

PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN BERBAGI PENGETAHUAN UNTUK PENINGKATAN KUALITAS GURU

Oleh:

Gilbert Nainggolan

Program Studi Manajemen
Universitas Dhyana Pura, Bali

e-mail: gilbertnainggolan@yahoo.com

Abstrak

Pendidikan merupakan bagian yang sangat penting untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas yang akan menentukan kemajuan sebuah bangsa. Salah satu elemen penting dalam pendidikan adalah guru. Guru sebagai tenaga pendidik yang bersentuhan langsung dengan anak didik berperan penting dalam terciptanya proses belajar yang baik. Pembelajaran dalam sebuah organisasi perlu terus ditingkatkan baik kualitas maupun kuantitasnya. Sebuah organisasi belajar melalui individu-individu yang ada dalam organisasi tersebut. Dalam proses ini setiap individu perlu didorong untuk berbagi pengetahuan maupun informasi yang dimilikinya dengan anggota organisasi lainnya. Dengan demikian setiap individu akan belajar bersama yang akan berguna untuk kemajuan organisasi.

Kata kunci : pembelajaran organisasi, berbagi pengetahuan, kualitas guru

ABSTRACT

Education is a very important element in creating qualified human resources that will determine development of a nation. One of important elements in education is teacher. As an educative person who has a direct contact with students, a teacher plays important roles in creating good learning process. Learning in an organization needs improving in quality and quantity. An organization learns through its staff. In learning process all staff need to be encouraged to share their knowledge and information to others. By sharing the knowledge all staff will learn together which is useful for organization.

Keywords: *Organizational Learning, Knowledge Sharing, Teacher's Quality*

PENDAHULUAN

Guru merupakan bagian penting didalam peningkatan kualitas pendidikan. Undang-Undang

Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa guru merupakan tenaga pendidik yang

mempunyai tugas pokok melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Tugas guru tidaklah ringan karena harus meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai standar kompetensi tertentu serta norma dan nilai-nilai yang berlaku. Tugas guru meliputi "*instruction, education and management*". Dalam aspek *instruction*, guru bertugas menstransfer pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan kurikulum yang berlaku.

Dalam PP No.19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pada pasal 28 disebutkan bahwa "pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional" (PP No.19 Th 2005, ps 28). Yang dimaksud kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah atau sertifikat keahlian yang relevan, yang sesuai dengan bidang studi yang menjadi tugas pokok. Oleh sebab itu, seorang pendidik, minimal memiliki : (a) kualifikasi akademik serendah-rendahnya sarjana (S1)

atau Diploma IV, (b) latar belakang pendidikan sesuai dengan tugas pokok, dan (c) sertifikat profesi. Jika yang bersangkutan tidak memiliki ijazah atau sertifikat yang dipersyaratkan namun memiliki keahlian khusus yang diakui dan diperlukan, yang bersangkutan dapat diangkat sebagai pendidik setelah menempuh uji kelayakan dan kesetaraan.

Guru harus pandai-pandai memberikan motivasi kepada peserta didiknya agar peserta didik bersedia dengan senang hati mengembangkan dan memperluas pengetahuan dan keterampilan yang diberikan di kelas dengan memanfaatkan sumber-sumber informasi yang ada baik dari informasi media cetak maupun elektronik. Dalam poin c Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen disebutkan bahwa perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global perlu dilakukan pemberdayaan dan peningkatan mutu guru dan dosen secara terencana, terarah, dan berkesinambungan. Hal ini semakin menunjukkan bahwa kompetensi guru yang baik atau guru yang memiliki kompetensi yang baik sangat berperan dalam

mewujudkan lulusan yang berkualitas.

Pembelajaran Organisasi

Istilah "*learning organization*" dan "*organizational learning*" sangat erat kaitannya dan kadangkala penggunaannya sering kali saling dipertukarkan, walaupun terdapat perbedaan diantara keduanya. Konsep *organizational learning* (pembelajaran organisasi) mulai dikenal luas di tahun 1970-an, yang diperkenalkan oleh Argyris dan Schon (Fulmer *et al.*,1998). *Organizational learning* merupakan jenis aktivitas dalam organisasi dimana sebuah organisasi belajar sementara *learning organization* adalah bentuk organisasi (Ortenblad: 2004). *Organizational learning* merupakan sebuah proses aktif yang memungkinkan organisasi beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan. Proses ini termasuk kegiatan menemukan pengetahuan baru, ketrampilan dan perilaku. *Organizational learning* juga merupakan sebuah prinsip untuk menciptakan pengetahuan kerja dan perbaikan organisasi secara efisien. Oleh sebab itu organisasi harus aktif dalam belajar (Zhang *et. al*, 2009)

Pembelajaran organisasi berkaitan dengan perilaku yang

diharapkan dari masing-masing individu dalam organisasi dan tidak ada dua orang individu yang perilakunya sama dalam lingkungan pekerjaan tertentu (Kondealkar:2007). Menurut Bontis & Serenko (2009) Pembelajaran organisasi (*organizational learning*) merupakan salah satu karakteristik penting dari organisasi-organisasi yang sukses dalam jangka panjang. Pendapat lain disampaikan oleh Hong (1999) yang mengatakan bahwa Pembelajaran organisasi merupakan satu cara untuk mendapatkan sebuah keunggulan bersaing. Hal ini akan menjadi pembeda bagi sebuah organisasi dari organisasi lainnya dan jika sebuah organisasi cenderung belajar lebih lambat dari keadaan sekelilingnya maka organisasi tersebut akan tenggelam dan jatuh (Aggestam: 2006). Shelton & Darling (2003) mengatakan bahwa kegagalan dalam belajar akan membawa organisasi kedalam kehancuran (Shelton & Darling, 2003).

Holland dan Salama (2010) menyebutkan pembelajaran organisasi itu dinamis karena melibatkan elemen-elemen dasar dari pengembangan dan pertumbuhan organisasi.

Pembelajaran organisasi terjadi ketika masing-masing individu didalam organisasi mengalami perubahan dalam tindakannya yang diakibatkan oleh masalah yang dihadapi. Oleh karenanya perlu bagi setiap orang untuk mengembangkan pengetahuan dan kemampuan untuk dapat digunakan dalam praktek yang lebih baik (Runcharoen: 2005). Pengetahuan dan kemampuan tersebut sangat diperlukan untuk semua sektor agar menjadi organisasi yang terus belajar sehingga organisasi memiliki keunggulan bersaing. Pembelajaran organisasi bukan hanya sebagai pilihan tapi sudah merupakan sebuah kebutuhan sehingga tidak mungkin lagi diabaikan (Montes: 2005). Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa pembelajaran organisasi merupakan elemen kunci didalam pembaharuan (Spicer: 2006).

Senge (2006) mengemukakan bahwa belajar itu melibatkan perubahan dan pergeseran pikiran yang fundamental, sehingga belajar diartikan sebagai sebuah proses untuk meningkatkan kapabilitas orang yang belajar baik secara individu atau kolektif untuk mendapatkan hasil seperti yang mereka inginkan. Spector dan

Davidson (2006) menyatakan bahwa pembelajaran adalah perubahan secara fundamental. Mc.Cafferey (2008) menyatakan pembelajaran sebagai kunci utama untuk perubahan. Melalui pembelajaran, setiap individu maupun organisasi membuat perubahan-perubahan yang adaptif. Melalui pembelajaran, manusia mengembangkan kapasitasnya untuk mencipta, sebagai bagian dari proses generatif dalam hidup. Didalam diri masing-masing manusia terdapat keinginan ini yang akan didapat melalui belajar.

Teori Kognitif dari Edward Tolman yang dikutip oleh Luthans (2005) menyatakan pembelajaran terjadi melalui hubungan-hubungan antara isyarat lingkungan dan harapan melalui dorongan-dorongan. Pembelajaran terjadi ketika isyarat kognitif tertentu dihubungkan dengan sesuatu yang memberi tujuan atau penghargaan. *Organizational learning* merupakan sebuah proses aktif yang memungkinkan organisasi beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan. Proses ini termasuk kegiatan menemukan pengetahuan baru, ketrampilan dan perilaku. *Organizational learning* juga merupakan sebuah prinsip untuk

menciptakan pengetahuan kerja dan perbaikan organisasi secara efisien. Oleh sebab itu organisasi harus aktif dalam belajar (Zhang *et. al*, 2009). Jika tidak ada perubahan perilaku atau kognitif timbul, maka pembelajaran organisasi tidak memiliki dampak sehingga yang tersisa hanya potensi yang tidak digunakan untuk perubahan (Sanchez: 2005).

Kapasitas Pembelajaran Organisasi

Kapasitas pembelajaran masing-masing organisasi adalah berbeda yang disebabkan oleh banyak faktor. Kapasitas pembelajaran menuntut adanya proses-proses terhadap pengetahuan dan pembelajaran dimana keduanya berjalan bersama-sama. Kapasitas pembelajaran terjadi dengan adanya kombinasi antara persediaan dan aliran pengetahuan. Berikut ini adalah kerangka kerja organisasi berdasarkan kapasitas pembelajaran.

		Knowledge stocks level	
		LOW	HIGH
Knowledge flows level	LOW	<i>Cell 1</i> Minimized learning capacity	<i>Cell 2</i> Static learning capacity
	HIGH	<i>Cell 3</i> Dynamic learning capacity	<i>Cell 4</i> Inclusive learning capacity

Gambar 2.2 Kapasitas Pembelajaran Organisasi. Sumber : Prieto *et al* : 2003 : *how learning capacity influences on Organizational performance: an empirical Evidence*

Pada sel 1 : organisasi menjalankan kapasitas pembelajaran sempit yang didasarkan pada tingkatan-tingkatan dari persediaan dan aliran pengetahuan. Kapasitas pembelajaran minim atau dalam tahap pengembangan.

Sel 2 mewakili organisasi-organisasi yang kapasitas pembelajarannya dibangun diatas penyimpanan persediaan pengetahuan yang penting. Konteks ini merupakan ciri organisasi-organisasi yang menjalankan kapasitas pembelajaran yang statis yang

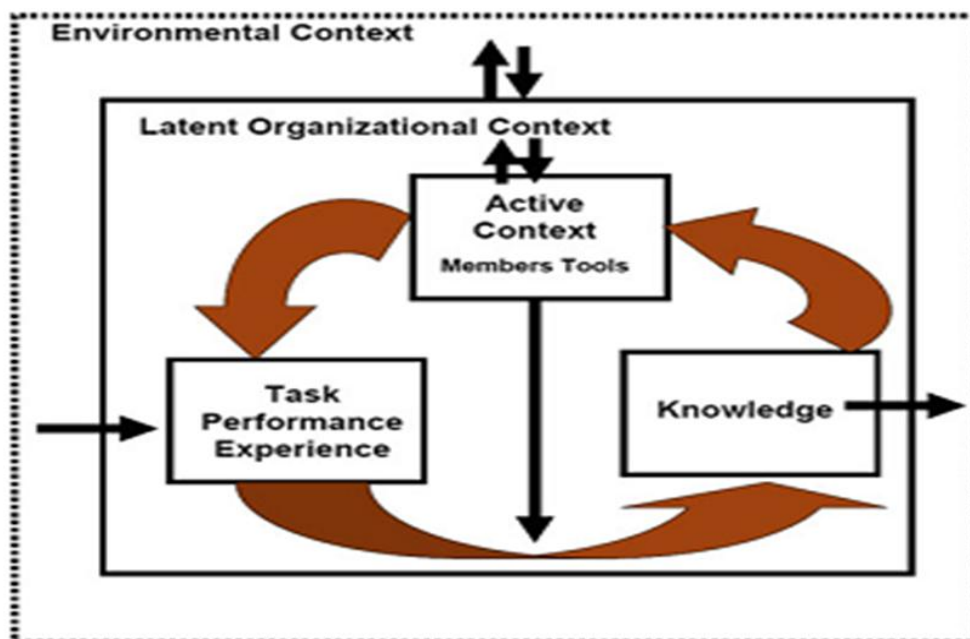
didasarkan atas dorongan struktur pengetahuan yang berguna untuk memenuhi permintaan konsumen.

Pada sel 3, organisasi-organisasi terlibat dalam pengembangan aliran-aliran pengetahuan yang dalam. Organisasi-organisasi tersebut tidak memiliki kapasitas untuk menyerap dan mengakumulasi persediaan pengetahuan yang tetap, sehingga dapat mendukung kapasitas pembelajaran yang dinamis dengan mengadaptasi aktivitas-aktivitas organisasi secara terus menerus untuk menciptakan nilai.

Sel 4 menggambarkan organisasi-organisasi yang mengembangkan kapasitas pembelajaran yang penting atas dasar persediaan

pengetahuan yang besar dan juga aliran-aliran pengetahuan.

Organisasi pembelajaran hanya dapat dikembangkan ketika pemimpin berhasil mentransformasikan organisasi dan dirinya baik sebagai pengirim maupun penerima informasi, membangun iklim kepercayaan dan menanamkannya didalam budaya organisasi (Nastase: 2008). Pembelajaran organisasi timbul ketika anggota organisasi bertindak sebagai agen pembelajaran untuk organisasi, merespon perubahan-perubahan dalam lingkungan internal dan eksternal perusahaan dengan mendeteksi kesalahan-kesalahan dalam organisasi.



Gambar 2.3 *Organizational Learning*. Sumber : Argote and Miron-Spektor: *From Experience to Knowledge Organization Science* 22(5), pp. 1123–1137, © 2011 INFORMS

Pembelajaran organisasi (*organizational learning*) merupakan visi bagaimana sebuah organisasi dapat menjadi sebuah organisasi yang ideal (Kofman dan Senge, 1995) dengan menggunakan lima disiplin dasar (*five fundamental disciplines*), dimana tiap-tiap disiplin memberikan kontribusi dalam memperbaiki kehidupan dan kapasitas organisasi untuk belajar. Lima disiplin tersebut adalah:

1. **Personal Mastery**

Sumber keunggulan bersaing dalam bisnis hanya akan datang dari kesuksesan perusahaan dalam pembelajaran, bagaimana menyetuk komitmen dan kapasitas orang-orang untuk belajar pada semua tingkatan dalam organisasi.

2. **Awareness of mental models**

Merupakan pemikiran atau gambaran internal seseorang yang dipegang secara mendalam mengenai bagaimana dunia bekerja, yakni gambaran yang melatarbelakangi kita dalam bertindak dan berpikir.

3. **Building a shared vision**

Pada tingkat yang paling sederhana, shared vision adalah jawaban dari pertanyaan "Apa yang ingin kita ciptakan? Meskipun membangun disiplin pertama (*personal mastery*) dapat membantu dalam membangun

visi personal, pengembangan tersebut sungguh tidak akan membantu organisasi kecuali jika terdapat kesejajaran antara visi personal dengan visi organisasi.

4. **Team learning**

Kesejajaran antara visi personal dengan visi organisasi bukanlah masalah kesempatan atau bahkan hanya merupakan persoalan sederhana mengenai rekrutmen karyawan (misalnya organisasi dapat merekrut orang-orang dengan visi yang sejalan dengan visi organisasi).

5. **Systems thinking**

Disiplin ini merupakan kerangka kerja dalam melihat hubungan saling keterkaitan diantara disiplin yang ada. Dalam organisasi bisnis, dapat diidentifikasi sejumlah sistem dan hubungan yang sistematis

Berbagi Pengetahuan (*knowledge sharing*)

Kegiatan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) diantara anggota organisasi merupakan kegiatan yang penting bagi kemajuan sebuah organisasi. Dalam era globalisasi, pengetahuan sudah menjadi isu sentral bagi organisasi-organisasi. Pengetahuan menjadi sebuah sumber daya organisasi yang memberi keunggulan bersaing

yang berkelanjutan dalam perekonomian yang dinamis dan kompetitif. Kegiatan berbagi pengetahuan diantara individu-individu sudah menjadi salah satu elemen penting dalam proses pengetahuan (Bock: 2005). Karena keuntungan-keuntungan potensial yang didapat oleh perusahaan, banyak perusahaan menginvestasikan waktu dan uang untuk sistem pengelolaan pengetahuan. Apa sesungguhnya yang akan didapatkan oleh individu ketika mereka berbagi pengetahuan.

Menurut Pulakos (2003) bahwa kegiatan berbagi pengetahuan itu merujuk pada persiapan tentang informasi kerja dan bekerjasama dengan orang lain dan membantu mereka memecahkan persoalan-persoalan, mengimplimentasikan kebijakan-kebijakan dan mengembangkan ide-ide baru. Sementara Ryu *et al* (2003) menyebutkan bahwa kegiatan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) itu merupakan perilaku ketika anggota menyebarkan pengetahuannya kepada orang lain didalam organisasi

Menurut Saenz dkk (2009) dengan berinteraksi dan berbagi pengetahuan dengan orang lain maka setiap individu meningkatkan

kapasitasnya untuk mendefinisikan sebuah situasi atau permasalahan dan mengaplikasikan pengetahuannya untuk memecahkan persoalan. Cumming (2004) menyebutkan bahwa kegiatan berbagi pengetahuan berhubungan dengan kinerja tim. Arthur dan Huntley (2005) menyebutkan bahwa kegiatan berbagi pengetahuan dapat mengurangi biaya produksi. Demikian juga halnya Hansen (2002) menemukan bahwa kegiatan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) berhubungan dengan kapasitas perusahaan dalam berinovasi. Levit dan March dalam Aliakbar (2012) menyatakan bahwa kegiatan berbagi pengetahuan merupakan sebuah proses yang dimaksudkan untuk mendapatkan pengalaman dari orang lain sehingga dapat juga disebut sebagai transfer pengetahuan.

Kegiatan berbagi pengetahuan (*knowlwdge sharing*) memungkinkan para manajer menjaga agar pembelajaran masing-masing individu mengalir melalui perusahaan dan mengintegrasikannya untuk aplikasi-aplikasi praktis. Kegiatan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) timbul ketika individu rela membantu dan juga belajar dari orang lain didalam

pengembangan kompetensi-kompetensi yang baru. Belajar berarti “ mencerna, menyerap dan menerapkan” (Yang 2007). Menurut Stevens *et al* (2010), transfer pengetahuan merupakan sebuah proses penting yang memberi keunggulan bersaing pada organisasi dengan sepenuhnya mengoptimalkan seluruh pengetahuan yang diproses. Pada waktu yang bersamaan, para pemimpin mendukung individu dan kelompok-kelompok untuk berbagi pengetahuan dan juga belajar bersama (Hicks : 2000, Vitala : 2004).

Knowledge sharing merupakan kontribusi dari individu-individu terhadap pengetahuan kolektif dari organisasi yang secara bertahap diterima sebagai topik penelitian penting. Didalam sebuah organisasi, pengetahuan dalam berbagai dokumen-dokumen pekerjaan, peraturan perusahaan, prosedur-prosedur kerja, pengalaman karyawan, sering dibagi diantara para karyawan (Hansen, 2002; Mc Dermott and O’Dell, 2001; Jabar *et al.*, 2010; Crawford *et al.*, 2003). Davenport dan Prusak (1998), Hendrick (1999) dalam Shiva dan Azura (2010) menyatakan bahwa kegiatan berbagi pengetahuan

(*knowledge sharing*) adalah sangat penting bagi organisasi-organisasi. Kepemimpinan yang memberdayakan merupakan prediktor yang paling baik dalam *knowledge sharing* bila dibandingkan dengan personalitas, kedudukan, insentif-insentif kelompok dan komitmen terhadap tujuan (Srivastava: 2001). Kepemimpinan transformasional penting didalam *knowledge sharing* sebab dengan menggunakan karisma dan perhatian individu, kepemimpinan transformasional mendorong para pekerja untuk berbagi pengetahuan (Conger dan Kanungo : 1998). Correa *et al* (2005) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memfasilitasi kemampuan anggota untuk menciptakan dan menggunakan pengetahuan.

Pembelajaran Organisasi dan Berbagi Pengetahuan

Keterkaitan antara berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dengan pembelajaran organisasi (*organizational learning*) sudah diteliti oleh beberapa peneliti :

1. Yang (2007) dalam penelitiannya : *The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness* ditemukan bahwa *knowledge sharing*

- berhubungan dengan *organizational learning*.
2. Penelitian lain yang dilakukan oleh Islam (2012) di Malaysia ditemukan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh terhadap *organizational learning*. Dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa OCB menjadi mediator antara *organizational learning culture* dengan *knowledge sharing*. Konstruk untuk *knowledge sharing* ditemukan signifikan yang berarti ketika individu membagikan pengetahuannya mereka maka hal tersebut menjadi pengetahuan organisasi.
 3. Sita. (2012) menemukan indikator-indikator yang mempengaruhi budaya untuk berbagi pengetahuan dalam sebuah lembaga pendidikan itu adalah budaya kerja, interaksi, kerelaan untuk berbagi, pengakuan dan teknologi informatika.

SIMPULAN

Agar tetap mampu bertahan dalam persaingan yang terjadi, maka setiap organisasi (sekolah)

harus tetap mengembangkan kemampuannya melalui pengembangan individu (guru) yang ada dalam organisasi. Setiap individu akan berkembang ketika para guru mau terus belajar meningkatkan kompetensi dan pengetahuannya. Perubahan dalam organisasi akan terjadi ketika setiap individu juga berusaha untuk mengubah dirinya dengan belajar. Tugas berat yang menanti perusahaan (sekolah) adalah bagaimana masing-masing sekolah mengelola agar pembelajaran didalam sekolah dapat terjadi dan berjalan dengan baik. Karena pembelajaran organisasi dapat diperoleh ketika masing-masing individu didalam sekolah mau saling berbagi pengetahuan, maka tugas yang berikutnya bagi sekolah adalah terus mendorong agar setiap individu mau berbagi ilmu pengetahuan dengan sesama guru didalam sekolah. Dengan berbagi ilmu pengetahuan seseorang tidak akan kehilangan pengetahuannya, sebaliknya dengan berbagi pengetahuan akan melahirkan pengetahuan yang baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Aggestam, L. (2006). Seven Types Of Knowledge Loss In The Knowledge Capture Process. 18th European Conference On Information Systems
- Aliakbar, E *et al* (2012), Determinants of Knowledge Sharing Behavior. *Business and Marketing Management .IPEDR vol.29*
- Bock.G.W, *et al.*, (2005) .Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social- psychological forces, and organizational climate, *Mis Quarterly*, vol. 29, 2005, pp. 87-111.
- Bontis.N, Serenko.A. (2009). A Scientometric Analysis Of Knowledge Management And Intellectual Capital Academic Literature (1994-2008). VOL. 14 NO. 1 2010, Pp. 3-23,. Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270. *Journal Of Knowledge Management*.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1998). Charismatic leadership in organizations. London: Sage
- Crawford, C.B., L.V. Gould and R.F. Scott, 2003. Transformational leader as champion and techie: implications for leadership educators. *J. Leadership Edu.*, 2: 1-12.
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50(3), 352–364.
- Davenport, Thomas H. , & Prusak, Laurence (2000). Working knowledge: How Organizations Manage What They Know. *Ubiquity: an ACM IT Magazine and Forum*. Ellonen, Riikka, Blomqvist, K
- Du, R., Ai, S., & Ren, Y. (2007). Relationship between knowledge sharing and performance: A survey in Xi'an China. *Expert systems with Applications*, 32(1), 38-46
- Hansen, M., 2002. Knowledge networks, explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organiz. Sci.*, 13: 223-248. DOI : 10.1287/orsc.13.3.232.2771
- Hicks, S. (2000), "Are you ready for knowledge management?", *Training and Development*, Vol. 54 No. 9, p. 71
- Hong P, Doll Wj, Nahm Ay And Li X (2004) Knowledge sharing in integrated product development. *European Journal of Innovation Management* 7(2), 102–112.
- Islam, *et al*, (2012), Investigating the Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior Between Organizational Learning Culture and Knowledge Sharing. *World Applied Sciences Journal* 19 (6): 795-799, 2012. ISSN 1818-4952

- Jabar, M.A., F. Sidi and M.H. Selamat, 2010. Tacit knowledg codification. *J. Comput. Sci.*, 6: 1170-1176. DOI: 10.3844/jcssp.2010.1170.1176
- Kondealkar, V.G (2007). *Organizational Behaviour*. New age international (p) limited, publishers.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior (10thed.)*. McGraw – Hill/ Irwin Publication
- McDermott, R. and C. O'Dell, 2001. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *J. Knowl. Manage.*, 5: 76-85. DOI: 10.1108/13673270110384428
- McCaffrey, J. (2008). The extent to which clubs are perceived as learning organizations. Unpublished doctoral dissertation. University of Canberra. Australia.
- Montes, F.J.L, Moreno, A.R, and Morales, V.G (2005). Influence of leadership support and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance : an empirical examination. *Technovation*. 25, 1159-1172
- Năstase, M., (2009) "Leadership in the Time of Change", *Revista de Management Comparat International/Review of International Comparative Management*, Volume 10, Issue 1, March 2009, București, Editura ASE, pp. 80-82 24.
- Ortenblad, A. (2004), "The learning organization: towards an integrated model", *The Learning Organization*, Vol. 11 No. 2, pp. 129-44.
- Peraturan pemerintah republik indonesia Nomor 19 tahun 2005 Tentang Standar nasional pendidikan.
- Runcharoen, Theera.(2005). *Toward Professional Educational Institution Administrator*. Bangkok : Khao fang Printing House.
- Ryu, S. H. Ho, and I. Han, (2003). Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals, *Expert systems with applications*, vol. 25, pp. 113-122
- Sa´enz, J., Aramburu, N. and Rivera, O., "Knowledge sharing and innovation performance; a comparison between high-tech and low-tech companies", *Journal of Intellectual Capital*, 2009. Vol. 10 No. 1, pp. 22-36.
- Sánchez R, Mahoney JT. (2005). Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. *Strategic Management Journal* 1996;17:63–76.
- Senge, P., M. (2006). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. UK: Random House –Business Books.
- Shelton, S.T.(2002)." Employee, Supervisors and Empowerment in The Public Sector: The Role of Employee Trust", Thesis of The Degree of Doctor

- Shiva .J.T.R and Azura. (2010), Is Reward System and Leadership Important in Knowledge Sharing Among Academics ? *American Journal of Economics and Business Administration* 3 (1): 87-94, 2011
- Spicer, D.P and Sadler-Smith, E. (2006). Organizational learning in smaller manufacturing firms. *International Small Business Journal*. 24 (2), 133-158
- Srivastava, A. (2001).Antecedents and effects of knowledge sharing in teams: A field study. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Maryland, College Park
- Stevens, R.H., J. Millage and S. Clark, 2010. Waves of knowledge management: The flow between explicit and tacit knowledge. *Am. J. Econ. Bus. Admin.*, 2: 129-135. DOI: 10.3844/ajebasp.2010.129.135.
- Undang-undang republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen
- Viitala, R. (2004), "Towards knowledge leadership", *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 25 No. 6, pp. 528-44
- Yang. J. (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness VOL. 11 NO. 2 2007, pp. 83-90, Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270