

## Penerapan *Knowledge Sharing* sebagai Penguatan Manajemen Sumber Daya Manusia pada MTs Attaraqie Kota Malang

Rasyidah Leilani<sup>1\*</sup>, Nafiisah Famela Kurniasari<sup>2\*</sup>,  
Juwita Ayu Artilita<sup>3\*</sup>, Rachma Bhakti Utami<sup>4\*</sup>

<sup>1,2,3\*</sup> Administrasi Niaga, Pengelolaan Arsip dan Rekaman Informasi, Politeknik Negeri  
Malang, Malang, Indonesia

<sup>4\*</sup> Administrasi Niaga, Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Malang, Malang,  
Indonesia

<sup>1\*</sup> [rasyidah.leilani2@gmail.com](mailto:rasyidah.leilani2@gmail.com), <sup>2\*</sup> [nafiisahfamela@gmail.com](mailto:nafiisahfamela@gmail.com),  
<sup>3\*</sup> [juwitaartilita142@gmail.com](mailto:juwitaartilita142@gmail.com), <sup>4\*</sup> [rachma.utami@polinema.ac.id](mailto:rachma.utami@polinema.ac.id)

### **Abstract**

*This article analyzes the strategic role of Knowledge-Sharing practices in strengthening human resource management at MTs Attaraqie in Malang City. The dynamics of educational institutions, administrative demands, and curriculum changes require effective Knowledge-Sharing mechanisms to maintain and continuously develop teachers' and staff's competencies. Using a qualitative research approach, this study combines field observations, in-depth interviews, and analysis of internal documents to explore how Knowledge Sharing occurs through formal forums, informal interactions, and digital media. The findings show that integrating activities such as coordination meetings, MGMP, workshops, mentoring, and daily discussions can improve access to pedagogical and administrative Knowledge, strengthen collaboration, and support the consistent implementation of madrasah policies. The use of Google Drive and WhatsApp groups expands the reach of Knowledge Distribution, though it is still constrained by digital literacy, infrastructure limitations, and teachers' heavy workload. This study concludes that structured, sustainable Knowledge-Sharing practices can be a major driver of organizational performance and HR professionalism. Based on these findings, it is recommended that madrasahs strengthen institutional support, provide more equitable training, and develop digital infrastructure to ensure equitable access to Knowledge for all teachers and staff.*

**Keywords:** *Work Coordination; Knowledge Sharing; Human Resource Management; Madrasah; Human Resource Development.*

### **Abstrak**

Artikel ini bertujuan untuk menganalisis peran strategis praktik *Knowledge Sharing* dalam memperkuat manajemen sumber daya manusia di MTs Attaraqie Kota Malang. Dinamika kerja lembaga pendidikan, tuntutan administrasi, serta perubahan kurikulum menuntut adanya mekanisme berbagi pengetahuan yang efektif agar kompetensi guru dan staf dapat terjaga dan berkembang secara berkelanjutan. Menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, studi ini memadukan observasi lapangan, wawancara mendalam, dan analisis dokumen internal untuk menggali bagaimana proses *Knowledge Sharing* berlangsung melalui forum formal, interaksi informal, serta pemanfaatan media digital. Temuan menunjukkan bahwa integrasi aktivitas seperti rapat koordinasi, MGMP,

### **Article info**

Received 25 Januari 2026

Revised 28 Januari 2026

Accepted 31 Januari 2026

Available Online 1 Februari 2026

[rachma.utami@polinema.ac.id](mailto:rachma.utami@polinema.ac.id),

Copyright©2026. Published by Jurnal Prima Manajemen – Al -Afif

*workshop*, mentoring, dan diskusi harian mampu meningkatkan akses terhadap pengetahuan pedagogis maupun administratif, memperkuat kolaborasi, serta mendukung konsistensi implementasi kebijakan madrasah. Pemanfaatan *Google Drive* dan *WhatsApp* grup memperluas jangkauan distribusi pengetahuan, meskipun masih terkendala oleh literasi digital, keterbatasan infrastruktur, dan beban kerja guru yang tinggi. Studi ini menyimpulkan bahwa praktik *Knowledge Sharing* yang terstruktur dan berkelanjutan dapat menjadi pendorong utama peningkatan kinerja organisasi dan profesionalisme SDM. Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar madrasah memperkuat dukungan kelembagaan, menyediakan pelatihan yang lebih merata, serta mengembangkan infrastruktur digital untuk memastikan pemerataan akses pengetahuan bagi seluruh guru dan staf.

**Kata Kunci:** Koordinasi Kerja; *Knowledge Sharing*; Manajemen Sumber Daya Manusia; Madrasah; Pengembangan SDM.

## 1. PENDAHULUAN

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam lembaga pendidikan tidak hanya berkaitan dengan aspek administratif seperti pengaturan jadwal mengajar, pembagian tugas, dan pengarsipan dokumen, tetapi juga merupakan faktor strategis yang menentukan efektivitas organisasi, kualitas layanan pembelajaran, serta keberlanjutan pengembangan mutu institusi pendidikan. Guru dan tenaga kependidikan tidak lagi dipandang semata sebagai pelaksana kebijakan, melainkan sebagai aset pengetahuan (*Knowledge Assets*) yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian visi dan misi lembaga pendidikan. Dalam konteks ini, keberhasilan suatu institusi pendidikan sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola, mengembangkan, dan mendistribusikan pengetahuan yang dimiliki oleh para anggotanya secara berkelanjutan.

Perubahan kurikulum yang terus berlangsung, tuntutan kompetensi abad ke-21, serta dinamika kebutuhan peserta didik yang semakin kompleks menuntut lembaga pendidikan untuk memiliki mekanisme internal yang memungkinkan seluruh anggotanya belajar satu sama lain secara berkesinambungan. Guru dituntut untuk terus memperbarui metode pembelajaran, memahami perkembangan teknologi pendidikan, serta menyesuaikan pendekatan pedagogis dengan karakteristik peserta didik yang beragam. Dalam situasi tersebut, pembelajaran tidak hanya terjadi di ruang kelas antara guru dan siswa, tetapi juga di antara sesama guru dan staf melalui proses pertukaran pengalaman, diskusi, dan refleksi bersama. Oleh karena itu, penguatan kapasitas organisasi melalui praktik berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*) menjadi kebutuhan yang tidak terpisahkan dari manajemen SDM di lembaga pendidikan.

*Knowledge Sharing* kini dipandang sebagai salah satu pendekatan penting dalam memperkuat kemampuan organisasi melalui proses berbagi dan transfer pengetahuan yang terstruktur. Dalam berbagai literatur, *Knowledge Sharing* dipahami sebagai proses sistematis yang memfasilitasi pertukaran pengalaman, informasi, dan praktik terbaik antarindividu maupun antarunit kerja, sehingga pengetahuan tidak berhenti pada satu individu, tetapi dapat dimanfaatkan secara kolektif untuk mendukung efektivitas organisasi. Temuan Alavi & Leidner (2001) menunjukkan bahwa berbagai pengetahuan adalah dasar dari manajemen pengetahuan yang efektif, terutama ketika organisasi ingin meningkatkan kemampuan adaptasi dan kualitas pengambilan keputusan. Pendapat ini dipertegas oleh Hernández-Soto *et al.* (2025) bahwa faktor seperti motivasi, kepercayaan (*trust*), dan sikap (*attitude*) organisasi sangat menentukan kesediaan seseorang untuk membagikan pengetahuannya. *Knowledge Sharing* bukan sekadar proses teknis, tetapi juga proses sosial yang dipengaruhi oleh relasi interpersonal, budaya organisasi, dan persepsi terhadap manfaat berbagi pengetahuan. Temuan Van den Hooff & de Ridder (2004) kemudian menambahkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung komunikasi terbuka akan memperbesar peluang terjadinya transfer pengetahuan yang konsisten.

Dengan demikian, *Knowledge Sharing* tidak dapat dilepaskan dari konteks budaya organisasi yang mendorong keterbukaan, partisipasi, dan rasa saling percaya antaranggota.

Temuan penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* tetap menjadi elemen krusial dalam pengelolaan institusi Pendidikan, mengingat perannya dalam memastikan transfer pengetahuan yang berkelanjutan, peningkatan kapasitas pendidik yang profesional, dan adaptasi organisasi terhadap pengembangan pedagogis maupun teknologi saat ini. Penelitian pada guru SMKN Wonosari, Kabupaten Malang, menunjukkan bahwa praktik *Knowledge Sharing* berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja guru, terutama ketika diiringi dengan kemampuan untuk berinovasi (Budiono & Mas, 2024). Studi lain menemukan bahwa berbagi pengetahuan memperkuat kompetensi profesional guru, baik melalui forum formal maupun informal yang berlangsung dalam aktivitas sehari-hari (Khoirudin *et al.*, 2020). Temuan serupa menjelaskan bahwa *tacit Knowledge Sharing* dapat meningkatkan kemampuan adaptif dan performa guru (Triana & Rugaiyah, 2023). Dalam konteks lembaga pendidikan yang berbasis pesantren, penelitian menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* mendukung peningkatan kompetensi pedagogis serta kemampuan adaptif para pendidik dalam menghadapi perubahan lingkungan belajar (Anggit & Sukarno, 2023). Konsistensi temuan antarkonteks ini menegaskan bahwa budaya kolaboratif berbasis pertukaran pengetahuan merupakan kebutuhan mendasar dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di lembaga pendidikan.

Meskipun demikian, kajian mengenai *Knowledge Sharing* dalam konteks madrasah, khususnya pada tingkat menengah pertama (MTs), masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada sekolah kejuruan, perguruan tinggi, atau lembaga pesantren, yang masing-masing memiliki struktur organisasi, pola kerja, serta sistem manajemen yang berbeda dengan madrasah. Madrasah memiliki karakteristik unik karena berada pada persimpangan antara sistem pendidikan formal dan nilai-nilai keagamaan, dengan sumber daya yang sering kali lebih terbatas dibandingkan sekolah umum. Dinamika kerja guru dan staf di madrasah swasta umumnya ditandai oleh beban administrasi yang tinggi, jadwal pembelajaran yang padat, serta keterbatasan forum koordinasi formal yang berkelanjutan. Akibatnya, mekanisme pertukaran pengetahuan sering berlangsung secara tidak terstruktur dan sangat bergantung pada inisiatif individu.

Perbedaan karakteristik inilah yang mendasari pentingnya penelitian mengenai bagaimana *Knowledge Sharing* terbentuk, dikelola, dan dipengaruhi oleh pembagian tugas yang padat dalam struktur organisasi yang relatif sederhana seperti madrasah tingkat menengah. Dalam konteks ini, *Knowledge Sharing* tidak hanya dipahami sebagai aktivitas berbagi informasi, tetapi juga sebagai strategi manajemen SDM untuk mengurangi ketergantungan pada individu tertentu, memperkecil kesenjangan kompetensi, serta memperkuat kapasitas organisasi secara kolektif.

Situasi di MTs Attaraqqie Kota Malang menunjukkan pola yang sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya. Intensitas aktivitas akademik dan administratif yang tinggi menuntut adanya koordinasi yang lebih terstruktur dan konsisten, sementara beban kerja yang tidak merata, keterbatasan waktu pertemuan, serta inkonsistensi dalam dokumentasi pengetahuan menyebabkan sebagian informasi operasional terpusat pada individu tertentu. Kondisi ini meningkatkan risiko ketergantungan personal serta memperlebar kesenjangan kompetensi antarguru maupun tenaga kependidikan. Selain itu, keterbatasan infrastruktur digital dan perbedaan tingkat literasi teknologi turut memengaruhi efektivitas pertukaran pengetahuan di lingkungan madrasah.

Dalam situasi tersebut, penerapan *Knowledge Sharing* menjadi pendekatan strategis untuk memperkuat manajemen sumber daya manusia serta memastikan distribusi dan retensi pengetahuan berlangsung lebih sistematis. *Knowledge Sharing* tidak hanya

berfungsi sebagai sarana komunikasi internal, tetapi juga sebagai mekanisme pembelajaran organisasi yang memungkinkan madrasah beradaptasi terhadap perubahan kurikulum, tuntutan profesionalisme guru, serta perkembangan teknologi pendidikan. Dengan adanya sistem berbagi pengetahuan yang terstruktur, madrasah diharapkan mampu membangun basis pengetahuan kolektif yang dapat dimanfaatkan secara berkelanjutan.

Berdasarkan kesenjangan konseptual dan empiris tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana praktik *Knowledge Sharing* berlangsung di MTs Attaraqqie Kota Malang, termasuk faktor-faktor yang mendorong maupun menghambatnya, serta peran praktik tersebut dalam memperkuat manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai dinamika pertukaran pengetahuan dalam lingkungan madrasah sebagai dasar pengembangan pengelolaan SDM yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berbasis pengetahuan organisasi. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi pengelola madrasah dan pemangku kepentingan pendidikan dalam merancang kebijakan serta strategi penguatan budaya berbagi pengetahuan demi peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

## 2. KAJIAN TEORI

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam lembaga pendidikan merupakan proses strategis yang tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga pada pengembangan kapasitas individu dan organisasi secara berkelanjutan. SDM pendidikan mencakup guru dan tenaga kependidikan yang berperan sebagai pelaku utama dalam penyelenggaraan pembelajaran dan pengelolaan institusi. Menurut perspektif manajemen pendidikan modern, kualitas lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan, keterampilan, serta pengalaman yang dimiliki oleh para anggotanya. Oleh karena itu, penguatan kompetensi guru dan staf melalui pembelajaran organisasi menjadi bagian integral dari manajemen SDM pendidikan.

Dalam konteks tersebut, konsep manajemen pengetahuan (*Knowledge management*) berkembang sebagai pendekatan untuk mengidentifikasi, mengelola, dan mendistribusikan pengetahuan organisasi secara sistematis. Salah satu komponen utama dalam manajemen pengetahuan adalah *Knowledge Sharing*, yaitu proses berbagi pengetahuan antarindividu maupun kelompok dalam organisasi. Alavi dan Leidner (2001) mendefinisikan *Knowledge Sharing* sebagai proses pertukaran informasi, keterampilan, dan pengalaman yang memungkinkan pengetahuan individu dikonversi menjadi pengetahuan organisasi. Proses ini mencakup baik pengetahuan eksplisit, seperti dokumen dan prosedur tertulis, maupun pengetahuan *tacit* yang bersumber dari pengalaman personal dan praktik kerja sehari-hari.

Van den Hooff dan de Ridder (2004) membagi *Knowledge Sharing* ke dalam dua dimensi utama, yaitu *Knowledge Donating* dan *Knowledge Collecting*. *Knowledge Donating* merujuk pada kesediaan individu untuk membagikan pengetahuan yang dimilikinya kepada orang lain, sedangkan *Knowledge Collecting* berkaitan dengan upaya individu untuk mencari dan menerima pengetahuan dari rekan kerja. Kedua dimensi ini saling melengkapi dan membentuk proses pertukaran pengetahuan yang dinamis dalam organisasi. Dalam lingkungan pendidikan, kedua dimensi tersebut dapat terlihat dalam kegiatan diskusi guru, pertemuan kelompok kerja, pelatihan internal, serta interaksi informal antarpendidik.

Keberhasilan *Knowledge Sharing* sangat dipengaruhi oleh faktor individu, organisasi, dan teknologi. Hernández-Soto dkk. (2025) menekankan bahwa motivasi, sikap, dan kepercayaan antaranggota organisasi merupakan faktor kunci yang menentukan kesediaan individu untuk berbagi pengetahuan. Individu yang memiliki

motivasi intrinsik untuk berkembang dan merasa dihargai cenderung lebih terbuka dalam membagikan pengalaman dan praktik terbaiknya. Sebaliknya, rendahnya rasa percaya dan adanya kekhawatiran kehilangan posisi atau otoritas dapat menghambat proses berbagi pengetahuan.

Dari sisi organisasi, budaya kerja yang kolaboratif dan komunikasi yang terbuka menjadi prasyarat penting bagi terwujudnya *Knowledge Sharing* yang efektif. Lingkungan kerja yang mendukung diskusi, refleksi bersama, serta pertukaran ide akan memperkuat proses pembelajaran organisasi. Selain itu, dukungan pimpinan dalam bentuk kebijakan, fasilitasi forum diskusi, serta penghargaan terhadap kontribusi pengetahuan juga berperan dalam mendorong partisipasi aktif guru dan staf. Tanpa dukungan struktural tersebut, *Knowledge Sharing* cenderung berlangsung secara sporadis dan tidak berkelanjutan.

Faktor teknologi juga memiliki peran strategis dalam memfasilitasi *Knowledge Sharing*, khususnya melalui pemanfaatan media digital seperti platform pembelajaran daring, grup komunikasi berbasis aplikasi pesan instan, dan penyimpanan dokumen berbasis *cloud*. Teknologi memungkinkan pertukaran informasi berlangsung lebih cepat dan tidak terbatas oleh ruang dan waktu. Namun demikian, perbedaan tingkat literasi digital di antara anggota organisasi dapat menjadi hambatan tersendiri. Ketidaksiapan individu dalam menggunakan teknologi akan mengurangi efektivitas pemanfaatan media digital sebagai sarana berbagi pengetahuan.

Dalam konteks lembaga pendidikan, *Knowledge Sharing* memiliki implikasi langsung terhadap peningkatan kompetensi profesional guru dan kualitas pembelajaran. Khoirudin dkk. (2020) menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan melalui forum formal maupun informal dapat memperkuat kompetensi profesional guru. Triana dan Rugaiyah (2023) juga menegaskan bahwa *tacit Knowledge Sharing* meningkatkan kemampuan adaptif pendidik dalam menghadapi perubahan kebijakan pendidikan dan tuntutan pedagogis. Dengan demikian, *Knowledge Sharing* berfungsi sebagai mekanisme pembelajaran kolektif yang memperkuat kapasitas individu sekaligus organisasi.

Pada lembaga pendidikan berbasis keagamaan seperti madrasah, *Knowledge Sharing* memiliki peran tambahan dalam menjaga kesinambungan nilai-nilai institusional sekaligus meningkatkan profesionalisme pendidik. Anggit dan Sukarno (2023) menemukan bahwa praktik berbagi pengetahuan mendukung peningkatan kompetensi pedagogis dan adaptasi guru terhadap perubahan lingkungan belajar di pesantren. Hal ini menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* dapat berfungsi sebagai jembatan antara tradisi pendidikan dan tuntutan inovasi.

Secara teoretis, *Knowledge Sharing* dapat dipahami sebagai strategi manajemen SDM yang berorientasi pada pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Melalui proses berbagi pengetahuan yang terstruktur, lembaga pendidikan dapat membangun basis pengetahuan kolektif yang memperkuat kinerja individu, meningkatkan kualitas pengelolaan institusi, serta mendukung keberlanjutan mutu pendidikan. Oleh karena itu, kajian mengenai *Knowledge Sharing* dalam konteks madrasah menjadi penting untuk memahami bagaimana proses pertukaran pengetahuan berlangsung dalam struktur organisasi yang relatif sederhana namun memiliki tuntutan kerja yang kompleks.

### 3. METODE PENELITIAN

Dalam studi ini, penelitian difokuskan pada lingkungan MTs Attaraqie Kota Malang sebagai konteks utama untuk memahami praktik *Knowledge Sharing* antar guru dan staf tata usaha. Pemilihan konteks dilakukan dengan pertimbangan karakteristik organisasi pendidikan berbasis madrasah yang memiliki struktur kerja, budaya organisasi, serta pola komunikasi yang khas. Pengumpulan data dilakukan selama periode penelitian yang mencakup tahap observasi awal, wawancara mendalam, serta dokumen internal

sekolah. Seluruh proses ini memberikan landasan empiris yang memadai untuk menggambarkan dinamika berbagi pengetahuan yang terjadi di lingkungan madrasah.

Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan narasumber kunci yaitu guru dan staf tata usaha yang dipilih berdasarkan keterlibatan langsung dalam aktivitas *Knowledge Sharing*. Wawancara dilakukan menggunakan pedoman semi terstruktur untuk memberikan kerangka pertanyaan, persepsi, hambatan, dan faktor pendukung praktik berbagi pengetahuan. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip penelitian kualitatif yang menekankan pemahaman terhadap makna subjektif dan perspektif partisipan dalam praktik *Knowledge Sharing* (Mashuri *et al.*, 2022).

Selain itu, penelitian ini juga menggunakan observasi dilakukan terhadap interaksi informal, kegiatan sehari-hari, serta rapat atau koordinasi formal. Observasi dilakukan untuk menangkap pola komunikasi yang mungkin tidak disampaikan secara verbal. Data tambahan diperoleh melalui analisis dokumen internal, meliputi notulen rapat, surat edaran, instruksi pimpinan, dan dokumentasi kegiatan sekolah yang relevan dengan praktik *Knowledge Sharing*.

Seluruh data kemudian diorganisir menggunakan analisis tematik, berdasarkan tema utama terkait *Knowledge Sharing*, antara lain budaya organisasi, media komunikasi, struktur kerja, faktor pendukung, dan hambatan. Analisis tematik dilakukan melalui tiga tahap yaitu reduksi data untuk menyaring informasi penting dan mengelompokkan data ke dalam kategori, penyajian data dengan menyusun narasi, tabel yang menggambarkan hubungan antar tema, dan penarikan kesimpulan, dengan membaca ulang seluruh data secara berulang untuk memahami pola *Knowledge Sharing* serta memastikan konsistensi temuan (Mahami-Oskouei *et al.*, 2024).

Validitas temuan diperkuat melalui triangulasi metode dan sumber, dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan analisis dokumen internal dengan literatur yang relevan. Pendekatan ini memastikan akurasi dan konsistensi, serta memberikan gambaran komprehensif mengenai penerapan *Knowledge Sharing* di MTs Attaraqie.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **4.1 Praktik *Knowledge Sharing* antar Guru dan Tenaga Pendidik**

Praktik *Knowledge Sharing* di MTs Attaraqie terjadi melalui kombinasi dari formal dan interaksi informal antar guru dan staf. Praktik berbagai pengetahuan yakni *Knowledge Sharing* antara guru dan tenaga kependidikan berlangsung dipengaruhi oleh kondisi struktural, individu, dan kontekstual yang khas madrasah. Analisis data wawancara, observasi dan dokumentasi internal ditunjukkan melalui tabel dan pernyataan dari guru dan salah satu staf tata usaha.

Bentuk formal biasanya terstruktur oleh lembaga yang mencakup rapat koordinasi kurikulum, pertemuan administratif, dan sesi evaluasi bulanan madrasah, yang dirancang untuk menyelaraskan strategi pembelajaran. Dalam forum seperti ini, setiap guru dan staf memiliki kesempatan untuk berbagi strategi, pengalaman, maupun kendala yang seringkali dihadapi guru di kelas (Tanggur *et al.*, 2025). Proses tersebut tidak hanya menambah wawasan, tetapi juga menumbuhkan rasa memiliki terhadap kebijakan serta program madrasah.

Selain rapat kerja, *Knowledge Sharing* formal juga terwujud melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Forum MGMP memberikan wadah kepada guru mata Pelajaran untuk bertukar ide mengenai media ajar hingga evaluasi hasil pembelajaran (Ainun Ritonga, 2024). Temuan ini mendukung hasil analisis penelitian mengenai praktik *Knowledge Sharing* antar guru dan tenaga pendidik di MTs Attaraqie yang disampaikan oleh perwakilan guru mata pelajaran. Dalam sebuah wawancara guru mata pelajaran menyampaikan bahwa:

“Kalau untuk guru biasanya ada seperti MGMP, jadi antar guru mapel yang sama berbagi pengalaman dan diskusi. Pelatihan juga ada kalau dari pusat kadang kita ikut.”

Dengan adanya Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) menjadikan praktik *Knowledge Sharing* antar guru mata pelajaran menjadi lebih relevan dan terfokus pada bidang keilmuan tertentu. Melalui forum MGMP, guru tidak hanya berbagi pengetahuan teknis terkait materi ajar dan strategi pembelajaran, tetapi juga mendiskusikan nilai, pengalaman, serta pendekatan pedagogis yang selaras dengan karakter dan visi lembaga. Dalam konteks *Knowledge Sharing* dalam madrasah, proses berbagi pengetahuan tidak hanya mencakup aspek teknis pembelajaran, tetapi juga integrasi nilai-nilai Islam sebagai landasan normatif dan kultural. Penelitian Dwi Safitri *et al.* (2023) menunjukkan bahwa praktik profesional guru di sekolah berbasis Islam melibatkan pertukaran pengetahuan meliputi integrasi nilai aqidah, ibadah, dan akhlak melalui diskusi, refleksi, hingga strategi pembelajaran yang disepakati, yang dapat dipahami sebagai bentuk *tacit Knowledge Sharing* dalam pendidikan Islam.

*Workshop* dan pelatihan juga termasuk dalam bentuk formal dari *Knowledge Sharing*. Kegiatan ini umumnya melibatkan narasumber yang memiliki kompetensi tertentu untuk mentransfer pengetahuan baru, meningkatkan keterampilan profesional, serta memperbarui wawasan pedagogis guru dan staf (Julkarnaen, 2023). Penelitian Karsiyem (2023) menunjukkan bahwa kegiatan *workshop* yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi guru dalam implementasi pembelajaran sebagai *blended learning* secara signifikan memperkuat kemampuan profesional. Pelatihan atau *workshop* semacam ini memperkuat kapasitas individu dan memperkuat modal pengetahuan lembaga yang berkelanjutan.

Salah satu bentuk nyata dari implementasi ini yaitu rapat rutin yang diadakan untuk mendiskusikan materi pembelajaran dan juga evaluasi bulanan madrasah, karena forum ini menjadi sarana bagi guru dan staf untuk menyalurkan informasi dan pengalaman. Tabel berikut menggambarkan mengenai frekuensi rapat selama beberapa bulan terakhir.

Tabel 4.1 Frekuensi Rapat Formal dan Tingkat Partisipasi Guru dan Staf di MTs Attaraqie

Bulan	Jumlah Rapat Formal	Rata-rata Peserta	Catatan
Juni	1	17	Rapat kerja MTs Attaraqie
Juli	2	16	Rapat Pleno sidang kelulusan
Agustus	2	14	Rapat kurikulum pembelajaran mendalam ( <i>deep learning</i> ) dan pembuatan modul ajar berbasis AI

Sumber : (Diolah Penulis, 2026)

Berdasarkan dari hasil analisis dokumentasi notulensi rapat formal di MTs Attaraqie, terlihat bahwa meskipun rapat dijadwalkan rutin setiap akhir bulan, Tingkat kehadiran guru dan staf tidak optimal. Penurunan ini disebabkan dari pemisahan gedung antara putra dan putri. Hal ini berakibat transfer pengetahuan yang seharusnya sistematis dan efektif menjadi tidak konsisten dan sering kali tidak merata. Kondisi ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Budiono & Mas (2024), yang menekankan keterbatasan forum formal dapat menghambat transfer pengetahuan secara. Selain itu hasil penelitian oleh Nugraheni *et al.* (2022), turut mendukung hasil penelitian bahwa beban kerja di sekolah islam cukup tinggi yang dapat berakibat pada rendahnya kehadiran rapat.

Di sisi lain, *Knowledge Sharing* di kalangan guru dan staf tenaga pendidik di MTs Attaraqie juga terjadi melalui interaksi informal, seperti diskusi singkat antar guru dan staf di jam istirahat, konsultasi *ad-hoc* terkait materi ajar atau evaluasi siswa. Meski berlangsung secara sederhana dan tidak terstruktur. Diskusi informal memungkinkan guru untuk saling berbagi pengalaman praktis, strategi mengajar, dan juga interaksi ini membangun budaya lembaga yang memperkuat ikatan emosional antar guru.

“Kalau di tata usaha di bagian administrasinya nanti diberikan *jobdesc* nya apa saja dan biasanya belajar langsung dari praktik (*learning by doing*) dan pendampingan langsung sama staf yang lama.”

Tidak hanya antar guru, demikian juga dengan staf atau tenaga pendidik. Mentoring antar staf senior dan junior juga termasuk dalam bentuk informal yang bermanfaat. Staf senior biasanya memiliki pengalaman lebih panjang yang dapat diteruskan kepada staf yang baru. Dalam sebuah wawancara staf tata usaha menyampaikan bahwa:

Pola ini tidak hanya mempercepat proses adaptasi bagi staf, tetapi juga memperkuat tradisi pengetahuan di madrasah. Dengan adanya pendampingan, praktik *Knowledge Sharing* berjalan sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan lembaga. Analisis ini menunjukkan bahwa praktik ini konsisten dengan teori Sial *et al.* (2023) yang menekankan bahwa pembelajaran organisasi, tidak hanya melalui mekanisme formal, tetapi juga termasuk interaksi informal dan pemanfaatan teknologi yang memfasilitasi hubungan interpersonal, mendorong *tacit Knowledge Sharing* di organisasi. Temuan ini sejalan dengan teori Nonaka & Takeuchi (1995) dalam penelitian Abdillah *et al.* (2024) yang menekankan pentingnya pengetahuan *tacit* dan mekanisme transfernya. Selain itu, pembelajaran organisasi juga diartikan sebagai proses dinamis yang mencakup kombinasi pembelajaran formal dan informal, dimana interaksi sosial harian berperan penting dalam mengembangkan kompetensi dan penguasaan praktik kerja (Mitschelen & Kauffeld, 2025).

Selain interaksi secara langsung pertukaran pengetahuan juga memanfaatkan perkembangan teknologi komunikasi yaitu melalui media sosial dan grup *WhatsApp* internal. Dari sisi infrastruktur digital lain, madrasah memanfaatkan *Google Drive* terbagi ke dalam folder berdasarkan unit kerja, seperti kurikulum, kesiswaan, humas, dan tata usaha sebagai media utama penyimpanan arsip pengetahuan. Platform digital ini memungkinkan guru dan staf untuk berinteraksi tanpa dibatasi ruang dan waktu, sehingga *Knowledge Sharing* berlangsung lebih fleksibel dan intensif, sehingga aliran pengetahuan tetap terjaga.

Analisis keseluruhan menunjukkan bahwa praktik *Knowledge Sharing* di MTs Attaraqie terbentuk melalui perpaduan antara struktur formal, interaksi informal, dan dukungan teknologi digital. Ketiganya saling melengkapi dan membangun lingkungan berbagi pengetahuan yang relevan dengan karakteristik lembaga pendidikan Islam.

#### **4.2 Faktor Pendukung *Knowledge Sharing***

Praktik berbagi pengetahuan di MTs Attaraqie tidak tercipta begitu saja melainkan didukung oleh berbagai faktor yang saling terkait, meliputi aspek individu, organisasi, teknologi, dan budaya sosial. Faktor-faktor ini membentuk mekanisme di mana guru dan staf dapat saling berbagi pengetahuan secara efektif, baik melalui forum formal, pendampingan, maupun media digital internal. Berikut merupakan gambaran faktor pendukung beserta implementasinya di MTs Attaraqie:



Tabel 4.2 Faktor Pendukung dan Implementasi *Knowledge Sharing* di MTs Attaraqie

Faktor Pendukung	Bentuk Implementasi di Attaraqie	Dampak terhadap SDM
Individu	Motivasi guru dan staf untuk berbagi, kesiapan mengikuti forum formal dan mentoring	Meningkatkan kompetensi, memperkuat pengalaman <i>tacit</i> , dan mendorong partisipasi aktif
Organisasi & Kepemimpinan	Forum formal (rapat kurikulum, MGMP, <i>workshop</i> ), dukungan kepala madrasah, jadwal rutin, penghargaan kontribusi	Konsistensi kebijakan, penguatan budaya kolaboratif, berbagi pengetahuan sistematis
Teknologi	<i>Google Drive</i> untuk dokumentasi, <i>WhatsApp</i> grup internal	Akses informasi lebih fleksibel, memfasilitasi inovasi, mempercepat transfer pengetahuan
Sosial & Budaya	Mentoring senior-junior, diskusi informal, komunitas praktik	Membangun kepercayaan, loyalitas, solidaritas, dan keberlanjutan <i>Knowledge Sharing</i>

Sumber : (Diolah Penulis, 2026)

Tabel di atas menunjukkan bahwa motivasi individu menjadi kunci utama keberhasilan *Knowledge Sharing*. Guru yang termotivasi dan percaya pada kemampuan diri mereka akan terlihat lebih aktif dalam berbagi pengalaman, strategi mengajar. Sementara staf yang memiliki motivasi yang tinggi mereka merasa pengalaman mereka dihargai dan dibutuhkan akan lebih mudah terlibat dalam diskusi. Penelitian sebelumnya menegaskan bahwa motivasi dan kesiapan individu untuk berbagi menjadi fondasi penting keberhasilan *Knowledge Sharing* di institusi pendidikan (Anggraini & Mansyur, 2024; Gunawan, 2018). Tanpa adanya motivasi ini, forum formal maupun informal seperti mentoring berisiko menjadi rutinitas kosong.

Dukungan organisasi dan kepemimpinan muncul sebagai faktor kedua yang memperkuat praktik berbagai pengetahuan. Kepala madrasah yang mendukung kolaborasi, menyediakan forum formal, seperti rapat kurikulum, MGMP, dan *workshop* menumbuhkan budaya berbagi yang berkelanjutan. Struktur organisasi yang jelas serta jadwal rapat yang rutin dilakukan tidak hanya menyelaraskan kebijakan tetapi juga membangun budaya kolaboratif yang menumbuhkan rasa memiliki terhadap lembaga. Sebaliknya, organisasi atau lembaga yang tidak mendukung forum atau kurang mengapresiasi kontribusi akan membuat kegiatan berbagi pengetahuan kurang optimal (Kholiq & Ristianah, 2025).

Faktor teknologi yang semakin berkembang juga menjadi pendukung, terutama di era digital seperti sekarang. MTs Attaraqie memanfaatkan *Google Drive* untuk dokumentasi kurikulum, modul ajar, hingga dokumen administrasi sebagai sarana penyimpanan arsip, serta grup *WhatsApp* internal sebagai media komunikasi antar guru dan ruang, serta mempermudah penyebaran inovasi atau pengalaman terbaik. Studi menunjukkan bahwa ketersediaan platform digital, kemudahan akses, dan sistem dokumentasi yang baik meningkatkan partisipasi anggota dalam *Knowledge Sharing* secara signifikan (Nazahah Juhana *et al.*, 2024). Faktor sosial dan budaya menjadi pendukung semua mekanisme. Pendampingan antar staf senior dan junior, diskusi informal mendukung transfer pengetahuan *tacit*, membangun kepercayaan, memperkuat loyalitas, serta menumbuhkan solidaritas antar guru dan staf.

Faktor sosial dan budaya di lingkungan madrasah juga memperkuat keberlanjutan *Knowledge Sharing*. Hubungan sosial seperti mentoring antara staf senior dan junior, diskusi spontan antar guru saat jam istirahat, hingga komunitas praktik kecil di mata pelajaran tertentu menciptakan ruang berbagi pengetahuan *tacit*. Penelitian oleh Hernández-Soto *et al.* (2025), menegaskan bahwa ikatan sosial dan hubungan interpersonal (*social ties*) merupakan penentu utama yang mempengaruhi *Knowledge Sharing*, dimana konteks informal memiliki peran penting dalam memperkuat kolaborasi dan pertukaran pengetahuan antar akademisi dan staf. Interaksi seperti ini membangun kepercayaan, loyalitas, serta rasa saling memiliki terhadap lembaga. Dalam konteks madrasah berbasis nilai, budaya kolegal seperti ini berfungsi menjaga stabilitas hubungan kerja sekaligus memastikan pengetahuan tidak stagnan pada individu tertentu.

Keempat faktor ini bekerja secara sinergis sehingga menciptakan lingkungan yang kondusif bagi berbagi pengetahuan di MTs Attaraqie. Motivasi individu memberi energi, dukungan organisasi memberi struktur, teknologi menyediakan akses, dan budaya sosial memperkuat ikatan. Kombinasi tersebut membuat praktik *Knowledge Sharing* bersifat berkelanjutan, adaptif, dan relevan dengan kebutuhan madrasah.

### 4.3 Hambatan dalam Implementasi *Knowledge Sharing*

Implementasi *Knowledge Sharing* di MTs Attaraqie menghadapi berbagai hambatan struktural, teknis, dan sumber daya manusia yang memengaruhi kelancaran pertukaran pengetahuan antara guru dan tenaga kependidikan. Hambatan-hambatan ini muncul dalam bentuk keterbatasan waktu, beban kerja tinggi, pemisahan lokasi kerja, kendala teknologi informasi, hingga pelatihan profesional yang belum merata. Tabel berikut merangkum bentuk hambatan, manifestasi di MTs Attaraqie, serta implikasinya terhadap keberlangsungan *Knowledge Sharing*.

Tabel 4.3 Hambatan Implementasi *Knowledge Sharing* MTs Attaraqie

Hambatan	Manifestasi di MTs Attaraqie	Implikasi terhadap <i>Knowledge Sharing</i>
Keterbatasan waktu dan beban kerja tinggi	Guru dan staf sibuk mengajar, administrasi, kegiatan madrasah, sulit menemukan waktu untuk rapat.	Partisipasi dalam rapat/formal dan informal menurun, transfer pengetahuan tidak konsisten
Pemisahan gedung putra-putri	Guru dan staf tersebar di lokasi berbeda, interaksi sosial terbatas	Membatasi kolaborasi langsung dan interaksi informal, risiko pengetahuan antar unit meningkat
Keterbatasan infrastruktur TI	Koneksi internet lemah, perangkat kurang memadai, serta kerusakan pada website	Transfer pengetahuan daring tidak optimal, menghambat forum digital
Pelatihan profesional tidak menyeluruh	Minim <i>workshop</i> atau pelatihan berbasis kompetensi	Pengetahuan baru sulit diadopsi; kapasitas individu dan organisasi tidak berkembang optimal

Sumber : (Diolah Penulis, 2026)

Hambatan pertama yang terlihat pada tabel adalah keterbatasan waktu serta beban kerja tinggi. Guru di MTs Attaraqie harus membagi perhatian antara pengajaran, persiapan pembelajaran, administrasi, kegiatan kesiswaan, serta tugas tambahan mingguan. Kondisi ini menurunkan partisipasi mereka dalam forum rapat atau diskusi kolaboratif, sehingga aliran pengetahuan formal menjadi tidak optimal.

Beban kerja guru yang tinggi secara signifikan mengurangi partisipasi mereka terhadap kolaborasi maupun pengembangan diri, sehingga secara tidak langsung menghambat praktik *Knowledge Sharing*. Seperti yang terlihat dalam studi mengenai guru sekolah negeri di Filipina dan praktik pengembangan profesional, ditemukan bahwa tingginya beban kerja menghambat partisipasi dalam kolaborasi dan professional development (Manegdeg & Paglinawan, 2024).

Penelitian di Indonesia pada sekolah dasar mengindikasikan bahwa guru menghadapi tantangan signifikan dalam penyusunan media pembelajaran, yang menjadi bagian dari beban kerja dan tanggung jawab administratif mereka. Faktor seperti tingginya beban kerja, keterbatasan fasilitas, serta minimnya kesempatan pelatihan menyebabkan guru merasa terbebani, sehingga mengurangi inisiatif mereka (Mahardika *et al.*, 2025).

Hal serupa diungkapkan oleh Karamat *et al.* (2018), yang menunjukkan bahwa beban administrasi yang tinggi, termasuk penyusunan laporan dan evaluasi, secara signifikan menurunkan frekuensi partisipasi guru dalam forum formal maupun informal. Temuan dari Ningsih *et al.* (2024), mendukung dengan menunjukkan bahwa guru yang menangani lebih dari lima mata pelajaran per minggu memiliki kesempatan terbatas untuk bertukar praktik baik dengan rekan sejawat. Secara keseluruhan, bukti empiris ini menunjukkan hubungan langsung antara beban kerja tinggi dan penurunan frekuensi partisipasi guru dalam praktik berbagi pengetahuan, terutama dalam forum formal.

Hambatan fisik berupa pemisahan gedung putra dan putri juga berpengaruh signifikan. Pemisahan lokasi ini mengurangi interaksi sosial spontan yang biasanya terjadi, sehingga peluang untuk kolaborasi langsung dan mentoring informal antar guru atau staf putra dan putri menjadi terbatas. Kondisi tersebut berpotensi memperbesar risiko terbentuknya silo pengetahuan antar unit (Kholiq & Ristianah, 2025).

Literasi digital yang masih rendah serta keterbatasan infrastruktur teknologi informasi menjadi kendala strategis dalam optimalisasi *Knowledge Sharing* di MTs Attaraqie Putri Kota Malang. Kondisi ini sejalan dengan temuan di lapangan di MTs Attaraqie, Dimana sebagian guru dan staf belum sepenuhnya terbiasa dan konsisten untuk mengupload arsip dan kegiatan di *Google Drive*, aplikasi berbasis cloud untuk keperluan dokumentasi kegiatan maupun pengetahuan. Akibatnya, proses pertukaran informasi masih banyak bergantung pada komunikasi langsung. Gangguan *website* dan kurangnya integrasi sistem digital juga menjadi faktor penghambat. Hal ini sejalan dengan temuan Karim & Majid (2019) yang menyatakan bahwa hambatan struktural, seperti jadwal yang tidak sinkron dan lokasi fisik yang terpisah, dapat menurunkan efektivitas pertukaran pengetahuan antar unit organisasi.

Hambatan lain yang muncul adalah pelatihan profesional yang tidak merata. Program *workshop* atau pelatihan berbasis kompetensi di MTs Attaraqie belum terselenggara secara rutin dan tidak selalu melibatkan seluruh guru atau staf. Ketimpangan ini menyebabkan tingkat literasi digital dan keterampilan pedagogis berbeda antara satu individu dengan yang lain. Kajian Kamala *et al.* (2025) menunjukkan bahwa pelatihan sumber daya manusia yang tidak dirancang berdasarkan analisis kebutuhan cenderung tidak efektif dan tidak memberi dampak jangka panjang terhadap kualitas kerja.

Pelatihan profesional yang tidak menyeluruh menjadi salah satu faktor yang menghambat optimalisasi pengembangan kompetensi guru dan staf di MTs Attaraqie Kota Malang. Minimnya *workshop* dan program pelatihan berbasis kompetensi membuat proses peningkatan kompetensi SDM tidak berjalan. Hanya beberapa guru atau staf yang mendapatkan pelatihan teknologi, administrasi digital, atau metode pembelajaran dan administrasi terkini. Ketimpangan ini berdampak pada perbedaan tingkat kemampuan, terutama dalam penggunaan perangkat digital, serta penerapan Teknik manajemen pengetahuan dalam aktivitas kerja harian.

Pelatihan yang tidak dirancang berdasarkan analisis kebutuhan cenderung bersifat seremonial, tidak efektif, serta sulit diimplementasikan dalam praktik kelas. Guru tidak mendapatkan pelatihan secara memadai akan cenderung kembali pada pola kerja yang lama karena tidak memiliki keterampilan baru yang cukup untuk diadaptasi (Ulyah & Ridaningsih, 2025).

Keterbatasan dalam penyelenggaraan pelatihan juga menyebabkan pengetahuan baru sulit diadopsi secara sistematis. Pelatihan yang bersifat praktis dan berbasis *Knowledge management system* terbukti meningkatkan kemampuan guru dalam memahami, menginternalisasi, dan menyebarkan pengetahuan baru dalam lingkungan kerja. Sebaliknya, ketika pelatihan jarang dilakukan atau tidak dilanjutkan dengan pendampingan, proses adopsi pengetahuan menjadi terhambat. Hal inilah yang tampak di MTs Attaraqie, di mana hasil pelatihan tidak selalu terdokumentasi atau disebarkan kepada seluruh guru dan staf, sehingga praktik baik kerap berhenti pada individu tertentu saja.

Faktor struktural juga memperkuat kendala tersebut. Menurut Sangapan *et al.* (2025), pelatihan sering tidak optimal ketika tidak dilandasi analisis kebutuhan yang jelas, tidak mendapat dukungan manajerial, serta tidak memiliki tindak lanjut berupa evaluasi dan monitoring implementasi. Situasi ini juga terlihat di MTs Attaraqie, di mana pelatihan tertentu dilakukan untuk memenuhi kebutuhan administratif, bukan untuk membangun kompetensi jangka panjang. Setelah pelatihan dilaksanakan, tidak selalu terdapat mekanisme pendampingan atau evaluasi, sehingga dampaknya tidak terlalu terasa pada perubahan perilaku kerja atau kualitas pembelajaran.

Hambatan-hambatan tersebut menunjukkan bahwa implementasi *Knowledge Sharing* tidak hanya bergantung pada motivasi individu, tetapi juga dipengaruhi oleh struktur organisasi, infrastruktur teknologi, serta sistem pengembangan kompetensi yang belum optimal. Jika tidak diatasi secara strategis, hambatan ini dapat menghambat pembentukan budaya kolaboratif dan menurunkan efektivitas manajemen pengetahuan di MTs Attaraqie.

#### **4.4 Peran Praktik *Knowledge Sharing* dalam Memperkuat Manajemen Sumber Daya Manusia**

Praktik *Knowledge Sharing* yang diterapkan di MTs Attaraqie melalui forum formal seperti rapat kurikulum, MGMP, *workshop*, serta melalui interaksi informal dan media digital internal, memiliki peran strategis dalam memperkuat manajemen sumber daya manusia madrasah. Mekanisme ini tidak hanya memfasilitasi pertukaran pengetahuan administratif dan pedagogis, tetapi juga membentuk karakter budaya organisasi yang kolektif, adaptif, dan berorientasi pada kolaborasi.

Tabel 4.4 Mekanisme *Knowledge Sharing* dan Dampaknya

Mekanisme <i>Knowledge Sharing</i>	Dampak terhadap SDM / Organisasi
Forum formal: rapat kurikulum, MGMP, <i>workshop</i> /pelatihan	Meningkatkan kompetensi pedagogis dan administratif, serta menyelaraskan pemahaman seluruh guru dan staf terhadap kebijakan madrasah
Dokumentasi & media digital internal ( <i>Google Drive</i> , <i>WhatsApp</i> grup)	Memudahkan akses pengetahuan lintas waktu dan ruang, mendukung kolaborasi, dan mempercepat transfer inovasi dan <i>best practice</i>
Interaksi informal / mentoring staf senior → junior / guru ↔ guru	Memperkuat pembelajaran <i>tacit</i> (pengalaman, nilai, kearifan madrasah), membangun budaya kolegal dan loyalitas terhadap Lembaga
Diskusi rutin & berbagi <i>best practice</i>	Memacu adaptasi kurikulum dan metode pembelajaran, mendorong produktivitas kolektif, dan inovasi di kelas maupun administrasi

Sumber : (Diolah Penulis, 2026)

Dari tabel tersebut, terlihat bahwa forum formal seperti rapat kurikulum maupun MGMP secara jelas mendukung peningkatan kompetensi guru dan staf. Dengan adanya mekanisme ini, guru dan tidak hanya memperoleh informasi teknis tentang sistem belajar, tetapi juga menyelaraskan praktik pembelajaran sesuai dengan standar madrasah. Penelitian menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* melalui forum formal ini memperkuat koordinasi unit kerja, sehingga keputusan strategis dan implementasi kurikulum lebih konsisten (Zahra Maheswari *et al.*, 2024).

*Knowledge Sharing* mendukung produktivitas organisasi serta kreativitas dalam proses belajar mengajar bahkan dalam proses administrasi. Dalam lembaga yang mengedepankan pertukaran pengetahuan, guru dan staf tidak hanya menerapkan praktik yang sudah ada, tetapi juga penciptaan inovasi, seperti penggunaan media ajar baru, integrasi teknologi, atau pendekatan evaluasi yang lebih efektif. Temuan ini didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan di kalangan guru memungkinkan peningkatan kompetensi pedagogis-teknis, konten-teknologi (TPACK), yang menjadi dasar profesionalisme guru di era digital (Zeng *et al.*, 2025). Penggunaan media digital internal seperti *Google Drive* dan grup *WhatsApp* memfasilitasi transfer pengetahuan tanpa dibatasi oleh ruang dan waktu. Mekanisme ini memungkinkan guru dan staf untuk mengakses dokumen seperti kurikulum, modul ajar, hingga job deskripsi yang terdokumentasi, sehingga pengetahuan tidak hilang meskipun terjadi perubahan guru atau staf baru. Platform digital juga mendukung kolaborasi, inovasi, dan pertukaran gagasan yang cepat, mempercepat proses adaptasi terhadap perubahan kurikulum dan teknologi pembelajaran.

Interaksi informal dan kegiatan mentoring antara staf senior dan junior memiliki peran penting dalam transfer pengetahuan *tacit*. Hal ini tampak kuat berlangsung di MTs Attaraqie, terutama melalui pendampingan guru baru, diskusi spontan seputar teknik mengajar, hingga bimbingan administrasi. Banyak praktik yang tidak tertulis seperti strategi mengelola kelas, cara membangun kedisiplinan, atau nilai-nilai khas lembaga ditransmisikan melalui mekanisme ini. Konsep ini sejalan dengan teori Nonaka & Takeuchi (1995) yang menjelaskan bahwa *tacit Knowledge* adalah inti dari pembentukan pengetahuan baru dalam organisasi.

Diskusi rutin dan berbagi pengalaman terbaik mendorong inovasi dalam pembelajaran dan administrasi. Ketika guru dan staf berbagi strategi baru atau metode evaluasi yang efektif, produktivitas meningkat, dan kualitas secara keseluruhan menjadi lebih baik. Praktik ini juga memastikan bahwa pengembangan sumber daya manusia berjalan dari pengalaman nyata di lapangan (Azizah, 2021).

Praktik *Knowledge Sharing* di MTs Attaraqqie memainkan peran penting dalam membangun SDM yang kompeten, kolaboratif, dan inovatif. Melalui forum formal, media digital, mentoring informal, serta diskusi rutin, aliran pengetahuan tetap terjaga, merata, dan berkelanjutan. Pengetahuan tidak terkonsentrasi pada individu tertentu saja tetapi tersebar di seluruh unit sehingga memperkuat ketahanan organisasi dan kualitas layanan pendidikan madrasah.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa praktik *Knowledge Sharing* di MTs Attaraqqie dipengaruhi oleh kombinasi faktor pendukung dan faktor penghambat yang saling berkaitan serta membentuk dinamika tersendiri dalam proses pertukaran pengetahuan antar guru dan staf. Dukungan organisasi yang tercermin melalui kebijakan pimpinan, suasana kerja yang relatif terbuka, serta adanya ruang diskusi formal maupun informal menjadi modal penting dalam mendorong terjadinya proses berbagi pengalaman, ide, dan strategi pembelajaran. Motivasi individu juga berperan signifikan, terutama pada guru-guru yang memiliki kesadaran profesional untuk terus meningkatkan kompetensi diri dan membantu rekan kerja dalam menghadapi tantangan pembelajaran maupun administrasi madrasah. Selain itu, pemanfaatan media digital seperti grup pesan instan, platform pembelajaran daring, dan dokumen berbasis cloud turut mempercepat arus informasi serta memudahkan koordinasi lintas unit kerja, sehingga pengetahuan tidak hanya tersimpan secara individual tetapi dapat diakses secara kolektif.

Meskipun demikian, penelitian ini juga mengungkap adanya sejumlah hambatan struktural dan kultural yang masih membatasi optimalisasi *Knowledge Sharing*. Beban kerja yang tinggi, baik dalam bentuk tanggung jawab mengajar maupun tugas administratif, sering kali membuat guru dan staf memiliki keterbatasan waktu untuk melakukan refleksi bersama atau diskusi mendalam terkait praktik terbaik yang telah mereka lakukan. Kondisi fisik berupa pemisahan gedung antar unit kerja juga menjadi faktor penghambat komunikasi langsung, sehingga interaksi antarpersonal tidak berlangsung secara intensif. Di sisi lain, perbedaan tingkat literasi digital di antara guru dan staf menyebabkan pemanfaatan teknologi belum berjalan secara merata. Sebagian pihak mampu menggunakan media digital secara produktif sebagai sarana berbagi dokumen dan informasi, sementara pihak lain masih mengalami kesulitan teknis yang mengurangi efektivitas komunikasi berbasis teknologi.

Hambatan lainnya terlihat pada aspek pelatihan yang belum terdistribusi secara adil dan berkelanjutan. Program pelatihan sering kali hanya diikuti oleh kelompok tertentu, sehingga transfer pengetahuan yang dihasilkan dari pelatihan tersebut tidak selalu sampai kepada seluruh warga madrasah. Hal ini menimbulkan kesenjangan kompetensi dan memperlemah semangat kolaborasi karena tidak semua individu merasa memiliki akses yang sama terhadap sumber belajar. Temuan ini menegaskan bahwa *Knowledge Sharing* tidak hanya bergantung pada kemauan individu, tetapi juga pada sistem yang mendukung terjadinya pertukaran pengetahuan secara sistematis dan inklusif.

Oleh karena itu, penguatan budaya kolaboratif perlu menjadi agenda strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia di MTs Attaraqqie. Pimpinan madrasah diharapkan mampu menciptakan iklim organisasi yang mendorong keterbukaan, saling percaya, dan penghargaan terhadap kontribusi pengetahuan setiap individu. Peningkatan pelatihan berkelanjutan dengan pendekatan yang lebih merata dan terstruktur juga penting dilakukan agar seluruh guru dan staf memiliki kompetensi yang seimbang, terutama

dalam pemanfaatan teknologi digital. Selain itu, perbaikan infrastruktur digital dan tata ruang kerja yang lebih terintegrasi akan membantu memperkuat komunikasi dan kolaborasi lintas unit. Dengan langkah-langkah tersebut, proses *Knowledge Sharing* tidak hanya menjadi aktivitas informal semata, tetapi dapat berkembang menjadi mekanisme strategis yang berdampak langsung pada peningkatan kualitas pengelolaan sumber daya manusia dan mutu pendidikan di madrasah secara keseluruhan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, A., Widianingsih, I., Buchari, R. A., & Nurasa, H. (2024). The *Knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Learning: Research and Practice*, 10(1), 121–123. <https://doi.org/10.1080/23735082.2023.2272611>
- Ainun Ritonga, L. (2024). PENINGKATAN KOMPETENSI GURU MELALUI MUSYAWARAH GURU MATA PELAJARAN (MGMP). *ANALYSIS: JOURNAL OF EDUCATION*, 2(2), 2024.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). *KNOWLEDGE MANAGEMENT AND KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEMS: CONCEPTUAL FOUNDATIONS AND RESEARCH ISSUES. MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Anggit, N. B., & Sukarno, G. (2023). Influence of *Knowledge Sharing* on Teacher Performance through Individual Innovation Capability: A Study at PPTQ Darul Fikri Sidoarjo. *Indonesian Journal of Business Analytics*, 3(5), 1965–1978. <https://doi.org/10.55927/ijba.v3i5.5649>
- Anggraini, S., & Mansyur, A. (2024). Berbagi Pengetahuan dan Motivasi Kerja terhadap Perilaku Inovatif Karyawan. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 20(1), 43–56. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v20i1.3046>
- Azizah, L. (2021). *KNOWLEDGE MANAGEMENT SEBAGAI UPAYA PENGEMBANGAN LEARNING ORGANIZATION UNTUK MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMA NEGERI 3 YOGYAKARTA*. <https://doi.org/https://doi.org/10.56997/almabsut.v15i1.501>
- Budiono, O., & Mas, N. (2024). *MODEL PENINGKATAN KINERJA GURU MELALUI KNOWLEDGE SHARING DAN KOMPETENSI YANG DIMEDIASI KREATIVITAS (Studi pada Guru SMKN Wonosari, Kabupaten Malang)*. 3(4).
- Dwi Safitri, C., Negeri Makassar Baso Jabu, U., & Negeri Makassar Samtidar, U. (2023). The Integration of Islamic Values in English Language Teaching Context: Practices and Challenges. *Celebes Journal of Language Studies*, 3(2), 2776–7493.
- Gunawan, A. (2018). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Knowledge Sharing* (Studi Kasus di BLK Surakarta). *ReTII*, 0 *SE-Articles*. <https://journal.itny.ac.id/index.php/ReTII/article/view/586>
- Hernández-Soto, R., Gutiérrez-Ortega, M., Rubia-Avi, B., & Fàbregues, S. (2025). Influence of Social Ties on *Knowledge Sharing* Among Academics: A Qualitative Case Study. *Innovative Higher Education*, 50(3), 997–1019. <https://doi.org/10.1007/s10755-024-09764-y>
- Julkarnaen, S. (2023). Peningkatan Kompetensi Guru dalam melaksanakan Pembelajaran Jarak Jauh melalui *Workshop*. *Journal of Instructional Development Research*, 3(1), 1–8.
- Kamala, J., Salsa, S. A., Nurilawati, N., Fachriansyah, R. M. I., & Firman, F. (2025). Integrasi Pelatihan dan Pengembangan SDM dalam Meningkatkan Kapasitas Organisasi. *EDU SOCIATA (JURNAL PENDIDIKAN SOSIOLOGI)*, 8(1), 22–32. <https://doi.org/10.33627/es.v8i1.3307>

- Karamat, J., Shurong, T., Ahmad, N., Waheed, A., & Khan, S. (2018). Barriers to *Knowledge Management in the Health Sector of Pakistan*. *Sustainability*, 10(11), 4155. <https://doi.org/10.3390/su10114155>
- Karim, D. N., & Majid, A. H. A. (2019). Barriers to *Knowledge Sharing Among Academics in Tertiary Institutions*. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 75. <https://doi.org/10.2991/icmemm-18.2019.1>
- Karsiyem, K. (2023). *Workshop Mampu Meningkatkan Kompetensi Guru dalam Implementasi Blended Learning*. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 8(2), 354–362. <https://doi.org/10.51169/ideguru.v8i2.572>
- Kholiq, A., & Ristianah, N. (2025). *KNOWLEDGE SHARING DI KALANGAN GURU MADRASAH: PENDEKATAN MANAJEMEN PENGETAHUAN DALAM PENDIDIKAN ISLAM*. *INTIZAM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 8.
- Khoyrudin, M., Komariah, N., & Rizal, E. (2020). *KEGIATAN BERBAGI PENGETAHUAN SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KOMPETENSI GURU DI SMKN 4 BANDUNG*. In *Jurnal Pustaka Budaya* (Vol. 7, Issue 1). <https://journal.unilak.ac.id/index.php/pb>
- Mahami-Oskouei, M., Nemati-Anaraki, L., Panahi, S., & Asadzandi, S. (2024). Iranian experts' perspectives on facilitators and barriers influencing the infectious disease *Knowledge network: A qualitative study*. *BMC Health Services Research*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11525-8>
- Mahardika, P. K. Y., Astuti, N. P. E., & Numertayasa, I. W. (2025). Analisis Kesulitan Guru Sekolah Dasar dalam Pembuatan Media Pembelajaran. *Jurnal Basicedu*, 9(4), 904–912. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v9i4.10311>
- Manegdeg, J. F. T., & Paglinawan, J. L. (2024). Collaboration Opportunities and Workload on Professional Development Access of Public-School Teachers. *International Journal of Research and Innovation in Applied Science*, IX(XII), 64–79. <https://doi.org/10.51584/IJRIAS.2024.912008>
- Mashuri, S., Sarib, M., Rasak, A., & Alhabsyi, F. (2022). Semi-structured Interview: A Methodological Reflection on the Development of a Qualitative Research Instrument in Educational Studies Ruslin. *Journal of Research & Method in Education*, 12(1), 22–29. <https://doi.org/10.9790/7388-1201052229>
- Mitschelen, A., & Kauffeld, S. (2025). Workplace learning during organizational onboarding: integrating formal, informal, and self-regulated workplace learning. *Frontiers in Organizational Psychology*, 3. <https://doi.org/10.3389/forgp.2025.1569098>
- Nazahah Juhana, M., Fathi, M., Mahfudz, M., Islam, M. P., Gunung, S., & Bandung, D. (2024). *Knowledge Sharing Dalam Komunitas Praktik Berbasis E-Library Studi kasus: Sekolah Taruna Bakti Kota Bandung*. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 150–163. <https://doi.org/10.37348/aksi.v2i2.312>
- Ningsih, L. K., Sugiantari, K. L., & Widnyani, N. M. (2024). The Influence of Teacher Competency, Teacher Commitment, and Workload on Teacher Performance. *Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)*, 15(3), 455–468. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v15i3.15063>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195092691.001.0001>
- Nugraheni, A. R., Utami, H. N., & Prasetya, A. (2022). Beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja tenaga pendidik dengan motivasi sebagai variabel intervening. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 8(4), 1304. <https://doi.org/10.29210/020221994>



- Sangapan, L., Manurung, G., & Manurung, A. (2025). Peran Pelatihan Dan Pengembangan Dalam Peningkatan Kapabilitas SDM Di Sektor Pendidikan. *Jurnal Strategi Dan Sumber Daya Manusia*, Vol. 1 No. 1 (2025): MARET. <https://journal.adlermanurungpress.com/index.php/jsshr>
- Sial, M. A., Paul, Z. I., Rafiq, Z., & Abid, G. (2023). Does mobile technology shape employee socialization and enable *tacit Knowledge Sharing* in public sector organizations. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(3). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100089>
- Tanggur, F. S., Koroh, L. I. D., Benufinit, Y. A., Mbuik, H. B., Naitili, C. A., Einstein, J., & Wisnuwardana, I. G. W. (2025). Membina Komunitas Belajar Guru: Berbagi Praktik Baik dan Pengalaman untuk Peningkatan Kualitas Pembelajaran di Kabupaten Sabu Raijua. *BERBAKTI : Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(3), 323–334. <https://doi.org/10.30822/berbakti.v2i3.3958>
- Triana, T., & Rugaiyah, R. (2023). *tacit Knowledge Sharing* to improve teachers' performance. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 11(1), 49–56. <https://doi.org/10.21831/jamp.v11i1.56741>
- Ulyah, F., & Ridaningsih, I. (2025). EFEKTIVITAS PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME GURU. *Jurnal Pendidikan Sosial Dan Humaniora*, 4, 2877–2887. <https://doi.org/10.38048/jcp.v3i4.2222>
- Van den Hooff, B., & de Ridder, J. A. (2004). *Knowledge Sharing* in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on *Knowledge Sharing*. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130. <https://doi.org/10.1108/13673270410567675>
- Zahra Maheswari1, S., Rahma Mufida, N., Haqq, W. S., Arfinanti, N., & Zahra Maheswari, S. (2024). *Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kompetensi TPACK*. <https://doi.org/https://doi.org/10.21831/jump.v6i1.69667>
- Zeng, Y., Zhang, W., Wang, S., & Sun, N. (2025). Teachers' *Knowledge Sharing* behaviors and TPACK in the digital age: the roles of gender and social-technical capital. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05843-3>