

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan dapat dianggap sebagai seperangkat fungsi yang harus dilakukan oleh kelompok yang mencerminkan kualitas kelompok tersebut yang merupakan hasil dinamika di dalam kelompok untuk mencapai tujuan bersama (Gronn 2000 dalam Harris 2005, 202)

Kepemimpinan guru bukanlah suatu peran formal tetapi lebih pada agen pemberdaya yang berdampak secara langsung kepada kualitas pengajaran dan pembelajaran (Muijs & Harris 2003, 440). Untuk dapat memahami kepemimpinan guru (*teacher leadership*), dimulai dengan memahami pengertian akan guru pemimpin (*teacher leader*) karena kepemimpinan guru adalah peran yang dilakukan oleh seorang guru pemimpin. Guru pemimpin adalah guru yang menguasai pelajarannya dengan baik, cakap mengajar di kelas dan mendapatkan legitimasi sebagai pemimpin dari guru lain oleh karena pengaruhnya yang besar bagi sesama guru. Pengaruh adalah prasyarat untuk menjadi seorang guru pemimpin (Little 1995 dalam Katzenmeyer & Moller 2009, 6). Dua aspek pada guru pemimpin, yang pertama adalah secara pribadi mengembangkan metode dan kegiatan pedagogis dan yang kedua adalah memberikan pengaruh pada proses belajar mengajar pada tingkat sekolah (McMahon et al. 2011, 159).

Untuk menjadi seorang guru pemimpin maka yang pertama-tama adalah seorang guru bersedia menerima peran sebagai seorang pemimpin (Katzenmeyer

& Moller 2009, 10). Tanpa kesediaan tidak mungkin seseorang mengambil peran sebagai pemimpin. Kedua adalah membangun relasi dengan kepala sekolah, kepala sekolah adalah pemimpin formal di sekolah yang berfungsi untuk mengatur kegiatan sehari-hari agar berjalan dengan baik. Ketiga, bekerjasama dengan guru-guru lain, dan keempat adalah memfasilitasi pembelajaran untuk diri sendiri maupun orang lain. Guru pemimpin adalah seorang yang memimpin di dalam kelas dan di luar kelas dan memberikan kontribusi bagi komunitas guru dan siswa; memberikan pengaruh terhadap praktik pembelajaran yang lebih baik dan bertanggungjawab atas hasil dari kepemimpinannya (Katzenmeyer & Moller 2009, 6).

Di dalam organisasi sekolah, guru adalah aset penting. Aset bagi suatu organisasi adalah komponen organisasi yang memberikan kontribusi dan manfaat bagi tercapainya tujuan organisasi. Tanggung jawab seorang guru di dalam organisasi sekolah tidak hanya menyampaikan materi pelajaran kepada siswa, sebelum mengajar, guru sudah membuat rencana pelajaran, mempersiapkan materi pelajaran dan alat evaluasi pembelajaran lainnya.

Beberapa hal penting yang sudah diketahui mengenai kepemimpinan guru di antaranya adalah (Harris 2005, 206) pertama: kepemimpinan guru berkaitan dengan *collegial norm* yang memberikan kontribusi bagi tingkat efektifitas, perbaikan dan pengembangan sekolah. Kedua, kepemimpinan guru memberikan kesempatan bagi seorang guru untuk mengambil peran sebagai pemimpin. Ketiga, kepemimpinan guru berarti guru sebagai pemberi instruksi pengajaran dan keempat adalah kepemimpinan guru berkaitan dengan pembentukan budaya baru sekolah dengan memaknai kepemimpinan sebagai hasil dari dinamika interaksi

hubungan individu-individu di dalam kelompok dan bukan berdasarkan keputusan satu orang saja. Pembentukan budaya organisasi sekolah melalui perubahan sistematis yang mengubah perilaku guru yang meliputi: norma, kebiasaan, keterampilan dan paradigma para pendidik. Pengaruh kepemimpinan guru bagi sekolah (Harris 2005, 209) yaitu: memberikan pengaruh positif terhadap budaya sekolah melalui peningkatan kepercayaan dan kerjasama di antara para guru yang pada akhirnya akan memiliki kemungkinan pengaruh positif yang lebih besar pada pengembangan pengajaran dan perbaikan kualitas mengajar di kelas. Setiap orang yang bekerja pada sistem sekolah yang memiliki tanggung jawab untuk memimpin, mengkoordinasikan dan mengawasi orang lain sekecil apapun peran itu, berperan sebagai pengembang sumber daya manusia. Tanggung jawab ini adalah bagian dari kepemimpinan berbasis sumber daya manusia yang didistribusikan secara internal ke seluruh sistem (Stratt 2010, xii).

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Seleksi calon guru adalah langkah awal untuk mendapatkan guru yang tepat bagi kebutuhan sekolah dalam rangka memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang berkualitas. Kriteria guru yang diterima bekerja tidak cukup hanya memiliki kompetensi yang tinggi atau pengalaman yang banyak dan latar belakang pendidikan yang sesuai, melainkan juga guru yang memiliki *personality* yang sesuai (*fit*) dengan lingkungan. Adanya tingkat kesesuaian yang tinggi antara *personality* individu dengan lingkungan pekerjaan (*person-job fit*) berkaitan dengan kepuasan kerja yang tinggi, kinerja profesional yang lebih baik (Van Iddekinge et al. 2011 dalam Kaub et al. 2016, 218). Bagi sebagian orang, profesi

guru bukan merupakan karir ideal, perasaan tidak puas dan mudah stres dalam menjalani karir sebagai guru membuat sebagian guru cepat bosan dan melewati hari demi hari sebagai rutinitas.

Hal berbeda ditunjukkan oleh individu yang memilih guru sebagai karir pilihan, mereka menjalankan tugasnya penuh dengan ide-ide kreatif dan penuh motivasi (Reichl et al. 2014 dalam Kaub et al. 2016, 217). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa minat dan kemampuan seseorang merupakan suatu indikasi terhadap potensi keberhasilan pengembangan karir dan kinerja profesi guru yaitu adanya kesesuaian antara kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan. Adanya kesesuaian nilai (*values and norm*) di antara sesama guru dan antara guru dan sekolah berkaitan erat dengan kemungkinan lahirnya guru pemimpin di sekolah sebaliknya ketidak sesuaian nilai-nilai berdampak pada kurangnya rasa saling percaya dan berdampak pada kegagalan sekolah mengembangkan budaya kolaborasi dan pada akhirnya mematikan sarana untuk menggali potensi guru menjadi pemimpin (Harris 2005, 221).

Seleksi calon guru baru dilakukan dengan berbagai alasan di antaranya adanya kebutuhan karena penambahan jumlah murid, adanya guru yang purna bakti dan harus digantikan dengan guru baru yang lebih muda atau karena guru yang pindah ke sekolah lain dengan berbagai alasan. Tentunya banyak faktor yang menyebabkan guru pindah kerja ke sekolah lain dan permasalahan sebenarnya jauh dari sederhana.

Menentukan susunan guru adalah salah satu tugas kepala sekolah yang sangat penting, oleh karenanya untuk mengisi posisi guru yang lowong pada tahun ajaran baru, kepala sekolah berusaha memilih yang terbaik dari para pelamar.

Walaupun guru berperan penting dalam menentukan kualitas hasil pembelajaran (Hairrell et al. 2011 dalam Ellis et al. 2017, 3) tetapi dalam kenyataannya seorang guru sering diperlakukan sebagai variabel yang mudah dipertukarkan atau digantikan. Ketika melakukan rekrutment, tidak jarang kepala sekolah lebih memilih untuk segera mengisi posisi guru dengan pelamar yang ada asalkan kualifikasinya sudah memenuhi syarat terlepas apakah mereka memiliki kesesuaian (*fit*) dengan kebutuhan sekolah (Weisberg et al. 2009 dalam Ellis et al. 2017, 3). Mendapatkan guru yang sesuai dengan kebutuhan dan mampu bekerja dengan efektif bukan lagi menjadi prioritas utama, asalkan kebutuhan guru untuk satu tahun akademik terpenuhi maka kebutuhan sumber daya manusia untuk sekolah sudah cukup. Proses yang sama kembali berulang pada tahun ajaran berikutnya, banyak guru yang berpindah dan kepala sekolah kembali lagi melakukan rekrutmen untuk memenuhi kebutuhan guru untuk tahun ajaran baru dan seterusnya.

Dalam melakukan proses perekrutan guru, kepala sekolah lebih sering fokus untuk mendapatkan guru untuk mengisi posisi yang kosong dengan cepat. Tekanan untuk mengisi posisi yang lowong kadang menyebabkan seorang kepala sekolah merekrut kandidat yang kurang tepat baik secara budaya dan nilai-nilai sekolah maupun dengan posisi pekerjaan. Dan ketika sudah menjadi guru di sekolah, tidak sedikit seorang guru mengajar beberapa mata pelajaran yang bukan bidang keahliannya demi memenuhi jumlah jam mengajar.

Melakukan rekrutmen guru yang memiliki kesesuaian (*fit*) dengan nilai-nilai sekolah serta memiliki kesesuaian dalam tujuan dengan sekolah seharusnya dapat dilakukan sejak awal. Proses pergantian guru tidak hanya memakan biaya

yang tinggi tetapi juga mengambil hak siswa untuk dapat belajar berkesinambungan, guru yang baru direkrut memerlukan waktu untuk beradaptasi dengan sekolah dengan rekan kerja dan juga dengan murid-murid. Dan selalu ada kemungkinan proses adaptasi itu gagal dan pemutusan hubungan kerja terpaksa dilakukan oleh salah satu pihak atau kedua pihak sepakat untuk tidak melanjutkan hubungan kerja pada akhir tahun ajaran atau bahkan sebelum tahun ajaran berakhir.

Pemimpin yang serius melakukan perubahan mempersiapkan proses seleksi guru serta program induksi kepada guru baru dengan baik karena merupakan sarana untuk memperkenalkan dan mempersiapkan guru atau karyawan baru dengan visi dan misi serta budaya sekolah, proses induksi sebagai *high-leverage activity* menjadi sarana untuk mempersiapkan guru dan karyawan baru memiliki identitas baru sesuai dengan budaya sekolah dan membangun komitmen bersama antara karyawan baru dengan sekolah (Schlechty 2005, 67). Kompetensi guru harus tetap terpelihara dengan baik yaitu yang dilakukan dari proses perencanaan, perekrutan, pelatihan dan evaluasi secara terus menerus dengan memperhatikan kebutuhan organisasi dan perkembangan dunia luar. Pentingnya para pengambil keputusan di sekolah untuk menyadari penerapan strategi dan prinsip-prinsip sumber daya manusia untuk mengenali kebutuhan/motif mengembangkan potensi guru di sekolah untuk menjadi guru pemimpin.

Kepala sekolah memberikan arah, menginspirasi guru-guru dan karyawan menentukan minat mereka misalnya dengan memberikan tujuan baru yang menantang sehingga guru dan karyawan mengarahkan minat untuk mencapai

tujuan organisasi (Schlechty 2005, 45). Tidak kalah penting agar kepala sekolah membuat kondisi di sekolah sedemikian rupa sehingga para guru dapat memuaskan kebutuhan yang belum terpenuhi sedemikian sehingga kebutuhan yang belum terpenuhi ini sebagai pendorong motivasi (Thompson 2003, 12).

### 1.3 Batasan Masalah

Bolman dan Deal (2017, 20) mengidentifikasi bahwa terdapat empat perspektif untuk menganalisis suatu organisasi dan situasi yaitu: struktural (*structural*), sumber daya manusia (*human resource*), politik (*politics*) dan simbolik (*symbolic*). Setiap perspektif (*frame*) tersebut dapat digunakan untuk menganalisis kepemimpinan di dalam suatu organisasi baik secara sendiri-sendiri ataupun gabungan dari keempatnya. Perspektif tertentu lebih tepat untuk diterapkan tergantung waktu dan situasi yang terjadi dilapangan (Bolman dan Deal 2017, 311). Penelitian ini berfokus pada perspektif sumber daya manusia dalam menganalisis kepemimpinan di dalam organisasi.

Dari berbagai variabel dalam perspektif sumber daya manusia yang memberikan pengaruh terhadap kepemimpinan guru, fokus penelitian ini pada kesesuaian (*fit*) antara *person-organization fit*, *person-job fit*, dan pemberdayaan guru terhadap kepemimpinan guru.

## 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka pertanyaan pengarah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah ada pengaruh *person-organization fit* terhadap kepemimpinan guru?
- 2) Apakah ada pengaruh antara *person-job fit* terhadap kepemimpinan guru ?
- 3) Apakah ada pengaruh pemberdayaan guru terhadap kepemimpinan guru?
- 4) Apakah ada pengaruh *person-organization fit* terhadap pemberdayaan guru?
- 5) Apakah ada pengaruh antara *person-job fit* terhadap pemberdayaan guru?
- 6) Apakah ada pengaruh antara *person-organization fit*, *person-job fit*, dan pemberdayaan guru secara bersama-sama terhadap pemberdayaan guru?

## 1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian pada bidang *person-organization fit* menemukan hubungan yang kuat bahwa kesesuaian nilai berkorelasi positif dengan komitmen dan kepuasan kerja yang membuat individu bertahan dalam organisasi. (Kristof et al. 2005, Verquer, Beehr & Wagner 2003 dikutip dalam Chen et al. 2016, 1). Guru pemimpin yang efektif memiliki keterampilan personal yang baik, dapat dipercaya, memiliki kesamaan tujuan dengan organisasi membangun kepercayaan



dan keterampilan (Liberman et. all 2000 dalam Harris 205, 212). Guru tampil sebagai pemimpin jika mereka mengembangkan keterampilan tingkat tinggi di bidang keahliannya/*subject matter expert*, bekerja dengan guru lain, memberdayakan diri mereka sendiri dan lainnya Snell & Swanson (2000, dalam Harris 2005, 212 ). Tujuan penelitian ini yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah:

- 1) Menganalisis pengaruh *person–organization fit* terhadap kepemimpinan guru.
- 2) Menganalisis pengaruh *person–job fit* terhadap kepemimpinan guru.
- 3) Menganalisis pengaruh pemberdayaan guru terhadap kepemimpinan guru.
- 4) Menganalisis pengaruh *person–organization fit* terhadap pemberdayaan guru
- 5) Menganalisis pengaruh *person–job fit terhadap* terhadap pemberdayaan guru
- 6) Menganalisis pengaruh *person-organization fit, person-job fit*, dan pemberdayaan guru secara bersama-sama terhadap pemberdayaan guru?

Memahami hal ini, membantu pimpinan sekolah dan para pengambil keputusan melakukan pendekatan terbaik yang mendukung sekolah dalam membangun guru pemimpin yang efektif.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini meningkatkan pemahaman terhadap kepemimpinan khususnya kepemimpinan guru untuk memperbaiki mutu sekolah. Memberikan wawasan bagi para pemangku kepentingan dan pihak-pihak yang terkait seperti orang tua murid, pihak dinas pendidikan dalam mengambil keputusan dalam rangka meningkatkan mutu sekolah. Untuk institusi pendidikan yang mempersiapkan program pembelajaran yang membantu para calon guru memiliki keterampilan dan kemampuan untuk menjadi seorang guru pemimpin.

Juga merupakan bagian tanggung jawab para guru dalam memahami perannya bagi peningkatan mutu sekolah dan hasil belajar siswa dan terus untuk menjadi pemimpin yang efektif.

## **1.7 Sistematika Penulisan**

### **BAB I Pendahuluan**

Bab ini peneliti menguraikan latar belakang penelitian, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

### **BAB II Landasan Teori**

Bab ini berisikan landasan teori kepemimpinan dalam perspektif sumber daya manusia, kepemimpinan guru, pemberdayaan guru, *person-organization fit* dan *person-job fit*, yang berasal dari buku-buku yang sesuai dengan topik penelitian, jurnal akademik dan referensi lain yang dirangkum oleh peneliti.

Setelah landasan teori dilanjutkan dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang relevan, kerangka berpikir penelitian, model penelitian dan hipotesis penelitian.

### **BAB III Metode Penelitian**

Bab III berisikan desain penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek, sampel dan populasi dan prosedur penelitian. Bab III terutama fokus pada instrumen penelitian yakni penjelasan variabel penelitian yang meliputi definisi konseptual, definisi operasional, kisi-kisi instrumen yang digunakan pada penelitian ini. Lebih lanjut bab ini membahas metode statistik yang digunakan untuk pengolahan data.

### **BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Bab IV berisikan pengolahan data secara kuantitatif menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Bab ini menyajikan semua data penelitian yang diperoleh peneliti dari subjek penelitian dengan analisis dan pembahasannya berdasarkan landasan teori pada Bab II yang merujuk pada permasalahan yang dituliskan dalam Bab I. Analisis dan pembahasan dilakukan untuk menjawab permasalahan penelitian.

### **BAB V Kesimpulan, Implikasi dan Saran**

Bab ini adalah penutup yang berisikan kesimpulan penelitian, implikasi dan rekomendasi serta saran-saran yang terkait dengan penelitian ini.