

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dunia saat ini sedang mengalami perubahan yang sangat cepat. Berbagai kemajuan di banyak bidang, utamanya di bidang teknologi, telah mengubah wajah dunia dengan begitu cepat. Perubahan itu bahkan telah mengubah cara hidup manusia sedemikian rupa. Kehadiran *Artificial Intelligence*, misalnya, telah dan akan mengubah begitu banyak tradisi kebiasaan manusia. Manusia yang tidak dapat mengikuti perubahan zaman yang begitu cepat akan tertinggal.

Menyikapi perkembangan zaman yang sedemikian rupa ini, dunia pendidikan tidak dapat menutup mata dan telinganya. Dunia pendidikan perlu memikirkan kembali secara serius peran yang diembannya dalam mempersiapkan generasi muda agar dapat bertahan menghadapi perubahan zaman. Generasi muda bukan hanya diharapkan dapat bertahan, melainkan juga diharapkan dapat memberikan kontribusinya secara kreatif dan inovatif.

Harapan-harapan seperti ini membawa suatu tuntutan bagi guru agar juga semakin kreatif dan inovatif dalam mendidik dan mengajar. Di samping itu, karakteristik generasi zaman sekarang juga menjadi suatu tantangan tersendiri. Guru perlu terus mengembangkan metode-metode pedagogi dan didaktik sesuai dengan karakteristik anak.

Berbagai tuntutan ini membuat guru perlu untuk terus menerus mengembangkan dirinya. Darling-Hammond menyatakan bahwa tuntutan-

tuntutan terhadap guru ini menyebabkan semakin pentinglah guru terus-menerus belajar di sepanjang karir mereka (Runhaar & Sanders, 2016, 15).

Terdapat berbagai upaya yang dapat dilakukan untuk terus mengembangkan potensi guru. Misalnya dengan mengadakan berbagai seminar dan pelatihan, mengirim guru untuk menempuh studi lanjut, dan sebagainya. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan menerapkan *knowledge management*.

Pengetahuan ini bukanlah ‘benda mati’ (Setiarso et al, 2016, 86). Artinya, di dalam kehidupan berorganisasi, pengetahuan selalu dikaitkan dengan potensi nilai yang ada pada berbagai komponen atau proses keseluruhan ‘modal’ dalam organisasi tersebut. Kata ‘modal’ tidak hanya dipahami sebagai investasi dan uang, tetapi juga ‘modal sosial’ (social capital). (Setiarso et al, 2016, 86). Organisasi perlu memikirkan agar pengetahuan yang dimiliki tidak hanya dibiarkan menjadi timbunan yang tersimpan rapi, namun pengetahuan itu sepatutnya disebarluaskan kepada seluruh karyawan. Interaksi pengetahuan dengan seluruh karyawan dapat menciptakan pengetahuan-pengetahuan baru. Dan ini membuka peluang terjadinya inovasi. Dengan demikian, maka perilaku berbagi pengetahuan di dalam sebuah organisasi menjadi penting.

Paul L. Tobing mengatakan bahwa melalui berbagi pengetahuan meningkatkan value dari pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan (Tobing, 2007, 137). Seseorang yang melakukan *knowledge sharing* tidak akan kehilangan knowledge yang dimilikinya, tetapi justru melipatgandakan nilai dari knowledge tersebut, apabila sudah dimiliki dan dimanfaatkan oleh banyak orang. Budaya *knowledge sharing* merupakan budaya yang perlu ditumbuhkan dan dirangsang

dalam sebuah perusahaan yang ingin menerapkan Knowledge Management dengan efektif.

Sharing merupakan fondasi bagi terjadinya proses learning (Tobing, 2007, 138). Melalui sharing, tacit yang dimiliki oleh tiap karyawan akan diperkaya. Proses learning ini membuka peluang terciptanya inovasi-inovasi baru. Tanpa learning tidak akan ada inovasi. Dan tanpa inovasi, perusahaan tidak akan bertumbuh atau bahkan tidak dapat bertahan.

Ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chung et al. Sementara itu, hal berbagi pengetahuan secara efektif merupakan hal yang begitu penting sebagai suatu dasar dalam Knowledge Management. Hal ini utamanya disebabkan melalui hal berbagi pengetahuan, lembaga dapat meningkatkan kinerjanya serta keunggulan bersaing di lingkungan dan situasi yang tidak menentu. Hal ini menyebabkan banyak perusahaan besar begitu bersemangat untuk memperoleh berbagai pengetahuan baru dari para knowledge worker yang dimilikinya agar pengembangan perusahaan dapat terus berlanjut. (Chung et al., 2016, 432).

Sekolah XYZ merupakan salah satu sekolah swasta terbesar di wilayah Jabodetabek. Siswa yang bersekolah di sekolah XYZ di wilayah Jabodetabek berjumlah total lebih dari 30 ribu orang. Sedangkan jumlah guru adalah sebesar lebih dari 2.500 orang dan jumlah karyawan lebih dari 400 orang. Jumlah guru dan karyawan yang begitu besar ini dapat dipandang sebagai sebuah tambang emas. Ada kekayaan yang luar biasa tersimpan dalam diri 2.900 orang lebih guru dan karyawan.

Interaksi yang cukup intens di antara para guru dapat saling mengasah pengetahuan yang dimiliki masing-masing guru. Forum-forum pertemuan, seperti

Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan Musyawarah Guru Tim Pendidikan Karakter Berbasis Nilai-nilai Kristiani (MGTP), diharapkan dapat menjadi sarana untuk berbagi *tacit knowledge* masing-masing. Pengalaman-pengalaman terbaik yang dimiliki oleh para guru dapat saling menjadi sumber inspirasi bagi para guru. Jumlah guru yang cukup banyak tentu dapat menjadi potensi yang luar biasa akan suatu kekayaan sumber pengetahuan apabila dapat dikelola dengan baik.

Maksud 'dikelola dengan baik' dapat dijelaskan sebagai berikut. Pertama, setiap guru mengetahui cara serta memiliki kemauan untuk terus mengembangkan pengetahuan yang dimiliki masing-masing. Konteks perkembangan zaman dengan perubahan yang demikian cepat menuntut adanya sosok guru yang memiliki kemauan dan semangat yang tinggi untuk terus-menerus belajar. Perubahan yang demikian cepat membuat pengetahuan menjadi cenderung cepat usang. Ketika muncul pengetahuan-pengetahuan baru, terdapat pengetahuan-pengetahuan tertentu yang mulai ditinggalkan. Oleh karena itu, kemauan untuk terus belajar menjadi penting. Namun, tidak cukup hanya memiliki kemauan saja. Guru juga perlu memiliki pengetahuan tentang cara untuk terus belajar dan mengembangkan pengetahuan yang telah dimilikinya.

Kedua, guru mau menerapkan pengetahuan yang dimilikinya ketika melaksanakan pekerjaannya. Dengan menerapkan setiap pengetahuan baru yang dimilikinya, maka guru akan mengetahui apakah pengetahuan tersebut memiliki dampak terhadap pekerjaannya sebagai seorang guru. Guru juga dapat meneliti apakah terdapat pengalaman-pengalaman tertentu yang memberi umpan balik

terhadap pengetahuan yang dimilikinya sehingga pengetahuan yang dimiliki sebelumnya semakin berkembang lagi.

Ketiga, guru saling berbagi pengetahuan mengenai setiap pengetahuan baru yang dimilikinya serta pengalaman-pengalaman melaksanakan pekerjaannya. Saling berbagi pengetahuan memperlihatkan bahwa terjadi proses dua arah. Guru membagikan pengetahuan dan pengalaman yang dimilikinya, namun sekaligus memperoleh pengetahuan baru melalui *sharing* yang dilakukan oleh rekan guru yang lain. Sedangkan pengalaman-pengalaman melakukan pekerjaannya dapat berupa pengalaman melakukan praktik-praktik terbaik maupun pengalaman-pengalaman kegagalan yang pernah terjadi. Pengalaman-pengalaman ini dapat menjadi sumber inspirasi untuk memikirkan kembali berbagai hal yang perlu dibenahi dan diantisipasi. Hal ini pun pada gilirannya akan menjadi suatu pengetahuan yang baru lagi.

Pada kenyataannya, berbagai hal yang dikemukakan di atas telah dilakukan oleh para guru di sekolah XYZ. Tersedianya forum-forum seperti MGMP dan MGTP merupakan petunjuk adanya upaya untuk memfasilitasi kebutuhan untuk saling berbagi pengetahuan. Bahkan, kesempatan untuk dapat saling berbagi pengetahuan tidak hanya tersedia melalui forum-forum formal saja. Guru-guru saat ini dapat juga memanfaatkan media-media komunikasi sosial untuk sekadar berbagi pengetahuan.

Berdasarkan informasi dari Kepala Sekolah serta berdasarkan observasi yang dilakukan terhadap forum-forum yang ada serta materi-materi pembicaraan di dalam media-media komunikasi sosial diketahui bahwa perilaku berbagi pengetahuan atau *Knowledge Sharing Behavior* (KSB) belum dianggap

memuaskan. Keterlibatan guru dalam membagikan pengetahuan yang dimilikinya atau sekadar memberikan masukan atau tanggapan dinilai relatif masih kurang. Dalam pertemuan-pertemuan yang diadakan, lebih dari separuh guru yang hadir hanya pasif saja. Mereka hanya menjadi pendengar yang baik.

Dalam beberapa kesempatan melakukan kunjungan ke beberapa sekolah XYZ, diperoleh pula informasi bahwa guru-guru yang telah hadir di dalam pertemuan tidak membagikan pengetahuan baru yang telah diperolehnya kepada guru yang tidak mengikuti pertemuan tersebut. Akibatnya, rekan guru yang tidak mengikuti pertemuan tersebut tidak memperoleh pengetahuan baru yang bermanfaat untuk mendukung pekerjaan mereka.

Ada beberapa faktor yang dapat menyebabkan rendahnya perilaku KSB di sekolah XYZ. Faktor-faktor yang ada tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu: Faktor guru, faktor orang lain (rekan guru) dan faktor atasan guru.

Salah satu faktor dari guru adalah adanya *self-efficacy*, yaitu suatu keyakinan diri akan kemampuan atau kesanggupan diri sendiri untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman yang telah dimilikinya dengan orang lain. Guru yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi umumnya mau membagikan pengetahuan yang dimilikinya.

Guru-guru yang bekerja di sekolah XYZ diterima melalui suatu proses rekrutmen. Terdapat kualifikasi tertentu yang harus dipenuhi sebelum akhirnya guru yang bersangkutan dapat diterima. Dengan demikian, apabila guru tersebut sudah berhasil melalui seluruh proses lalu akhirnya diterima, ia dianggap sudah memenuhi kualifikasi yang diharapkan. Kualifikasi tertentu yang dimiliki oleh

setiap guru tentunya bisa membangun suatu *self-efficacy* yang tinggi dalam diri guru-guru tersebut.

Faktor lain yang disebabkan oleh rekan guru di antaranya adalah *trust*. Pembahasan tentang *trust* terhadap orang lain umumnya dikaitkan pada dua hal, yaitu *trust* terhadap diri atau pribadi orang lain dan *trust* terhadap kompetensi yang dimiliki oleh orang lain. Telah disinggung di atas bahwa guru-guru sekolah XYZ diterima melalui suatu proses rekrutmen tertentu, sehingga dapat dijamin terpenuhinya kualifikasi kompetensi yang diharapkan. Dengan demikian, *trust* terhadap kompetensi rekan guru tidak sulit untuk diupayakan.

Namun, *trust* terhadap diri atau pribadi orang lain relatif lebih sulit diupayakan. Pada kenyataannya, guru-guru dapat bekerjasama dalam satu tim, sekalipun mungkin ia baru berkenalan dengan rekan guru yang lain dalam timnya. Persoalan-persoalan kerja tim semuanya dapat diselesaikan dengan mudah karena setiap guru umumnya memiliki *trust* terhadap kompetensi guru yang lain. Pembagian tugas dalam kelompok tidak mengalami kendala.

Kendala justru dapat muncul karena faktor *trust* terhadap diri atau pribadi orang lain. Contohnya, cukup sering terjadi guru baru merasa diremehkan oleh guru-guru yang lebih senior. Perasaan diremehkan ini dapat disebabkan oleh sikap atau perkataan tertentu yang diterima oleh guru baru tersebut. Ada kalanya guru baru merasa bahwa dirinya sedang menjadi topik pembicaraan di antara para guru yang lebih senior. Hal-hal seperti ini dapat membuat guru baru kehilangan *trust* terhadap guru yang lebih senior. Guru baru dapat merasa bahwa apapun yang dikerjakannya selalu dianggap salah dan akan menjadi bahan omongan di kalangan guru yang lebih senior. *Trust* yang rendah umumnya membuat orang

tidak terpacu untuk memiliki kinerja yang lebih baik, termasuk dalam hal berbagi pengetahuan yang dimilikinya kepada orang lain.

Namun demikian, tidak menutup kemungkinan bahwa di antara para guru terdapat orang-orang yang cukup memiliki kedekatan satu dengan yang lain sehingga terbangun *trust* di antara orang-orang tersebut. *Trust* yang tinggi terhadap orang lain biasanya membuat orang lebih mudah untuk melakukan apapun terhadap orang lain tersebut, termasuk berbagi pengetahuan dengan orang lain tersebut.

Di samping itu, terdapat pula faktor peran atasan, misalnya faktor gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh atasan. Di sekolah, Kepala Sekolah dapat mempengaruhi sikap dan perilaku guru. Kepala Sekolah yang memperlihatkan keteladanan dalam berbagai hal yang baik dapat menjadi sumber inspirasi bagi guru untuk ikut melakukan hal yang sama. Ada pula Kepala Sekolah yang rajin memberikan nasihat maupun dorongan melalui komunikasi verbal agar para guru yang dipimpinnya termotivasi dan terdorong untuk berubah secara positif. Dalam konteks berbagi pengetahuan, peran Kepala Sekolah juga dapat memberikan dorongan maupun memperlihatkan keteladanan dengan cara rajin berbagi pengetahuan yang dimilikinya.

Di samping berbagai hal yang dikemukakan di atas, terdapat juga faktor internal dari dalam diri individu yang menjadi pendorong perilaku berbagi pengetahuan. Setiap individu memiliki tujuan-tujuan dan minat-minat tertentu yang menjadi pendorong baginya untuk mengembangkan dirinya sedemikian rupa. Hal-hal seperti ini pun dapat menjadi faktor yang mendorong seseorang untuk berbagi pengetahuan.

Berdasarkan uraian atas pentingnya *Knowledge Sharing Behavior* (KSB) bagi guru, serta perilaku KSB yang dilakukan oleh sebagian guru di SMA XYZ, muncul ketertarikan untuk meneliti lebih jauh mengenai perilaku KSB, serta hubungannya dengan beberapa variabel, seperti *transformational leadership*, *trust* serta *self-efficacy* pada guru.

Di samping itu, peneliti juga bermaksud melihat pengaruh antar variabel yang diselidiki dalam penelitian ini. Penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya masih jarang yang mengangkat mengenai pengaruh *transformational leadership* dan *trust* terhadap KSB di mana *self efficacy* berperan sebagai mediatornya. Hal ini menjadi daya tarik tersendiri bagi peneliti untuk melakukan penelitian ini.

1.2 Identifikasi Masalah

Knowledge Sharing Behavior (KSB) merupakan perilaku yang perlu dimiliki oleh guru. Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku KSB guru di sekolah dapat teridentifikasi melalui potensi-potensi permasalahan yang mungkin terjadi, antara lain:

1. Perilaku KSB akan sulit terwujud bila tidak didukung adanya Budaya Organisasi yang sengaja dihidupkan dan dikembangkan di dalam suatu organisasi demi tujuan tertentu
2. Motivasi guru untuk memiliki perilaku KSB tidak akan tumbuh dengan baik tanpa adanya suatu sistem pemberian *reward*

3. Guru tidak memperlihatkan upaya yang lebih sungguh dalam kontribusinya melalui perilaku KSB bila tidak difasilitasi adanya suatu Sistem Penilaian Kinerja
4. Kepuasan pribadi atas setiap pencapaian yang akan diperoleh jika memiliki perilaku KSB tidak akan tercapai bila tidak didahului adanya suatu harapan akan peningkatan status
5. Kepuasan secara psikologis sebagai motivasi untuk memiliki perilaku KSB tidak akan muncul apabila tidak mendapat pengakuan (rekognisi) dari orang lain
6. Perasaan yakin dan mantap untuk memiliki perilaku KSB sebagai suatu aktualisasi dari nilai-nilai yang diyakininya akan sulit dicapai tanpa ada kesukacitaan (enjoyment) dalam menolong orang lain
7. Perilaku KSB Guru akan sulit untuk terus dipelihara tanpa adanya dukungan dari top management
8. Perilaku KSB akan sulit terjadi tanpa ketersediaan perangkat-perangkat atau teknologi yang dapat dimanfaatkan oleh guru
9. Guru merasa ragu untuk memiliki Perilaku KSB tanpa adanya *Trust* yang berkembang di antara komunitas guru
10. Guru merasa ragu untuk memiliki perilaku KSB bila tidak memiliki *Self-efficacy* yang memperlihatkan keyakinan diri akan kompetensi dan pengetahuan yang dimilikinya

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat diidentifikasi bahwa masalah utama yang muncul adalah *Knowledge Sharing Behavior* (KSB) yang dinilai masih sangat kurang dari yang diharapkan.

Penelitian ini hendak mengetahui hubungan antara faktor-faktor penyebab dengan perilaku KSB di SMA XYZ sehingga dapat diketahui faktor-faktor mana yang dianggap signifikan dalam upaya meningkatkan perilaku KSB di SMA XYZ.

1.3 Batasan Masalah

Dari identifikasi masalah yang telah dilakukan, peneliti menemukan banyak variabel yang berkaitan dengan *Knowledge Sharing Behavior* (KSB). Oleh karena itu, peneliti akan membatasi masalah yang diteliti sebagai berikut: konteks yang diangkat adalah SMA XYZ, sedangkan fokus penelitian adalah pada *KSB*, *transformational leadership*, *trust* dan *self-efficacy*.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, serta batasan masalah, maka masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut:

- 1) apakah *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing behavior* guru di SMA XYZ?
- 2) apakah *trust* berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing behavior* guru di SMA XYZ?
- 3) apakah *self-efficacy* berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing behavior* guru di SMA XYZ?
- 4) apakah *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *self-efficacy* guru di SMA XYZ?
- 5) apakah *trust* berpengaruh positif terhadap *self-efficacy* guru di SMA XYZ?

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

- 1) menganalisis bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing behavior* guru di SMA XYZ.
- 2) menganalisis bahwa *trust* berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing behavior* guru di SMA XYZ.
- 3) menganalisis bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing behavior* guru di SMA XYZ.
- 4) menganalisis bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *self-efficacy* guru di SMA XYZ.
- 5) menganalisis bahwa *trust* berpengaruh positif terhadap *self-efficacy* guru di SMA XYZ.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat, baik secara teoritis maupun praktis, baik untuk kepentingan peneliti sendiri maupun kepentingan banyak pihak.

1.6.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memperkaya khazanah penelitian di dunia pendidikan, utamanya pada kajian topik mengenai *Knowledge Sharing Behavior* (KSB) guru di sebuah sekolah. Penelitian yang mengangkat mengenai *Knowledge Management* di dunia pendidikan relatif masih sedikit. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi bagi penelitian-

penelitian berikutnya, utamanya bila terkait dengan variabel-variabel yang diangkat dalam penelitian ini.

1.6.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan mengenai *Knowledge Sharing Behavior (KSB)* di antara para guru serta hubungannya dengan variabel-variabel seperti *transformational leadership*, *trust* dan *self-efficacy*.

Bagi guru, pengetahuan ini kiranya dapat pula meningkatkan perilaku di antara para guru SMA XYZ untuk saling berbagi pengetahuan. Bagi sekolah, pengetahuan ini kiranya membawa pencerahan akan pentingnya perilaku berbagi pengetahuan yang dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi sekolah. Bagi pihak manajemen dan pengambil keputusan, pengetahuan ini kiranya menjadi bahan pertimbangan dalam menetapkan regulasi yang dapat berdampak pada terciptanya iklim sekolah tertentu. Bagi pemangku kepentingan lain, pengetahuan ini kiranya dapat memberikan wawasan sehingga dapat mendukung terciptanya budaya saling berbagi pengetahuan di lingkungan sekolah.

1.7 Sistematika Penelitian

Tesis ini terdiri dari lima bab, dengan rincian sebagai berikut :

1. Bab 1 Pendahuluan.

Bab ini menjelaskan tentang hal-hal yang melatarbelakangi dilakukannya penelitian ini. Di samping itu, dilakukan juga Identifikasi Masalah, Batasan Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian,

Manfaat Hasil Penelitian, dan Sistematika Penulisan. Penjelasan ini berguna bagi para pembaca yang ingin mengenali konteks yang melatarbelakangi dilaksanakannya penelitian ini.

2. Bab 2 Landasan Teori.

Bab ini diawali dengan deskripsi teoritik tentang variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini, yaitu: *Knowledge Sharing Behavior*, *Transformational Leadership*, *Trust* dan *Self-Efficacy*. Di samping itu, dikemukakan pula beberapa hasil penelitian yang relevan dengan materi pelatihan yang sedang dikembangkan. Tidak ketinggalan, disajikan pula Kerangka Berpikir, Hubungan antara *Knowledge Sharing Behavior* dengan *Transformational Leadership*, *trust* dan *self-efficacy* dan Hipotesis Penelitian

3. Bab 3 Metode Penelitian.

Penelitian dilakukan dengan metode yang dapat dipertanggungjawabkan. Bab ini akan menjelaskan mengenai rancangan Penelitian, rancangan tentang Tempat, Waktu dan Subjek Penelitian, Prosedur Penelitian, Teknik Populasi dan Sampling, Teknik Pengumpulan Data, Instrumen Penelitian, Teknik Analisis Data, dan Hipotesis Statistik

4. Bab 4 Hasil Penelitian dan Pembahasan

Data yang berhasil diperoleh dalam penelitian kemudian dianalisis. Analisis yang dilakukan mencakup: Pengujian Persyaratan Analisis, Pengujian Hipotesis dan Pembahasan, Keterbatasan Penelitian, dan Diskusi

5. Bab 5 Kesimpulan, Implikasi dan Saran

Berdasarkan paparan serta hasil analisis yang telah dilakukan, maka disusunlah kesimpulan, implikasi dan saran. Bab ini berisi Kesimpulan, Implikasi dan Saran yang direkomendasikan berdasarkan hasil penelitian.

