

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sejak Maret 2020, Indonesia dan hampir seluruh negara mengalami situasi krisis pandemi Covid-19. Situasi pandemi ini berpengaruh secara luas di segala bidang di Indonesia, karena situasi ini menyebabkan perubahan dalam situasi yang cukup cepat. Pendidikan menjadi salah satu bidang yang terkena dampak dari pandemi Covid-19 ini. Pendidikan yang normalnya dilakukan dengan tatap muka, siswa datang ke sekolah, belajar di sekolah, bertemu muka dengan teman-teman dan rekan-rekan guru di sekolah, akibat pandemi situasi berubah. Siswa dan guru tidak lagi datang ke sekolah, tetapi kegiatan pembelajaran dilakukan secara daring atau yang lebih dikenal dengan istilah Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ). Guru-guru yang sudah terbiasa dengan pembelajaran tatap muka, dituntut dengan cepat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Guru-guru dan para siswa dituntut untuk mulai membiasakan diri menggunakan media-media, *software*, dan platform yang digunakan untuk PJJ.

Adaptasi yang serba mendadak dan cepat ini juga dialami oleh guru-guru dan siswa-siswa di SMPK 5 PENABUR Jakarta. Sebagai sekolah yang berada di bawah naungan Yayasan BPK PENABUR Jakarta, SMPK 5 PENABUR Jakarta bersama dengan sekolah-sekolah yang berada di bawah naungan Yayasan BPK PENABUR Jakarta mulai melakukan adaptasi dengan situasi pandemi. Sebelum keluar kebijakan untuk siswa/i PJJ, 6 orang guru, dikoordinir oleh Wakil Kepala Sekolah bagian kurikulum, di SMPK 5 PENABUR Jakarta sudah mempersiapkan

platform yang akan digunakan jika terjadi situasi di mana harus PJJ. Mengingat saat itu, Virus Corona sudah menyebar di beberapa negara, namun belum begitu menyebar di Indonesia, 6 orang guru sudah mempersiapkan platform Google Classroom. Google Classroom dipilih karena bisa digunakan secara gratis dan Yayasan BPK PENABUR Jakarta bekerja sama dengan Google.

Pada saat yayasan memutuskan untuk PJJ, platform yang diperlukan sudah siap. Hanya saja, mayoritas guru belum menguasai Google Classroom. Akhirnya, sekolah menyediakan pelatihan internal terkait dengan Google Classroom. Pelatihan dipimpin oleh 6 guru yang sudah lebih dahulu menguasai Google Classroom. Ini adalah pelatihan internal pertama sekali yang dilakukan di SMPK 5 PENABUR Jakarta. Sebelum-sebelumnya pelatihan-pelatihan terhadap guru sudah pernah dilakukan, hanya narasumber dari pihak luar, sekalipun ada guru yang menguasai materi. Misalnya pelatihan *Learning Management System* (LMS) Moodle sebelum masa pandemi yang dipimpin oleh pihak IT, sekalipun ada guru juga yang menguasai Moodle.

Berbagai platform untuk menunjang PJJ, seperti: Gmeet, Zoom, Quizziz, Kahoot, In Shot, Spark Post, dan Cava, mulai dipelajari secara perlahan oleh guru-guru melalui pelatihan internal. Sekalipun, dari pihak yayasan juga memberikan pelatihan kepada guru-guru, tetapi pelatihan internal tetap dilaksanakan. Selain itu, sekolah juga mulai membentuk Tim Moodle, Classroom, dan Zoom. Tim ini merupakan tim pendukung guru-guru selama PJJ, sehingga saat guru mengalami kendala, maka guru-guru sudah tahu untuk menghubungi guru yang tergabung dalam Tim Moodle, Classroom dan Zoom. Berbeda dengan sebelum pandemi, Kepala Sekolah lebih memotivasi guru-guru untuk lebih kreatif dan mau untuk

belajar platform yang bisa dipakai untuk menunjang PJJ. Kepala sekolah menekankan kepada guru-guru untuk tidak malu bertanya kepada rekan guru yang sudah bisa. Untuk rekan guru yang sudah bisa, kepala sekolah menekankan agar tidak pelit ilmu dan mau membantu rekannya yang kesulitan.

Perubahan menuntut guru, baik yang masih baru atau pun yang sudah senior, untuk mau mempelajari hal yang baru. Guru yang sebelumnya tidak pernah menggunakan Moodle harus mulai belajar menggunakan Moodle, bahkan hingga larut malam. Hal ini terbukti dari beberapa guru, hingga saat ini, masih menghubungi penulis untuk bertanya dan belajar tentang Moodle baik pada saat jam kerja maupun di luar jam kerja. Pada observasi awal, ditemukan adanya perbedaan motivasi belajar guru di SMPK 5 PENABUR Jakarta, sebelum pandemi dan setelah pandemi. Sebelum pandemi, motivasi guru untuk belajar tidak kuat. Hal ini terbukti dari sangat sedikit guru yang menggunakan Moodle, dengan alasan malas dan ribet. Pada masa setelah pandemi, motivasi belajar guru kuat. Guru antusias mengikuti pelatihan dan belajar hal-hal baru yang bisa menunjang pekerjaan selama PJJ. Selain itu Kepala Sekolah SMPK 5 PENABUR Jakarta mulai membuat program yang berkaitan dengan pelatihan internal. Setiap ada kesempatan guru-guru untuk melaksanakan pembinaan, kepala sekolah menggunakan waktu tersebut untuk guru bisa melakukan pelatihan internal. Kepala sekolah juga secara intens memotivasi guru untuk bertanya dan mau membantu rekannya yang kesulitan.

Fenomena yang dialami guru-guru ini kemudian mendorong penelitian untuk menggali dan mencari tahu tentang fenomena tersebut. Fenomena yang dialami oleh guru-guru merupakan fenomena yang berkaitan dengan salah satu

perilaku organisasi, yakni perilaku berbagi pengetahuan. Perilaku berbagi pengetahuan merupakan bagian dari manajemen pengetahuan dalam organisasi. Pada era industri 4.0, yang dikenal sebagai revolusi digital dan teknologi, pengetahuan menjadi aset yang berharga dalam organisasi. Hal ini menyebabkan, organisasi membutuhkan manajemen pengetahuan dengan tujuan mengelola pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing individu dalam organisasi untuk menjadi aset yang berharga bagi organisasi.

Perilaku berbagi pengetahuan merupakan salah satu perilaku organisasi yang memiliki dampak besar pada inovasi dalam organisasi karena perilaku tersebut membantu menghadirkan ide baru dan keuntungan dari pengalaman orang lain (Rezaei et al. 2021, 1). Pengaruh perilaku berbagi pengetahuan sangat positif bagi organisasi, termasuk sekolah, sehingga sangat perlu bagi pemimpin untuk mempromosikan dan mengenalkan perilaku berbagi pengetahuan di organisasinya. Hal yang menarik dan akan dibahas lebih mendalam pada bab selanjutnya adalah konsep tentang perilaku. Secara umum perilaku berbeda dengan tindakan. Perilaku berkaitan dengan reaksi berulang manusia yang berulang terhadap lingkungannya, sedangkan tindakan adalah respon manusia terhadap sebuah kejadian yang membutuhkan solusi yang tepat. Berbagi adalah tindakan untuk membagikan sesuatu yang dimiliki kepada orang lain. Konsep berbagi juga akan dibahas pada bab berikutnya.

Penelitian ini memberi fokus pada peran kepala sekolah dalam perilaku berbagi pengetahuan di sekolah. Kepala sekolah selaku pimpinan di sekolah memiliki peran dalam melaksanakan atau membudayakan perilaku berbagi pengetahuan di sekolah. Kepala sekolah perlu mempromosikan dan

memperkenalkan kepada guru-guru tentang perilaku berbagi pengetahuan. Hal ini ditegaskan oleh Aldulaimi dan Abdeldayem menjelaskan bahwa seorang pemimpin berperan untuk memperkenalkan dan mempromosikan perilaku berbagi pengetahuan kepada anggota organisasinya. Pemimpin juga berperan, baik secara sengaja ataupun tidak, untuk memfasilitasi perilaku berbagi pengetahuan (Amiri et al. 2020, 48-51). Fullan menambahkan bahwa seorang pemimpin berperan untuk memberikan sarana dan prasarana agar perilaku berbagi pengetahuan bisa berjalan dengan baik serta mengontrol dan mengevaluasi perilaku berbagi pengetahuan di lingkungan sosial (Michael Fullan 2010, 411-412). Tujuannya adalah agar perilaku berbagi pengetahuan bisa dipahami oleh guru-guru, sehingga praktiknya bisa berjalan dengan efektif.

Temuan pada observasi awal memperlihatkan bahwa perilaku berbagi pengetahuan sudah ada di kalangan guru SMPK 5 PENABUR Jakarta, hanya saja belum terorganisir dengan baik. Pelatihan internal dan rapat bulanan menjadi bukti bahwa perilaku berbagi pengetahuan sudah dilaksanakan. Permasalahannya, perilaku berbagi pengetahuan yang ada di SMPK 5 PENABUR Jakarta belum terorganisir dengan baik dan belum dilakukan secara rutin, sehingga budaya perilaku berbagi pengetahuan belum terbentuk dengan baik. Kepala Sekolah, selaku pimpinan di sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mengorganisir perilaku berbagi pengetahuan ini.

Kasus ini sangat menarik untuk diteliti lebih mendalam, menyeluruh, dan terperinci. J Jhon W. Creswell mengatakan bahwa ciri khas dari analisis data penelitian studi kasus adalah mendalam, holistik, dan mendetail (Creswell 2018, 137). Penelitian ini akan berfokus pada peran Kepala Sekolah, selaku pemimpin di

sekolah, dalam mengorganisir perilaku berbagi pengetahuan di kalangan guru. Selain itu, situasi pandemi bisa menolong kepala sekolah untuk lebih memotivasi guru-guru dalam perilaku berbagi pengetahuan. Pemahaman Kepala Sekolah terhadap manajemen kasus, pemahaman para guru, serta upaya-upaya yang dilakukan oleh Kepala Sekolah menjadi hal yang akan diteliti secara mendalam. Fakta ini yang kemudian mendorong terjadinya penelitian dengan metode penelitian studi kasus mengenai peran kepala sekolah dalam perilaku berbagi pengetahuan di kalangan guru SMPK 5 PENABUR Jakarta.

1.2. Identifikasi Masalah

Perilaku berbagi pengetahuan sangat penting untuk dimiliki oleh guru-guru. Berdasarkan wawancara dengan beberapa guru dan kepala sekolah, serta beberapa bacaan dari sumber-sumber literasi yang berkaitan dengan manajemen pengetahuan di sekolah, ada beberapa fenomena yang menarik untuk diteliti, diantaranya:

- 1) Sebelum masa pandemi, jumlah guru yang menggunakan Moodle masih sedikit, tetapi setelah pandemi guru yang menggunakan Moodle sudah banyak.
- 2) Sebelum masa pandemi, kolaborasi antar mata pelajaran masih lemah, setelah masa pandemi kolaborasi antar mata pelajaran semakin kuat bahkan ada tugas kolaborasi antar mata pelajaran untuk siswa.
- 3) Sebelum pandemi, pelatihan internal tidak terjadi. Pelatihan selalu dipimpin oleh nara sumber dari luar sekolah. Setelah masa pandemi, pelatihan internal mulai sering dilakukan.
- 4) Pada masa pandemi, guru semakin rutin bertanya kepada sesama rekan kerja, bahkan di luar jam kerja.

- 5) Perilaku berbagi pengetahuan sudah dilakukan di kalangan guru SMPK 5 PENABUR Jakarta, hanya saja belum terorganisir dengan baik dan belum rutin dilakukan.
- 6) Kepala Sekolah memiliki peran penting agar perilaku berbagi pengetahuan dapat terorganisir dengan baik di antara guru-guru SMPK 5 PENABUR Jakarta.

Fenomena-fenomena tersebut kemudian menimbulkan pertanyaan, apakah perubahan kondisi dari tatap muka menjadi PJJ, memberikan dorongan terhadap perilaku berbagi pengetahuan? Selain fenomena tersebut, dalam penelitian juga ditemukan bahwa ada beberapa rekan guru merasa malu untuk bertanya pada rekan kerja, khususnya untuk guru-guru yang baru beradaptasi, serta guru-guru kekurangan motivasi, sarana, dan ruang untuk berbagi pengetahuan di sekolah. Hal ini kemudian menimbulkan sebuah pertanyaan apakah kurangnya kesadaran guru terhadap pentingnya perilaku berbagi pengetahuan disebabkan karena guru-guru belum mengetahui atau mendalami konsep perilaku berbagi pengetahuan di sekolah?

1.3. Batasan Masalah

Penelitian ini akan terbatas pada beberapa batasan, meliputi:

- 1). Ruang lingkup penelitian adalah manajemen pendidikan di sekolah SMPK 5 PENABUR Jakarta.
- 2). Rentang waktu pelaksanaan observasi sebelum penelitian berkisar antara bulan Agustus 2018 – Maret 2020 dan penelitian dilakukan pada bulan Januari 2021 – Oktober 2021.

- 3). Bidang yang akan berkaitan dengan penelitian ini adalah kepemimpinan dan budaya organisasi berbagi pengetahuan, khususnya pengetahuan yang berkaitan dengan metode mengajar, penggunaan IT, dan informasi tentang siswa.
- 4). Penelitian ini akan berfokus pada perilaku lahiriah, bukan pada psikologi responden.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil pra-penelitian dan situasi yang terjadi di lingkungan guru SMPK 5 PENABUR Jakarta serta teori-teori yang berkaitan dengan manajemen pengetahuan di sekolah, maka rumusan masalah yang muncul dalam penelitian ini adalah:

- 1) Bagaimana Kepala Sekolah dan Guru-guru SMPK 5 PENABUR Jakarta memahami budaya berbagi pengetahuan?
- 2) Bagaimana mengoptimalkan perilaku berbagi pengetahuan di sekolah?
- 3) Bagaimana peran kepala sekolah SMPK 5 PENABUR Jakarta selaku pimpinan sekolah dalam perilaku berbagi pengetahuan di lingkungan sekolah?
- 4) Mengapa terjadi perbedaan perilaku berbagi pengetahuan sebelum dan saat pandemi?

1.5. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mengetahui pemahaman guru terkait perilaku berbagi pengetahuan
- 2) Mengetahui cara sekolah mengoptimalkan perilaku berbagi pengetahuan

- 3) Memahami peran kepala sekolah dalam perilaku berbagi pengetahuan di kalangan guru
- 4) Memahami alasan adanya perbedaan perilaku berbagi pengetahuan sebelum dan saat pandemi serta penyebabnya

1.6. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini akan memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun secara praktis.

- 1). Secara teoritis penelitian ini dapat digunakan untuk memperkaya penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan Kepala Sekolah, khususnya ketika berbicara tentang peran Kepala Sekolah dalam membangun budaya berbagi pengetahuan.
- 2). Secara praktis, para pimpinan dapat menggunakan penelitian ini untuk mendapatkan gambaran tentang upaya membentuk dan membangun budaya berbagi pengetahuan di lingkungan sekolah, serta hal-hal apa yang membuat budaya berbagi pengetahuan berlangsung tidak efektif di lingkungan sekolah. Penelitian ini menjadi menarik karena budaya organisasi yang diteliti, sudah diteliti cukup lama dan memunculkan kesadaran bahwa budaya berbagi pengetahuan ini sangat dibutuhkan dalam organisasi, khususnya pada saat terjadi perubahan seperti masa pandemi. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini diharapkan mampu menjadi gambaran yang mendalam bagi Kepala Sekolah selaku pimpinan di sekolah, agar mulai menyadari pentingnya budaya berbagi pengetahuan, sehingga mulai membentuk dan membangun budaya berbagi pengetahuan di sekolah. Selain Kepala Sekolah, penelitian ini

bermanfaat secara praktis bagi guru-guru, untuk lebih memahami dan menyadari akan pentingnya perilaku berbagi pengetahuan dalam upaya meningkatkan kualitas diri dan sekolah.

1.7. Sistematika Penelitian

Penulisan tesis ini terdapat kerangka penulisan yang terbagi secara sistematis dan rinci menjadi lima bab serta dipaparkan dengan jelas pada tiap pembagian bab. Pada bab satu, digambarkan dan dipaparkan beberapa hal yang berkaitan dengan latar belakang penulisan yakni, kesadaran akan pentingnya manajemen pengetahuan yang baik di sekolah, khususnya tentang budaya berbagi pengetahuan. Dalam observasi, pengalaman, dan fenomena yang didapat dari penelitian ini, timbul kesadaran bahwa budaya berbagi pengetahuan di lingkungan SMPK 5 PENABUR Jakarta belum berjalan dengan baik. Kedua, masa pandemi membuat SMPK 5 PENABUR Jakarta baru memahami pentingnya pengetahuan yang dimiliki oleh setiap guru, untuk dikelola dan digunakan dengan baik. Pemahaman tersebut kemudian memunculkan upaya untuk membentuk dan membangun budaya berbagi pengetahuan di lingkungan sekolah SMPK 5 PENABUR Jakarta oleh Kepala Sekolah. Ketiga, meskipun budaya berbagi pengetahuan di SMPK 5 PENABUR Jakarta sudah mulai terbentuk, namun masih belum efektif, dikarenakan masih kurangnya kesadaran guru-guru untuk berbagi pengetahuan yang ia miliki. Pada bab satu juga dipaparkan harapan penelitian ini dilakukan. Penelitian ini diharapkan mampu membantu berbagai pihak, terkhusus dalam bidang pendidikan.

Pada bab dua, digambarkan teori-teori yang digunakan dan hendak dikaji lebih dalam melalui penelitian ini. Kajian pustaka yang dipaparkan pada bab dua,

adalah penjelasan tentang teori kepemimpinan, manajemen pengetahuan, dan budaya berbagi pengetahuan. Selain itu, juga dicantumkan beberapa uraian mengenai penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan masalah dalam penelitian.

Pada bab tiga terdapat uraian pendeskripsian tentang metodologi penelitian. Bab ini mendeskripsikan secara terperinci mengenai rancangan penelitian yang meliputi beberapa tahapan, mulai dari pengumpulan data dan analisis data. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, pengumpulan data dilakukan secara online dan tatap muka dengan melakukan wawancara kepada pihak-pihak yang hendak diteliti. Penelitian dilakukan di Sekolah SMPK 5 PENABUR Jakarta, terhitung sejak Januari 2021 hingga Oktober 2021. Pada penelitian ini, dilakukan beberapa prosedur penelitian, yakni: mengidentifikasi, memilik dan merumuskan masalah, menyusun kerangka penelitian dan merumuskan hipotesis, menyusun data, menafsirkan data yang diperoleh, dan menyimpulkan data.

Bab empat berisi tentang penyajian data yang memaparkan profil guru dan kepala sekolah yang menjadi responden dalam penelitian ini. Pada bagian ini dipaparkan hasil wawancara yang kemudian dikelompokkan ke dalam tema-tema kecil. Bab kelima berisi tentang analisis dan pembahasan. Dalam bab ini, temuan-temuan yang di dapat oleh peneliti dalam penelitiannya akan dianalisis berdasarkan teori yang telah diuraikan pada bab dua dan memberikan interpretasi atau penafsiran atas data yang diolah untuk menjawab pertanyaan dalam perumusan masalah. Bab ini ditutup dengan keterbatasan peneliti dalam penelitian ini, sehingga menjadi acuan untuk saran pada bab keenam.

Pada bab keenam, terdapat kesimpulan, implikasi, dan saran. Bab ini menjelaskan secara terperinci mengenai kesimpulan atas hasil penelitian, serta dampak dan manfaatnya bagi pihak sekolah, serta saran sebagai penutup yang diharapkan dapat bermanfaat bagi penelitian selanjutnya.

