

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pekerjaan merupakan salah satu bagian yang penting dalam kehidupan manusia, bekerja adalah sebuah usaha manusia untuk menjaga keberlangsungan hidupnya, salah satu motivasi manusia bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan fisiologinya sampai kepada kebutuhan mengaktualisasikan diri sesuai hirarki kebutuhan menurut Abraham Maslow yang dipaparkan oleh Robbins (2009, 203-214).

Organisasi sebagai salah satu institusi di mana manusia bekerja, memiliki kemampuan untuk memperhatikan, merawat, memberdayakan manusia. Jamrog dan Overholt (2004, 40) menjelaskan bahwa organisasi yang mampu mengelola sumber daya manusia, akan membuat organisasi itu lebih efektif untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Organisasi berusaha agar terus *exist* dalam keberadaannya dengan ciri khas yang dimiliki. *Exist* berarti organisasi memiliki kemampuan untuk bertahan dalam periode waktu yang lama, mampu melewati fase pertumbuhan dan tantangan sambil mempertahankan kualitas diri dan produk atau jasa yang dihasilkannya. Kemampuan organisasi menghadapi tantangan dan mempertahankan kualitasnya merupakan bagian dari konsep *sustainability*.

The World Commission on Environment yang dikenal dengan *The Brundland Commission* mengeluarkan laporan yang dipublikasikan oleh *Oxford University Press* berjudul “*Our Common Future*”. Dalam laporan ini, diperkenalkan konsep pembangunan berkelanjutan (*sustainability development*), yang didefinisikan WCED (1987, 43), sebagai berikut:

“Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”.

Menurut Chowdhury (2010, 2) Pembangunan berkelanjutan adalah:

“pembangunan yang memenuhi kebutuhan masyarakat pada saat ini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri”.

Dalam konsep ini, diperkenalkan mengenai pembangunan berkelanjutan yang mengandung arti sebuah pembangunan yang berwawasan lingkungan yaitu adanya keharmonisan hubungan antara alam dan manusia. Walaupun konsep *sustainability* sering dikaitkan dengan lingkungan, namun organisasi dapat mengadopsi konsep *sustainability* untuk keberlangsungan organisasi dalam jangka waktu yang panjang.

Di tengah jaman yang semakin maju dan berkembang, tentu organisasi harus mampu berinovasi, dalam bidang pendidikan berbagai jenis kurikulum ditawarkan untuk diadopsi oleh institusi pendidikan seperti kurikulum Cambridge, Montesori, dan International Baccalaureate (IB). Namun, setiap kurikulum mengandung nilai-nilai dan filosofi yang dipercayainya, sehingga dibutuhkan peran pemimpin institusi pendidikan Kristen sebagai penyaring (*filter*) nilai – nilai yang terkandung di dalam kurikulum untuk disesuaikan dengan nilai-nilai visi sekolah.

Kurikulum dan guru adalah faktor yang penting dalam institusi pendidikan untuk membagikan nilai-nilai kebenaran kepada siswa dan komunitas sekolah termasuk para orang tua siswa. Salah satu tugas pemimpin yang penting adalah membagikan visi kepada anggota organisasinya dan memastikan agar setiap proses berlangsung sejalan dengan visi yang telah ditetapkan sekolah. Di samping itu perlu menjaga kualitas dan kesejahteraan guru-gurunya karena guru adalah kunci utama dalam pengimplementasian kurikulum di kelas-kelas. Guru yang

tidak memahami kurikulum secara memadai tentu akan menyulitkan pengimplementasian kurikulum. *Turn over* guru yang tinggi berimbas kepada ketidakpastian pengimplementasian kurikulum meskipun sekolah tetap melatih guru – guru baru untuk memiliki pengetahuan kurikulum yang memadai tetapi membutuhkan investasi waktu yang panjang.

Keberlangsungan visi sekolah melalui kurikulum perlu memikirkan bagaimana mempertahankan guru-guru yang ada dan meningkatkan komitmen untuk bekerja lebih lama sehingga sekolah memiliki waktu untuk memperlengkapi dan memberdayakan guru-guru baru menjadi cakap dan berpengalaman dalam menerapkan kurikulum.

Salah satu faktor yang membuat organisasi dapat terus berlangsung (*sustain*) apalagi dalam jangka waktu yang lama adalah kemampuan organisasi menciptakan budaya berbagi pengetahuan. Manusia memiliki potensi, pengetahuan dan keterampilan yang berbeda – beda. Pengetahuan didefinisikan sebagai informasi yang terkait dengan intelektual (pengalaman manusia). Khoe Yao Tung (2018, 245) dalam bukunya *Memahami Knowledge Management* menyebutkan bahwa pengetahuan menggabungkan pengalaman, penilaian dan intuisi belajar untuk menciptakan nilai tambah organisasi yang diperoleh dari keputusan berdasarkan informasi dan tindakan perbaikan. Minu Ipe (2003, 340) menyatakan bahwa pengetahuan individu dan organisasi adalah vital bagi keberlangsungan dan suksesnya organisasi.

Polanyi dalam Minu Ipe (2014, 344) menuliskan terdapat dua jenis pengetahuan yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang ada di dalam pemikiran masing-masing individu.

Pengetahuan ini tidak mudah dikomunikasikan karena merupakan pemahaman pribadi. Sedangkan *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang sudah didokumentasikan. Pengetahuan ini mudah dikomunikasikan, disimpan dan dapat diakses di kemudian hari karena dituangkan dalam bentuk tulisan dan dokumentasi. Ketidakmampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan yang dimiliki individu (pengetahuan *tacit*) mengakibatkan hilangnya pengetahuan organisasi bersamaan dengan keluarnya karyawan (individu), dan jika hal ini tidak ditangani maka organisasi dapat mengalami “*Corporate Amnesia*”. Khoe Yao Tung (2018, 234) menjelaskan lebih jauh bahwa *Corporate Amnesia* adalah resiko yang dimiliki organisasi jika tidak memiliki pendekatan yang sistematis dalam mengaplikasikan pembelajaran dan praktek - praktek sukses yang pernah dilakukan karena praktek tersebut tidak pernah termuat dalam sistem memori organisasi.

Untuk mencegah terjadinya *Corporate Amnesia*, maka organisasi perlu memiliki pendekatan yang sistematis untuk mengelolanya. Salah satu yang dapat dilakukan adalah dengan membangun budaya berbagi pengetahuan.

Nonaka dan Takeuchi (1995), di dalam bukunya “*The Knowledge Creating Company*”, menjelaskan bahwa pembentukan pengetahuan harus dipandang sebagai sebuah proses agar pengetahuan yang dimiliki individu digemakan dan diinternalisasi sebagai bagian dari pengetahuan organisasi. Pengetahuan organisasi dibentuk melalui interaksi antar individu. Nonaka dan Takeuchi di dalam tulisan Minu Ipe (2003, 340) berargumentasi bahwa organisasi tidak dapat membuat pengetahuan sendiri tanpa peranan para individu, dan hanya

jika pengetahuan individu dibagikan kepada para individu dan grup, barulah pengetahuan itu menjadi efektif.

Amin Ahmed dan Soomro (2019, 1) menyebutkan lebih lanjut bahwa pengetahuan adalah hal yang penting untuk sebuah organisasi dan karyawannya dalam menyediakan keuntungan kompetitif di era yang dinamis. Keberlangsungan organisasi tidak hanya pada penyediaan barang dan jasa untuk para pelanggan tetapi juga tentang bagaimana membuat lingkungan yang sarat pengetahuan dapat membawa para karyawan untuk berkembang dan diberdayakan sehingga meningkatkan tingkat kepercayaan diri mereka.

Robert K. Greenleaf (2002, 11) mengusung model kepemimpinan melayani (*servant leadership*) sebagai sebuah model kepemimpinan yang menekankan-pentingnya pemberdayaan karyawan dan mendukung mereka untuk aktif berpartisipasi. Bukan hanya itu saja, Greenleaf mengemukakan juga bahwa kunci daripada kepemimpinan yang baik adalah: kepemimpinan itu menghasilkan pertumbuhan individu, keberlangsungan organisasi dan tanggung jawab kepada komunitas.

Dalam organisasi adalah hal yang lumrah terjadinya perpindahan tongkat kepemimpinan. Dalam hal inilah, organisasi perlu memikirkan dengan sungguh-sungguh bagaimana pengetahuan *tacit* yang dimiliki pemimpin terdahulu dapat *transfer* kepada pemimpin selanjutnya dan menjadi pengetahuan organisasi sehingga keberlangsungan organisasi dapat terus terjadi. Walaupun organisasi memiliki perencanaan suksesi, namun perencanaan tersebut haruslah melibatkan proses *transfer* pengetahuan dari karyawan senior ke penerusnya.

Selain daripada Lu Trong Tuan (2017, 18) menegaskan bahwa pengaruh kepemimpinan dalam membentuk budaya berbagi pengetahuan, faktor lain yang penting adalah adanya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), OCB merupakan tindakan para karyawan yang tidak terdapat dalam deskripsi kerjanya dan tidak bergantung kepada sistem *reward*. Karyawan yang berperilaku OCB dan menjadi *citizen* yang baik bagi organisasi akan berkontribusi bagi kepentingan organisasi. Chowdhury (2010, 14) juga menjelaskan lebih jauh bahwa OCB memperkuat sistem sosial yang menjadi salah satu faktor dalam membangun sustainabilitas organisasi.

Cahaya Bangsa Classical School (CBCS) adalah sekolah Kristen klasikal yang memiliki tujuan untuk menyediakan para muridnya lingkungan pembelajaran yang berpusat kepada Kristus, para murid diperlengkapi dengan cara pandang alkitabiah (*The Standard*). Sekolah CBCS dari TK sampai dengan kelas 12 memiliki pendekatan terhadap pendidikan yang berdasarkan tradisi 2500 tahun yang lalu dan berakar dalam budaya dan peradaban Barat. Implementasi kurikulum Kristen klasikal dengan pedagogi yang efektif oleh guru yang penuh kasih adalah metode terbaik untuk memperlengkapi para murid di era globalisasi ini.

CBCS adalah sekolah yang mengadopsi pendidikan Kristen klasikal di mana pembelajarannya disampaikan dalam bahasa Inggris sebagai bahasa utama dan bahasa Indonesia sebagai bahasa kedua. Sekolah ini berlokasi di kampus Padalarang, Jawa Barat dan dimulai pada tahun 2004 oleh beberapa orang tua murid dan guru yang merindukan sebuah alternatif sistem pendidikan umum yang alkitabiah. Sekolah ini telah berkembang dengan 752 murid dan 154 karyawan

pada tahun 2020. Penyampaian instruksi pembelajaran disampaikan dalam bahasa Inggris sebesar 75-80% karena menggunakan kurikulum *Liberal Arts* Amerika, dan 20-25% dari kurikulum disampaikan dalam bahasa Indonesia.

Pendidikan Kristen klasikal adalah suatu pendekatan pendidikan yang berakar pada peradaban dan budaya Barat, dikembangkan oleh gereja, didasarkan pada kesalehan, diatur oleh teologi, dengan kurikulum sejarah dan pedagogi dari tujuh *liberal arts* untuk mempersiapkan pria dan wanita yang memiliki hikmat, kebajikan dan kefasihan berbicara. Perbedaan dengan kurikulum lainnya yaitu terletak pada tujuh *liberal arts* (*grammar, logic, rhetoric, arithmetic, geometry, music dan astronomy*) dan pembelajaran akan *great books* (*buku-buku yang ditulis oleh penulis besar*). Pendidikan klasikal mendasarkan pembelajaran kepada suatu pemikiran untuk membangun manusia yang memiliki hikmat yang berdasarkan kepada kebenaran, kebaikan dan keindahan (*truth, goodness, and beauty*). Oleh karena itu, pendidikan kurikulum klasikal ini mengadopsi 3 tahapan perkembangan belajar yaitu tahapan *grammar* di mana dalam tahap ini manusia membangun fondasi dalam pembelajaran dengan mempelajari fakta-fakta yang ada. Dalam tahapan *logic*, pengetahuan yang di dapat bertumbuh menjadi sebuah pemahaman dan pengertian yang distimulasi dengan kemampuan untuk menganalisa melalui pertanyaan mengapa dan bagaimana, mengidentifikasi koneksi dari ide-ide yang ditemukan. Dalam tahapan *rhetoric*, pengetahuan dan pengertian yang ada menghasilkan hikmat dalam mengaplikasikan dan mengintegrasikan pengetahuan yang dimilikinya. Pembangunan manusia seutuhnya di atas kebenaran menjadi ide besar dari kurikulum klasikal dimana telah melahirkan para pemikir besar seperti Aristoteles dan Plato.

Kurikulum klasikal memerlukan guru-guru yang memiliki pengetahuan dan keterampilan pedagogi yang memadai. Ini menjadi tantangan di CBCS karena guru-guru yang bekerja tidak memiliki latar belakang pendidikan klasikal dan tidak mengetahui kurikulum pendidikan klasikal. CBCS memiliki guru yang bekerja 1-2 tahun lebih banyak dibandingkan guru-guru senior yang telah lebih dari 5 tahun berada di CBCS. Guru-guru senior yang telah *resign* dari CBCS membawa pengetahuan *tacit* yang dimilikinya, sekolah harus bekerja keras untuk melatih guru-guru baru untuk memiliki pengetahuan kurikulum sesuai yang diharapkan. Hal ini berdampak kepada pengimplementasian pembelajaran di kelas karena guru-guru baru membutuhkan waktu untuk menginternalisasi pengetahuan yang diterima.

Pimpinan (*Head of School*) CBCS adalah orang yang mengerti pendidikan klasikal karena pengalamannya sebagai seorang pendidik di sekolah klasikal Kristen di Texas, Austin. Ia membawa berbagai macam *resources* untuk melengkapi para guru seperti *online courses ClassicalU*, buku-buku dan kurikulum klasikal Kristen, dan memberikan teladan bagaimana memimpin dengan nilai-nilai Kristen klasikal sehingga nilai-nilai ini dapat terserap lebih mudah oleh guru-guru. *Head of School* memiliki waktu 5 tahun memimpin organisasi CBCS maka perlu diteliti apakah terdapat pengaruh kepemimpinan melayani, OCB dan berbagai pengetahuan yang dimiliki pemimpin dapat diteruskan dan dimiliki oleh pemimpin penerusnya dan para guru, agar dengan demikian sustainabilitas kurikulum (*curriculum sustainability*) di organisasi CBCS dapat terjaga, tidak hilang seiring dengan pergantian pimpinan sekolah.

Melihat pentingnya keberlangsungan (sustainabilitas) kurikulum klasikal bagi institusi CBCS, dan keterlibatan individu dalam berbagi pengetahuan mengenai kurikulum, peneliti meneliti sejauh mana kepemimpinan melayani (*servant leadership*), *organization citizenship behavior* (OCB) dan perilaku berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) mempengaruhi sustainabilitas kurikulum klasikal di CBCS.

1.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah dipaparkan sebelumnya maka permasalahan yang diidentifikasi sebagai berikut:

- 1) Sekolah CBCS adalah sekolah terbesar di Indonesia yang mengadopsi pendidikan kurikulum klasikal yang berasal dari peradaban Barat yang diterapkan ke dalam budaya Timur sehingga memiliki tantangan tersendiri.
- 2) Pendidikan kurikulum klasikal dapat hilang keunikannya dengan adanya pergantian guru-guru lama dengan guru-guru baru.
- 3) Guru-guru baru membawa paradigma, pola pikir, dan budaya yang dilatarbelakangi oleh tempat sebelumnya mengajar di mana mereka membawa nilai budaya yang berbedanya dengan budaya yang sudah dibentuk oleh nilai-nilai pendidikan kurikulum klasikal di sekolah CBCS.
- 4) Sekolah CBCS dipimpin oleh satu orang pimpinan sekolah yang memiliki pengetahuan mengenai pendidikan kurikulum klasikal dan memiliki pengalaman mengajar dan memimpin di sekolah klasikal.

- 5) Sekolah CBCS perlu mempersiapkan pemimpin-pemimpin akademis selanjutnya yang mengerti dan memahami pendidikan kurikulum klasikal.
- 6) Pendidikan kurikulum klasikal tidak mudah dipahami dan dipelajari dalam waktu yang singkat oleh guru-guru yang baru pertama kali mengajar ataupun guru-guru berpengalaman yang tidak memiliki latar belakang pendidikan klasikal.
- 7) Sekolah CBCS memiliki kurikulum yang komprehensif terkoneksi dari tingkatan TK sampai dengan SMA, sehingga perbedaan pemahaman mengenai kurikulum klasikal di tiap sekolah membuat kesulitan dalam mencapai profil lulusan yang diharapkan (*Expected Students Outcomes*).
- 8) Kepemimpinan dalam diri para guru mempengaruhi perilaku mereka dalam berbagi pengetahuan baik kepada rekan kerja, siswa maupun para orang tua.
- 9) Sekolah CBCS memiliki tantangan besar untuk memberdayakan guru-guru yang sudah cukup lama untuk mempersiapkan guru-guru baru.
- 10) Sekolah CBCS memiliki tantangan untuk membangun budaya perilaku berbagi pengetahuan di antara para guru.
- 11) Motivasi guru untuk berbagi pengetahuan tidak akan tumbuh apabila tidak menghasilkan keuntungan.

1.2 Batasan Masalah

Penelitian ini akan dibatasi pada masalah pengaruh *servant leadership* (SL), *organizational citizenship behavior* (OCB), *knowledge sharing* (KS)

terhadap *curriculum sustainability* (CS) Cahaya Bangsa Classical School, Bandung.

1.3 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan keberlangsungan kurikulum klasikal pada CBCS. dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1) Apakah *servant leadership* berpengaruh positif terhadap perilaku karyawan untuk berbagi pengetahuan di CBCS?
- 2) Apakah OCB berpengaruh positif terhadap perilaku karyawan untuk berbagi pengetahuan di CBCS?
- 3) Apakah *servant leadership* berpengaruh positif terhadap sustainabilitas kurikulum klasikal di CBCS?
- 4) Apakah OCB berpengaruh positif terhadap sustainabilitas kurikulum klasikal di CBCS?
- 5) Apakah perilaku berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap sustainabilitas kurikulum klasikal di CBCS?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap perilaku berbagi pengetahuan guru di Cahaya Bangsa Classical School.
- 2) Menganalisis pengaruh OCB terhadap perilaku berbagi pengetahuan guru di Cahaya Bangsa Classical School.
- 3) Menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap sustainabilitas kurikulum klasikal di Cahaya Bangsa Classical School.

- 4) Menganalisis pengaruh OCB terhadap sustainabilitas kurikulum klasikal di Cahaya Bangsa Classical School.
- 5) Menganalisis pengaruh perilaku berbagi pengetahuan terhadap sustainabilitas kurikulum klasikal di Cahaya Bangsa Classical School.
- 6) Menganalisa perilaku berbagi pengetahuan dalam keterkaitan *servant leadership*, OCB dan sustainabilitas kurikulum klasikal di Cahaya Bangsa Classical School berdasarkan sudut pandang Kristiani.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis.

- 1) Manfaat teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih terhadap pengembangan ilmu manajemen pendidikan saat ini. Penelitian ini juga diharapkan dapat berguna sebagai referensi bagi peneliti lain dalam melakukan penelitian selanjutnya, yang berkaitan dengan *servant leadership*, OCB, perilaku berbagi pengetahuan dan sustainabilitas kurikulum.
- 2) Manfaat praktis dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:
 - a) Bagi yayasan pendidikan yang menaungi Cahaya Bangsa Classical School, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai perilaku berbagi pengetahuan karyawan yang ada di Cahaya Bangsa Classical School, dengan meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan di antara para guru dan pimpinan yang memahami kurikulum klasikal sehingga berdampak kepada sustainabilitas kurikulum klasikal.

b) Bagi guru dan karyawan di Cahaya Bangsa Classical School sebagai tenaga pendidik yang berkecimpung dalam dunia pendidikan, dapat memberikan suatu *insight* untuk bersama-sama memainkan peranannya dalam keberlanjutan kurikulum dan pedagogi klasikal untuk waktu yang lama sehingga secara konsistensi memberikan pelayanan yang berkualitas bagi siswa dan orang tua siswa.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis yang disajikan dalam penelitian ini akan terdiri dari 6 bab, yang menguraikan apa yang tercantum dalam judul “Pengaruh *Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior* dan *Knowledge Sharing* terhadap *Curriculum Sustainability* di Cahaya Bangsa Classical School”.

Bab pertama merupakan bagian pendahuluan, yang menggambarkan latar belakang masalah dan kondisi organisasi CBCS selama ini dalam mengusahakan sustainabilitas kurikulum. Bab ini juga terdiri dari identifikasi masalah yang dibatasi oleh bagian batasan masalah dan perumusan masalah. Penulisan bab ini ditutup dengan tujuan dan manfaat dari penelitian yang dilakukan serta sistematika penulisan.

Bab kedua merupakan landasan teori, yang berisi tentang berbagai kajian pustaka dan teori yang menjadi landasan dalam penelitian ini. Pembahasan dalam bab ini mencakup teori, kerangka berpikir dan model penelitian yang berkaitan dengan *servant leadership*, OCB, berbagi pengetahuan, dan faktor-faktor yang menciptakan sustainabilitas organisasi CBCS dalam mempertahankan kurikulum klasikalnya. Penulisan dalam bab ini diakhiri dengan hipotesis penelitian, yang merupakan dugaan sementara yang akan diuji kebenarannya.

Bab ketiga adalah bab yang berisi penelitian mengenai *servant leadership*, OCB, berbagi pengetahuan dan sustainabilitas kurikulum yang dipandang dari perspektif Kristen.

Bab keempat berisi pemaparan metode penelitian yang digunakan mulai dari pengumpulan data, pengolahan data untuk kemudian dianalisis, diawali dengan rancangan penelitian, tempat, waktu dan subyek penelitian. Selain itu juga bab ini memaparkan prosedur penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisa data.

Bab kelima tentang hasil penelitian dan pembahasannya. Terdapat pemaparan gambaran dari data penelitian dan juga hasil analisis dari uji hipotesis yang berkaitan dengan landasan teori yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya. Bab ini diakhiri dengan keterbatasan penelitian.

Bab keenam adalah kesimpulan, dan implikasi manajerial bagi organisasi (dalam hal ini adalah Cahaya Bangsa Classical School). Pada bab ini terdapat saran lebih lanjut agar penelitian ini dapat menjadi acuan bagi peneliti untuk melakukan penelitian mendatang.