

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Pengertian ini mengingatkan insan pendidikan bahwa betapa pentingnya menjadikan pendidikan menjadi pilar dalam membangun manusia menjadi insan yang berkarakter *ilahiyah* dan ilmiah. Karakter *ilahiyah* yang dimaksud adalah insan pendidik yang memiliki kekokohan aqidah dan kedalaman spiritual dalam menjalankan tugasnya, sementara karakter ilmiah adalah insan pendidik yang memiliki kepekaan dan bertindak sesuai dengan tugas dan jabatan yang diembannya dan inilah yang menjadi tantangan pendidikan saat ini dan masa yang akan datang.

Sudah menjadi rahasia umum bahwasannya Sumber Daya Manusia (SDM) dalam dunia pendidikan menjadi perhatian mengingat masih banyaknya pendidik dan tenaga kependidikan yang masih rendah kompetensinya sehingga tidak bisa bersaing bahkan tidak bisa memunculkan inovasi-inovasi baru dalam proses pembelajaran.

Dalam praktik sehari-hari di sekolah, para guru sering mengalami bahwa pengetahuan penting mengenai strategi pembelajaran yang efektif, tidak selalu dapat dibagikan atau dimanfaatkan secara optimal, sehingga para guru minim pengetahuan disamping sekolah tidak memiliki kebijakan atau program dalam penguatan pembelajaran. Dalam praktik sehari-hari di sekolah, para guru sering mengalami bahwa pengetahuan penting mengenai strategi pembelajaran yang efektif, tidak selalu dapat dibagikan atau dimanfaatkan secara optimal, sehingga para guru minim pengetahuan disamping sekolah tidak memiliki kebijakan atau program dalam penguatan mutu lulusan.

Isu mengenai mutu lulusan telah menjadi topik pembicaraan luas di berbagai kalangan masyarakat yang berperan sebagai konsumen dalam ranah pendidikan.¹ Permasalahan lain, seperti: sikap skeptis masyarakat terhadap lembaga pendidikan Islam, lemahnya visi dan misi kelembagaan, kurikulum yang overloaded, rendahnya daya saing lulusan lembaga pendidikan, dan sarana prasarana yang kurang memadai. Umumnya, masyarakat melihat mutu lulusan sebagai sesuatu yang dapat diukur dari segi kuantitas, yakni seberapa besar persentase peserta didik yang berhasil lulus dari suatu institusi pendidikan. Akan tetapi, mereka cenderung tidak mengindahkan aspek penilaian berdasarkan prestasi akademis dan manfaat yang diperoleh oleh peserta didik dari nilai kelulusan tersebut. Standar nasional pendidikan, sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, yang kemudian diperinci dalam beberapa Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas), merupakan panduan mengenai kriteria minimal dalam sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Standar tersebut terdiri dari delapan aspek, yakni standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.

Lulusan dapat dianggap sebagai bibit sumber daya manusia untuk masa depan. Kualitas rendah lulusan menjadi isu yang perlu diperhatikan, karena hasil pendidikan seringkali tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Penerimaan masyarakat dan dunia kerja terhadap sumber daya manusia bergantung pada kualitas lulusan. Dalam konteks pendidikan, pernyataan bahwa sebuah sekolah bermutu mencakup kualitas baik lulusan, pengajar, fasilitas fisik, dan sebagainya. Pendidikan yang berkualitas diartikan sebagai pendidikan yang menghasilkan output, baik dalam bentuk layanan maupun lulusan, yang sesuai dengan kebutuhan atau harapan para pelanggan (pasar).² Kualitas pendidikan melibatkan tiga elemen, yaitu kesesuaian dengan standar,

¹ Mustari, M., & Rahman, M. T. (2014). *Manajemen pendidikan*. RajaGrafika Persada.

² Suharsono, S. (2017). *Pendidikan Multikultural*. EDUSIANA: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Islam, 4(1), 13–23.

kepatuhan terhadap harapan para pemangku kepentingan, dan pemenuhan komitmen yang telah diumumkan.³

Melalui pengalaman subjektif guru, siswa, dan pemangku kepentingan terhadap proses mencari, berbagi, atau kehilangan pengetahuan menunjukkan bahwa manajemen *knowledge* belum berjalan secara sistematis. Akibatnya, mutu pembelajaran menjadi tidak konsisten karena praktik baik sering hilang ketika guru pindah atau pensiun, diskusi informal tidak terdokumentasi, dan media pembelajaran tidak terbagi secara merata. Dengan memahami pengalaman-pengalaman ini secara mendalam, penelitian dapat mengungkap makna dan pola yang muncul dalam pengelolaan pengetahuan di sekolah serta bagaimana proses tersebut berkontribusi pada penguatan kualitas lulusan.

Di sinilah pentingnya menerapkan standar pendidikan yang optimal dan mengintegrasikan semua faktor yang dapat meningkatkan kualitas lulusan suatu lembaga pendidikan. Dalam upaya memperkuat mutu pendidikan, terus dilakukan berbagai reformasi di sektor pendidikan. Untuk mendukung peningkatan mutu pendidikan, diperlukan adanya suatu kurikulum. Kurikulum mencakup serangkaian rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan materi pembelajaran, serta metode yang digunakan sebagai panduan untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran demi mencapai tujuan pendidikan tertentu. Kurikulum merupakan salah satu elemen kunci dalam sistem pendidikan, karena tidak hanya merumuskan tujuan yang harus dicapai untuk mengarahkan pendidikan, melainkan juga memberikan gambaran tentang pengalaman belajar yang seharusnya dimiliki oleh setiap siswa.

Berbicara tentang pendidikan secara tidak langsung, maka dunia pendidikan dituntut untuk masuk ke dalam dunia manajemen terlebih manajemen di dunia pendidikan. Tatakelola di dunia pendidikan, semakin hari semakin diharapkan

³ Fathurrohman, M. (2018). *Manajemen Mutu Pendidikan Islam Dalam Perspektif Al-Qur'an dan Hadits*. Al-Wijdán: Journal of Islamic Education Studies, 3(2), 180–196.

memberikan terobosan baru sehingga merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kualitas.

Sesuai dengan data yang diungkap pada data grafik di bawah ini mengenai *Global Talent Competitiveness Index* (GTCI) adalah pemeringkatan daya saing negara berdasarkan kemampuan atau talenta sumber daya manusia yang dimiliki negara tersebut. Beberapa indikator penilaian indeks ini adalah pendapatan per kapita, pendidikan, infrastruktur teknologi komputer informasi, gender, lingkungan, tingkat toleransi, hingga stabilitas politik. Di ASEAN, Singapura menempati peringkat pertama dengan skor 77,27. Peringkat berikutnya disusul oleh Malaysia (58,62), Brunei Darussalam (49,91), dan Filipina (40,94). Sementara itu, Indonesia ada di posisi ke enam dari negara yang ada di Asia Tenggara adapun skornya sebesar 38,61⁴

Gambar 1.
Global Talent Competitiveness Index
Sumber : INSEAS 2022



⁴ *Indeks Pendidikan di Indonesia, Daya Saing pun Lemah.* Tersedia di <https://tirto.id/indeks-pendidikan-indonesia-rendah-daya-saing-pun-lemah-dnvR>. diakses 28 September 2022

Gambar 2.
Data Education Index
Sumber : Human Development Reports 2022

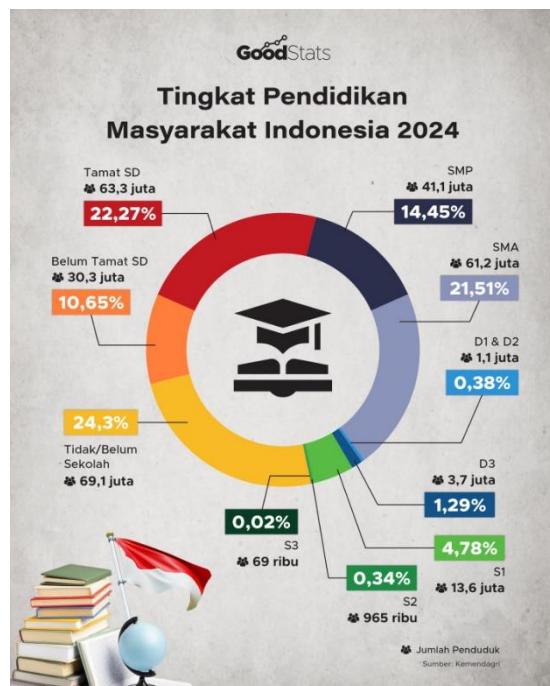


Berdasarkan *Education Index* yang dikeluarkan oleh *Human Development Reports*, pada 2021, Indonesia ada di posisi ketujuh di ASEAN dengan skor 0,622. Skor tertinggi diraih Singapura, yaitu sebesar 0,832. Peringkat kedua ditempati oleh Malaysia (0,719) dan disusul oleh Brunei Darussalam (0,704). Pada posisi keempat ada Thailand dan Filipina, keduanya sama-sama memiliki skor 0,661. Hal ini ditambah dengan data mengenai ketimpangan pendidikan yang diungkap bahwa terjadinya ketimpangan yang tinggi terjadi pada kelompok disabilitas. Selisih rata-rata lama sekolah antara para penyandang disabilitas dan bukan penyandang disabilitas mencapai sekitar 4 tahun.

Berdasarkan dari data BPS dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan peringkat Jawa Barat masuk ke dalam 4 besar provinsi dengan tingkat pendidikan

terbaik di Indonesia, jawa barat menempati peringkat keempat dimana tingkat melek huruf di Jawa Barat mencapai 94,1% dan rata-rata lama sekolah mencapai 10,6 tahun. Adapun peringkat pertama, kedua dan ketiga di tempati oleh provinsi DKI Jakarta, Bali dan Yogyakarta.⁵

Berikut ini informasi berupa gambar yang berisi tingkat pendidikan masyarakat Indonesia tahun 2024 yang dirilis oleh GoodStats



Gambar 3.
Tingkat Pendidikan Masyarakat Indonesia
Sumber : GoodStats 2024

Selain itu berdasarkan hasil riset yang dilakukan oleh EduRank pada tahun 2024, Kota Bandung menempati kota pelajar terbaik ketiga dibawah Kota Yogyakarta dan Jakarta yang berada di peringkat kesatu dan kedua. Prestasi ini didasarkan pada enam indikator utama yang menjadi penilaian QS Best Student Cities, yaitu: peringkat

⁵ Nugraha, *10 Provinsi Indonesia dengan Tingkat Pendidikan Terbaik di Indonesia*, (Jakarta: 2025). <https://goodstats.id/infographic/tingkat-pendidikan-masyarakat-indonesia-2024-BFsMy>, diakses 12 Desember 2025

universitas, keberagaman pelajar, daya tarik kota (minat), aktivitas industri, keterjangkauan biaya hidup, dan pandangan siswa/mahasiswa. Dengan kombinasi faktor-faktor unggul ini, tak heran jika Bandung menjadi magnet bagi pelajar dan mahasiswa dari seluruh Indonesia.⁶

Selain itu Lembaga Tes Masuk Perguruan Tinggi (LTMPT) telah merilis daftar 100 Madrasah Aliyah terbaik di Indonesia, adapun hasilnya MAN 2 Kota Bandung berada pada peringkat ke-78 dari 100 Madrasah Aliyah terbaik di Indonesia dalam versi UTBK. Pemeringkatan ini didasarkan pada nilai Ujian Tulis Berbasis Komputer (UTBK) tahun 2022. Meskipun daftar terbaru untuk 2023 belum tersedia saat tulisan ini dibuat, data tersebut masih bisa menjadi referensi berguna, khususnya bagi yang ingin mendaftar Seleksi Nasional Peserta Didik Baru (SNPDB). Sebanyak 23.657 sekolah berpartisipasi dalam UTBK 2022, dan daftar top 1000 disusun dari kombinasi 60% Tes Potensi Skolastik (TPS) dan 40% Tes Kemampuan Akademik (TKA). Nilai TPS dihitung dari rerata nilai tiap peserta di sekolah, sementara nilai TKA diambil dari rerata hasil ujian Saintek dan Soshum.⁷

Pemerintah dalam hal ini Kementerian Keuangan terus meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (*human capital*). Selain melalui alokasi 20% anggaran untuk pendidikan, Pemerintah meningkatkan kualitas guru dan manajemen sekolah dan proses belajar mengajar peserta didik. Selain itu, Pemerintah juga memberikan perhatian besar pada pendidikan vokasi untuk menghadapi revolusi industri 4.0, teknologi informasi, dan partisipasi sektor swasta dalam pendidikan.⁸

Lebih lanjut, dalam menyongsong pembangunan digital, Pemerintah Indonesia

⁶ Aditya, *Bandung Kota Pelajar Terbaik ke-3 di Indonesia! Ini Daftar 25 Kampus Unggulan Versi EduRank 2024*, (Jakarta: 2025). <https://galamedia.pikiran-rakyat.com/news/pr-359064499/bandung-kota-pelajar-terbaik-ke-3-di-indonesia-ini-daftar-25-kampus-unggulan-versi-edurank-2024>, diakses 12 Desember 2025

⁷ Aditya, *Madrasah Aliyah Terbaik Indonesia Versi UTBK, Yuk Simak Daftarnya*, (Jakarta: 2024). <https://galamedia.pikiran-rakyat.com/news/pr-358772209/madrasah-aliyah-terbaik-indonesia-versi-utbk-yuk-simak-daftarnyaedurank-2024>, diakses 12 Desember 2025

⁸ Kemenkeu, *Upaya Pemerintah Memperbaiki Kualitas SDM Indonesia* (Jakarta: 2022) <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita/ini-upaya-pemerintah-perbaiki-kualitas-sdm-indonesia/> . diakses 28 September 2022

melalui Kemendiknas memperbaiki kurikulum pendidikan, memperkuat kompetensi melalui pelatihan vokasi dan program magang, serta pelaksanaan sertifikasi profesi di seluruh institusi di wilayah Indonesia.

Sebagai informasi, Bank Dunia atau World Bank baru saja menerbitkan laporan *“The Human Capital Index (HCI) 2020 Update: The Human Capital in the Time of COVID-19”*. Dalam laporan tersebut, nilai HCI atau Indeks SDM Indonesia 2020 sebesar 0,54, naik dari 0,53 pada tahun 2018.⁹

Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional (PPN)/Kepala Bappenas Suharso Monoarfa mengatakan daya saing SDM Indonesia masih tertinggal dan berada di urutan ke 50 dari 141 negara, masih dibawah Malaysia dan Thailand.¹⁰

Oleh karenanya, Indonesia telah menjalin kerjasama dengan UNICEF (*United Nations Children’s Fund*) guna meningkatkan kualitas SDM Indonesia dalam berbagai sektor, terlebih dalam sektor pendidikan. Dengan demikian Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Bappenas menyampaikan bahwa dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024, sumber daya manusia ditempatkan sebagai salah satu prioritas nasional. Menurutnya, kunci keberhasilan dalam membentuk SDM yang berkualitas dan berdaya saing dilakukan dengan cara investasi kepada generasi muda dan anak-anak.¹¹

Pada peluncuran Program Kerja Sama Pemerintah Indonesia dan UNICEF periode 2021-2025, secara virtual, Kamis (28/1/2021) Monoarfa mengatakan, “Setiap anak berhak mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan dirinya sehingga mereka mampu memaksimalkan kapasitas yang mereka miliki. Oleh karena itu, setiap anak harus senantiasa dilindungi dari segala bentuk diskriminasi, kekerasan, pengabaian, bahkan eksplorasi”.¹²

⁹ Kemenkeu, *Upaya Pemerintah*diakses 28 September 2022

¹⁰ Kemenkeu, *Upaya Pemerintah* diakses 28 September 2022

¹¹ Kemenkeu, *Upaya Pemerintah*..... diakses 28 September 2022

¹² Kemenkeu, *Upaya Pemerintah Memperbaiki Kualitas SDM Indonesia* (Jakarta: 2022) <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita/ini-upaya-pemerintah-perbaiki-kualitas-sdm-indonesia/> . diakses 28 September 2022

Selanjutnya, program ke depan berfokus pada komponen kesehatan, gizi, pendidikan, perlindungan anak, sanitasi air bersih, dan penguatan dalam kebijakan sosial.

Bericara tentang pendidikan secara tidak langsung, maka dunia pendidikan dituntut untuk masuk ke dalam dunia manajemen terlebih manajemen di dunia pendidikan. Tatakelola di dunia pendidikan, semakin hari semakin diharapkan memberikan terobosan baru sehingga merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kualitas.

Manajemen pendidikan adalah tatakelola dalam lingkup pendidikan agar lembaga pendidikan bisa berjalan sebagaimana mestinya, selain itu agar pendidikan menghasilkan lulusan yang berkualitas ada ilmu manajemen yang khusus menyusun strategi, membuat inovasi dan gebrakan untuk mencapai sebuah tujuan yang diharapkan. Manajemen tersebut disebut dengan *Knowledge Management* (*Knowledge Management*).

Menurut Schwartz *management knowledge* didefinisikan sebagai manajemen sumber daya pengetahuan dari suatu organisasi dalam rangka untuk memudahkan: a) Akses, sharing, menggunakan kembali pengetahuan (dapat berupa eksplisit, tacit, individual atau kolektif), dengan tujuan kapitalisasi. b) Penciptaan pengetahuan baru, dengan tujuan inovasi.¹³

Sesuai dengan definisi teori *knowledge management* di atas sudah selayaknya setiap sekolah atau madrasah menerapkan sistem manajemen yang menghimpun informasi dan pengetahuan yang berguna dalam meningkatkan kualitas di sekolah atau madrasah tersebut. Ini semua guna meminimalisasi terjadinya kekurangan informasi dan pengetahuan pendidik dalam penguatan mutu lulusan. Selain itu inovasi yang dihasilkan dari *knowledge management* sangatlah berguna untuk mengatasi kebosanan

¹³ Schwartz, David G, *Encyclopedia of Knowledge Management*. (London: Idea Group Publishing, 2005), 32.

atau rendahnya motivasi siswa dikarenakan minimnya inovasi maupun strategi yang ada dalam pembelajaran.

Ini semua relevan dengan kebijakan program pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) dimana guru dibina dan dibimbing dalam pengembangan kompetensinya yang berhubungan erat dengan proses *knowledge management* dan berdampak baik dalam penguatan proses pembelajaran dan mutu lulusan.

Menurut Kemdikbud, definisi “program PKB adalah proses penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan dan kompetensi guru baik pedagogik maupun profesional dalam melaksanakan tugas profesi, serta memiliki performa sebagai pendidik dan pemimpin bagi peserta didiknya.”¹⁴

Sedangkan menurut “Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MENPANRB) Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya adalah pengembangan kompetensi guru yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, bertahap, dan berkelanjutan untuk meningkatkan profesionalitasnya.”¹⁵

Program PKB ini sangat penting karena dapat mengembangkan keterampilan instruksional dan pengetahuan terhadap konten pembelajaran yang bersangkutan.

Berdasarkan pengertian di atas, bahwa PKB merupakan program yang dibuat untuk memfasilitasi kebutuhan guru untuk mencapai standar kompetensi dan memberikan kebanggaan terhadap profesi sebagai tenaga pendidik.

Dunia pendidikan di Indonesia tidak lepas dari dua pengelola, ada yang dikelola oleh Kemendiknas, yaitu sekolah umum dan juga ada yang dikelola di bawah Kemenag yaitu madrasah. Kedua payung pengelola pendidikan tersebut memiliki keunggulannya masing-masing, madrasah lebih menonjolkan nilai dan pendidikan agamanya.

¹⁴ Nurhakim, *Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB), Pengertian dan Jenisnya*, (Jakarta: 2023) <https://www.quipper.com/id/blog/info-guru/pengembangan-keprofesian-berkelanjutan-pkb/>. diakses 12 Desember 2025

¹⁵ Nurhakim, *Pengembangan Keprofesian*..... diakses 12 Desember 2025

Selain itu, madrasah merupakan lembaga formal yang diperuntukkan sebagai tempat untuk mengembangkan keilmuan (ilmu umum dan khusus keagamaan), proses pembelajaran terintegrasi dalam sistem pendidikan nasional. Madrasah sebagai Sekolah berciri khas keagamaan (Islam) diartikan sebagai keseluruhan kegiatan kependidikan yang keberadaan dan historisnya memiliki ciri dan karakter yang diwarnai oleh nilai-nilai ke-Islaman.

Pada hakikatnya madrasah mempunyai tujuan yang sangat luhur, yaitu membentuk insan yang unggul baik dalam bidang IMTEK maupun dalam bidang IMTAK. Namun, banyak madrasah memiliki kendala dalam bersaing dengan sekolah umum dalam bidang ilmu pengetahuan umum dan teknologi atau lebih dikenal dengan IMTEK. Hal ini dikarenakan adanya beberapa kelemahan dan keterbatasan yang dialami dalam proses pembelajaran yang tidak sesuai dengan harapan, terlebih dalam bidang manajemennya, khususnya dalam masalah SDM yang dimiliki oleh madrasah itu sendiri.

Menurut Lukman Hakim Saifuddin, Menteri Agama RI periode 2014-2019, madrasah harus menampilkan citra yang berbeda dan inovatif, tidak seperti masa lalu. Menteri menyatakan keinginannya agar madrasah memiliki penampilan yang modis, populer, dan unik. Citra negatif madrasah sebagai tempat yang kumuh, desa, dan ketinggalan zaman perlu diubah. Kementerian Agama RI, melalui Direktorat Pendidikan Madrasah, mengidentifikasi berbagai model madrasah yang unggul, seperti MAN Insan Cendekia, Madrasah Model, Madrasah Berbasis Pesantren, Madrasah Berbasis Riset, Madrasah Mandiri (entrepreneurship), Madrasah Vocasional, Madrasah Berbasis Afiliasi, Madrasah Berbasis Partnership MEDP-ABD dan AIBEP, serta Perpustakaan Madrasah Inspiratif. Munculnya madrasah-madrasah dengan keunikan seperti madrasah model, madrasah berbasis pesantren, madrasah berbasis riset, madrasah berbasis partnership, dan madrasah berbasis afiliasi adalah bukti adanya inovasi dalam pendidikan madrasah, yang menonjolkan perbedaan dan keunggulan. Keberhasilan madrasah yang bermutu akan tercermin dari jumlah siswa

yang banyak dan kemungkinan penutupan atau pembubaran madrasah menjadi sangat kecil. Oleh karena itu, penelitian inovatif dianggap sebagai suatu kebutuhan yang harus ada dalam institusi pendidikan Islam.

Sejalan dengan era reformasi yang melahirkan paradigma baru dalam sistem pendidikan nasional, madrasah semakin ditantang untuk mampu mempertahankan keberadaan dan perjalanan pengabdiannya bagi bangsa Indonesia.

Potret pengelolaan pendidikan madrasah sebagai bagian dari sub sistem pendidikan, pengelolaan pendidikan masih bermuara pada seputar rutinitas kegiatan pembelajaran dengan capaian target-target jangka pendek, namun masih kurang bertumpu pada kebutuhan substantif peserta didik dengan melihat kebutuhan jangka panjangnya. Dalam hal ini Ahyar mengemukakan:

Pengelolaan pendidikan dengan capaian jangka pendek misalnya, sangat nampak dan sekaligus menjadi fenomena menarik di sekolah maupun madrasah manapun. Fenomena yang dimaksud antara lain, peserta didik bisa naik kelas, bisa lulus Ujian Nasional/AKM (Asesmen Kompetensi Minimum) dan berhenti sampai di situ. Padahal sesungguhnya tidak hanya dituntut sekedar naik kelas, lulus ujian dan mendapat nilai tinggi, melainkan bagaimana peserta didik memiliki karakter pembelajaran, memiliki kepekaan terhadap kebutuhannya, dan bertanggung jawab pada dirinya. Inilah yang dimaksud dengan kebutuhan substantif peserta didik untuk capaian jangka panjangnya.¹⁶

Selain itu rendahnya motivasi siswa, kualitas belajar siswa, sarana prasarana yang minim, serta SDM yang kurang mumpuni menjadi faktor-faktor yang sangat mempengaruhi terciptanya proses pembelajaran yang baik dan berkualitas tinggi, terlebih di kelas unggulan yang merupakan kelas yang menjadi nilai plus di suatu sekolah atau madrasah.

Manajemen dalam perspektif agama pun sangat jelas dan sangat dianjurkan dengan tegas sebagai pengelola segala sesuatu dalam kehidupan terlebih dalam dunia

¹⁶ Ahyar, “Peningkatan Kinerja Madrasah Melalui Pendekatan Kultur”, Jurnal Taskif Fakultas Tarbiyah, 11: 1, (Jombang, 2012), 7.

pendidikan. Ini semua selaras dengan wahyu Allah SWT dalam Q.S As Sajdah (32: 5) yaitu:

يُبَرِّ الأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفُ سَنَةٍ مِمَّا تَعْدُونَ

Artinya: “Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu”.¹⁷

Dalam ayat Al-Qur'an di atas jelas disebutkan bahwasannya manajemen menjadi ilmu yang sangat penting untuk dipelajari terlebih untuk diteliti agar mendapatkan manfaat demi kemajuan dunia pendidikan.

Lebih sederhananya lagi Allah berfirman dalam surat Al Insyirah (94:7-8):

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ . وَإِلَى رَبِّكَ فَارْجِبْ

Artinya: “Apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakan dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap”.¹⁸

Bericara tentang dunia pendidikan madrasah juga banyak membangun inovasi-inovasi pembelajaran, bagaimana membangun budaya disiplin belajar, memotivasi peserta didik untuk membaca, rasa betah peserta didik di madrasah, rasa kekeluargaan dan bahkan yang paling sensitif adalah bagaimana membangun sekolah atau madrasah yang bebas dari kenakalan/perkelahian peserta didik, bebas rokok, narkoba, pornografi, dan lain-lain.

Hal di atas tidak dapat menjadi kenyataan apabila dalam dunia pendidikan baik di sekolah ataupun di madrasah tidak di isi dengan SDM yang kompeten dan berkualitas dalam bidang pendidikan itu sendiri, bahkan minim informasi dalam peningkatan kualitas diri. Baharuddin dan Moh. Makin mengemukakan:

Permasalahan pendidikan Indonesia, setidak-tidaknya berkutat pada beberapa hal, yaitu: *pertama*; belum optimalnya kegiatan pembelajaran karena terkendala keterbatasan sarana dan prasarana terutama di lembaga pendidikan di kota kecil dan pelosok, *kedua*; keberadaan data nasional yang diperoleh dari

¹⁷ QS. An-Nisa (4: 5)

¹⁸ QS. Al-Insyirah (94:7-8)

hasil ujian nasional atau AKM, tidak sepenuhnya didapat melalui proses ujian nasional atau AKM yang penuh kejujuran, *ketiga*; sudah menjadi rahasia umum bahwa masih banyak birokrat di bidang pendidikan yang melakukan korupsi, kolusi, dan nepotisme¹⁹

Berdasarkan pemaparan di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa setidaknya ada beberapa permasalahan dalam dunia pendidikan diantaranya, yaitu: *pertama*; Rendahnya kualitas SDM yang ada terutama di kota kecil dan pelosok, serta kurang memadainya sarana dan prasarana yang menunjang pembelajaran, *kedua*; tidak akuratnya sistem pemataan mutu pendidikan yang ada di berbagai daerah dikarenakan banyak faktor, *ketiga*; masih banyaknya hal-hal di luar proses pembelajaran itu sendiri yang menjadi penghambat peningkatan kualitas dan mutu pendidikan itu sendiri.

Agar SDM menjadi kompeten dan berkualitas tentulah ada yang perlu dilakukan yakni dengan penerapan *Knowledge Management* pada SDM yang ada di dunia pendidikan itu sendiri. Penerapan *knowledge management* pada Lembaga Pendidikan merupakan aset utama untuk mendorong organisasi pendidikan menjadi lebih inovatif, mengarahkan agar berdampak pada daya saing, sehingga menjadikan Lembaga Pendidikan tersebut lebih kompetitif. Dalam hal ini, *knowledge management* mengandung ilmu manajemen yang khusus menyusun strategi, membuat motivasi dan gebrakan untuk mencapai sebuah tujuan yang diharapkan. Dengan demikian, Pemerintah semakin sadar akan pentingnya mengelola aset pengetahuan sebagai upaya mendorong cita-cita reformasi birokrasi.

Bericara tentang madrasah tentulah tidak lepas dari madrasah-madrasah yang popular di kalangan masyarakat yang ada di wilayah Bandung, yakni MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung. Sederet prestasi akademik dan non akademik

¹⁹ Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam –Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul*. (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 12.

yang dicapai MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung telah dicapai. Hal ini merupakan salah satu karakteristik madrasah-madrasah tersebut ketika dibandingkan dengan madrasah-madrasah lain yang ada di wilayah Kota Bandung. Karakteristik yang dimaksud seperti, terintegrasinya pola pembelajaran antara program kurikuler dengan ekstra kurikuler, adanya kelompok (*cluster*) belajar dengan *small group*, modifikasi kurikulum, dan sistem pendidikan dengan menerapkan *full day school*.²⁰

Kendati demikian, sekalipun ada upaya-upaya MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung melakukan inovasi pembelajaran namun ada sejumlah realitas yang menjadi kendala sekaligus persoalan yang dihadapi oleh MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung. Kendala yang dimaksud antara lain, pihak pengelola belum sepenuhnya memformulasikan kelas unggulan (*excellent class*) menjadi kelas akselerasi. Pengelola hanya memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk berkembang secara akademik dan non akademik dengan mengikuti program olimpiade, dan bahasa (baca: program pengayaan) dengan kriteria yang sudah ditentukan dan bahkan adanya program kelas unggulan berorientasi pada Kompetensi Standar Minimal (KSM).²¹

Dari fenomena tersebut di atas, muncul rasa penasaran peneliti untuk mengetahui lebih dalam tentang *Knowledge Management* di kedua madrasah Aliyah ini. Terlebih *Knowledge Management* yang diterapkan pada kelas unggulan yang ada di MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung, memiliki keunggulan dalam kegiatan atau bidang akademiknya. Dari penelitian ini diharapkan ditemukan inovasi dalam manajemen pendidikan yang menunjang kelas unggulan.

Seiring dari rentetan prestasi dan penghargaan yang diperoleh oleh kedua Madrasah tersebut, yang dianggap sebagai model bagi madrasah-madrasah lain, namun tidak sedikit memiliki kendala dan tantangan, yang sekaligus menjadi

²⁰ Profil MAN dan observasi awal penelitian (*preliminary study*) yang dilakukan pada hari Rabu, 13 Juli 2022 pukul 10.00 WIB.

²¹ Profil MAN dan observasi. Rabu, 13 Juli 2022 pukul 10.00 WIB.

problematika yang dihadapi. Problem yang dimaksud antara lain, adanya kelas unggulan di satu sisi menjadi daya tarik (*icon*) madrasah, namun di sisi lain kelas unggulan menjadi sebuah miniatur komunitas sosial yang telah menjadi komunitas eksklusif, bukan komunitas inklusif karena hal ini dibatasi dengan tembok-tembok akademik yang tertata rapi jika dibanding dengan kelas-kelas reguler. Persoalan lain yang muncul, adanya serentetan prestasi yang dicapai belum dibarengi dengan pola pembinaan yang kuat dalam prestasi non akademik yang berorientasi pada aspek menghargai orang lain, kebersamaan, toleran, dan kerja tim (*team work*).

Selanjutnya, pandangan guru-gurus antara kelas unggulan dengan kelas reguler relatif berbeda, maka disinilah implementasi *Knowledge Management* pada kelas unggulan yang diaplikasikan bisa dilihat. Pada umumnya guru-guru memandang kelas unggulan sebagai *execellent class* sementara kelas reguler dipandang sebagai kelas pada umumnya “biasa” yang dilayani sebagai bagian dari rutinitas kewajiban sebagai pendidik dan pengajar. Guru sering membandingkan antara kelas unggulan dan kelas reguler. Padahal tanpa dibandingkan pun, kelas unggulan dan kelas reguler sudah tampak sangat berbeda. Guru pun tidak menyadari dampak psikologi yang terjadi pada kelas reguler. Niat para guru yang awalnya membangkitkan motivasi peserta didik reguler, justru menjatuhkan semangat dan harapan mereka.

Fenomena lain, kebijakan madrasah tidak menggunakan guru yang berbeda untuk mengajar di kelas unggulan dan kelas reguler. Kalaupun menggunakan guru yang tidak mengajar di kelas reguler, itupun hanya beberapa guru saja. Selain itu, guru yang mengajar di kelas unggulan lebih baik dan lebih bermutu daripada yang mengajar di kelas reguler. Guru yang mengajar di dua kelas ini cenderung membanggakan kelas unggulan dari pada kelas reguler. Semangat adanya kelas unggulan memiliki niat tujuan yang baik yakni memacu semangat para peserta didik untuk berlomba menjadi peserta didik yang terbaik di kelasnya. Namun, dengan adanya kelas unggulan, mereka seakan lupa bahwa seluruh peserta didik memiliki hak yang sama untuk memperoleh ilmu pengetahuan dengan taraf dan standar nasional.

Sebagaimana halnya sholat yang maktubah yang telah ditetapkan waktunya seperti yang telah diketahui bersama ayat tersebut tergambar dalam Surah An-Nisa (4:103). Demikian halnya sistem manajemen yang harus diterapkan oleh semua pihak agar tujuan yang diharapkan pada tujuan utama mendirikan sebuah organisasi dapat tercapai.

إِذَا قَضَيْتُمُ الصَّلَاةَ فَادْكُرُوا اللَّهَ قَبْلًا وَقُعُودًا وَعَلَى جُنُوبِكُمْ فَإِذَا اطْمَأْنَنْتُمْ
فَأَقِمُوا الصَّلَاةَ إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَوْقُوتًا

Artinya: “Maka apabila kamu telah menyelesaikan shalat(mu), ingatlah Allah di waktu berdiri, di waktu duduk dan di waktu berbaring. Kemudian apabila kamu telah merasa aman, maka dirikanlah shalat itu (sebagaimana biasa). Sesungguhnya shalat itu adalah fardhu yang ditentukan waktunya atas orang-orang yang beriman.”²²

Dari ayat di atas, terdapat satu kesimpulan bahwasannya manajemen dan pengelolaan, terlebih dalam pembelajaran di kelas unggulan sangat penting demi tercapainya tujuan yang diinginkan dan diharapkan. Adapun kelemahan-kelemahannya terindentifikasi, seperti dapat menurunkan semangat belajar siswa yang ada di kelas regular, serta guru-guru yang cenderung membanggakan siswa yang ada di kelas unggulan dibandingkan siswa yang ada di kelas reguler. Namun, pembentukan kelas unggulan ini tetap perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas.

Penelitian awal atau studi awal tentang manajemen knowledge dalam penguatan lulusan masih menunjukkan adanya *research gap*, terutama pada aspek integrasi antara proses penciptaan, penyimpanan, dan transfer pengetahuan untuk meningkatkan kualifikasi guru sehingga bisa berdampak positif pada mutu lulusan. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih berfokus pada implementasi manajemen knowledge di organisasi atau institusi pendidikan secara umum, tanpa secara spesifik mengkaji dampaknya terhadap mutu lulusan, seperti keterampilan, daya saing dan inovasi. Selain itu, kajian empiris yang mengaitkan peran teknologi digital dan budaya

²² QS. An-Nisa (4: 103)

berbagi pengetahuan dalam mendukung penguatan lulusan masih terbatas, khususnya dalam konteks pendidikan di negara berkembang. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang lebih mendalam untuk menganalisis bagaimana manajemen knowledge dapat dirancang dan diimplementasikan secara strategis sebagai penguatan mutu lulusan.

Adapun peneliti memilih MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung sebagai lokus lokasi penelitian, karena peneliti melihat ada upaya-upaya yang dilakukan lembaga pendidikan tersebut dalam membangun program kelas unggulan untuk meningkatkan kualitas lembaga. Setidaknya program tersebut memiliki tujuan yang progresif, diantaranya yang pasti, ingin meningkatkan kualitas pendidikan umumnya, serta mengangkat citra madrasah menjadi madrasah unggul dalam bidang prestasi akademik maupun unggul dalam bidang prestasi non akademik. Selain itu madrasah tersebut memiliki tujuan agar bisa menghasilkan lulusan-lulusan yang baik dan berkualitas.

Dalam dunia pendidikan khususnya di madrasah aliyah dibutuhkan sebuah pengelolaan pengetahuan yang dimana pengelolaan pengetahuan tersebut antara kepala sekolah selaku manajer dengan guru dapat saling berbagi pengetahuan seputar pengembangan kualitas di kelas unggulan dalam penguatan mutu lulusan, selain itu *knowledge managemet* diperlukan untuk berbagi atau *sharing* mengenai pengaplikasian ilmu yang didapat di organisasi tertentu yang diperoleh oleh kepala sekolah selaku manajer maupun para pengajar yang memiliki latar belakang pendidikan yang bermacam-macam agar menghasilkan sebuah inovasi guna penguatan mutu lulusan.

Adapun masalah yang dianalisa oleh peneliti dari hasil pengamatan langsung di Madrasah Aliyah Negeri yang ada di kota Bandung adalah rendahnya motivasi belajar siswa dan minimnya inovasi dalam peningkatan kualitas belajar di kelas unggulan yang berdampak kepada mutu lulusan, minimnya inovasi dalam proses pembelajaran, dan belum adanya sebuah pengelolaan pengetahuan yang terkelola serta

terdokumentasi dengan baik agar dapat meningkatkan kualitas pembelajaran dan lulusan dikelas unggulan yang ada di Madrasah Aliyah tersebut sehingga ide, gagasan dan inovasi yang dihasilkan sangatlah minim.

Di Madrasah Aliyah Negeri yang ada di kota Bandung masih belum maksimalnya *knowledge management* mengenai kelas unggulan dan masih belum terlaksana dengan baik *knowledge management*, dimana pertemuan atau diskusi yang dilakukan dengan pertemuan tatap muka atau diskusi kelompok kecil untuk membahas seputar apa kelebihan dan bagaimana cara meningkatkan kualitas kelas unggulan yang ada di madrasah tersebut yang dilakukan secara lisan masih dalam keadaan banyak keterbatasan, sehingga hanya beberapa orang saja yang dapat ikut serta dalam berbagi pengetahuan tersebut karena dibatasi waktu dan tempat. Dokumentasi data setiap pertemuan masih dilakukan secara manual, yaitu dalam bentuk cetakan kertas dan kebanyakan penyampaian secara lisan antar individu.

Kondisi ini mencerminkan bahwa kondisi *Knowledge Management* di Madrasah Aliyah Negeri yang ada di Kota Bandung belum terkonsep dengan baik sehingga belum saling memberikan manfaat positif antar kepala sekolah sebagai *manager* atau pengelola berserta para pengajar, maupun antara sesama pengajar itu sendiri. Dengan manajemen yang baik, banyak manfaat yang didapat misalnya mengenai manajemen pembelajaran dan pengembangan kualitas kelas unggulan.

Untuk mewujudkan hal tersebut maka harus dibudayakan kebiasaan dalam mencari pengetahuan baru dan berbagi pengetahuan baru sesama guru. Selain itu diperlukan juga sistem *Knowledge Management* yang menuntut kepala sekolah dan para pengajar untuk mempublikasikan ide, gagasan, inovasi yang dikemukakan ketika diskusi atau *sharing* dilakukan. Selain itu, *sharing* pengalaman hidup yang dialami pengajar dengan latar belakang pendidikan yang berbeda-beda diharapkan bisa menjadi masukan tersendiri agar terciptanya ide, gagasan dan inovasi guna di aplikasikan di kelas unggulan sehingga bisa meningkatkan kualitas pembelajaran dan kualitas lulusan.

Menyadari akan persaingan yang berat dalam menghasilkan kualitas sekolah maupun kualitas lulusan maka diperlukan suatu terobosan baru dalam proses pelaksanaan pendidikan, diantaranya pengembangan SDM dan *knowledge sharing* dengan *knowledge management* antar kepala sekolah selaku manajer dengan para pengajar yang kemudian diimplementasikan kepada siswa/i yang ada pada kelas unggulan.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa prinsip saling tukar pengetahuan (*knowledge sharing*) atau manajemen pengetahuan (*knowledge management*) adalah mentransfer pengetahuan kepada orang lain, antara seorang yang satu dengan yang lain dapat saling bertukar pengetahuan yang berasal dari pengalaman mereka masing-masing. Saling tukar pengetahuan juga didefinisikan sebagai suatu proses pertukaran pengetahuan antara paling sedikit dua orang melalui suatu proses timbal balik baik secara formal maupun informal.

Sesuai dengan teori Schwartz²³ dapat ditarik kesimpulan bahwa *knowledge management* adalah seni pengelolaan informasi yang di dalamnya menghimpun strategi dan inovasi demi mencapai tujuan yang diinginkan.

Penerapan *knowledge management* ini dilatarbelakangi oleh kepala sekolah dan para pengajar yang ada sekolah tersebut memiliki latarbelakang pendidikan yang berbeda-beda sehingga membutuhkan *knowledge management* sehingga mereka bisa saling bertukar pengetahuan, informasi maupun inovasi guna meningkatkan kualitas pembelajaran dalam kelas unggulan. Pada gilirannya, antara kepala sekolah dan pengajar bisa memamfaatkan pengetahuan tersebut untuk mewujudkan berbagai terobosan dan inovasi yang sesuai dengan program kelas unggulan yang ada di sekolah tersebut.

²³ Schwartz, David G, *Encyclopedia of Knowledge Management*. (London: Idea Group Publishing, 2005), 32.

Penelitian ini dirasa penting untuk dilaksanakan adapun tujuan dari penelitian ini dengan adanya *knowledge management* yang diterapkan di kelas unggulan diharapkan dapat menguatkan mutu lulusan sehingga terciptanya kualitas pendidikan yang unggul dan menghasilkan lulusan unggul yang dapat bersaing di dalam kehidupan bermasyarakat dan bernegara.

Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan di atas, rendahnya motivasi belajar siswa dan minimnya informasi atau pengetahuan yang dimiliki para pendidik tentang pengelolaan pembelajaran di kelas unggulan, namun pada saat yang sama madrasah-madrasah ini juga sudah memiliki kebijakan yang berbeda dengan madrasah-madrasah lainnya, yaitu dalam menerapkan *Knowledge Management*. Dengan demikian peneliti tertarik dan menganggap penting untuk melakukan penelitian untuk disertasi dengan judul: “*Knowledge Management* Pada Kelas Unggulan Dalam Penguatan Mutu Lulusan (Studi di MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung)”.

Adapun harapan dari penelitian ini bisa menghasilkan novelty atau kebaruan dalam bidang inovasi, terlebih dalam bidang inovasi manajemen pendidikan dalam penguatan lulusan. Selain itu penelitian ini bisa menjadi penguat dari penelitian sebelumnya yang hanya berfokus pada pengelolaan saja.

B. Rumusan masalah

Dalam realitas dunia pendidikan terlebih sekolah ataupun madrasah yang memiliki tujuan yang sangat mulia, yaitu mendidik putra dan putri generasi penerus bangsa. Namun, di samping tujuan mulia tersebut sekolah ataupun madrasah memiliki kendala dalam berbagai aspeknya terlebih dalam hal manajemen inovasi yang bertujuan menciptakan kualitas pendidikan yang berkualitas melihat dari adanya upaya-upaya yang dilakukan lembaga pendidikan tersebut dengan membangun program kelas unggulan yang setidak-tidaknya program tersebut memiliki tujuan, ingin mengangkat citra madrasah menjadi madrasah unggul dalam bidang prestasi akademik maupun unggul dalam bidang prestasi non akademik. Selain itu madrasah

tersebut memiliki tujuan agar bisa menghasilkan lulusan-lulusan yang baik dan berkualitas.

Faktanya masih banyak masalah yang muncul dalam dunia pendidikan saat ini, seperti sekolah yang tidak memiliki program dalam pengembangan minat dan bakat siswa, guru yang tidak mau meningkatkan kompetensi dan kepala sekolah yang kurang tepat dalam pengambilan keputusan atau kebijakan, bahkan lebih cenderung tidak melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan atau kebijakan yang mengakibatkan rendahnya mutu lulusan.

Dengan demikian, diperlukan adanya pemecahan masalah di atas melalui penelitian dengan mengambil tempat dan kasus pada lembaga yang sudah menerapkan kebijakan *knowledge management* pada kelas unggulan, seperti yang sudah dapat diterapkan pada MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung. Adapun fokus masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini mengenai: “Kebijakan *knowledge management* pada kelas unggulan yang akan diteliti di MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung.

Permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini dapat dirumuskan berikut ini:

1. Bagaimanakah Perencanaan *Knowledge Management* Pada Kelas Unggulan Dalam Penguatan Mutu Lulusan di MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung?
2. Bagaimana program yang dihasilkan *Knowledge Management* pada kelas unggulan Dalam Penguatan Mutu Lulusan di MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung?
3. Bagaimanakah implementasi *Knowledge Management* pada kelas unggulan Dalam Penguatan Mutu Lulusan di MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung?
4. Apakah faktor-faktor pendukung dan penghambat *Knowledge Management* pada kelas unggulan di MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung?
5. Bagaimana dampak yang dihasilkan dari penerapan *Knowledge Management* pada

kelas unggulan Dalam Penguatan Mutu Lulusan di MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung?

C. Tujuan penelitian

Tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah :

1. Menemukan Bagaimana Perencanaan *Knowledge Management* Pada Kelas Unggulan Dalam Penguatan Mutu Lulusan di MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung
2. Mengetahui Bagaimana program yang dihasilkan *Knowledge Management* pada kelas unggulan Dalam Penguatan Mutu Lulusan di MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung
3. Mengetahui Bagaimanakah implementasi *Knowledge Management* pada kelas unggulan Dalam Penguatan Mutu Lulusan di MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung
4. Mengetahui dan mendeskripsikan faktor-faktor pendukung dan penghambat *Knowledge Management* pada kelas unggulan di MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung.
5. Mengetahui dampak yang dihasilkan dari penerapan *Knowledge Management* pada kelas unggulan Dalam Penguatan Mutu Lulusan di MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung.

D. Manfaat hasil penelitian

Manfaat yang ingin diperoleh melalui penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat menjadi sumbangan positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan, umumnya dalam bidang kajian manajemen pendidikan khususnya dalam bidang *Knowledge Management*. Terlebih dalam pendidikan khususnya dalam inovasi pembelajaran. Demikian juga dapat menjadi referensi atau rujukan yang bermanfaat bagi kemajuan perkembangan ilmu manajemen dan pendidikan di masa yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

Memberikan sumbangan positif bagi berbagai pihak;

a. Guru

Dapat memberikan informasi yang dapat dijadikan rujukan bagi guru untuk terus mengembangkan model-model inovasi pembelajaran dari hasil *Knowledge Management* yang mutahir dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajarannya di kelas

b. Sekolah/ Madrasah

Dapat memberikan informasi sekaligus referensi dalam rangka perbaikan-perbaikan model-model pelayanan pembelajaran kepada peserta didik.

c. Akademisi

Pemerhati dan praktisi pendidikan; sebagai sumbangan positif dan tambahan informasi dalam upaya mengembangkan konsep manajemen pendidikan, terlebih *Knowledge Management* yang menghasilkan inovasi pembelajaran secara lebih mendalam dan komprehensif di masa yang akan datang.

d. Pembuat Kebijakan Pendidikan

Sebagai bahan kajian dan referensi yang dapat dijadikan rujukan oleh Pemerintah dalam menentukan kebijakan yang terkait langsung dengan model pengelolaan pembelajaran di madrasah.

e. Peneliti

Dapat Menambah wawasan, pengetahuan dan pengalaman langsung mengenai *Knowledge Management* yang menghasilkan Inovasi di Kelas Unggulan Pada Masa Pandemi.

f. Peneliti Selanjutnya

Sebagai bahan kajian dan referensi yang dapat dijadikan rujukan oleh peneliti lain khususnya yang terkait langsung dengan *Knowledge Management* yang menghasilkan inovasi-inovasi dalam pembelajaran.

E. Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian

Ruang lingkup dan batasan penelitian sangat diperlukan dalam setiap penelitian agar pembahasan lebih terfokus pada tema yang diteliti. Adapun ruang lingkup dan batasan penelitian dalam penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut.

1. Ruang Lingkup

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah *Knowledge Management* dalam dunia pendidikan dengan berbagai aspeknya dalam meningkatkan mutu pendidikan. Sesuai dengan indikator dari *Knowledge Management* yang terdiri dari:

- a. *Knowledge creation* (Penciptaan Pengetahuan)
- b. *Knowledge Storage* (Penyimpanan Pengetahuan)
- c. *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan)
- d. *Knowledge Utilization* (Pemanfaatan Pengetahuan)
- e. Teknologi Pendukung
- f. Budaya dan Dukungan Organisasi
- g. Dampak atau hasil *Knowledge management*

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah manajemen *Knowledge* dalam dunia pendidikan dengan berbagai aspeknya dalam meningkatkan mutu pendidikan terlebih penguatan proses pembelajaran, dalam implementasi fungsi manajemen mulai meliputi perencanaan, pembentukan program kelas unggulan, implementasi, faktor pendukung dan penghambat dan dampak yang dihasilkan sehingga dapat diketahui tingkat

keberhasilan pelaksanaan dari manajemen *Knowlegde* yang menghasilkan inovasi pendidikan itu sendiri.

2. Batasan Penelitian

Dalam realita *Knowledge Management* di dunia pendidikan khususnya madrasah masih terbilang minim dalam pengimplementasiannya. Sementara itu, madrasah sebagai lembaga pendidikan sudah saatnya harus mampu untuk dapat mengambil bagian serta peran dalam memajukan dunia pendidikan di Indonesia. *Knowledge Management* dalam dunia pendidikan menjadi sebuah keharusan yang diterapkan di setiap sekolah maupun madrasah, baik dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Pemerintah maupun yang dibuat sendiri oleh sekolah atau madrasah..

Untuk itu diperlukan adanya kajian mengenai *Knowledge Management* pendidikan di madrasah untuk mengetahui apakah *Knowledge Management* yang diterapkan dan bagaimana dampaknya bagi mutu pendidikan di madrasah tersebut. Adapun batasan atau fokus masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah:

- a. Mengidentifikasi dan menganalisis perencanaan *Knowledge Management* Pada Kelas Unggulan Dalam Penguatan Mutu Lulusan di MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung
- b. Mengidentifikasi dan menganalisis program yang dihasilkan *Knowledge Management* pada kelas unggulan Dalam Penguatan Mutu Lulusan di MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung
- c. Mengidentifikasi dan menganalisis implementasi *Knowledge Management* pada kelas unggulan Dalam Penguatan Mutu Lulusan di MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung
- d. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor pendukung dan penghambat *Knowledge Management* pada kelas unggulan di MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung.
- e. Mengidentifikasi dan menganalisis dampak yang dihasilkan dari penerapan *Knowledge Management* pada kelas unggulan Dalam Penguatan Mutu Lulusan di

F. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas tiga landasan teori, sesuai dengan yang dipaparkan Juhaya S. Praja²⁴, yaitu:

- 1) *Grand Theory*, tentang teori utama yang digunakan yang harus bersifat universal.
- 2) *Middle Theory*, tentang teori penengah yang berfungsi menjelaskan masalah penelitian; menjelaskan paradigma objek yang diteliti.
- 3) *Applied Theory*, tentang landasan teori aplikatif, yang berfungsi untuk menjelaskan operasionalisasi teori dalam masalah yang menjadi objek penelitian sehingga menampilkan kejelasan karakteristik objek yang diteliti tersebut.

1. *Grand Theory (Teori Knowledge Management Menurut David G. Schwartz dan Manajemen menurut George R. Terry dan Laslie W. Rue)*

Menurut Schwartz dalam *Knowledge Management*, proses bisnis dikembangkan untuk menciptakan, menyimpan, mentransfer, dan menerapkan pengetahuan. *Knowledge Management* juga meningkatkan kemampuan organisasi untuk belajar dari lingkungan dan untuk memasukkan pengetahuan ke dalam proses bisnis dan pengambilan keputusan.²⁵

²⁴ Juhaya.S. Praja, *Teori-teori Hukum dan Aplikasinya* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2011), 129.

²⁵ Schwartz, David G, *Encyclopedia of Knowledge Management*. (London: Idea Group Publishing, 2005), 39.

Berbicara tentang *Knowledge Management* sudah pasti harus memahami dahulu apa itu arti dari manajemen. “Manajemen adalah kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian”.²⁶ Selanjutnya manajemen dimaknai sebagai berikut:

Manajemen yaitu proses kerja dengan dan melalui (memberdayakan) orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Oleh karena itu, definisinya merupakan proses terdiri atas kegiatan dalam upaya mencapai tujuan kerjasama (administrasi) secara efisien pengertian tersebut sesuai dengan pendapat Gorton yang menegaskan bahwa manajemen merupakan metode yang digunakan administrator untuk melakukan tugas-tugas tertentu atau mencapai tujuan tertentu.²⁷

Selanjutnya manajemen juga dapat dimaknai sebagai suatu istilah yang sulit didefinisikan secara tepat ada sejumlah teori yang diajukan bersama dengan sangat banyak deskripsi berdasarkan observasi karena sulitnya maka batas-batas manajemen dalam dunia pendidikan tidak jelas”²⁸

Dari pendapat para ahli manajemen di atas peneliti menyimpulkan bahwa manajemen adalah suatu tindakan yang terdiri perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian untuk mencapai tujuan., pengadaan peralatan, kegiatan ekstra kurikuler siswa dan pengadaan buku pelajaran

Sedangkan manajemen di dunia pendidikan adalah serangkaian aktivitas yang mengatur madrasah mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan dan pertanggungjawaban keuangan madrasah dengan pengendalian atas fungsi manajemen untuk mewujudkan tujuan organisasi

Sebagai elemen penting bagi seseorang dalam menjalankan pendidikan maupun kepentingan lainnya, manajemen mempunyai beberapa fungsi. Seperti yang

²⁶ Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus besar bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2011), 408.

²⁷ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar: dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 39.

²⁸ Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), 16-17.

dipaparkan George R. Terry dan Laslie W. Rue.²⁹, menyatakan bahwa di dalam dunia pendidikan terdapat beberapa fungsi manajemen, antara lain:

a. Fungsi Perencanaan atau *Planning Function*

Manajemen yang pertama yaitu perencanaan atau *planning* merupakan hal yang paling penting di dalam suatu manajemen bisnis. Perencanaan sangat penting karena berguna untuk menentukan tujuan perusahaan serta upaya yang harus dilakukan guna mencapai tujuan yang telah direncanakan. Dalam hal ini, manajer bertindak sebagai orang yang harus mencari alternatif agar tujuan akhir, mencakup rencana jangka menengah, rencana jangka pendek, dan juga rencana jangka panjang. Selain itu, manajer juga akan merencanakan serta mengevaluasi tindakan yang telah dijalankan di dalam bisnis. Tanpa sebuah perencanaan, bisnis yang dijalankan tidak bisa berjalan sebagaimana mestinya. Jika hal ini terjadi bisnis yang dijalankan dapat bangkrut dan gulung tikar.

b. Fungsi Pengorganisasian atau *Organizing*

Fungsi manajemen yang kedua yaitu pengorganisasian atau *organizing*. Dalam hal ini, fungsi manajemen yaitu berfungsi untuk membagi kegiatan besar kemudian dijadikan sejumlah kegiatan kecil. Pada umumnya, pengorganisasian ini bisa dilaksanakan dengan cara menentukan apa saja tugas yang harus dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan, dan siapa yang harus mengerjakan. Tujuan dari pengorganisasian sendiri yaitu agar dapat mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan agar lebih efektif. Jika pengorganisasian ini berjalan dengan baik, tujuan bisnis akan lebih terorganisasi dan terseruktur.

c. Fungsi Penempatan atau *Staffing*

Fungsi manajemen yang ketiga yaitu penempatan atau *staffing*. Pada fungsi ini, sumberdaya umum seperti perlengkapan, peralatan, dan inventaris lebih diutamakan.

d. Fungsi Pengarahan atau *Directing*

²⁹ George R Terry and Leslie W.Rue. *Dasar-Dasar Manajemen*. (Jakarta: Bumi. Aksara, 2010), 61.

Fungsi manajemen yang keempat yaitu bertindak sebagai pengarahan atau *directing*. Disini, fungsi manajemen itu sendiri yaitu berfungsi untuk mengupayakan agar orang atau kelompok yang ikut serta dalam bisnis dapat mencapai target dan sasaran yang sesuai dengan prosedur yang telah direncanakan sebelumnya. Jika masalah terjadi maka manajer akan memberi pengarahan agar rencana yang telah ditetapkan bisa berjalan dengan lancar. Dalam dunia bisnis, kejadian yang tidak terduga bisa saja terjadi.

Hal itu tentu membuat rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya bisa saja ada beberapa yang tidak bisa diwujudkan. Dengan demikian untuk meminimalisir agar kejadian yang tidak terduga terjadi fungsi manajemen untuk pengarahan mengambil peran yang sangat penting. Fungsi manajemen disini dapat mengarahkan segala sesuatu yang dilakukan oleh sumber daya bisa sesuai dengan semestinya.

e. Fungsi Pengawasan atau *Controlling*

Fungsi manajemen yang terakhir yaitu sebagai pengawasan. Setelah tindakan dan rencana sudah dijalankan, selanjutnya pengawasan atau *controlling* sangat diperlukan untuk mengevaluasi semua kinerja di dalam perusahaan. Dalam hal ini, manajer melakukan pengawasan serta memastikan seluruh kegiatan yang telah dijalankan sudah sesuai atau belum sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Pengawasan disini berguna agar penyimpangan dan kesalahan ketika menjalankan tugas bisa dikoreksi agar dapat dijadikan pembelajaran di dalam perencanaan pada tahap selanjutnya.

Hal-hal yang harus diperhatikan ketika melakukan pengawasan antara lain: *Routing* (jalur) dimana Manajer harus menentukan jalur untuk mengurangi resiko kesalahan; *Scheduling* (Penetapan Waktu) dimana Manajer harus mempunyai waktu yang rutin untuk menjalankan pengawasan, contohnya satu bulan dua kali; *Dispatching* (Perintah Pelaksana) dimana Manajer harus mempunyai sikap agar bisa mendorong

serta memerintah sumber daya untuk menyelesaikan pekerjaan agar sesuai terhadap waktu yang telah ditentukan; dan terakhir *Follow Up* (Tindak Lanjut) dimana Manajer mengevaluasi serta memberikan solusi terhadap segala masalah yang terjadi agar tidak terulang kembali.

2. *Midle Theory (Knowledge Management* Menurut Thomas H. Davenport dan Laurence Prusak)

Davenport et.al dalam Cut Zurnali menjelaskan “sasaran umum dari sistem knowledge management dalam praktik adalah menciptakan *knowledge*, menangkap *knowledge*, menjaring *knowledge*, menyimpan *knowledge*, mengolah dan menyebarluaskan *knowledge*”³⁰.

Adapun penjelasan dari pendapat Davenport di atas adalah sebagai berikut:

- a. Menciptakan *knowledge*: *Knowledge* diciptakan seiring dengan manusia menentukan cara baru untuk melakukan sesuatu atau menciptakan know-how. Kadang-kadang *knowledge* eksternal dibawa ke dalam organisasi/institusi;
- b. Menangkap *knowledge*: *Knowledge* baru diidentifikasi sebagai bernilai dan direpresentasikan dalam suatu cara yang masuk akal dan dapat dicerna;
- c. Menjaring *knowledge*: *Knowledge* baru harus ditempatkan dalam konteks agar dapat ditindaklanjuti. Hal ini menunjukkan kedalaman manusia (kualitas tacit) yang harus ditangkap bersamaan dengan fakta explicit;
- d. Menyimpan *knowledge*: *Knowledge* yang bermanfaat harus dapat disimpan dalam format yang baik dalam penyimpanan *knowledge*, sehingga orang lain dalam organisasi dapat mengaksesnya atau menggunakannya;

³⁰ Thomas H. Davenport, and Laurence Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know* (First Edition. Boston: Harvard Business School Press., Meassachuss 1998), 43.

- e. Mengolah *knowledge*: Sebagaimana sebuah perpustakaan (library), *knowledge* harus dibuat up-to-date. Hal tersebut harus di review untuk menjelaskan apakah *knowledge* tersebut relevan atau akurat.
- f. Menyebarluaskan *knowledge*: *Knowledge* harus tersedia dalam format yang bermanfaat untuk semua orang atau anggota dalam organisasi yang memerlukan *knowledge* tersebut, di mana pun dan tersedia setiap saat.

Agar manajemen *knowledge* bisa efektif dan konsisten dalam penerapannya maka diperlukan teknologi informasi yang memadai, serta terus menerus agar bisa meyakinkan pegawai supaya mau berbagi pengetahuan. Fokus pada pegawai-pegawai yang mau berbagi dan tetap konsisten dalam berbagai pengetahuan sampai dirasakan manfaatnya oleh pegawai lain terlebih oleh lembaga pendidikan.

“Hal ini menjadi faktor utama agar penerapan *Knowledge Management* bisa menjadi lebih baik dan konsisten. Berikut ini penulis paparkan empat tipe proyek manajemen pengetahuan terkait pada titik tekan yang dimilikinya”³¹:

1. Menciptakan simpanan pengetahuan

Penekanannya adalah pada menangkap pengetahuan dan dalam memperlakukan pengetahuan sebagai suatu entitas yang terpisah dari orang-orang yang menciptakan dan menggunakannya. Maka yang dilakukan adalah membuat dokumen yang berisi tentang pengetahuan yang telah direkam dan menyimpannya di suatu tempat atau penyimpanan di mana dia bisa dengan mudah mengakses.

2. Meningkatkan akses terhadap pengetahuan dan transfer atasnya

³¹Thomas H. Davenport et.al. *Successful Knowledge Management Projects*. (Boston: Harvard Business School Press, 1998), 43.

Menekankan pada aktivitas penyediaan akses ke pengetahuan atau memfasilitasi transfer pengetahuan antar individu. Dalam hal ini, kesulitannya biasanya terletak pada bagaimana menemukan orang dengan pengetahuan yang dibutuhkan dan lalu secara efektif mentransfernya ke orang lainnya. Hal ini juga akan tergantung pada peningkatan kapabilitas teknologi organisasi bersangkutan. Aktivitas dari proyek ini biasanya berbasis komunal, semisal berbentuk: komunitas online atau komunitas tatap muka, workshop, seminar, sistem konferensi video desktop, scan dokumen dan perangkat berbagi lainnya.

3. Menyuburkan lingkungan pengetahuan

Proyek ini terkait aktivitas membangun lingkungan berkontribusi untuk penciptaan, penyebaran, dan penggunaan pengetahuan yang lebih efektif. Aktivitas yang tercakup di sini semisal pembentukan kesadaran dan pembudayaan perhatian terkait pentingnya berbagi pengetahuan. Termasuk juga di dalamnya adalah bagaimana mengubah perilaku dan memberikan insentif untuk berbagi pengetahuan.

4. Mengelola pengetahuan sebagai suatu aset

Fokusnya di sini adalah pada memperlakukan pengetahuan sebagaimana aset lain di neraca keuangan. Namun sifat pengetahuan yang tidak secara konkret berwujud memang membuatnya sangat susah untuk ditransformasi dan diestimasi dalam konteks finansial.

Setiap hari setiap orang berkutat dengan data-data dan informasi, namun data dan informasi bukanlah sebuah pengetahuan (*knowledge*) jika kita tidak bisa menciptakan nilai-nilai (*value*) dari pengetahuan-pengetahuan tersebut, oleh karena itu manajemen tentang pengetahuan inilah dibutuhkan untuk mengambil value dari pengetahuan. *Knowledge Management* berfokus kepada proses-proses seperti mendapatkan, menciptakan dan membagikan pengetahuan serta dasar-dasar teknis dan kultur yang mendukungnya.

Menurut Alavi dan Leidner, “*Knowledge Management* terdiri dari empat proses yaitu *knowledge creation*, *knowledge storage/retrieval*, *knowledge transfer* dan *knowledge application*”³².

Berikut penjelasan dari empat prosedur atau langkah dalam *Knowledge Management*.

- a. *Knowledge creation* merupakan penciptaan pengetahuan berhubungan dengan pengembangan pengetahuan baru atau menggantikan pengetahuan yang telah tersedia baik tacit knowledge maupun explicit knowledge.
- b. *Knowledge storage/retrieval* merupakan rangkaian kegiatan yang meliputi penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan yang berada dalam berbagai bentuk struktur komponen, pengetahuan, kodifikasi pengetahuan dan menyimpan pengetahuan untuk memori organisasi (organizational memory).
- c. *Knowledge transfer* merupakan pengetahuan yang ditransfer antar individu, individu ke kelompok individu, dan kelompok ke kelompok individu dalam sebuah organisasi.
- d. *Knowledge application* merupakan penerapan atau integrasi pengetahuan ke dalam proses organisasi atau aktivitas seperti arahan, rutinitas organisasi dan tugas kelompok secara mandiri.

Menurut Rachmany dan Akib “Manajemen pengetahuan berasal dari kata manajemen (*management*) dan pengetahuan (*knowledge*). Pengetahuan merupakan keyakinan yang diakui kebenarannya serta mencakup apa yang tersurat dan yang tersirat Sedangkan manajemen adalah proses perencanaan dan pengendalian atas kinerja berbagai aktivitas”³³.

³²Maryam Alavi and Dorothy E. Leidner, *Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues*. 25: 1 (University of Minnesota: MS Quarterly, 2001), 110veiby.

³³ Rachmany H. dan Akib H.. *Rekonstruksi Managemen Pengetahuan* (Majalah Manajemen, 2002), 30.

Meskipun *Knowledge Management* (KM) didefinisikan dan diterapkan dalam berbagai lapangan yang berbeda, namun secara umum dapat ditarik pengertian bahwa *Knowledge Management* menekankan:

- a. Adanya usaha yang serius untuk meningkatkan sistem kognisi (organisasi, manusia, komputer, atau gabungan manusia dan sistem komputer);
- b. Adanya aset-aset pengetahuan yang dikelola, yang berasal dari dalam dan luar organisasi, individu atau kelompok;
- c. Adanya proses pengadaan, pengolahan, penyimpanan, dan penggunaan pengetahuan tersebut untuk mencapai tujuan tertentu;
- d. Adanya penyebaran pengetahuan dan pengalaman baik melalui akses langsung ke database maupun melalui sharing dan kolaborasi ke lingkungan internal dan eksternal organisasi;
- e. Adanya kreativitas dan inovasi menciptakan pengetahuan baru.

Menurut Sveiby, “*Knowledge Management* adalah sebuah seni untuk menciptakan nilai dengan cara meningkatkan asset-asset *intangible* (*leveraging intangible assets*).”³⁴ Adapun asset-asset *intangible* yang dimaksud dapat diklasifikasikan ke dalam 3 (tiga) kategori yaitu:

- a. Kompetensi individu yaitu aset intangible yang berupa pengetahuan dari orang-orang yang ada dalam organisasi/perusahaan.
- b. Struktur Internal yaitu aset intangible yang ada atau melekat dalam struktur internal organisasi/perusahaan seperti misalnya merek, prosedur, patent, sistem dan lain-lain.
- c. Struktur Eksternal yaitu aset intangible yang berada di luar struktur organisasi/perusahaan seperti pelanggan, pemasok, rekanan dan lain-lain.

³⁴ Karl, K.E, *The New Organizational Wealth. Managing and Measuring Knowledge based assets.* (San-Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1997), 123

Ketiga jenis asset tersebut akan dioptimalkan pemanfaatannya untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasi dengan menggunakan pengetahuan yang tercipta pada proses *Knowledge Management*.

“Pemanfaatan aset *intangible* yang berhasil akan meningkatkan nilai organisasi atau perusahaan secara signifikan. Nilai perusahaan dapat meningkat dengan adanya inovasi-inovasi yang dihasilkan melalui proses *Knowledge Management* yang pada akhirnya dapat mengantarkan perusahaan menjadi pemenang dalam kompetensi bisnis yang terjadi”.³⁵

Davidson dan Voss (dalam Sangkala) “mendefinisikan *Knowledge Management* sebagai sistem yang memungkinkan perusahaan menyerap pengetahuan, pengalaman, dan kreativitas para stafnya untuk perbaikan kinerja perusahaan.”³⁶

Selanjutnya, Tannebaum menawarkan definisi *Knowledge Management* lebih komprehensif sebagai berikut: a) *Knowledge Management* mencakup pengumpulan, penyusunan, penyimpanan, dan pengaksesan informasi untuk membangun pengetahuan. b) *Knowledge Management* mencakup berbagi pengetahuan (*sharing knowledge*). c) *Knowledge Management* terkait dengan pengetahuan orang. d) *Knowledge Management* terkait dengan peningkatan efektivitas organisasi.³⁷

Menurut Collison dan Parcell *Knowledge Management* bisa dilihat dari berbagai perspektif diantaranya berikut ini: a) Manusia, bagaimana kita bisa meningkatkan kemampuan individu didalam organisasi untuk mempengaruhi yang lainnya dengan pengetahuan. b) Proses, pendekatan pengetahuan bervariasi antar organisasi. Tidak ada batasan didalam jumlah proses. c) Teknologi, setelah seluruh syarat dari *Knowledge Management* terpenuhi, barulah perspektif *Knowledge Management* dengan teknologi bisa dipakai.³⁸

Dapat disimpulkan bahwa *Knowledge Management* (KM) menurut adalah rangkuman dari pemikiran beberapa ahli adalah sebagai berikut:

³⁵Karl E, *The New Organizational Wealth..* 125.

³⁶Sangkala. *Knowledge Management: Suatu pengantar Memahami Bagaimana Organisasi Mengelola Pengetahuan Sehingga Menjadi Organisasi yang Unggul.* (Jakarta: Rajawali Press, 2007) 42.

³⁷Sangkala. *Knowledge Management*, 47.

³⁸ Chris Collison. and Geof Parcell, *Learning to Fly – Practical Lessons from one of the World’s Leading Knowledge Companies* (Oxford: Capstone Publishing Limited, 2004), 65.

- a. Sistem yang dibuat untuk menciptakan, mendokumentasikan, menggolongkan dan menyebarluaskan pengetahuan dalam organisasi. Jadi pengetahuan mudah digunakan kapanpun diperlukan, oleh siapa saja sesuai dengan tingkat otoritas dan kompetensinya.
- b. Pengelolaan seluruh elemen sistem berupa dokumen, basis data, kebijakan dan prosedur lengkap, beserta informasi tentang pengalaman, keahlian dan kecakapan sumber daya manusia secara individu maupun kolektif, yang dimiliki organisasi dengan bantuan teknologi informasi.

3. *Applied Theory (Teori Knowledge Management* menurut Nonaka & Takeuchi dan Holsapple)

Pengetahuan bukan hanya sekedar informasi, melainkan memiliki arti yang lebih tinggi. Pengetahuan merupakan informasi yang telah dievaluasi, disusun dan diolah serta diberi tujuan.

Sebelum memulai penelitian, peneliti haruslah terlebih dahulu melakukan pendekatan terhadap manajemen pengetahuan yaitu dengan memahami secara jelas perbedaan antara data, informasi dan pengetahuan.

Nonaka & Takeuchi melihat “pengetahuan sebagai sumber daya strategis yang diciptakan dan diperbesar (amplified) di dalam organisasi melalui interaksi antara pengetahuan tacit (pengetahuan yang sulit diungkapkan, personal) dan pengetahuan explicit (terkodifikasi, dapat didokumentasikan). Mereka menekankan proses dinamis di mana pengetahuan dikonversi dan disebarluaskan pada berbagai level organisasi (individu → kelompok → organisasi)”.³⁹

Ada empat model paling dikenal dari Nonaka & Takeuchi adalah SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization). Proses ini sering

³⁹ Nonaka & Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. (New York: Oxford University Press, 1995) 35.

digambarkan sebagai spiral pengetahuan yang berulang (knowledge spiral), empat model tersebut diantaranya⁴⁰:

1. Socialization (Tacit → Tacit)

Transfer pengetahuan tacit melalui pengalaman bersama, observasi, praktik bersama, mentoring, storytelling, apprenticeship. Contoh: belajar lewat kerja bersama di lapangan.

2. Externalization (Tacit → Explicit)

Mengartikulasikan pengetahuan tacit menjadi konsep, metafora, model, dokumen—mis. melalui diskusi, penulisan, pemodelan. Langkah ini krusial karena memungkinkan ide-ide pribadi menjadi aset organisasi.

3. Combination (Explicit → Explicit)

Menggabungkan, mensintesis, dan merekombinasi beragam pengetahuan explicit (dokumen, database, laporan) untuk menciptakan pengetahuan baru yang lebih sistematis. Contoh: menyusun laporan riset dari beberapa sumber.

4. Internalization (Explicit → Tacit)

Pengetahuan explicit diinternalisasi oleh individu sehingga menjadi tacit (mis. lewat pelatihan, eksperimen, praktik berulang). Ini membuat pengetahuan baru menjadi bagian dari kemampuan praktis staf.

Proses SECI berulang dan naik tingkatan dari individu ke tim hingga organisasi sehingga organisasi “menciptakan” pengetahuan baru secara berkelanjutan.

Selain itu Nonaka memperkenalkan konsep Ba (ruang bersama) dan kepemimpinan: konteks/ruang bersama (bisa fisik, virtual, maupun mental) yang menjadi tempat terjadinya pertukaran pengetahuan dan penciptaan makna. Ba meningkatkan efektivitas proses SECI karena menyediakan konteks sosial dan

⁴⁰ Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N, *SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation*. Long Range Planning, (USA: California, 2000) 12.

emosional untuk sharing dan penciptaan pengetahuan. Selain itu, kepemimpinan (leadership) berperan menciptakan kondisi Ba yang mendukung inovasi.⁴¹

Adapun Faktor pendukung keberhasilan dari *Knowledge Management* menurut Nonaka & Takeuchi beberapa unsur yang mereka tekankan sehingga proses penciptaan pengetahuan efektif:⁴²

1. Budaya organisasi yang mendukung berbagi (trust, komunikasi terbuka).
2. Struktur organisasi yang fleksibel (tim lintas fungsi, proyek).
3. Mekanisme transformasi pengetahuan (mechanisms for converting tacit-explicit).
4. Peran middle managers dan leadership yang memfasilitasi dialog dan eksperimen.
5. Kritik dan keterbatasan (singkat)
6. Aplikasi praktis singkat
7. Rancang Ba (ruang kolaborasi, workshop, forum online) untuk memfasilitasi socialization & externalization.
8. Dokumentasikan praktik terbaik (kombinasi) dan adopsi learning-by-doing untuk internalization.
9. Gunakan tim lintas-fungsi untuk memicu kombinasi pengetahuan explicit.

Selain itu Holsapple “mengumpulkan beberapa perspektif *knowledge* dari beberapa ahli untuk membantu memahami makna *knowledge* dengan lebih jelas. Perspektif sistem yang dikemukakan oleh Newell, melihat *knowledge* sebagai ‘sesuatu’ yang diwujudkan dalam tampilan yang bermanfaat (*usable representation*)”.⁴³

Menurut Newell ada dua ide yang mendasari perspektif ini, yaitu *representation* dan *usability*.

Nonaka berpendapat bahwa model yang dikemukakan memperhitungkan pengetahuan individual (*individual knowledge*) sebagai starting point bagi penciptaan pengetahuan keorganisasian . Dan sejak informasi telah menjadi bahan dasar (*raw material*) dari pegangan pengetahuan individual, maka ia merupakan landasan dasar dari organisasi pengetahuan (*knowledge organization*)..⁴⁴

⁴¹ Nonaka, I., & Konno, N. *The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation*. (USA: California, 1998) 40–54.

⁴² Nonaka, I, A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, (USA: California, 1994) 14.

⁴³Clyde W Holsapple, *Knowledge and Its Attributes in book: Handbook on Knowledge Management* (Germany: Springer, 2003) 178.

⁴⁴Nonaka, I. and Takeushi, H, *The Knowledge-Creating Company*, (New York: Oxford University Press, 1995), 56.

“Berbeda dengan Newell, Van Lohuizen berpandangan bahwa *knowledge* dapat diuraikan menjadi beberapa bentuk, yaitu data, informasi, informasi yang terstruktur, wawasan (*insight*), pertimbangan (*judgment*), dan keputusan (*decision*)”⁴⁵

Devanport mengidentifikasi “empat tipe besar proyek manajemen pengetahuan terkait pada titik tekan yang dimilikinya, terdiri dari Menciptakan simpanan pengetahuan, Meningkatkan akses terhadap pengetahuan dan transfer atasnya, Menyuburkan lingkungan pengetahuan, Mengelola pengetahuan sebagai suatu asset.”⁴⁶

Perspektif berikutnya adalah *Knowledge versus Information* (KVI). Tujuan perspektif ini adalah untuk membedakan antara *knowledge*, informasi, dan data. Perspektif ini melihat data dan informasi sebagai pendahuluan dari *knowledge*, data diubah menjadi informasi, dan informasi diubah menjadi *knowledge*.

Data adalah hasil dari observasi atau asersi yang terisolasi dan terorganisir, sedangkan *knowledge* adalah hasil dari penyusuan beberapa kumpulan informasi yang relevan atau akan dikerjakan pada proyek/tugas yang sedang dikerjakan.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa tiga jenis *knowledge* yang utama menurut Holsapple diatas adalah *descriptive*, *procedural*, dan *reasoning knowledge*. Ketiga jenis *knowledge* ini dapat berbentuk *tacit* maupun *explicit*. *Descriptive knowledge* adalah *knowledge* yang bersifat aktual, dapat diprediksi, dan spekulatif. Contoh *knowledge* ini adalah deskripsi tentang objek maupun konsep dahulu, saat ini, maupun yang akan datang, ramalan, ekspektasi, masalah, solusi, dan keputusan. *Procedural knowledge* biasanya berbentuk algoritma, strategi, rencana tindakan, program, dan metoda. Jenis ini relatif berbeda dengan *descriptive knowledge* karena keahlian yang digunakan dalam menghasilkan kedua jenis *knowledge* ini berbeda, namun demikian *procedural knowledge* dapat diterapkan pada *descriptive knowledge* untuk menghasilkan

⁴⁵Clyde W Holsapple, *Knowledge and*, 180.

⁴⁶Thomas H. Davenport, and Laurence Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know* (First Edition. Boston: Harvard Business School Press., Meassachuss 1998), 62.

descriptive knowledge yang baru.

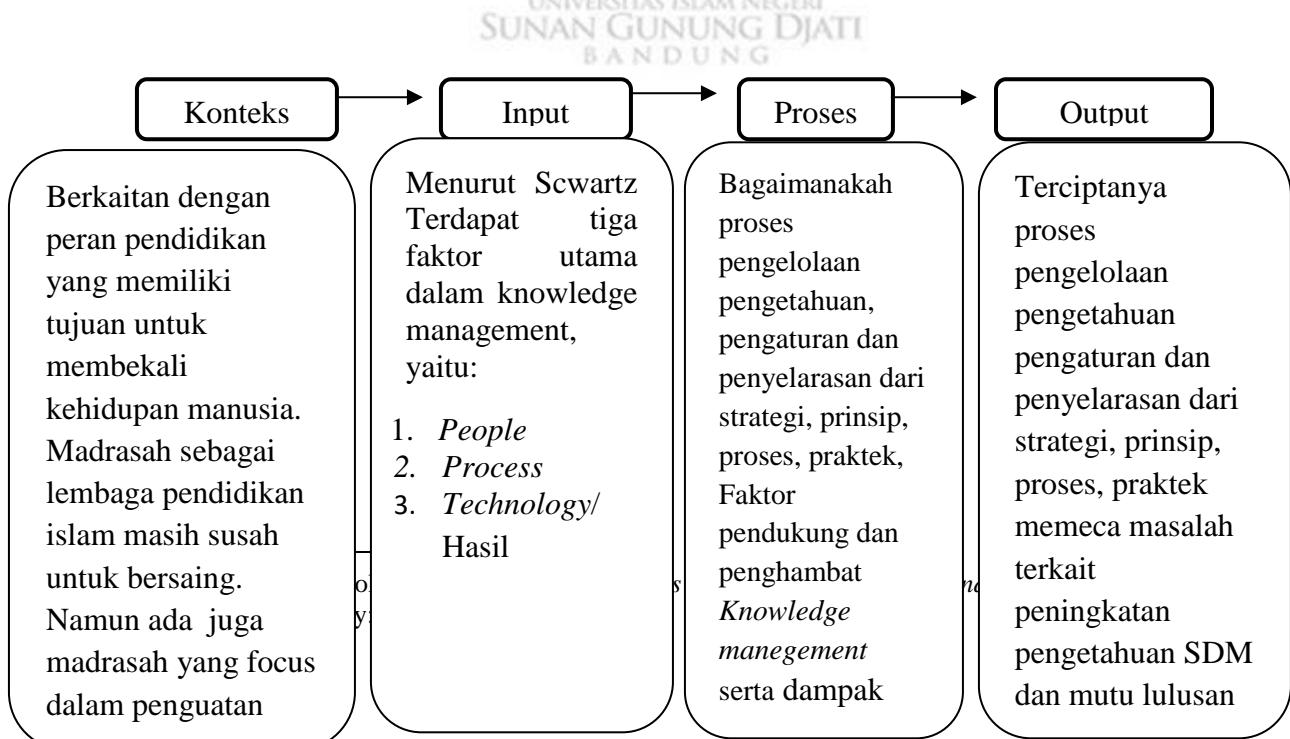
Jenis *knowledge* berikutnya adalah *reasoning knowledge*, yaitu menunjukkan simpulan yang valid atau tindakan apa yang dapat dilakukan dalam situasi tertentu. Hubungan antara simpulan dengan situasi yang ada dapat berupa logika, korelasi, analogi, atau sebab-akibat. Contoh *knowledge* ini adalah aturan, kebijakan, *code of conduct*, dan regulasi.

Menurut Holsapple, “terdapat 4 tingkatan *utility*, setiap *knowledge* menghasilkan *utility* yang lebih besar dari *knowledge* pada tingkat di bawahnya (Holsapple, 2003).”⁴⁷

Berikut ini adalah urutan *knowledge* dari *utility* paling rendah ke *utility* tertinggi:

1. *Clarity*-tampilan yang menyeluruh (*comprehensive*).
2. *Meaning*-interpretasi yang dapat diproses.
3. *Relevance*-berhubungan dengan permasalahan atau isu yang sedang ditangani.
4. *Importance*-mendesak untuk tugas yang harus diselesaikan.

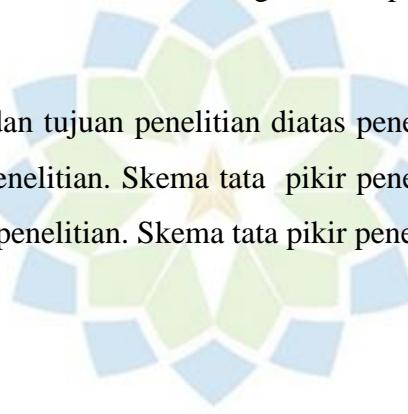
Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, secara ilustratif hubungan tersebut digambarkan dalam skema kerangka pemikiran pada halaman berikut:

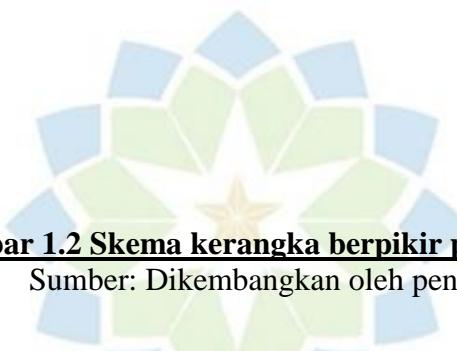


Gambar 1.1 Kerangka Berpikir Penelitian Model CIPP

Sumber: Dikembangkan oleh peneliti

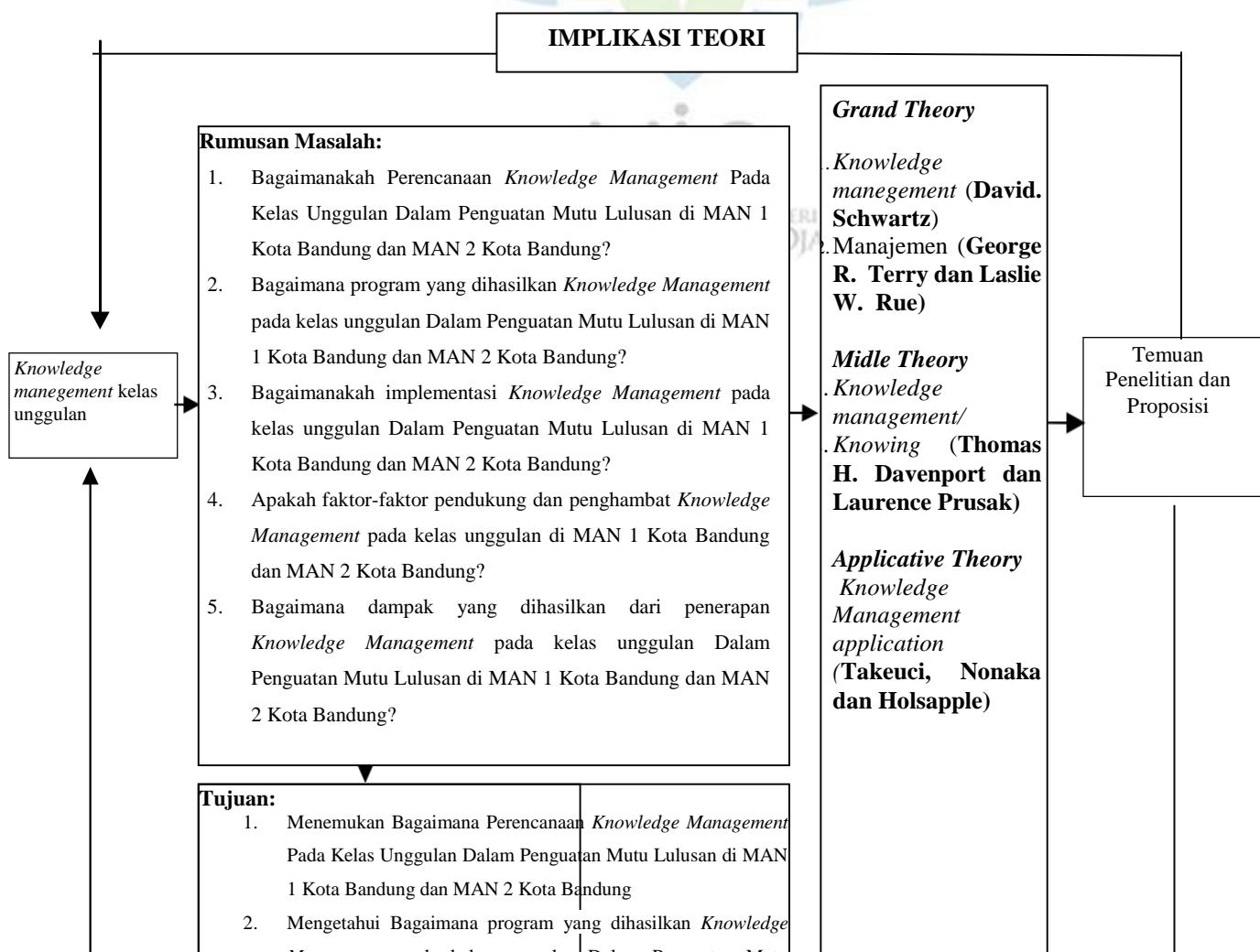
Berdasarkan fokus dan tujuan penelitian diatas peneliti dapat menggambarkan melalui skema tata pikir penelitian. Skema tata pikir penelitian sebagai pijakan alur berpikir dalam melakukan penelitian. Skema tata pikir penelitian disajikan berikut ini:





Gambar 1.2 Skema kerangka berpikir penelitian

Sumber: Dikembangkan oleh peneliti





G. Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini. Adapun tujuannya adalah untuk mengetahui di mana posisi peneliti dapat menentukan kebaruan (*novelty*) sehingga peneliti terhindar dari aktifitas plagiasi dan *repetition*.

Adapun hasil penelitian terdahulu yang di maksud sebagai berikut:

- a. Andi, meneliti tentang “Penerapan *Knowledge Management System* Pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan”.⁴⁸

Hasil dari penelitian tersebut menghasilkan pembahasan terhadap Penerapan *Knowledge Management System* pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan, Dari penelitian tersebut maka dapat ditarik beberapa kesimpulan, yang pertama dalam penerapan *knowledge management* pada tahapan dasar penciptaan

⁴⁸ Andi Muhammad Idzhar, “Penerapan *Knowledge Management System* Pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan”, Jurnal Administrasi Negara, 27: 2, (Makassar, 2021), 210.

pengetahuan (*knowledge creation*) di Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan belum sepenuhnya diterapkan.

Adapun kesimpulan yang terakhir dalam penerapan *knowledge management* pada tahapan dasar implementasi pengetahuan (*knowledge implementation*) di Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan secara umum belum diterapkan. Pada dasarnya, beberapa aktivitas sudah terlaksana, hanya saja secara khusus belum dilaksanakan dengan maksimal, seperti aktivitas penilaian infrastruktur dalam bentukpendataan kebutuhan (dalam mendukung manajemen pengetahuan dengan strategiorganisasi), dan pemberian *reward system*. Adapun aktivitas mendesain *knowledge management system*, pengembangan dan evaluasi, sama sekali belum diterapkan atau dilakukan. Tahapan dasar implementasi pengetahuan memang belum dilakukan secara maksimal, hal ini disebabkan karena aktivitas penciptaan dan berbagi pengetahuan yang pada dasarnya tidak diterapkan secara khusus dalam rangka mendukung penerapan *knowledge management*, melainkan hanya untuk mendukung kelancaran organisasi.

- b. Karwanto (2008), meneliti tentang “*Keterampilan Manajerial Peningkatan Keunggulan Pembelajaran (Studi Multi Kasus pada Tiga SMA Unggulan di Kota Semarang)*”.⁴⁹

Hasil penelitian Karwanto menunjukkan, keunggulan pembelajaran yang ditemukan pada tiga SMA Unggulan di Kota Semarang meliputi penerapan kedisiplinan dalam proses belajar mengajar dan memiliki keseriusan dalam pengembangan kurikulum dan pembelajaran, sedangkan proses keunggulan pembelajaran yang dikembangkan di sekolah unggulan meliputi pola pembelajaran *moving class*, berpengantar bahasa Inggris, pembelajaran berbasis ICT dan kegiatan *live-in* di luar kelas.

⁴⁹ Karwanto, *Keterampilan Manajerial Peningkatan Keunggulan Pembelajaran (Studi Multi Kasus pada Tiga SMA Unggulan di Kota Semarang)*, (Malang: UM Malang, 2009), 58.

Keberhasilan kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan manajerialnya ditentukan oleh kepiawaianya dalam menerapkan strategi dan mampu memberdayakan serta mengembangkan potensi, pengetahuan, dan kemampuan yang dimilikinya secara optimal, profesional, dan berkesinambungan, yang dimanifestasikan dalam bentuk unjuk kerja.

- c. Suharningsih (2010), meneliti tentang “*Optimalisasi Kinerja Guru dalam Proses Pembelajaran pada Sekolah Dasar di Kota Malang (Studi Multisitus Pada Tiga Sekolah Dasar)*”⁵⁰.

Hasil temuan Suharningsih menunjukkan bahwa *Pertama*, kinerja guru sekolah dasar dalam melaksanakan proses pembelajaran diawali dengan penyusunan rencana pembelajaran dan diakhiri dengan pelaksanaan pembelajaran sebagai implementasi rencana pembelajaran. *Kedua*, kesuksesan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran merupakan keberhasilan guru dalam menciptakan suasana pembelajaran yang menyenangkan, sehingga semua peserta didik termotivasi untuk terlibat secara aktif dalam pembelajaran. *Ketiga*, kesuksesan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran berkat (a) kemampuan dan semangat guru yang tinggi; (b) pembinaan yang diberikan kepala sekolah secara rutin baik di sekolah dengan memanfaatkan pertemuan sekolah maupun di gugus dengan memfungsikan pertemuan KKG; (c) kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi sehingga bisa melakukan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan pembelajaran dengan kegiatan kunjungan kelas dan diskusi kelompok; dan (d) keberhasilan kepala sekolah menciptakan iklim sekolah yang kondusif dengan menciptakan kondisi fisik sekolah dan kondisi sosial emosional yang menyenangkan sehingga guru dalam melaksanakan proses pembelajaran bersemangat.

⁵⁰ Suharningsih, “*Optimalisasi Kinerja Guru dalam Proses Pembelajaran pada Sekolah Dasar di Kota Malang (Studi Multisitus Pada Tiga Sekolah Dasar)*”, *Pedagogia Jurnal Penelitian Pendidikan*, 13: 2 (2010), 105.

- d. Siswanto (2013), meneliti tentang “*Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Unggulan di Pesantren (Studi Multikasus pada MA Nurul Jadid Paiton Probolinggo, MA Al-Amien 1 Putri Pragaan Sumenep dan MAN Tambakberas Jombang)*”⁵¹.

Hasil penelitian Siswanto menunjukkan bahwa 1) realitas mutu pendidikan pada madrasah unggulan dikatagorikan baik dengan indikator prestasi akademik peserta didik dalam ujian, lomba, daya serap alumni, menjadi rujukan, nilai akreditasi A, jumlah peserta didik semakin meningkat. 2) Implementasi mutu madrasah unggulan melalui kepemimpinan visioner, inovatif, futuristik, pengembangan sumber daya manusia, kurikulum yang berbasis nilai-nilai kepesantrenan, strategi pembelajaran yang inovatif dan variatif, pemanfaatan sumber belajar yang interaktif dan kontekstual, serta optimalisasi supervisi yang berkesinambungan, pengembangan sarana dan prasarana dengan melibatkan orang tua, komite madrasah dan peserta didik, membangun kerja kemitraan, dan 3) faktor yang mempengaruhi implementasi manajemen mutu adalah komitmen, iklim kepemimpinan, nilai-nilai kepesantrenan sebagai jiwa, motivasi pengembangan, keterlibatan orang tua dan ekspektasi masyarakat, sementara faktor kendala, dukungan guru belum maksimal, resistensi dalam membangun budaya mutu, dan pendanaan belum memadai.

- e. Sumarno (2012) meneliti tentang “*Manajemen Pengetahuan Untuk Meningkatkan Mutu Sekolah*”⁵²

Sekolah sebagai organisasi yang memiliki tujuan mengembangkan potensi diri

⁵¹ Siswanto, *Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Unggulan di Pesantren (Studi Multikasus pada MA Nurul Jadid Paiton Probolinggo, MA Al-Amien 1 Putri Pragaan Sumenep dan MAN Tambakberas Jombang)* (Surabaya: IAIN Surabaya, 2013), 65.

⁵² Sumarno, “*Manajemen Pengetahuan Untuk Meningkatkan Mutu Sekolah*”, Pekbis Jurnal, 4: 2, (Riau, 2012), 87.

peserta didik melalui proses pembelajaran, tentu sangat terkait dengan organisasi pembelajar dan bahkan menjadi hal yang sangat penting. Karena dalam organisasi pembelajar sangat berkepentingan dengan manajemen pengetahuan maka sekolah seharusnya menyelenggarakan manajemen pengetahuan agar potensi diri peserta didiknya dapat dikembangkan secara optimal dan bermanfaat bagi diri peserta didik, masyarakat, bangsa, dan negara, sehingga mutu sekolah dapat diakui masyarakat. Organisasi pembelajar dengan menerapkan manajemen pengetahuan akan sangat potensial untuk dapat membawa kemajuan organisasi sekolah. Penerapan manajemen pengetahuan di sekolah perlu dilakukan sebagai pelengkap dan pengintegrasian dari manajemen berbasis sekolah yang sekarang ini masih terpisah-pisah dalam masing-masing manajemen komponen sekolah. Adanya manajemen pengetahuan, informasi dan pengetahuan yang diperoleh dari masing-masing manajemen komponen sekolah dapat dihimpun, dibagikan, dan dimanfaatkan oleh seluruh individu sekolah. Bila sekolah dapat menerapkan manajemen pengetahuan, akan mendorong munculnya budaya knowledge sharing dan learning habit yang melibatkan seluruh personel di dalam sekolah, baik kepala sekolah itu sendiri, guru, maupun murid. Adanya budaya tersebut akan meningkatkan pengetahuan masing-masing yang kemudian akan menjadi pengetahuan orang lain bahkan organisasi, sehingga semua pihak menjadi lebih kompeten. Lebih kompetennya semua pihak pada akhirnya menjadikan mutu sekolah menjadi meningkat.

- f. Yoga Anjas (2018) “*Penerapan Knowledge Management di SMK Diponegoro Depok*”⁵³

Artikel ini membahas tentang konsep *knowledge management* dan penerapannya di SMK Diponegoro Depok. Konsep *knowledge management* ialah merupakan

⁵³ Yoga Anjas, “*Penerapan Knowledge Management di Smk Diponegoro Depok*”, Al-Idarah Jurnal Kependidikan Islam, 8: 2, (2018), 295.

konsep pengelolaan terhadap sumber daya dan teknologi informasi yang dimiliki. Konsep ini berangkat dari dua teori yakni teori berbasis sumber daya (*resource based theory*) dan teori berbasis pengetahuan (*knowledge based theory*). Dalam lembaga pendidikan *knowledge management* diterapkan dalam bentuk peningkatan dan pemanfaatan sumber daya dan teknologi komunikasi dan informasi sebagai aset pengetahuan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif. *Knowledge management* di SMK Diponegoro Depok diterapkan dalam bentuk peningkatan dan pemanfaatan pengetahuan pendidik, media teknologi komunikasi dan informasi, dan sharing-sharing pengetahuan. Dari mini research yang dilakukan di SMK Diponegoro Depok, ditemukan hal-hal sebagai berikut: (1) Telah dilakukanya peningkatan dan pemanfaatan sumber daya (2) Adanya penerapan sharing knowledge (3) Dilakukanya terbosan dalam peningkatan kualitas pendidik dan peserta didik (4) SMK Diponegoro mampu melihat peluang besar dari budaya penyebaran informasi (5) Kurang signifikanya penggunaan media teknologi komunikasi dan informasi di SMK Diponegoro Depok.

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis ini secara umum sama-sama meneliti tentang *Knowledge Management* yang di dalamnya menjelaskan tentang faktor pendukung, faktor penghambat dan manfaat dari *Knowledge Management*.

Adapun untuk perbedaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis ini yakni, selain perbedaan dari tempat penelitian dimana penulis meneliti tentang *Knowledge Management* di dunia pendidikan terlebih di madrasah Aliyah, penulis juga melakukan penelitian lebih terperinci meliputi perencanaan, strategi serta penerapan inovasi hasil dari *Knowledge Management* yang dilakukan di madrasah tempat penelitian, terlebih untuk kelas unggulan di masing-masing madrasah yang menjadi tempat penelitian.