

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sekolah senantiasa berjuang untuk memberikan pendidikan yang berkualitas. Para pendidik berusaha untuk dapat meningkatkan kemampuan guru-guru yang dipercaya menjadi akar berkembangnya pencapaian murid. *Mentoring* menjadi salah satu cara yang dikembangkan dalam upaya untuk mendukung guru-guru dalam mengembangkan kemampuan profesionalnya (Sowell 2017, 129). *Mentoring* merupakan sebuah hubungan yang dinamis dimana orang yang lebih berpengalaman membantu orang lain dengan mengajukan pertanyaan dan pilihan (Brewer 2016, 2). *Mentoring* juga dapat didefinisikan sebagai dukungan personal satu persatu bagi praktisi pendidikan yang belum berpengalaman (*mentee*) oleh praktisi pendidikan yang lebih berpengalaman (*mentor*) dengan rancangan untuk membantu proses adaptasi dan pengembangan keahlian dalam budaya mengajar dan konteks sekolah (Hobson et al. 2009, 207). Dapat disimpulkan bahwa *mentoring* merupakan sebuah proses pembentukan relasi secara personal yang dilakukan dengan intensional untuk belajar dan berkembang bersama dalam konteks pekerjaannya.

Perjalanan hidup para pendidik di sekolah Kristen mengalami berbagai tantangan dan perubahan. Tantangan-tantangan yang dihadapi guru-guru dalam mengajar dan mendidik murid seringkali dapat menyebabkan frustrasi dan ketidakpuasan dengan pekerjaannya (Sowell 2017, 129). *Mentoring* bagi guru-guru merupakan salah satu cara untuk dapat saling berbagi tentang inovasi pengajaran, tantangan, sukacita, dan strategi-strategi pembelajaran dalam

menghadapi perkembangan pendidikan abad ke-21, serta menjadi momen untuk bertumbuh bersama sebagai pendidik Kristen.

Melihat pentingnya implementasi *mentoring* bagi perkembangan dan pertumbuhan guru-guru sebagai pendidik, penjelasan berikutnya akan memaparkan mengenai kasus yang diangkat dalam penelitian ini. Peneliti sendiri mengalami pembimbingan dalam program *mentoring* yang dipersiapkan bagi guru-guru dari sebuah sekolah Kristen X di kota Manado pada tahun 2014 hingga 2016. Mentor dan *mentee* dipilih secara khusus oleh pihak sekolah untuk menentukan kecocokan dan relasi yang diprediksi dapat membantu *mentee* berkembang. Dampak dari adanya program *mentoring* ini begitu berkesan bagi peneliti, terutama karena sangat memengaruhi pembentukan sudut pandang peneliti pada tahun-tahun awal menjadi guru. Pemahaman ini bukan hanya berdampak terhadap kehidupan profesional peneliti sebagai guru, namun juga mempengaruhi peneliti dalam memandang tujuan dan makna hidup sebagai orang Kristen.

Sekolah X berkembang pesat hingga melahirkan cabang baru pada tahun 2016, yaitu sekolah XYZ di kota yang sama. Budaya dalam program *mentoring* tetap dibawa dan diimplementasikan dalam sekolah XYZ Manado. Apalagi pada tahun pertama sekolah berdiri, komposisi guru-guru hampir 90% merupakan guru baru yang terdiri dari alumni CT Jakarta ditambah guru dari daerah lokal, sedangkan 10% lainnya merupakan guru lama pindahan dari Sekolah X Manado. Perbedaan konteks budaya kerja yang dimiliki guru-guru baru inilah mendorong sekolah XYZ berkomitmen memberikan dukungan kepada guru-guru melalui program *mentoring*. Hal ini sejalan dengan perwujudan profil guru yang rela

membagikan keahliannya dan pengalamannya bagi komunitas sekolah dan masyarakat, sesuai dengan dokumen “Profil Guru Sekolah XYZ” nomor 26 (Lampiran E). Implementasi program *mentoring* ini juga dipilih untuk terus dilakukan karena pemimpin dan guru-guru pionir di sekolah XYZ Manado sendiri telah merasakan manfaat atau dampak terlebih dahulu dari adanya pembimbingan dan pengembangan dalam komunitas kelompok *mentoring* dari pengalaman di sekolah sebelumnya.

Pada tahun ajaran 2016-2017 dan 2017-2018, implementasi program *mentoring* di sekolah XYZ Manado memilih mentor secara khusus untuk melayani beberapa orang *mentee*. Pemilihan mentor dilakukan secara berhati-hati dengan pertimbangan spiritual, gaya pendekatan yang cocok, dan performa pekerjaan. Pemilihan mentor dilakukan secara khusus, berbeda dengan pemilihan *team leader*. Dalam praktiknya, seorang guru di sekolah XYZ memiliki seorang mentor dan seorang *team leader*, sehingga pertemuan yang perlu dilakukan seorang guru setiap minggunya adalah pertemuan dengan tim dan pertemuan dengan mentor. Meskipun demikian, hakikat *mentoring* dapat dirasakan secara intensional oleh guru-guru. Pendekatan dalam *mentoring* dilakukan secara lebih personal dalam kelompok kecil dengan pendekatan personal yang lebih mendalam. Berbeda halnya dengan *PLC (Professional Learning Community)* yang merupakan program wajib dari *Head Office*, *PLC* bertujuan untuk membentuk komunitas guru-guru yang mengajar bidang ilmu atau jenjang kelas sejenis dari berbagai konteks daerah dan unit sekolah untuk dapat saling berbagi dalam satu wadah. Dibandingkan dengan *mentoring*, pendekatan pada *PLC* dilakukan dalam konteks kelompok besar yang terdiri dari berbagai konteks

budaya dan sekolah yang berbeda, kemudian pertemuan dilakukan secara daring. Pada observasi awal penelitian, seorang mentor menyampaikan keluhan dari guru-guru di sekolah XYZ mengenai program *PLC* yang dirasakan kurang berdampak karena tidak ada relasi personal, tidak semua guru dapat terbuka dalam kelompok besar, dan guru-guru belum merasakan adanya proses penggembalaan dalam program tersebut.

Meskipun program *mentoring* bukanlah program wajib dari *Head Office*, namun sekolah XYZ berinisiasi untuk tetap menerapkan program *mentoring* dengan tujuan diharapkan dapat terjadinya proses *transfer of knowledge* terutama hal-hal esensi mulai dari visi dan misi hingga tercermin ke dalam kegiatan pembelajaran. Mulai tahun ajaran 2018-2019 hingga saat ini, bentuk program *mentoring* di sekolah XYZ mengalami perubahan desain yang dibentuk secara struktural demi alasan efektivitas dan efisiensi. Seorang *team leader* dan *Curriculum Coordinator/Teacher Trainer (CC/TT)* akan menjadi seorang mentor juga bagi anggota timnya. Pemilihan mentor tidak lagi dilakukan secara khusus, namun bagi guru yang memiliki jabatan struktural pasti juga berperan sebagai mentor.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti, seorang mentor menyampaikan keresahannya tentang adanya perubahan desain program *mentoring* yang dibuat secara struktural ini. Beliau menyampaikan keresahannya mengenai hakikat dari *mentoring* yang intensional dikhawatirkan akan terasa berbeda dengan adanya jabatan struktural. Selain itu, menjadi mentor yang diharapkan dalam konteks sekolah ini bukan sekedar fokus kepada pengembangan profesional guru tetapi juga merupakan upaya untuk mewujudkan komunitas

sekolah memiliki budaya bimbingan pastoral yang kuat dan mendukung (Lampiran E). Pemimpin sekolah juga menyampaikan mengenai hal ini bahwa program *mentoring* difokuskan kepada *formation*, bukan hanya secara spiritual namun juga lebih kepada pribadi secara utuh (Lampiran A). Pada saat pengamatan awal yang dilakukan peneliti, seorang mentor menyampaikan kepada peneliti mengenai keresahan yang dialami beberapa mentor terkait menghidupi tanggung jawab dalam konteks spiritual sekaligus dalam profesional pekerjaan. Beliau menyampaikan kekhawatiran yang dirasakan rekan-rekan mentor jika dalam prosesnya kurang menyentuh aspek spiritualitas karena tidak semua *team leader* memiliki spiritualitas dan pengetahuan teologis yang cukup. Keresahan juga disampaikan oleh beberapa *team leader* yang berasal dari konteks daerah lokal mengenai ketidakyakinan mereka untuk membimbing *mentee-mentee* yang merupakan alumni CT Jakarta dan dirasa memiliki pemahaman spiritual yang lebih baik dari mentornya. Keresahan-keresahan yang disampaikan mentor ini membawa kepada pertanyaan dan kekhawatiran apakah program *mentoring* akan tetap berdampak seperti yang pernah dialami peneliti dan guru-guru pionir di sekolah XYZ dan apakah konteks struktural berpengaruh terhadap relasi yang terbangun.

Selain desain program *mentoring* yang dibentuk secara struktural, keunikan implementasi *mentoring* di sekolah XYZ adalah melibatkan semua guru untuk tergabung dalam kegiatan *mentoring* yang intensional dengan tujuan bukan hanya pada pengembangan profesional namun hingga pembentukan *life formation*. Keunikan ini menjadi ketertarikan untuk meneliti kasus di sekolah XYZ ini. Melihat pentingnya peranan mentor dalam program *mentoring*

kelompok kecil guru-guru Sekolah XYZ, maka peneliti melakukan penelitian yang berjudul “Peran Mentor Sebagai Pemimpin Yang Menggembalakan Dalam Kelompok Kecil Guru Di Sekolah XYZ Manado”

1.2 Identifikasi Masalah

Dalam penelitian ini, permasalahan yang coba diajukan oleh penulis dapat diidentifikasi, sebagai berikut:

- 1) Mentor sebagai pemimpin yang menggembalakan diharapkan dapat mendukung guru-guru dalam upaya pengembangan profesional guru-guru di Sekolah XYZ Manado
- 2) Mentor menghadapi berbagai tantangan dalam menjalankan peran pemimpin yang menggembalakan pada saat membimbing guru-guru di sekolah XYZ Manado dalam program *mentoring* yang didesain secara struktural.
- 3) Peran pemimpin yang menggembalakan dalam kegiatan *mentoring* yang dilakukan secara intensional diharapkan dapat berdampak dan menolong guru-guru di Sekolah XYZ dalam hal pembentukan formasi kehidupan (*life formation*).

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih fokus dan mendalam, maka peneliti membatasi ruang lingkup penelitian, sebagai berikut:

- 1) Penelitian ini hanya meneliti *mentoring* pada guru-guru yang mengajar di Sekolah XYZ, tidak termasuk *mentoring* pada staf dan karyawan tenaga kependidikan.

- 2) Penelitian dilakukan terhadap mentor dan *mentee* yang menjalani kegiatan *mentoring* antara periode tahun ajaran 2018/2019 hingga tahun ajaran 2020/2021.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

- 1) Bagaimana peran mentor sebagai pemimpin yang menggembalakan dalam *mentoring* kelompok kecil guru dapat mendukung pengembangan profesional guru di Sekolah XYZ Manado?
- 2) Apa tantangan yang dihadapi mentor dalam menjalankan peran pemimpin yang menggembalakan di sekolah XYZ Manado?
- 3) Bagaimana cara mentor menghadapi berbagai tantangan yang ditemui dalam menjalankan peran pemimpin yang menggembalakan di Sekolah XYZ Manado?
- 4) Bagaimana peran mentor sebagai pemimpin yang menggembalakan dapat berdampak bagi guru di Sekolah XYZ Manado dalam hal pembentukan formasi kehidupan (*life formation*)?

1.5 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang disampaikan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mengetahui peran mentor sebagai pemimpin yang menggembalakan dalam *mentoring* kelompok kecil guru dalam mendukung pengembangan profesional guru di Sekolah XYZ Manado.

- 2) Mengidentifikasi berbagai tantangan yang dihadapi mentor selama menjalankan perannya sebagai pemimpin yang menggembalakan di Sekolah XYZ Manado.
- 3) Mengidentifikasi upaya mentor dalam menghadapi berbagai tantangan yang ditemui selama menjalankan perannya sebagai pemimpin yang menggembalakan di Sekolah XYZ Manado.
- 4) Mengidentifikasi dampak dari peran mentor sebagai pemimpin yang menggembalakan bagi guru di Sekolah XYZ Manado dalam hal pembentukan formasi kehidupan (*life formation*).

1.6 Manfaat Penelitian

Dengan diadakannya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- 1) Sebagai masukan bagi sekoah untuk mengembangkan program *mentoring* yang intensional dengan mentor yang berperan sebagai pemimpin yang menggembalakan bagi guru-guru di Sekolah XYZ Manado.
- 2) Sebagai informasi bagi Sekolah XYZ Manado tentang hal-hal yang menjadi tantangan dan kebutuhan mentor dalam menjalankan peran pemimpin yang menggembalakan.
- 3) Sebagai masukan bagi mentor untuk lebih intensional dalam hal mempersiapkan diri dan komunitas *mentoring* agar dapat menyentuh, memengaruhi, dan mengalami hidup.

1.7 Sistematika Penulisan

Penelitian ini memberikan sistematika penulisan kepada pembaca untuk dapat mengetahui gambaran besar penelitian yang akan dibahas. Sistematika penulisan pada penelitian ini dimulai dari bab pertama yang menjelaskan latar belakang, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian sehubungan dengan peran mentor dalam implementasi program *mentoring* di Sekolah XYZ. Latar belakang penelitian ini membahas alasan penelitian ini dilakukan. Identifikasi masalah dalam penelitian ini dibatasi dengan tujuan agar penelitian lebih fokus, sehingga manfaat dapat dirasakan oleh pihak terkait.

Selanjutnya, bab yang kedua menjelaskan teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini dengan kajian terhadap pengembangan profesional, program *mentoring*, kelompok kecil, pemimpin yang menggembalakan, dan pembentukan *life formation*. Kemudian bab yang ketiga akan menyajikan dan membahas landasan iman Kristen terhadap teori-teori yang digunakan. Bab yang keempat menjelaskan mengenai metode kualitatif dengan desain studi kasus eksploratif yang digunakan pada penelitian ini. Di dalamnya juga dibahas mengenai proses penentuan narasumber penelitian.

Berikutnya, bab yang kelima memaparkan mengenai proses analisis data yang membahas tahapan reduksi data untuk menentukan tema-tema dari hasil pengumpulan data, kemudian dilanjutkan dengan penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada bagian ini, peneliti juga menambahkan validasi hasil temuan penelitian oleh narasumber. Pada bagian yang terakhir, yaitu bab enam menyampaikan kesimpulan dari hasil penelitian, saran yang dapat berguna bagi

pihak-pihak terkait, serta refleksi dari peneliti terhadap keseluruhan proses penelitian yang dilalui.

