

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Masalah

Bangsa yang berkembang ditentukan oleh kualitas pendidikannya karena kualitas pendidikan menghasilkan sumber daya manusia unggul yang tidak hanya meningkatkan kualitasnya tetapi juga membangun bangsa (Solikah, 2015). Artinya, pendidikan yang berkualitas menghasilkan SDM yang dapat memajukan bangsa dan pendidikan yang tidak terselenggara dengan baik menyebabkan kemunduran bangsa karena rendahnya kualitas sumber daya manusianya. Kualitas pendidikan dapat dilihat dari dua konteks, yaitu proses dan hasil yang digunakan untuk mengukur ketercapaian pendidikan sesuai tujuan (Diana, 2023). Konteks proses tercermin sebagai *input* berupa tersedianya bahan ajar, keterampilan kognitif, psikomotorik dan afektif siswa yang memuaskan, keterampilan mengajar guru, tersedianya sarana prasarana, serta lingkungan belajar yang mendukung. Konteks hasil mengacu pada prestasi serta keberhasilan siswa dan guru.

Agar dapat meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia, perlu memperhatikan peningkatan rekrutmen guru, penguatan program pelatihan guru dan meningkatkan kualitas lembaga pelatihan guru (Mbato, 2022). Seorang guru yang berkualitas harus memiliki kualifikasi *pedagogik*, profesional, kepribadian dan sosial sebagaimana didefinisikan dalam Pasal 10 (1) UU Guru dan Dosen tahun 2005 yang berkaitan dengan kemampuan perencanaan, melaksanakan dan melakukan penilaian pembelajaran, pengelolaan bahan ajar, serta identifikasi karakter peserta didik.

Setiap guru harus melalui tingkatan untuk menggambarkan kualitas kompetensinya dalam empat kategori yaitu guru pemula (1-3 tahun), guru profesional (3 tahun), guru senior (minimal 5 tahun), dan guru master (5 tahun sebagai guru senior) (Wahab, 2019). Namun, sebelum mencapai tingkatan guru profesional, guru senior dan guru master, guru pemula atau guru baru menghadapi tantangan untuk membangun dan membentuk kualitas dirinya sebagai guru. Menurut Lomi dalam Mbato (2022), guru baru menghadapi dua jenis tantangan, antara lain tantangan internal berupa sikap tentang menghadapi emosi (kompetensi kepribadian) dan keterampilan mengajar (kompetensi profesional), tantangan eksternal berupa pengelolaan kelas dan pemahaman siswa (kompetensi *pedagogik*), sumber daya, fasilitas dan hubungan dengan teman sebaya (kompetensi sosial).

Terdapat banyak kajian dan teori yang membahas tantangan dan permasalahan yang dihadapi oleh guru baru dalam rangka meningkatkan kompetensinya serta upaya dan peran kepala sekolah dalam pengambilan keputusan berupa tindakan yang dapat membantu guru baru mengembangkan keterampilannya. Sugiyarti & Sumardjoko, (2017) melakukan penelitian tentang “Pengelolaan Program Induksi Guru Pemula (PIGP) di SMP Negeri 3 Kunduran Blora”, serta Muthmainnah, & Marsigit, (2018) tentang “Gaya Mengajar Guru Pemula dan Guru Profesional dalam Pembelajaran Matematika SMP di Klaten”. Kesimpulan kedua penelitian adalah guru baru dan guru profesional menggunakan gaya mengajar, eksposisi, diskusi, praktik, kerja praktik dan partisipasi, namun proporsi penerapannya berbeda karena desain pembelajaran guru pemula tidak optimal. Oleh karena itu perlu dilaksanakan program induksi yang berkoordinasi

dan bekerja sama dengan kepala sekolah, pengawas serta guru pendamping dengan berfokus pada kebutuhan guru baru, seperti perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, teknik bertanya, menghadapi siswa secara individu, penggunaan Bahasa Indonesia dalam pembelajaran dan mengevaluasi pembelajaran siswa. Hal ini tentunya membutuhkan keputusan strategis kepala sekolah sebagai pemimpin dalam menjawab permasalahan dan kebutuhan guru baru. Maka strategi kepemimpinan yang tepat adalah kepemimpinan pembelajaran atau instruksional karena menitikberatkan pada pengembangan kompetensi guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran yang bertujuan untuk mencapai hasil belajar siswa (Sigalingging, 2021).

Penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan instruksional ditulis oleh Sukmawati dan Herawan, (2016) yang berjudul “Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah, Komitmen Guru dan Mutu Kinerja Mengajar Guru”. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah dengan kinerja mengajar guru sebesar 79%. Peningkatan kinerja disebabkan adanya perbaikan proses dan hasil pembelajaran melalui pengembangan guru yang dilakukan kepala sekolah. Selain itu, Yenni, Lian dan Sari, (2020) juga menulis penelitian tentang “Peran Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Keterampilan Profesional Guru” dan menyimpulkan bahwa kepala sekolah memiliki peran sebagai pendidik, pemimpin, administrator, pengawas, manajer, inovator dan motivator, dengan program pengembangan guru, berupa pembentukan *lesson study*, penugasan guru, hadirnya narasumber, pelaksanaan studi lanjut, dan studi banding dengan melakukan pelatihan, *workshop*, seminar dan dukungan lainnya seperti penghargaan, bimbingan,

suasana kerja yang kondusif, fasilitas yang memadai. Berdasarkan beberapa kajian di atas, peneliti menemukan adanya hubungan yang menarik antara kepemimpinan instruksional, strategi kepemimpinan dan pengembangan guru baru terutama dalam hal kompetensinya.

Peneliti melakukan observasi di salah satu Sekolah Dasar di Kupang atau SD XYZ dan ditemukan bahwa setiap tahun sekolah ini selalu mendapatkan tiga sampai empat guru baru melalui jalur penempatan sehingga proporsi guru baru dengan guru lama/senior adalah 54% dari jumlah guru yang mengajar di SD XYZ Kupang (*Lampiran C-1*). Selain itu, hasil supervisi terhadap 12 guru baru menunjukkan bahwa *performance* atau kinerja guru baru kurang baik yang dibuktikan dengan nilai supervisi TA 2021/2022 adalah 63,6 dan nilai terendah TA 2022/2023 adalah 71 (*Lampiran C-3*). *Performance* guru yang demikian pun berdampak pada minat siswa dalam mengikuti pembelajaran, siswa tidak benar-benar mendapat *insight* yang baik dalam proses pembelajaran serta siswa tidak memiliki motivasi yang baik untuk belajar. Disamping itu, berdasarkan studi dokumen dari Tata Usaha/TU, orang tua sering melakukan *complain* / protes, menyampaikan keluhan serta masukan terhadap pembelajaran yang dilakukan guru baru. yang disampaikan kepada guru baru secara pribadi, admin sekolah, hingga kepada kepala sekolah secara terus menerus (*based on data kantor TU*). Hal ini juga dibenarkan dalam wawancara tidak terstruktur dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum, bahwa dampak dari *performance* guru yang kurang baik yaitu siswa tidak memiliki motivasi dalam menerima pembelajaran karena metode pengajaran yang tidak sesuai dengan karakteristik siswa, siswa kurang aktif di kelas karena manajemen kelas yang tidak optimal.

Peneliti kemudian melakukan wawancara lanjutan dengan dua guru baru dan didapatkan bahwa permasalahan yang dihadapi mereka sebagai guru baru berkaitan dengan, 1) manajemen waktu dalam menyiapkan bahan pembelajaran dan juga melaksanakan tugas mengajar di kelas (rencana pembelajaran) dengan banyak tuntutan administrasi sehingga harus menggunakan waktu di luar sekolah untuk menyiapkan bahan ajar, 2) penyusunan bahan ajar yang dipelajari di perkuliahan berbeda dengan penyusunan bahan ajar sekolah. 3) secara mandiri berhadapan dengan siswa sejak FDOS hingga tahun ajaran berakhir dan tidak memiliki mentor, hal ini juga membuat guru baru sulit mengenali karakteristik siswa di kelas yang terdiri dari 30 orang, dan membutuhkan mentor, 4) pembinaan bagi guru baru yang belum maksimal dalam memperlengkapi guru baru untuk melakukan kegiatan belajar mengajar.

Permasalahan yang sudah dipaparkan di atas yang melatarbelakangi peneliti melakukan penelitian studi kasus berjudul **“Kepemimpinan Instruksional sebagai Strategi Kepemimpinan dalam Mengembangkan Kompetensi Guru Baru di SD XYZ Kupang”** guna penggalian terperinci dan mengumpulkan informasi yang dideskripsikan secara kualitatif mengenai permasalahan atau kasus yang sudah dipaparkan.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Adapun masalah yang teridentifikasi dari penelitian ini adalah:

- 1) *Turn over* guru baru yang cukup cepat
- 2) Jumlah guru baru lebih banyak dari guru senior
- 3) Rendahnya kompetensi guru baru di SD XYZ Kupang

- 4) Komplain orang tua terhadap pembelajaran yang dilakukan guru baru
- 5) Kepemimpinan instruksional kepala sekolah diharapkan menjadi strategi kepemimpinan dalam mengembangkan kompetensi guru baru

### **1.3 Batasan Masalah**

Oleh karena luasnya ruang lingkup permasalahan, maka penelitian ini hanya dibatasi oleh:

- 1) Penerapan kepemimpinan instruksional sebagai strategi kepemimpinan dalam mengembangkan kompetensi guru baru di SD XYZ Kupang.
- 2) Subjek penelitian dibatasi pada SD XYZ Kupang dalam hal ini kepala sekolah, wakil kepala sekolah beserta guru baru yang mengajar satu sampai tiga tahun.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka rumusan masalah penelitian ini dituangkan, sebagai berikut:

- 1) Bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru baru di SD XYZ Kupang ?
- 2) Bagaimana praktik kepemimpinan instruksional sebagai strategi kepemimpinan dalam mengembangkan kompetensi guru baru di XYZ Kupang?
- 3) Apa tantangan dalam mengembangkan kompetensi guru baru di SD XYZ Kupang?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berpatokan pada rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini untuk:

- 1) Menjelaskan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru baru di SD XYZ Kupang.
- 2) Menjelaskan praktik kepemimpinan instruksional kepala sekolah sebagai strategi kepemimpinan dalam mengembangkan kompetensi guru baru di SD XYZ Kupang.
- 3) Mengetahui tantangan dalam mengembangkan kompetensi guru baru di SD XYZ Kupang.

#### **1.6 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini bermanfaat sebagai:

- 1) Rujukan untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan instruksional kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru baru di SD XYZ Kupang.
- 2) Masukan untuk memperbaiki kompetensi guru baru melalui strategi kepemimpinan kepala sekolah di SD XYZ Kupang.

#### **1.7 Sistematika Penelitian**

**Bab pertama**, berisi latar belakang masalah yang diangkat mengenai kualitas pendidikan, kualitas guru dan kompetensinya, empat kategori dalam kualitas guru, tantangan guru baru dalam mengembangkan kompetensinya, penelitian terdahulu yang relevan dengan judul penelitian, kasus dan permasalahan guru baru di SD XYZ Kupang yang dilanjutkan dengan melakukan identifikasi serta batasan masalah lalu membuat rumusan masalah dalam tiga pertanyaan yang berkesinambungan dengan tujuan penelitian, lalu dijabarkan manfaat dari penelitian yang diakhiri dengan penulisan sistematika penelitian.

**Bab kedua**, memberikan penggambaran tentang definisi kepemimpinan, konsep strategi kepemimpinan sekolah yang dilihat dari gaya kepemimpinan kepala sekolah, pengertian kepemimpinan instruksional dan karakteristiknya, pengertian kompetensi guru yang juga dilihat berdasarkan kebutuhan dan permasalahan guru baru kemudian dirumuskan dan dijadikan sebagai indikator yang diperoleh dari studi literatur berupa buku, jurnal yang terkait dengan penelitian ini.

**Bab ketiga**, menjelaskan pandangan atau *worldview* alkitabiah mengenai strategi kepemimpinan dengan mendefinisikan kepemimpinan Kristen yang ditinjau dari pengertian dan karakteristik *servant leadership* atau kepemimpinan yang melayani, kepemimpinan instruksional yang dibahas dari landasan *grand narrative* (penciptaan, kejatuhan, penebusan dan pemenuhan) serta pertumbuhan kompetensi guru baru yang ditinjau berdasarkan SKG atau Standar Kompetensi Guru Kristen SD XYZ Kupang.

**Bab empat**, membahas metodologi penelitian berupa penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan berupa wawancara dan studi dokumen dengan triangulasi terhadap sumber data kepada 13 guru baru, satu kepala sekolah dan dua wakil kepala sekolah di SD XYZ Kupang. Penulis juga menjelaskan tempat, waktu dan subyek penelitian, prosedur, latar penelitian, teknik dalam melakukan analisis data dengan menggunakan teknik Miles dan Huberman yang diakhiri dengan serta pengecekan keabsahan data.

**Bab kelima**, berisi analisis dan penyajian data, dengan melakukan reduksi

data yang menampilkan hasil wawancara narasumber dengan proses koding untuk mendapatkan tema yang kemudian dilakukan pembahasan dan didukung dengan studi dokumen yang diperlukan untuk menjawab pertanyaan pada rumusan masalah dan juga diakhiri dengan keterbatasan dalam penelitian.

**Bab keenam,** berisi kesimpulan yang berdasarkan hasil temuan di bab lima yang menjawab tiga rumusan masalah yang disertai dengan implikasi manajerial bagi kepala sekolah serta saran perbaikan untuk penelitian selanjutnya.

