

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada masa pasca pandemi COVID-19, di tengah era transformasi digital, teknologi dan informasi berkembang dengan sangat cepat. Dunia pendidikan terus berada dibawah tekanan dan perubahan terus-menerus terjadi bahkan dalam waktu yang singkat dan secara cepat. Era baru dengan banyaknya perubahan yang terjadi diiringi dengan perkembangan teknologi yang pesat dikenal juga dengan istilah VUCA (Naufaldi & Sofia 2021, 2).

VUCA sering digunakan untuk mendeskripsikan kondisi yang kacau, bergejolak dan berubah dengan cepat. VUCA terdiri dari empat kata Bahasa Inggris, yaitu *Volatile*, *Uncertain*, *Complex*, dan *Ambiguous*. Yang pertama adalah volatilitas, yang berarti natur perubahan yang terjadi dengan cepat dan tak dapat diprediksi. Kedua adalah ketidakpastian, yang berarti ketidakjelasan mengenai kondisi yang sedang dan akan terjadi. Ketiga adalah kompleks, yang berarti terlalu banyaknya elemen atau faktor yang saling terkait. Keempat adalah ambiguitas, artinya kurang adanya ketegasan, kesadaran mengenai alasan di balik sebuah keputusan, dan keberartian dari apa yang terjadi dan yang perlu dilakukan (Dima, Gabriela, Schmitz, dan Şimon 2021, 2-4).

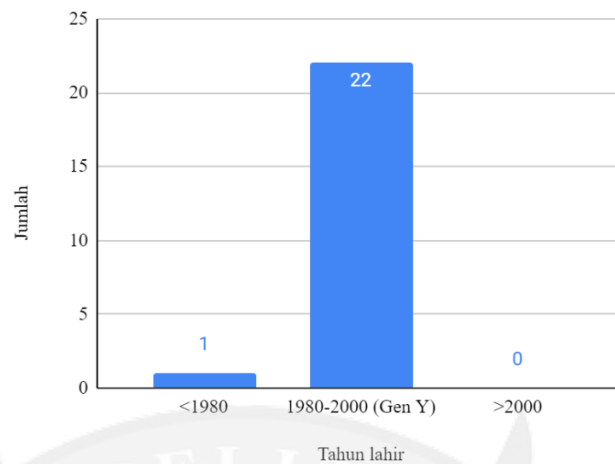
Menurut DINAS KOMINFO PROVINSI JAWA TIMUR (2021) dan KEMENKO PMK (2021), Indonesia saat ini sedang menghadapi situasi VUCA, dan setiap orang harus bersikap adaptif, responsive, inovatif, dan kolaboratif.

Sekolah juga termasuk institusi yang fenomena VUCA ini. Salah satunya adalah SMPK XYZ di BSD, Tangerang, Banten.

Sebagai instansi pendidikan, sekolah perlu tetap menjaga kualitas pendidikannya walau sedang menghadapi VUCA. Pimpinan sekolah, yaitu kepala sekolah mempunyai peran dalam menjaga kualitas pendidikan sekolah dengan menjaga dan terus meningkatkan kinerja guru. Selain itu, *wellbeing* dari para guru juga perlu menjadi perhatian kepala sekolah. Saputra (2019, 124) dalam hasil penelitiannya menekankan pentingnya kepala sekolah memperhatikan kondisi gurunya karena kondisi para guru akan mempengaruhi kinerja guru.

Dalam kondisi VUCA, SMPK XYZ mengeluarkan banyak kebijakan dalam mendukung keputusan dari dinas pendidikan dan menjalankan proses belajar mengajar. Dalam observasi peneliti sebagai salah satu guru generasi Y dari SMPK XYZ, peneliti melihat fenomena yang sama dengan penelitian yang banyak dilakukan pada tahun diatas 2018 dengan konteks perubahan yang *agile*, atau dikenal dengan VUCA, yang mana para guru merasa tertekan dan kinerja guru seperti dalam mengajar, dan administrasi, mengalami penurunan. Beberapa penelitian yang menunjukkan hasil seperti turunnya *wellbeing* atau kinerja di masa pandemi VUCA adalah Suryani, Mujib, dan Sardjijo (2021); Dima et al. (2021); Stankevičiūtė, Sanchez-Hernandez, dan Staniškienė (2021); Setiawati (2021). Hal ini mendorong peneliti untuk mengambil *wellbeing* sebagai variabel mediasi yang diteliti karena dinilai memberikan pengaruh positif terhadap kinerja guru.

Perbandingan jumlah Gen Y SMPK XYZ



Gambar 1. 1 Perbandingan Jumlah generasi Y SMPK XYZ
Sumber: Data administrasi SMPK XYZ sesuai DAPODIK

Gambar 1.1 diatas menunjukkan perbandingan jumlah generasi Y di SMPK XYZ. Bucuta (2015, dalam Akar 2020, 1227), Putriastuti dan Stasi (2019, 97) dan (Setiawati 2021, 3125) menyatakan bahwa generasi Y adalah orang yang lahir di tahun 1980-2000. Menurut data yang disediakan administrasi sekolah XYZ sesuai dengan data DAPODIK, SMPK XYZ memiliki 100% guru yang berasal dari Generasi-Y atau Milenial berjumlah 20 orang yang lahir pada tahun 1980-2000. Selain itu sebagai staff administrasi, terdapat 1 kepala sekolah gen Y, 1 wakil kepala sekolah gen X, dan 1 orang staff gen Y. Hal ini merupakan aset yang dapat diberdayakan sebaik mungkin oleh kepala sekolah SMPK XYZ agar sekolah dapat berjalan dengan baik. Dalam penelitian ini, pemimpin sekolah SMPK XYZ adalah seorang kepala sekolah yang juga termasuk dalam generasi Y, yang sudah berkeluarga yang sudah menjadi kelas sekolah selama 3 tahun.

Gen-Y atau Milenial memiliki cara pandang yang berbeda dengan Gen-X atau generasi-generasi lainnya, apalagi di tengah berkembangnya teknologi digital di lingkungan mereka. Karakter generasi Y atau milenial ini dideskripsikan sebagai

generasi yang kreatif, inovatif, meminta pekerjaan yang berarti, memberikan imbalan yang tinggi, keseimbangan antara dunia kerja dan kehidupan sehari-hari, dan siap untuk meninggalkan tempat kerjanya pada saat kebutuhan mereka tidak dipenuhi (Akar 2020, 1227; Setiawati 2021, 3125).

Fenomena VUCA di tengah komunitas guru generasi Y atau milenial ditandai dengan banyaknya kebijakan yang berubah, berkurangnya interaksi antar guru dan kepala sekolah, dan ketidak-pastian juga keberartian akan apa yang akan terjadi di sekolah bahkan dalam waktu yang dekat. Yüceol et al. (2021, 278) menjelaskan bahwa dalam kondisi pandemi COVID-19 dimana para pekerja akademis mengalami perubahan seperti bekerja dari rumah, bertambahnya beban kerja, semakin sedikitnya interaksi tatap muka, beban kebutuhan keterampilan teknologi, kebutuhan fasilitas dan *work-life balance* mempengaruhi *well-being* dan kinerja para pekerja, terutama dalam penelitian yang dikaitkan dengan generasi Y.

Setiawati (2021, 3129-3130) menjelaskan bahwa sangat penting bagi generasi Y mendapatkan kejelasan dan pengertian mengenai perubahan yang terjadi, dan disimpulkan juga bahwa generasi ini menginginkan lingkungan kerja dimana mereka dapat berinteraksi dengan teman-teman juga rekan-rekan kerja mereka. Yüceol et al. (2021, 279) menyatakan bahwa salah satu tantangan terbesar dalam dunia kerja saat pandemi COVID-19 adalah menghadapi kesendirian (*loneliness*).

Menghadapi kondisi VUCA, para guru generasi Y dapat memiliki emosi positif ataupun negatif. Contoh emosi positif adalah distimulinya kreatifitas dan cara pikir kritis dari para guru untuk meresponi semua perubahan yang ada. Secara

negatif, perasaan stress atau tertekan, frustrasi atau bahkan depresi dapat dirasakan oleh para guru yang tidak bisa menyesuaikan diri dengan banyaknya perubahan yang ada, atau tidak menyukai kebijakan-kebijakan baru yang dibuat meresponi perubahan yang ada. Tekanan yang terakumulasi ini dalam penelitian Dima et al. (2021, 4-5), dapat memberikan dampak negatif pada *wellbeing* para pekerja. Hasil penelitian ini juga menyatakan sebagian besar tekanan yang dialami pekerja berasal dari faktor organisasi atau institusi dibandingkan faktor pribadi atau interaksi dengan klien. Stankevičiūtė, Sanchez-Hernandez, dan Staniškienė (2021, 3) menjelaskan bahwa kondisi *subjective wellbeing* seseorang dapat mempengaruhi pekerjaan dan kehidupannya baik secara positif dan negatif. Pada kesimpulannya, Dima et al. (2021, 21) menyatakan bahwa dalam menghadapi VUCA, dibutuhkan visi, pemahaman, kejelasan dan ketangkasan yang dapat menekan tekanan yang dialami para pekerja.

Dalam memenuhi kebutuhan di tengah fenomena VUCA terlebih di tengah komunitas generasi Y, pemimpin organisasi atau sekolah perlu memiliki gaya kepemimpinan yang visioner, mampu beradaptasi dengan kebutuhan yang ada, memahami bawahannya, dan berintegritas. Berdasarkan penelitian dari Graybill (2014, dalam Putriastuti dan Stasi, 2019), 7 karakter kepemimpinan yang paling sering diidentifikasi oleh para milenial adalah komunikasi (97.9%), rasa hormat (85.4%), visi (79.1), pengaruh (75%), kepercayaan (68.7%), integritas (64.5%), dan Kerjasama (62.5%).

Pemimpin atau kepala sekolah perlu memiliki visi, pemahaman, kejelasan dan ketangkasan dalam menghadapi perubahan yang terjadi di tengah kondisi

VUCA dan memberdayakan semua informasi yang ada untuk menjaga *wellbeing* dan meningkatkan kinerja dari para guru. Green (2020, 38) juga mengatakan bahwa *wellbeing* akan mendukung cara pikir kreatif, fleksibel, tangguh, dan bertumbuh, yang akan membantu seorang pemimpin memimpin dengan lebih baik di tengah fenomena VUCA. Hasil penelitian dari Naufaldi & Sofia (2021, 7) yang menyatakan bahwa ketangkasan kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja pekerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Setiawati 2021, 3130) juga memiliki kesimpulan yang sama.

Generasi Y menginginkan pemimpinnya dapat menyediakan hiburan dan kesenangan di tempat kerja. Kepemimpinan yang mereka inginkan adalah kepemimpinan yang mendengarkan opini mereka dan mendukung kerja sama, antara lain pemimpin ini harus memiliki nilai sosial yang tinggi (Seaman et al. 2018, 9).

Dengan tujuan menjaga atau meningkatkan kinerja guru yang dipengaruhi *wellbeing* mereka dan gaya kepemimpinan dalam sekolah di tengah kondisi VUCA, kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan *agile leadership*. *Agile leadership* kepala sekolah dinilai dapat menjaga dan meningkatkan *wellbeing* dan juga kinerja guru.

Penelitian mengenai kepemimpinan mulai berkembang, dan sudah mulai banyak penelitian mengenai kepemimpinan milenial. Penelitian ini dinilai unik karena selain meneliti *agile leadership* kepala sekolah, penelitian ini melihat pengaruhnya terhadap *wellbeing* dan kinerja dari pekerjanya di lingkungan SMPK XYZ yang berlokasi di Tangerang. Indonesia, yang sedang mengalami banyak

perubahan kebijakan di tengah kondisi VUCA. Peneliti menggunakan aplikasi berbasis situs “e-resources.perpusnas.go.id” atau perpustakaan daring nasional untuk mencari banyaknya publikasi artikel jurnal akademik terkait variabel penelitian yang akan diteliti selama 10 tahun terakhir (2013-2022). Berikut adalah hasil pencarian yang telah dilakukan:

Tabel 1. 1 Hasil pencarian artikel jurnal akademik menggunakan *keyword*

Keyword	Jumlah papers yang diterbitkan pada 2013-2022
<i>leadership</i>	1.216.245
<i>agile leadership</i>	18.962
<i>principal agile leadership</i>	3,790
<i>wellbeing</i>	490.655
<i>teacher's wellbeing</i>	77,880
<i>generation y teacher wellbeing</i>	14,872
<i>performance</i>	10.163.691
<i>teacher performance</i>	593.317
<i>generation y teacher performance</i>	100,492
<i>leadership performance</i>	509.117
<i>agile leadership performance</i>	13.919
<i>agile leadership teacher performance</i>	2.451
<i>principal agile leadership teacher performance</i>	684
<i>principal agile leadership generation y teacher performance</i>	275
<i>wellbeing performance</i>	155,823
<i>wellbeing teacher performance</i>	41,261
<i>wellbeing generation y teacher performance</i>	9,364
<i>leadership wellbeing</i>	67,885
<i>agile leadership wellbeing</i>	1,312
<i>agile leadership teacher wellbeing</i>	387
<i>principal agile leadership teacher wellbeing</i>	140
<i>principal agile leadership generation y teacher wellbeing</i>	81
<i>leadership wellbeing performance</i>	38,578
<i>agile leadership wellbeing performance</i>	1,002
<i>agile leadership wellbeing teacher performance</i>	312
<i>agile leadership wellbeing generation y teacher performance</i>	155
<i>principal agile leadership wellbeing generation y teacher performance</i>	78
VUCA	3,347
<i>generation Y</i>	3,137,038
<i>generation Y teacher</i>	168,867

Dapat dilihat dalam tabel 1.1, bahwa di tengah banyaknya artikel jurnal akademik tentang kinerja guru di tahun 2013-2022 yaitu sebanyak 593.317, artikel yang secara spesifik meneliti tentang *generation y teacher performance* masih sebanyak 100.492, atau dengan kata lain memiliki perbandingan 1:0.169. Perbandingan ini menjadi 1:0.010 bila dibandingkan artikel tentang *performance* sebanyak lebih dari 10 juta artikel. Artikel terkait *wellbeing* dan *generation y teacher performance* terdapat kurang dari 10.000 artikel. Artikel terkait *principal agile leadership* dengan *generation y teacher's performance* bahkan tidak melebihi 300 artikel. Di samping itu, artikel terkait *principal agile leadership* dan *generation y teacher wellbeing* hanya terdapat kurang dari 100 artikel. Artikel tentang *principal agile leadership* masih belum berkembang dengan hanya didapati jumlah tulisan kurang dari 5.000, atau memiliki perbandingan 1:0.0031 dengan banyaknya artikel *leadership* yang melebihi 1 juta. Jumlah artikel akademik terkait *principal agile leadership wellbeing generation y teacher performance* adalah sebanyak 78 artikel.

Penelitian ini relevan karena tema *agile leadership* adalah tema yang sedang terus berkembang penelitiannya. *Agile leadership* kepala sekolah juga dibutuhkan di SMPK XYZ dalam menghadapi kondisi VUCA, fenomena mengenai perubahan yang terus terjadi menuntut kepemimpinan kepala sekolah yang tepat (Al-Asfour dan Lettau 2014, 64-65). Penelitian ini juga dinilai signifikan karena *wellbeing* dan kinerja guru generasi Y menentukan kualitas pendidikan dari sekolah.

1.2 Identifikasi Masalah

Wellbeing dan kinerja guru dalam sebuah sekolah sangat penting untuk terus dijaga dan ditingkatkan, terlebih di tengah menghadapi kondisi VUCA dimana terjadi banyak perubahan secara cepat. Perubahan yang terjadi dalam sekolah, termasuk banyaknya perubahan kebijakan yang dikeluarkan, sangat mempengaruhi kondisi mental atau *wellbeing* dari para guru. Hal ini juga mempengaruhi kinerja dan kepuasan para guru.

Para guru generasi milenial atau generasi Y sebagai generasi yang menginginkan pekerjaan yang bermakna, berarti, jelas, dan dirasa pantas dalam imbalannya perlu dapat menampilkan kinerja yang baik. Kinerja ini akan dapat dilihat dari apa yang mereka dapat hasilkan dalam pekerjaan mereka dan sejauh apa mereka dapat mencapai target atau tujuan pekerjaan mereka. Dalam bekerja, guru generasi Y ini menuntut pemimpin yang dapat mengkomunikasikan informasi-informasi baru, melibatkan dan mengapresiasi mereka, dan secara fleksibel membuat kebijakan.

1.3 Batasan Masalah

Dari masalah yang telah diidentifikasi, peneliti memiliki beberapa variabel yang perlu diteliti. Ketiga variabel ini adalah *agile leadership* kepala sekolah SMPK XYZ, *wellbeing* guru, dan kinerja guru generasi Y. Peneliti juga membatasi penelitian ini dengan menentukan penelitian dalam lingkungan SMPK XYZ yang mayoritas adalah generasi milenial atau Y. Selain itu, *wellbeing* dan juga kinerja guru ini dilihat dalam konteks VUCA sebagai media *intervening* atau yang berpengaruh terhadap *wellbeing* dan kinerja.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, dan batasan masalah penelitian ini, peneliti merumuskan masalah dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1) Apakah *agile Leadership* kepala sekolah SMPK XYZ berpengaruh positif terhadap kinerja guru generasi Y di tengah fenomena VUCA?
- 2) Apakah *wellbeing* guru berpengaruh positif terhadap kinerja guru generasi Y SMPK XYZ di tengah fenomena VUCA?
- 3) Apakah *agile Leadership* kepala sekolah SMPK XYZ berpengaruh positif terhadap *wellbeing* guru generasi Y di tengah fenomena VUCA?
- 4) Apakah *agile Leadership* kepala sekolah SMPK XYZ berpengaruh positif terhadap kinerja guru generasi Y melalui mediasi *wellbeing* di tengah fenomena VUCA?

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian memiliki tujuan utama untuk meneliti korelasi antara *agile leadership* dengan *wellbeing* dan kinerja guru generasi-Y atau milenial dalam konteks menghadapi fenomena VUCA. Berikut jabaran tujuan penelitian ini:

- 1) Mengidentifikasi pengaruh *agile leadership* kepala sekolah SMPK XYZ terhadap kinerja para guru generasi Y di tengah fenomena VUCA
- 2) Mengidentifikasi pengaruh *wellbeing* guru terhadap kinerja para guru generasi Y SMPK XYZ di tengah fenomena VUCA
- 3) Mengidentifikasi pengaruh *agile leadership* kepala sekolah SMPK XYZ terhadap *wellbeing* para guru generasi Y di tengah fenomena VUCA

- 4) Mengidentifikasi pengaruh *agile leadership* kepala sekolah SMPK XYZ terhadap kinerja guru generasi Y SMPK XYZ melalui mediasi *wellbeing* di tengah fenomena VUCA

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat yang dapat dirasakan oleh kepala sekolah dan guru tempat penelitian ini dilakukan, dan juga untuk penelitian-penelitian lainnya. Berikut adalah jabaran dari manfaat yang diharapkan dapat dirasakan:

1.6.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan perkembangan teori kepemimpinan dalam dunia pendidikan, terutama untuk lingkungan institusi SMPK yang memiliki mayoritas guru generasi Y (berlatar-belakang lahir antara 1980-2000). Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk menjadi landasan atau referensi untuk penelitian-penelitian lainnya.

1.6.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi kepala sekolah SMPK XYZ dalam meningkatkan gaya kepemimpinannya yang *agile* dengan tujuan meningkatkan *wellbeing* dan kinerja guru pada saat menghadapi fenomena VUCA. Dengan memahami implementasi dan dampak dari *Agile Leadership* kepala sekolah terhadap *wellbeing* dan kinerja guru, kepala sekolah dapat memimpin guru-guru generasi Y menghadapi fenomena VUCA.

1.7 Sitematika Penelitian

Tesis ini tersusun atas lima bab dimana setiap bab memiliki penjelasan masing-masing sebagai berikut:

- 1) BAB I PENDAHULUAN: Pendahuluan menjelaskan latar belakang penelitian yang kemudian diidentifikasi permasalahan di dalamnya. Mempertimbangkan masalah ini, pembatasan penelitian dilakukan. Rumusan masalah kemudian disusun untuk dibahas dan dijawab dalam penelitian ini, yang menjadi tujuan penelitian. Tidak hanya untuk menjawab pertanyaan penelitian, penelitian ini juga memiliki manfaat. Pada akhir bab ini, disusun sistematika penulisan penelitian.
- 2) BAB II LANDASAN TEORI: Landasan Teori menjelaskan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Berbagai kajian pustaka, seperti buku dan jurnal digunakan untuk mendefinisikan variabel, mendapatkan dimensi, dan indikator dari setiap variabel. Tiga variabel yang dijelaskan dalam bab ini adalah *Agile Leadership* kepala sekolah SMPK XYZ, *wellbeing*, dan kinerja guru generasi Y. Satu variabel tambahan yang juga dijelaskan adalah Generasi Y dan VUCA. Selain itu, Kerangka berpikir dalam penelitian ini serta hipotesis penelitian juga dijabarkan.
- 3) BAB III METODE PENELITIAN: Metode Penelitian menjelaskan desain penelitian (termasuk teknik sampling) dan langkah-langkah peneliti melakukan penelitian dalam mengumpulkan dan mengolah data (termasuk instrument dan metode), sampai kepada teknik analisa, interpretasi, dan hipotesis.

- 4) BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN: Hasil Penelitian dan Pembahasan fokus pada menjabarkan data yang dikumpulkan beserta hasil analisisnya dalam menjawab rumusan masalah penelitian. Data yang dianalisis diinterpretasi dengan landasan teori yang ada.
- 5) BAB V KESIMPULAN: Kesimpulan merupakan jawaban atas hipotesis, implikasi dan juga saran yang diberikan atas hasil penelitian, termasuk untuk penelitian berikutnya. Selain itu, dituliskan juga batasan penelitian pada bab ini.

