukannya peningkatan literasi guru terhadap media digital dengan teknologi.

Menyadari kondisi seperti ini, maka seorang guru juga harus dapat mengimbangi laju kemampuan digital para peserta didiknya. Guru harus ikut serta berkembang mengikuti kemajuan teknologi dan informasi serta menjadi seorang *lifelong learner*. Namun sayangnya, masih banyak dijumpai guru yang kaku, tidak menyesuaikan diri dengan perkembangan jaman dan tetap menggunakan metode pengajaran yang kurang lebih persis seperti yang mereka dapatkan dari guru-guru mereka terdahulu. Reedy et al. (2015) mengatakan bahwa hal ini mengindikasikan kebutuhan kritis bagi dunia akademik dan kebutuhan para guru untuk mengikuti program pengembangan profesional agar dapat terus berkembang secara berkelanjutan.

Seorang guru harus menyadari bahwa justru ia harus lebih banyak belajar dibandingkan murid-muridnya. Hal ini bertujuan agar pengetahuan guru terus bertambah, tidak mudah puas dengan pengetahuan yang sudah mereka miliki. Inilah yang dimaksud dengan istilah *lifelong learner*. Namun sungguh disayangkan, kerap kali yang terjadi adalah sebaliknya. Guru sudah merasa cukup dengan pengetahuan yang mereka miliki dan merasa nyaman dengan metode yang itu-itu saja. Hal ini seolah menggambarkan bahwa mereka enggan beranjak dari zona nyamannya, dengan berbagai macam alasan yang mereka miliki. Hal ini pulalah yang menjadi hambatan bagi seorang guru untuk berkembang.

Untuk mengatasi hal tersebut di atas, maka sekolah dapat membuat program-program yang membuat para guru mau belajar kembali. Tujuan utama dari program ini adalah agar guru dapat terus meningkatkan modal intelektualnya, sehingga kompetensi yang mereka miliki juga meningkat. Lalu, program seperti apa yang dapat meningkatkan kompetensi seorang guru di sekolah? Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan kompetensi guru di sekolah adalah dengan mengadakan program pengembangan profesional dan bagaimana model SECI yang dikembangkan oleh Nonaka & Takeuchi dapat diterapkan?

Pembahasan

Tulisan ini adalah sebuah pemikiran sehingga metode pembahasan yang digunakan dalam penulisan ini adalah dengan cara studi literatur, yaitu mempelajari penelitian-penelitian yang pernah dilakukan orang lain dan telah dituangkan dalam suatu tulisan oleh mereka. Literatur yang digunakan terbagi menjadi dua kelompok topik, yaitu mengenai pengembangan profesional (*professional development*) dan modal intelektual (*intellectual capital*). Untuk sumber literatur yang berkaitan dengan topik *professional development*, tahun penulisan yang digunakan adalah tahun 2000 atau lebih serta berasal dari negara yang sudah maju. Alasan dari pembatasan tahun penulisan literatur tersebut adalah agar situasi dan kondisi pada saat penelitian dilakukan tidak jauh berbeda dengan situasi dan kondisi saat ini. Alasan pemilihan sumber literatur dari negara maju adalah mereka sudah menerapkan teknologi sejak lama, pengetahuan telah berkembang pesat, adanya perhatian besar terhadap dunia pendidikan dan riset, menyadari pentingnya semangat bertumbuh dan perbaikan yang berkelanjutan, serta guru di negara tersebut harus berlomba dengan siswa untuk mempelajari teknologi, agar tidak tertinggal. Sedangkan untuk sumber literatur yang berkaitan dengan topik *intellectual capital*, tahun sumber pustaka tidak dibatasi karena hal ini hanya terkait pada konsep dan pemahaman, sehingga tidak terikat pada suatu kondisi pada era tertentu saja.

Tantangan Dunia Pendidikan

Secara global, pendidikan sudah mengalami banyak tekanan dari berbagai arah untuk mempersiapkan para pelajar, tidak hanya dalam perubahan dunia yang sedang terjadi namun juga untuk perubahan dunia

itu sendiri. Berbagai macam usaha dilakukan oleh negara-negara untuk mengubah sistem pendidikan mereka agar dapat memenuhi kebutuhan dan kenyataan abad dua puluh satu. Konsekuensi dari hal ini adalah pemerintah melakukan restrukturisasi dan rekulturasasi sekolah-sekolah sehingga bersekolah menjadi sebuah sistem kompeten (Tuli, 2017).

Banyaknya tekanan yang dialami guru justru berdampak pada pergantian guru di sekolah. Menurut Auguste, Kihn, & Miller (2010; dalam Chiyaka, Kibirige, Sithole, McCarthy, & Mupinga, D. M., 2017), sekitar 14% guru di Amerika meninggalkan kelasnya setelah mempunyai pengalaman satu tahun pertama dan sekitar 46% guru berhenti dari pekerjaannya sebagai guru sebelum menginjak tahun kelima pengalamannya sebagai guru. Menurut Moore (2010; dalam Chiyaka et al., 2017), banyak pendidik yang menjelaskan bahwa terjadinya hal tersebut disebabkan oleh besarnya tekanan untuk meningkatkan nilai tes siswa, sehingga guru mengalami stres yang berlebihan dan kepuasan bekerja menjadi berkurang.

Upaya Perbaikan Dunia Pendidikan

Menurut Zmuda, Kuklis, dan Kline (2004; dalam Tuli, 2017), sebuah sistem kompeten memerlukan beberapa pergeseran signifikan, yaitu dari pemikiran yang tidak terhubung menjadi pemikiran tersistem, dari lingkungan terisolasi menjadi suatu rekanan, dari pengalaman yang disadari menjadi pengalaman yang dikendalikan informasi, serta dari otonomi individu menjadi otonomi dan akuntabilitas bersama. Dalam proses membangun sistem kompeten, para staff perlu menunjukkan dirinya sebagai komunitas pembelajar profesional dan merangkul akuntabilitas bersama sebagai satu-satunya cara untuk mencapai keberhasilan misi bagi semua siswa serta memastikan terjadinya pembelajaran untuk semua.

Menurut Feiman-Nemser (2001; dalam Tuli, 2017), hal-hal yang dipelajari oleh siswa berkaitan langsung dengan apa dan bagaimana guru mengajar. Apa dan bagaimana guru mengajar tergantung pada pengetahuan, keahlian, dan komitmen yang mereka tampilkan pada saat mereka mengajar serta tergantung juga pada kesempatan yang mereka miliki untuk melanjutkan pembelajaran dari latihan-latihan yang mereka lakukan sebelumnya.

Berkaitan dengan ini, pembelajaran profesional guru dianggap sebagai sebuah strategi yang efektif dan penting untuk membawa perubahan di dalam dunia pendidikan (Gemeda & Tynjala, 2015; Guskey, 2000; Heikkinen et al., 2012; dalam Tuli, 2017). Beberapa studi melihat bahwa pengembangan profesional untuk guru yang bermakna, mempunyai dampak yang signifikan terhadap retensi guru (Borko, 2004; Ozer & Beycioglu, 2010; Reynolds, Ross, & Rakow, 2002; Waddell, 2010; dalam Chiyaka et al., 2017).

Modal Intelektual

Latihan dan proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru berguna untuk mengembangkan modal intelektual guru tersebut. Modal intelektual adalah aset yang tidak berwujud dan sangat penting untuk dimiliki oleh guru. Menurut Nahapiet dan Ghoshal (1998; dalam Sugeng, 2002), modal intelektual merupakan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh suatu kolektivitas sosial, seperti organisasi, komunitas intelektual, atau praktek profesional. Modal intelektual ini mewakili sumber daya yang bernilai dan kemampuan untuk bertindak yang didasarkan pada pengetahuan.

Menurut Edvinsson dan Malone dalam Wallace (2007), modal intelektual terdiri dari dua komponen, yaitu modal manusia dan modal struktural. Modal manusia terletak pada pengetahuan, kemampuan, dan prestasi yang dimiliki orang tersebut. Modal struktural adalah hal-hal yang tidak berwujud, yang tertinggal ketika semua orang meninggalkan tempatnya, misalnya proses dan struktur internal, basis data dan hubungan dengan pelanggan.

Menurut Klein dan Prusak dalam Stewart (1997), modal intelektual adalah materi intelektual yang telah diformalkan, ditangkap, dan dimanfaatkan untuk memproduksi aset yang nilainya lebih tinggi. Sedangkan menurut Muna & Prastiwi (2014, 17), modal intelektual adalah aset utama suatu perusahaan di samping aset fisik dan finansial.

Modal intelektual yang dimiliki oleh seseorang dapat disebut sebagai pengetahuan. Terdapat dua jenis pengetahuan, yaitu berupa eksplisit dan tacit. Menurut Nonaka & Takeuchi (1995), pengetahuan eksplisit adalah

pengetahuan yang dapat dipindahkan kepada orang lain. Pengetahuan ini sangat mungkin untuk dikodekan dan ditransmisikan dalam bahasa formal yang sistematis. Pengetahuan tacit adalah pengetahuan yang lebih sulit didefinisikan dan dapat berhubungan dengan pengalaman dan intuisi. Pengetahuan tacit ini bersifat personal dan spesifik, sehingga menjadi sulit untuk diformalkan dan dikomunikasikan. Pengetahuan jenis tacit ini dibangun dalam tindakan, komitmen, dan keterlibatan. Pengetahuan dikonversikan melalui empat proses, yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi. Hal ini menguatkan bahwa pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi.

Sekolah Sebagai Organisasi

Sekolah dapat dipandang sebagai organisasi karena di dalamnya terdapat sekumpulan orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama yang dilakukan secara rasional dan sistematis. Organisasi yang baik dan sehat, harus mempunyai manajemen pengetahuan yang baik pula, dimana pengetahuan yang ada di dalam organisasi harus dapat dibagikan kepada seluruh bagian organisasi tersebut.

Sekolah memegang peran yang sangat penting dalam kemajuan suatu bangsa. Sekolah adalah salah satu tempat bagi seseorang, khususnya generasi muda untuk mendapatkan dan mempelajari pengetahuan. Sekolah adalah tempat mereka untuk mendapatkan dan mengembangkan modal intelektual. Jika pemerintah memberikan perhatian khusus pada pendidikan, maka hal tersebut adalah suatu hal yang sangat baik. Negara-negara maju telah menyadari hal ini sejak lama, sehingga tidak mengherankan jika mereka memberikan perhatian besar untuk dunia pendidikan dan penelitian.

Dalam menentukan kebijakan dan keputusan, negara maju menggunakan data hasil penelitian. Data yang didapatkan dari hasil penelitian haruslah akurat dan dapat dipertanggungjawabkan, sehingga keputusan yang diambil adalah keputusan yang tepat. Peneliti yang berkompeten adalah kunci keberhasilan penelitian itu sendiri. Untuk menghasilkan peneliti yang berkompeten, tentunya harus diberikan

pendidikan dan pelatihan yang baik. Sekali lagi, sekolah memegang andil besar dalam memberikan pendidikan yang baik ini.

Dibalik pentingnya peranan sekolah, tentu saja ada peranan para anggota organisasi sekolah, seperti guru, pustakawan, kepala sekolah dan anggota-anggota lainnya. Guru adalah tulang punggung suatu sekolah, karena aktivitas suatu sekolah sebagian besar ditopang oleh guru. Jadi dibalik peran penting suatu sekolah untuk masa depan suatu bangsa, adalah peran para guru. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa guru adalah elemen penting untuk menciptakan generasi muda dalam menghadapi masa depan dan memajukan bangsa dan negara.

Peran Guru di Sekolah

Seperti yang telah disebutkan bahwa hal-hal yang dipelajari oleh siswa berkaitan langsung dengan apa dan bagaimana guru mengajar. Untuk itu guru harus bersungguh-sungguh dalam mempersiapkan, melakukan dan mengevaluasi proses belajar mengajar. Apa dan bagaimana guru mengajar tergantung pada pengetahuan, keahlian, dan komitmen yang guru tampilkan pada saat mereka mengajar. Hal ini mengingatkan kembali agar guru mengeluarkan semua potensi dan pengetahuan yang dimilikinya dalam mengajar. Namun hal tersebut juga tergantung pada kesempatan yang dimiliki guru untuk melanjutkan pembelajaran yang didapat dari latihan-latihan yang mereka lakukan sebelumnya. Dalam hal ini, pengetahuan yang dimiliki guru dari suatu latihan maupun pelatihan harus dipraktikan, dibagikan dan ditularkan.

Guru merupakan salah satu sumber pengetahuan sekaligus berperan sebagai agen perubahan. Guru adalah pembuka mata bagi para siswa agar mereka dapat melihat melalui jendela pengetahuan. Bagaimana seorang guru dapat mendidik siswanya, tergantung pada bekal yang dimiliki oleh guru tersebut. Bekal seorang guru adalah pengetahuan yang dimilikinya. Pengetahuan seorang guru adalah modal intelektual guru itu sendiri. Modal intelektual ini harus terus dikembangkan agar tidak tergerus oleh kemajuan jaman.

Guru harus menjadi seorang *lifelong learner*, yaitu seseorang yang belajar terus menerus, tidak mengenal batasan usia untuk berhenti belajar. Dengan melakukan hal ini, maka guru akan terus mengembangkan modal intelektualnya. Belajar bisa dari siapa saja dan dari mana saja. Dalam lingkungan sekolah guru dapat belajar dari rekan guru lainnya, buku-buku, jurnal, internet dan lain sebagainya. Dari berbagai macam sumber/cara belajar tersebut, belajar dari rekan guru mempunyai kelebihan tersendiri, karena guru dapat berinteraksi satu sama lain, membangun relasi dan rasa percaya.

Menurut Nahapiet dan Ghoshal (1998; dalam Sugeng, 2002), modal intelektual merupakan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh suatu kolektivitas sosial, seperti organisasi, komunitas intelektual, atau praktek profesional. Modal intelektual ini mewakili sumber daya yang bernilai dan kemampuan untuk bertindak yang didasarkan pada pengetahuan. Proses berbagi pengetahuan ini tidak hanya menguntungkan orang yang belajar, namun juga menguntungkan orang yang mengajarnya. Dengan mengajarkan orang lain, maka ia dapat lebih memahami materi yang diajarkannya tersebut.

Program Pengembangan Profesional

Para Peneliti, misalnya Blank & Alas (2010), menemukan bahwa kegiatan pengembangan profesional yang paling berhasil adalah ketika kegiatan tersebut berfokus pada kebutuhan guru dan dilakukan minimum dalam waktu enam bulan (Ferreira, 2015). Masih menurut Ferreira (2015), walaupun guru mendapatkan keahlian pada saat mengikuti program sertifikasi, pengembangan profesional memegang peranan penting dalam pengembangan masa depan guru. Kualitas seorang guru dilihat dari pengetahuan dan keahlian yang dimilikinya dalam disiplin ilmu yang diampunya (Blank & Alas, 2010; Margolis, 2008; dalam Ferreira, 2015).

Guru membutuhkan kesempatan untuk menguatkan pengetahuan dan keahlian mereka, mempertahankan motivasi mereka, dan memperluas kolaborasi mereka dengan orang lain dalam profesi (Margolis, 2008; dalam Ferreira, 2015). Menurut Guske (2009; dalam Ferreira, 2015), dalam sejarah

pendidikan, tidak ada usaha pengembangan yang berhasil tanpa perencanaan yang matang dan tanpa implementasi yang baik dari aktivitas pengembangan profesional yang dirancang untuk menguatkan pengetahuan dan keahlian para pendidik.

Salah satu program yang dapat dilakukan di sekolah untuk terjadinya transaksi pengetahuan tersebut yaitu program pengembangan profesional. Menurut Avalos (2010; di dalam Bautista & Ortega-Ruiz, 2017), pengembangan profesional adalah mengenai pembelajaran guru, belajar mengenai cara belajar, dan mengubah pengetahuan menjadi latihan agar membawa benefit bagi perkembangan siswa-siswi mereka. Program pengembangan profesional guru adalah suatu proses yang kompleks, yang membutuhkan keterlibatan emosional dan kemampuan kognitif dari guru baik secara individual maupun secara berkelompok.

Melalui program ini seorang guru dapat berbagi pengetahuan yang telah didupakannya baik dari pengalaman, hasil membaca, pendidikan formal dan lain sebagainya. Proses berbagi ini dapat dilakukan dalam suatu forum. Manfaat yang diperoleh dari program ini juga bersifat imbal balik, sehingga kedua belah pihak mendapatkan manfaatnya. Guru membutuhkan kesempatan untuk menguatkan pengetahuan dan keahlian mereka, mempertahankan motivasi mereka, dan memperluas kolaborasi mereka dengan orang lain dalam profesi (Margolis, 2008; dalam Ferreira, 2015).

Program ini dapat dilakukan secara berkala dengan memberikan kesempatan yang sama bagi semua guru untuk dapat berbagi. Jika semua guru melakukan proses berbagi pengetahuan, maka dapat bayangkan betapa banyak hal yang dapat dipelajari bersama. Berbagi pengetahuan saja tidak cukup bahkan berkurang manfaatnya jika tidak diimbangi dengan proses aplikasi di lapangan. Untuk itu, setelah terjadinya proses transfer pengetahuan, maka harus diaplikasikan. Menurut Blank & Alas (2010; di dalam Ferreira, 2015), kegiatan pengembangan profesional yang paling berhasil adalah ketika kegiatan tersebut berfokus pada kebutuhan guru dan dilakukan minimum dalam waktu enam bulan. Setelah guru mempraktikkan pengetahuan yang didupakannya dari program pengembangan profesional, maka pengalaman yang telah diperolehnya dapat dibagikan kembali.

Berdasarkan hasil studi yang dilakukan oleh Hilton, Hilton, Dole, & Goos, (2015), keikutsertaan para pimpinan sekolah dalam program pengembangan profesional memberikan dampak terhadap perkembangan profesional para guru dan di antara para pemimpin itu sendiri. Para guru akan merasa didukung dan menyadari bahwa peran serta para pemimpin dalam program tersebut membuat mereka lebih terpacu untuk mengambil tindakan dan menghargai pembelajaran profesional yang dilakukan. Temuan ini mencerminkan argumen dalam sebuah literatur yang menyatakan bahwa para pemimpin harus menciptakan kondisi sekolah yang mendukung jika ingin guru-gurunya berkembang secara profesional (Loucks-Horsley et al., 2010; Louis et al., 1995; Stoll et al., 2006; di dalam Hilton et al., 2015)

Model SECI

Pengetahuan hanya dapat dibuat oleh individu. Sebuah organisasi tidak dapat membuat pengetahuan tanpa individu di dalamnya. Organisasi mendukung individu yang kreatif atau menyediakan tempat bagi mereka untuk membentuk pengetahuan. Pembentukan pengetahuan organisasi, seharusnya dipahami sebagai sebuah proses yang mana secara organisasi membesarkan pengetahuan yang dibentuk oleh individu tersebut dan mengukuhkannya sebagai bagian dari jaringan pengetahuan di dalam organisasi (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 59). Sekolah sebagai sebuah organisasi dapat mengadopsi model SECI untuk memastikan terjadinya proses berbagi pengetahuan.

SECI adalah singkatan dari *socialisation*, *externalisation*, *combination* dan *internalisation*, yang dikembangkan oleh Nonaka & Takeuchi. Keempat hal tersebut adalah urutan langkah-langkah terjadinya proses berbagi pengetahuan yang tidak terputus. Pada proses sosialisasi, terjadi perpindahan pengetahuan dari yang berbentuk tacit menjadi bentuk tacit pula, yaitu melalui latihan, bimbingan, imitasi, dan observasi. Proses ini membutuhkan suatu pengalaman. Pada proses eksternalisasi, terjadi perpindahan pengetahuan dari yang berbentuk tacit menjadi bentuk eksplisit. Proses ini merupakan suatu pembentukan pengetahuan, dimana pengetahuan tacit diubah menjadi dokumen dan menjadi petunjuk dengan cara dituliskan. Proses kombinasi merupakan proses perpindahan pengetahuan dari bentuk eksplisit menjadi bentuk eksplisit pula. Pada

proses ini terjadi penggabungan pengetahuan eksplisit yang berbeda dalam bentuk dokumen, rapat, basis data, sehingga membentuk pengetahuan baru. Berikutnya adalah proses internalisasi, dimana terjadi perubahan pengetahuan dari bentuk eksplisit menjadi bentuk tacit. Pengetahuan yang telah dikombinasikan, kemudian digunakan dan dipelajari, sehingga terjadi proses internalisasi dan modifikasi pengetahuan tacit yang dimiliki oleh orang yang mempelajarinya (Hieu, Bolmsten, & Kitada, 2015)

Proses belajar dan mengajar tersebut di atas akan sesuai dengan metode SECI (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*), dimana terjadinya proses berbagi pengetahuan berlangsung terus menerus berupa loop/putaran. Topik-topik yang hendak disampaikan juga dapat ditanyakan kepada para guru, sehingga minat mereka untuk memahami hal tersebut menjadi tinggi.

Menurut Nonaka & Takeuchi (1995), pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang dapat dipindahkan kepada orang lain. Pengetahuan tacit adalah pengetahuan yang lebih sulit didefinisikan dan dapat berhubungan dengan pengalaman dan intuisi. Jadi, proses berbagi dan mengalami adalah dua hal utama di dalam program pengembangan profesional menurut model SECI. Dua hal utama inilah yang dilakukan pada program pengembangan profesional.

Pengetahuan organisasi merupakan suatu kompilasi pengetahuan dari para anggotanya. Pembentukan pengetahuan organisasi, seharusnya dipahami sebagai sebuah proses yang secara organisasi membesarkan pengetahuan yang dibentuk oleh individu tersebut dan mengukuhkannya sebagai bagian dari jaringan pengetahuan di dalam organisasi (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 59). Pengetahuan yang dibagikan oleh masing-masing guru kepada rekannya, harus didokumentasikan dan dikompilasi, sehingga menjadi pengetahuan organisasi tersebut.

Pada proses sosialisasi, terjadi perpindahan pengetahuan dari bentuk tacit menjadi tacit pula, melalui latihan, bimbingan, imitasi, dan observasi. Proses ini membutuhkan suatu pengalaman. Para guru dapat

berdiskusi serta berbagi pengetahuan dan pengalamannya, sehingga mereka akan memperoleh pandangan baru dari rekan guru lainnya.

Pada proses eksternalisasi, terjadi perpindahan pengetahuan dari bentuk tacit menjadi eksplisit. Proses ini merupakan suatu pembentukan pengetahuan, dimana pengetahuan tacit diubah menjadi dokumen dan petunjuk dengan cara dituliskan. Guru yang akan berbagi dapat mendokumentasikan pengetahuannya secara tertulis untuk kemudian dibagikan dan menjadikannya sebagai pengetahuan organisasi, seperti yang telah disebutkan di atas.

Proses kombinasi, merupakan proses perpindahan pengetahuan dari bentuk eksplisit menjadi eksplisit pula. Pada proses ini terjadi penggabungan pengetahuan eksplisit yang berbeda dalam bentuk dokumen, rapat, basis data, sehingga membentuk pengetahuan baru. Program pengembangan profesional di dalam suatu forum sangat mendukung proses ini, dimana para guru dapat berbagi pengalamannya sehingga terjadi proses berbagi pengetahuan dalam dua arah.

Berikutnya adalah proses internalisasi, dimana terjadi perpindahan pengetahuan dari bentuk eksplisit menjadi tacit. Pengetahuan yang telah dikombinasikan, kemudian digunakan dan dipelajari, sehingga terjadi proses internalisasi dan terjadi modifikasi pengetahuan tacit yang telah dimiliki oleh orang yang mempelajarinya (Hieu et al., 2015). Pengetahuan yang diperoleh dari program pengembangan profesional ini, kemudian diinternalisasikan oleh masing-masing guru, sehingga guru memahami dengan sangat baik pengetahuan yang diperolehnya tersebut. Tidak menutup kemungkinan terjadinya perbedaan di antara para guru dalam memahami suatu pengetahuan yang sama. Namun, proses ini akan dilanjutkan kembali kepada proses sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi kembali, sehingga membentuk suatu loop/putaran yang tanpa henti, bahkan akan semakin melebar. Melalui proses yang tanpa henti ini, maka diharapkan perbedaan pemahaman tersebut akan terkoreksi sehingga semua pihak memahaminya sebagai suatu hal yang sama.

Penerapan Program Pengembangan Profesional

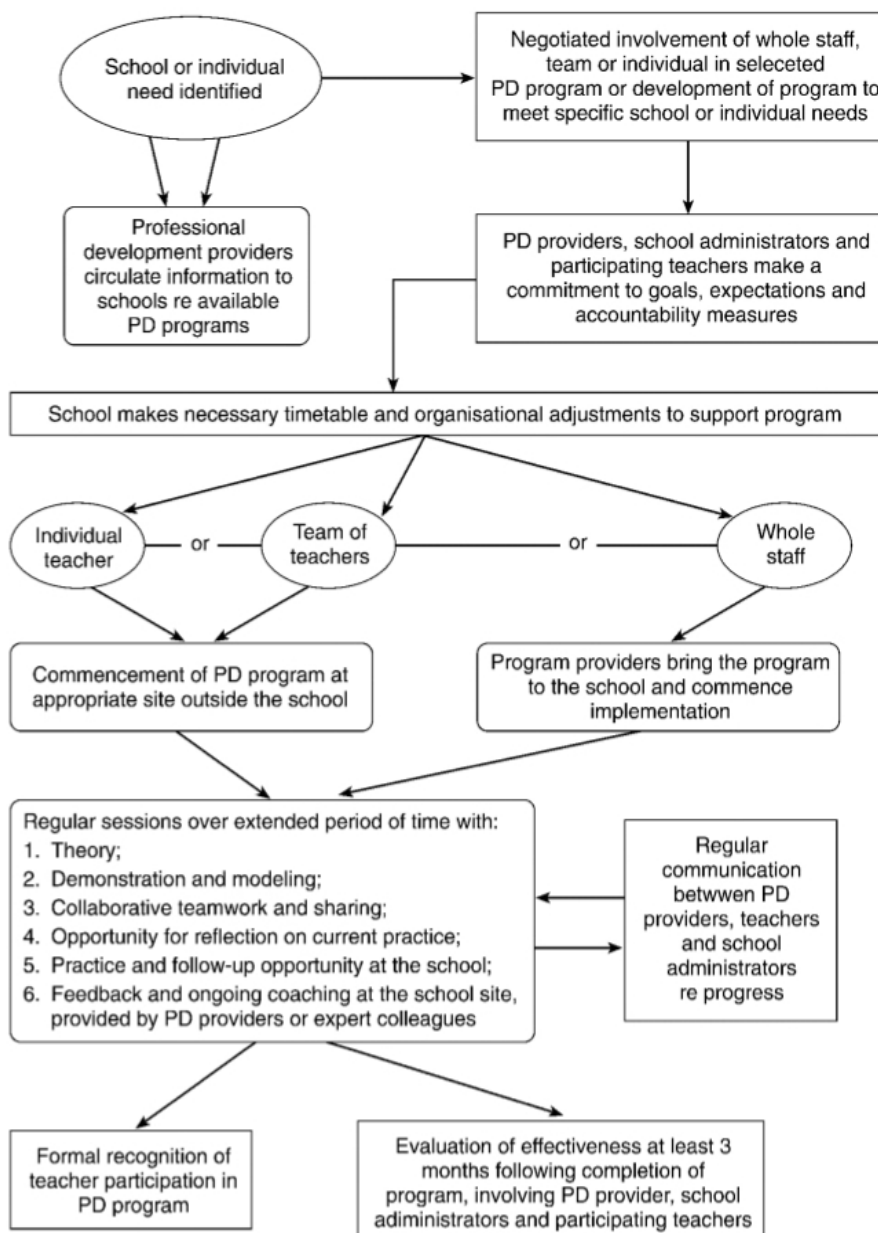
Menurut Mackenzie (2001), terdapat banyak bentuk program pengembangan profesional yang dapat diterapkan di sekolah, baik yang

dilakukan secara internal maupun dengan melibatkan pihak eksternal, misalnya dengan mengundang para ahli, baik di bidang pendidikan maupun di luar bidang pendidikan. Menurut Bartell, Bieda, Putnam, Bradfield, & Dominguez. (Eds.). (2015), pengembangan profesional dapat dilakukan dalam jangka pendek atau sambil berjalannya kegiatan dan mempunyai beberapa bentuk seperti *workshop*, sesi saat pelatihan, sesi belajar singkat, interaksi individu di dalam kelas, belajar di kelas, model komunitas pembelajar, sesi daring, ataupun berupa video. Bentuk *workshop* dalam program pengembangan profesional dapat dikatakan cukup singkat, namun yang terpenting adalah bahwa pengetahuan, keterampilan, kompetensi yang didapatkan dari *workshop* tersebut diaplikasikan ataupun dibagikan secara berkesinambungan, sehingga proses berbagi pengetahuan menurut model SECI akan terus berlangsung.

Program pengembangan profesional yang dilakukan secara internal biasanya berfokus pada hal-hal yang spesifik, kebijakan kurikulum maupun program yang telah diidentifikasi sebagai suatu kebutuhan oleh sekolah tersebut. Para guru kemudian bekerja sama sebagai sebuah tim ataupun dibagi menjadi beberapa kelompok dimana masing-masing kelompok akan diberikan tugas yang berbeda-beda, lalu kelompok-kelompok tersebut melakukan suatu rangkaian kegiatan yang merupakan suatu proyek besar (Mackenzie, 2001).

Masih menurut Mackenzie (2001), sekolah di Australia menerapkan program pengembangan profesional ini pada saat siswa sedang libur, misalnya pada saat "*Curriculum Days*" maupun saat "*School Development Days*" di sekolah. Pada tahun 1997, Mackenzie mengatakan bahwa program pengembangan profesional dapat dilakukan pada saat rapat reguler maupun *workshop* setelah jam sekolah. Bentuk program pengembangan profesional yang cukup populer di Australia adalah konferensi atau seminar tahunan, yang membahas suatu topik tertentu dan dibawakan oleh para ahli maupun para guru. Bagi guru yang membawakan seminar akan mendapatkan penghargaan. Melalui cara seperti ini, maka para guru akan terpacu untuk meneliti atau melakukan tindakan penelitian dan mempublikasikan hasil temuan mereka.

Berikut ini adalah diagram alir dari hipotesis penerapan program pengembangan profesional di sekolah yang dijabarkan oleh Mackenzie (1997).



Gambar 1. Hipotesis Penerapan Program Pengembangan Profesional oleh
Mackenzie (1997)

Menurut Guskey (2002; di dalam Bautista & Ortega-Ruiz, 2017), agar program pengembangan profesional dapat berhasil, maka hal ini harus dilihat sebagai sebuah proses, bukan sebuah kejadian, dan juga program tersebut harus menyediakan hal yang spesifik, konkrit, dan ide-ide praktis yang berhubungan langsung dengan keseharian guru di dalam kelas. Menurut Bartell, et al. (Eds.). (2015), program pengembangan profesional yang efektif akan membuat guru dapat mengambil beberapa ide baru dari program tersebut untuk diterapkan di dalam kelas, menggunakan strategi-strategi pengajaran yang baru serta menggunakan teknologi dengan cara yang baru dan berbeda.

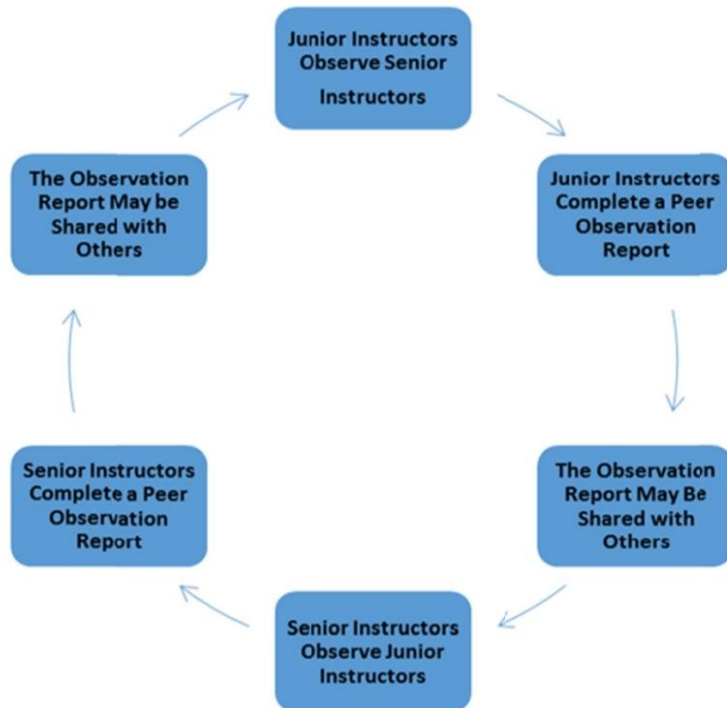
Selain itu, menurut Hilton et al. (2015), peranan para pemimpin sekolah juga penting dalam dua hal, yaitu memberikan input dalam program pengembangan profesional dan menciptakan lingkungan perubahan. Peranan dari para pimpinan sekolah dalam program pengembangan profesional yaitu dengan memberikan input melalui hal berikut ini:

- Membuat fleksibilitas dalam ekspektasi kurikulum dan menyertakan fokus yang eksplisit mengenai penalaran seimbang dalam dokumen kurikulum.
- Terlibat dalam perencanaan kolaboratif dengan para guru.
- Berbagi ide dan strategi untuk kegiatan kelas.
- Memberikan contoh pelaksanaan kegiatan di kelas atau mengajar sebagai sebuah tim dengan para guru.
- Memberikan kesempatan untuk melakukan refleksi atas pelaksanaan kegiatan di kelas yang dilakukan baik secara individual maupun bersama-sama, melalui diskusi, pembinaan, dan pendampingan.

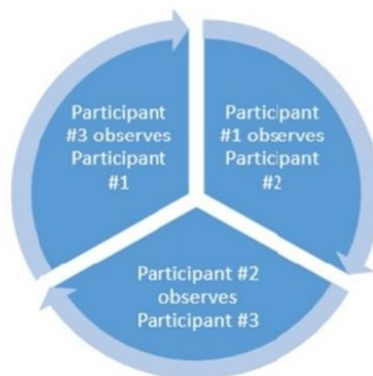
Para pemimpin yang bersungguh-sungguh untuk menciptakan lingkungan yang positif juga dapat mempengaruhi perjadinya perubahan pada lingkungan dengan cara:

- Memberikan dukungan dan ajakan kepada guru serta memberikan ijin untuk penelitian tindakan.
- Menyediakan waktu untuk diskusi, refleksi, perencanaan serta berbagi dengan rekan dan pemimpin sekolah.
- Menyediakan sumberdaya teknologi dan kebutuhan-kebutuhan alat untuk memfasilitasi pengajaran ataupun eksperimen dengan strategi pengajaran ataupun pengalaman belajar.
- Menunjukkan pada komunitas yang lebih luas.
- Memfasilitasi dan mengharapkan fokus sekolah melalui kebijakan ataupun menyertakan penalaran seimbang pada semua program sekolah dan kurikulum.

Penerapan program pengembangan profesional juga dapat dilakukan dalam bentuk observasi rekan guru. Menurut Santos (2016), program observasi rekan guru yang dikembangkan dengan baik dapat menjadi hal yang menarik bagi para guru. Dua hal penting yang menjadikannya seperti itu adalah dukungan dan kemauan. Hal ini juga akan menciptakan persaingan di antara para guru. Namun, persaingan ini akan menjadi hal yang baik jika dapat dikelola dengan baik pula. Selain itu, dalam proses observasi rekan ini, ada hal-hal tertentu yang hanya dapat dinilai secara akurat oleh rekan guru yang mengampu bidang yang serupa. Mereka akan dapat memberikan penilaian yang lebih jujur terhadap performa rekannya dan membantu guru tersebut untuk mengembangkan area yang masih kurang. Para guru percaya bahwa observasi ini dapat membantu pengembangan profesional mereka dalam jangka panjang, terutama jika observasi dilakukan oleh para guru senior terhadap guru baru atau sebaliknya. Berikut ini adalah diagram yang menunjukkan kegiatan observasi kelas menurut Santos (2016).



Gambar 2. Contoh Kegiatan Observasi Kelas



Gambar 3. Siklus Observasi Rekan Guru

Peningkatan Modal Intelektual Guru

Guru merupakan sumber daya bagi suatu sekolah dan merupakan aset yang harus dijaga serta dikembangkan kemampuannya. Kemampuan yang dapat dikembangkan dari seorang guru adalah pengetahuan, keahlian, kompetensi, motivasi, inovasi, kualitas kepemimpinan, kemampuan adaptasi, dan kelincahan intelektualnya. Kemampuan tersebut dapat ditingkatkan dengan menyertakan guru dalam program pengembangan profesional.

Sebuah studi yang dilakukan oleh Desimone, Porter, Garet, Yoon, & Birman (2002) menyimpulkan bahwa program pengembangan profesional yang berfokus pada cara mengajar akan meningkatkan penggunaan cara mengajar tersebut di dalam kelas oleh para guru. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Desimone et al. tersebut, diindikasikan bahwa program pengembangan profesional ini akan menjadi lebih efektif dalam mengubah cara guru mengajar di kelas jika terdapat (a) partisipasi guru secara kolektif yang berasal dari sekolah yang sama, departemen yang sama atau bahkan dari tingkatan yang sama, (b) kesempatan untuk belajar aktif seperti mereview pekerjaan siswa ataupun mendapatkan masukan atas cara mengajar dan (c) keselarasan seperti mengaitkannya dengan aktivitas lain atau membentuk pengetahuan yang pernah didapatkan guru sebelumnya.

Guru harus mengoptimalkan benefit yang bisa didapatkannya dari program pengembangan profesional yang dilakukan oleh sekolah, guru harus menjadi seorang profesional yang cerdas, yang mengetahui bagaimana cara mengakses hal-hal yang mereka butuhkan, kapan mereka membutuhkannya dalam bentuk yang paling sesuai bagi mereka (Reedy et al., 2015).

Menurut Desimone et al. (2002), perubahan cara mengajar guru akan terjadi jika para guru mendapatkan program pengembangan profesional yang berkualitas dan secara konsisten. Ada lima hal yang menggambarkan keberhasilan program pengembangan profesional, yaitu fokus pada konten, belajar aktif, kepadupadanan, durasi dan partisipasi secara bersama. Namun bagaimanapun juga, efektivitas dari suatu program pengembangan profesional amat bergantung pada kemauan masing-masing individu yang terlibat di dalamnya.

Hal lain yang berkaitan dengan modal intelektual adalah kemampuan guru dalam konten subjek yang diampunya. Program pengembangan profesional yang berkualitas akan dapat memperdalam pengetahuan guru akan konten dari subjek tersebut (pengetahuan konten), meningkatkan kemampuan strategi pedagogik dalam mengajar suatu konten tertentu kepada siswa (pengetahuan pedagogik) serta memahami cara siswa berpikir dan mempelajari suatu konten (pengetahuan akan cara berpikir siswa) (Carpenter, Fennema, Peterson, Chiang, & Loef, 1989; Penuel, Fishman, Yamaguchi, & Callagher, 2007; di dalam Bautista & Ortega-Ruiz, 2017). Program pengembangan profesional yang berkualitas dirancang agar pengetahuan guru akan hal-hal sebelumnya dan tingkat keahlian guru selaras serta sesuai dengan kebutuhan dan minat mereka, sesuai dengan kebutuhan kurikulum dan standar yang ditetapkan oleh sekolah, wilayah maupun negara. Program ini bersifat sukarela dan memberikan pilihan dan kebebasan (Putnam & Borko, 2000).

Menurut Bartell, et al. (2015), keberhasilan program pengembangan profesional dapat diukur dengan menggunakan alat observasi, penilaian pengetahuan guru, dan survey kepada guru untuk menilai perubahan cara mengajar guru tersebut. Perubahan tersebut akan memberikan evaluasi terhadap kegiatan instruksional, wacana ruang kelas, kesungguhan dalam mengimplementasikan kurikulum, pengetahuan guru dan keyakinan guru sebagai pendidik. Hal lain yang dapat diukur adalah perubahan dalam pembelajaran dan pencapaian siswa.

Manfaat program pengembangan profesional dapat dirasakan oleh kebanyakan guru, baik guru yang mengajar pelajaran STEM (*science, technology, engineering, dan mathematics*) maupun non-STEM. Dampak positif yang dirasakan oleh kebanyakan guru yang mengikuti program pengembangan profesional ini adalah dalam hal pengetahuan dan pemahaman akan pelajaran, sedangkan yang paling sedikit adalah mengenai hal mengajar dalam keberagaman budaya dan bahasa (Chiyaka et al., 2017). Tabel di bawah ini adalah hasil penelitian yang dilakukan oleh Chiyaka et al. Tabel tersebut menunjukkan bahwa program pengembangan profesional memberikan dampak yang positif dan menambah modal intelektual pesertanya.

Item	Positive Impact		
	STEM (%)	Non-STEM (%)	p-value ^a
Knowledge and understanding of my subject field	99.1	99.2	.83
Pedagogical competencies in teaching my subject field	99.0	99.0	.94
Knowledge of the curriculum	98.7	99.1	.55
Student evaluation and assessment practices	97.6	98.9	.10
Information and communication technology skills for teaching	99.2	98.6	.41
Student behavior and classroom management	97.1	95.4	.25
School management and administration	99.7	92.8	.002*
Approaches to individualized learning	98.1	98.1	.95
Teaching students with special needs	96.6	98.3	.14
Teaching in a multicultural and multilingual setting	93.7	96.6	.15
Teaching cross-curricular skills	97.5	97.8	.77
Developing cross-occupational competencies for future work or future studies	98.4	96.6	.31
New technologies in the work place	98.7	98.2	.54
Student career guidance and counselling	98.3	95.5	.24

*Indicates a significant difference in median duration times.

^aP values from the *t* test of mean duration of participation.

Tabel 1. Manfaat Program Pengembangan Profesional untuk Pengajaran

Partisipasi guru dalam program pengembangan profesional juga bukan tanpa hambatan. Ada beberapa hal yang diteliti oleh Chiyaka et al. Hasil yang didapatkan dari penelitian tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini, dimana penghalang utama yang menghambat partisipasi guru dalam program pengembangan profesional adalah jadwal yang tidak sesuai karena bersamaan dengan jadwal kerja mereka.

Characteristics	Overall	STEM Teachers	Non-STEM Teachers
	Unweighted n (%)	(%)	(%)
I do not have the pre-requisites	96 (5.2)	4.4	6.0
Is too expensive/unaffordable	549 (30.4)	29.4	31.4
There is a lack of employer support	398 (20.6)	20.5	20.6
Professional development conflicts with my work schedule	827 (45.7)	46.6	44.7
I do not have time because of family responsibilities	718 (38.6)	40.4	36.9
There is no relevant professional development offered	508 (27.4)	27.2	27.5
There are no incentives for participation	845 (43.9)	45.5	42.2

Tabel 2. Hambatan dalam Program Pengembangan Profesional

Kesimpulan dan Saran

Program pengembangan profesional di sekolah sangat bermanfaat untuk terjadinya proses berbagi pengetahuan di antara para guru sebagai warga belajar. Program ini dapat meningkatkan kompetensi guru dan modal intelektual yang dimilikinya serta tidak terbatas pada jenis bidang studi tertentu saja. Proses berbagi ini dapat merujuk pada model SECI (*socialization, externalization, combination, internalization*), dimana terjadi perpindahan pengetahuan baik yang berbentuk tacit maupun eksplisit. Program pengembangan profesional dapat dilakukan dengan berbagai macam format, namun yang terpenting adalah ditentukan terlebih dahulu tujuannya secara jelas dan terukur. Program ini akan lebih efektif jika dilakukan dalam suatu kelompok yang terdiri dari guru-guru pengampu bidang studi sejenis/berkaitan erat, serta terdiri dari guru senior dan guru baru agar dapat berbagi pengalaman. Peran pemimpin dalam program ini sangat penting untuk menciptakan suasana yang kondusif dan memupuk semangat para guru dalam mengikuti program tersebut.

Saran yang dapat diberikan adalah topik untuk program pengembangan profesional ini dapat ditanyakan terlebih dahulu kepada para guru, sehingga diharapkan minat mereka untuk mengetahui topik tersebut akan membantu mereka untuk belajar secara efektif dan lebih bersemangat. Dalam setiap program, guru diberikan pengarahan sebelum program tersebut diterapkan, sehingga mereka dapat menumbuhkan motivasi diri untuk menjadi seorang *lifelong learner*. Untuk mendapatkan hasil yang optimal, maka proses pembelajaran dilakukan dalam jangka waktu yang cukup lama, mempunyai tujuan yang jelas, dilakukan secara berkelanjutan dan konsisten.

DAFTAR PUSTAKA

Bartell, T. G., Bieda, K. N., Putnam, R. T., Bradfield, K., & Dominguez, H. (Eds.). (2015). *Proceedings of the 37th annual meeting of the North American chapter of the International Group for the Psychology of Mathematics Education*. East Lansing, MI: Michigan State University.

- Bautista, A., & Ortega-Ruiz, R. (2017). Teacher professional development: International perspectives and approaches. *Psychology, Society and Education, 7*(3), 240-251. <https://doi.org/10.25115/psye.v7i3.1020>
- Chiyaka, E. T., Kibirige J., Sithole, A., McCarthy, P., & Mupinga, D. M. (2017). Comparative analysis of participation of teachers of STEM and non-STEM subjects in professional development. *Journal of Education and Training Studies, 5*(9), 18-26. <https://doi.org/10.11114/jets.v5i9.2527>
- Desimone, L. M., Porter, A. C., Garet, M. S., Yoon, K. S., & Birman, B. F. (2002). Effects of professional development on teachers' instruction: Results from a three-year longitudinal study. *Educational Evaluation and Policy Analysis, 24*(2), 81-112. <https://doi.org/10.3102/01623737024002081>
- Ferreira, M. M. (2015). The impact of a professional development program on elementary teachers' science knowledge and pedagogical skills. *Journal of Educational Issues, 1*(1), 36-47. <https://doi.org/10.5296/jei.v1i1.7316>
- Hieu, P. T., Bolmsten, J., & Kitada, M. (2015). *Proceedings from 16th IAMU Annual General Assembly: Utilizing e-learning tools to foster knowledge management practices in maritime education & training*. Croatia: Opatija.
- Hilton, A., Hilton, G., Dole, S., & Goos, M. (2015). School leaders as participants in teachers' professional development: The impact on teachers' and school leaders' professional growth. *Australian Journal of Teacher Education, 40*(12), 104-125. <https://doi.org/10.14221/ajte.2015v40n12.8>
- Mackenzie, N., & Ling, L. M. (2001). The professional development of teachers in Australia. *European Journal of Teacher Education, 24*(2), 87-98.
- Malu, K. F. (2015). Observation tools for professional development. *English Teaching Forum, 53*(1), 14-24. Retrieved

from <https://americanenglish.state.gov/resources/english-teaching-forum-2015-volume-53-number-1#child-1888>

Muna, N., & Prastiwi, A. (2014). Pengaruh intellectual capital terhadap return saham melalui kinerja keuangan pada perusahaan real estate dan properti yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) tahun 2010-2012. *Diponegoro Journal of Accounting*, 3(2), 808-822.

Retrieved

from <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/accounting/article/view/6148>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.

Putnam, R. T., & Borko, H. (2000). What do new views of knowledge and thinking have to say about research on teacher learning?.

Educational Researcher, 29(1), 4-15.

<https://doi.org/10.2307/1176586>

Reedy, A., Boitshwarelo, B., Barnes, J., & Billany, T. (2015). *Swimming with crocs: Professional development in a Northern context*. Refereed paper presented at 'Strengthening partnerships in teacher education: Building community, connections and creativity', the annual conference of the Australian Teacher Education Association (ATEA), Darwin, 8-10 July. Retrieved

from <https://eric.ed.gov/?id=ED573138>

Santos, L. M. D. (2016). How do teachers make sense of peer observation professional development in an urban school. *International Education Studies*, 10(1), 255-265. <https://doi.org/10.5539/ies.v10n1p255>

Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. London, UK: Nicholas Brealey Publishing.

Sugeng, I. (2000). Mengukur dan mengelola intellectual capital. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 15(2), 247-256. Retrieved

from <https://journal.ugm.ac.id/jieb/article/view/39297>

- Tuli, F. (2017). Teachers professional development in schools: Reflection on the move to create a culture of continuous improvement. *Journal of Teacher Education and Educators*, 6(3), 275-296. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=EJ1207277>
- Wallace, D. P. (2007). *Knowledge management: Historical and cross-disciplinary themes*. Westport, CT: Libraries Unlimited.