

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Kecakapan abad 21 membawa dampak terhadap dunia pendidikan baik ditingkat pendidikan anak usia dini sampai dengan pendidikan tinggi. Pendidikan yang berfokus kepada level kognitif telah berubah menjadi pendidikan yang saling terhubung dan bersinergi satu sama lain serta mengarah kepada pemikiran kritis (Wijaya et al. 2016, 266). Kecakapan abad 21 yang tertuang dalam *Partnership for 21<sup>st</sup> century learning early childhood framework* memuat *learning and innovation skills* yang dikenal dengan 4C's. Didalam dokumen tersebut memuat 4C's terdiri dari *critical thinking, collaboration, communication, creativity* (Scott 2017, 4–9). Keempat hal tersebut merupakan tantangan bagi setiap individu khususnya pemimpin di era disrupsi dalam memimpin organisasinya.

Di era disrupsi inovatif ini pemimpin dituntut untuk memiliki visi yang tajam dan jernih terutama dalam melihat masa depan dalam menghadapi perubahan dunia yang serba tidak pasti dan cepat berubah. Pemimpin *single fighter* bukan lagi menjadi panutan atau penentu, sebaliknya pemimpin yang memiliki kecerdasan kolektif mampu menjawab tantangan di era disrupsi dengan membangun tim yang kompak dan terbuka dalam bekerja sama. Hal ini dapat terjadi jika organisasi berubah dari yang sifatnya hierarkis menjadi berjejaring (Haryatmoko 2020, 34).

Ketidakpastian menjadi tantangan di era perubahan jaman yang semakin cepat terutama pada lembaga pendidikan yang masih bersifat hierarkis. Lembaga pendidikan perlu berbenah dan memiliki semangat

bertransformasi secara menyeluruh, kompetitif dan berkelanjutan, utamanya pada kualitas sumber daya manusia. Oleh karenanya diperlukan jejaring dan ketajaman dalam membuat keputusan yang menyangkut lembaga pendidikan tersebut. Pengambilan keputusan yang dilakukan pemimpin organisasi menjadi isu penting karena menjadi pusat aktivitas manajerial di semua jenis organisasi. Keputusan strategis yang diambil memungkinkan organisasi mempertahankan posisi organisasi tersebut secara eksis, kompetitif, termasuk terdapat keselarasan operasi internal dengan lingkungan eksternal dan bertahan dari ancaman dan tantangan perubahan jaman (Mueller et al. 2007, 854).

Keputusan strategis merupakan upaya perencanaan jangka panjang organisasi di masa yang akan datang dan meningkatkan kemungkinan bahwa organisasi akan berhasil (Alhawamdeh et al. 2019, 96). Ada banyak penelitian dan teori yang terdokumentasi membahas transformasi, budaya organisasi serta peran pemimpin dalam mengambil keputusan strategis terutama dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Menurut Kese dan Hidayat (2021, 160–163) disebutkan bahwa pengaruh dari kepemimpinan transformasional tidak secara langsung berdampak terhadap perilaku antar guru khususnya dalam berbagi pengetahuan. Budaya organisasi yang terbentuk berpengaruh terhadap perilaku guru dalam berbagi pengetahuan. Hasil pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dengan pembentukan budaya sekolah. Penelitian ini dilakukan dari jenjang TK sampai dengan SMA Lentera Harapan Labuan Bajo Kupang. Dari hasil penelitian ini,

penulis melihat ada kesamaan terhadap topik penelitian penulis tentang strategi kepemimpinan dalam membentuk budaya kolaborasi.

Perbedaannya terletak pada jenjang sekolah yang diteliti yaitu terfokus pada jenjang TK dan jenis sekolah yang diteliti merupakan sekolah eksperimental yang mengusung sekolah pendidikan kemerdekaan dimana pendidikan ala *bank* tidak dilakukan di sekolah ini, kemudian terdapat perbedaan budaya antara kepala sekolah yang berasal dari NTT dan baru menjabat kurang dari dua tahun dengan para guru yang berasal dari Jawa. Pemimpin yang berbeda budaya dengan para guru menjadi menarik untuk diteliti terutama dalam membentuk budaya kolaborasi termasuk perbedaan lama mengajar dan lulusan guru sebagian besar non PAUD. Penelitian yang dipilih berbeda yaitu menggunakan penelitian kualitatif dengan tujuan agar data yang diperoleh lebih detail dan rinci melalui wawancara sehingga diperoleh hasil penelitian yang lebih mendalam. Perbedaan lainnya adalah penulis menggunakan *Professional Learning Community* (PLC) sebagai strategi kepemimpinan dalam membentuk budaya kolaborasi.

Krasniqi (2021, 932) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kolaborasi antar guru merupakan komponen penting dari pengembangan profesional guru yang berkelanjutan dan kepala sekolah memiliki peran kunci dalam proses ini. Penelitian ini juga menemukan bahwa penciptaan lingkungan kolaboratif di sekolah adalah proses yang kompleks dan memerlukan pendekatan kepemimpinan yang berbeda. Beberapa kepala sekolah mengatakan bahwa kolaborasi sangat bergantung pada faktor pribadi guru. Tanggung jawab kepala sekolah lainnya adalah mengidentifikasi pembelajaran

kolaboratif yang berhasil di sekolah lain dan mengatur pertukaran ilmu terhadap sekolah lain. Kedua, kepala sekolah harus hati-hati dalam memantau kegiatan bimbingan dan mencari cara untuk menilai hasil dari kolaborasi karena tidak cukup hanya meminta dua guru untuk bekerja sama karena guru pemula biasanya merasa tidak aman untuk mengeluh tentang masalah yang mungkin tidak berhasil. Ketiga, budaya kolaboratif sangat penting untuk keberhasilan sekolah, tetapi kepala sekolah harus berusaha mempertahankannya secara demokratis karena kolaborasi yang dipaksakan berujung sia-sia. Terakhir, mengingat perkembangan pesat di semua bidang, orang tidak boleh berharap bahwa kualitas pengajaran dan hasil yang dicapai peserta didik akan meningkat melalui program dan pendekatan tradisional, oleh karena itu, ide dan program baru adalah suatu keharusan di sekolah-sekolah.

Penelitian ini menggunakan metode campuran (*mix method*) dan dilakukan di 24 sekolah menengah pertama di Kosovo Eropa Tenggara. Dari penelitian ini, penggunaan PLC juga diterapkan dan hal ini sejalan dengan yang dilakukan penulis, yang membedakan adalah metode penelitiannya dan jenis sekolah serta perbedaan sistem pendidikan karena berasal dari negara di luar Indonesia. Kesamaan yang didapat pada penelitian ini dengan yang akan dilakukan penulis adalah tentang budaya kolaborasi yang juga dipengaruhi oleh peran kepemimpinan dalam hal ini kepala sekolah.

Dari kedua penelitian di atas dapat dikatakan bahwa peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam membentuk budaya kolaborasi sekolah merupakan hal yang vital. Dukungan dan keterlibatan langsung kepala sekolah dalam membentuk budaya kolaborasi ini diperlukan guna keberlanjutan dari

budaya tersebut khususnya kolaborasi dalam berbagi pengetahuan. Kejelian kepala sekolah dalam melihat peluang, tantangan juga diperlukan agar organisasi berjalan secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan yang dibutuhkan pimpinan di era ini menurut Hayatmoko (2020, 34) adalah pemimpin yang memiliki kecerdasan kolektif dimana didalamnya memuat kualitas dalam dua hal yaitu:

- 1) kualitas individual, memuat kemampuan berpikir kritis, *problem solving*, kemampuan adaptasi dan akuntabilitas;
- 2) kualitas relasional, memuat kemampuan komunikasi yang efektif, terampil dalam manajemen informasi dan mampu bekerja sama.

Pemimpin dalam hal ini kepala sekolah termasuk guru perlu memiliki kecakapan dalam berjejaring baik dengan semua pihak baik di dalam atau di luar sekolah. Hubungan antar individu yang saling memiliki keterkaitan, berkolaborasi satu sama lain melalui kerjasama dimana didalamnya terdapat aktualisasi diri setiap individu diperlukan dalam berjejaring. Aktualisasi diri menurut Maslow adalah suatu kebutuhan individu dalam mewujudkan bakat, potensi, kemampuannya secara maksimal (Noor et al. 2019, 103–110). Aktualisasi diri setiap individu yang saling terkait dan terbentuk melalui kolaborasi, di dalam dunia pendidikan dikenal dengan istilah *Professional Learning Community* yang nantinya akan disingkat menjadi PLC pada penelitian ini.

Dalam dunia pendidikan, PLC selalu berkembang dan sudah tidak asing khususnya untuk para pemimpin sekolah dan pendidik dalam hal ini disebut guru. PLC didefinisikan sebagai sekelompok individu khususnya pendidik



yang saling terlibat dalam berbagi, berinvestigasi, berefleksi secara berkelanjutan dan berkolaborasi secara profesional dengan tujuan untuk melakukan perbaikan sekolah khususnya pada pembelajaran terhadap peserta didik (Zhang et al. 2019, 145–155).

Sementara Carpenter (2015, 686) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa dari tiga sekolah menengah atas (SMA) yang diteliti dengan beragam kondisi pada setiap sekolah yang dilihat dari jumlah siswa dengan rentang 1400 – 2000 peserta didik, lokasi dan kondisi bangunan, ekonomi masyarakat sekitar, tahun pendirian dan banyak guru IPA yang diteliti, disimpulkan bahwa budaya kolaborasi sekolah yang terbentuk dari ketiga sekolah hanya berjalan pada satu sekolah saja secara kolegial (teman sejawat).

Pada sekolah tersebut para pendidik dibekali tentang cara menjalankan PLC oleh pimpinan secara langsung dan mereka memiliki waktu dalam berproses, berefleksi bersama secara fleksibel. Banyak pendidik yang diteliti ada 12 orang. Pimpinan mereka sangat menghargai waktu untuk bertemu dalam mewujudkan PLC dan memberikan ruang dan waktu untuk merefleksikan praktik yang telah dilakukan. Sementara pada dua sekolah lainnya, para pendidik yang ada didalamnya (14 pendidik dan 10 pendidik) merasa frustrasi yang besar dikarenakan tidak ada bimbingan pelatihan tentang PLC dan penghargaan atas waktu yang dibutuhkan untuk mereka saling berbagi ide. Para guru di kedua sekolah menyatakan resistensinya dengan dalih bahwa PLC yang diselenggarakan adalah salah praktik terutama pada praktik reflektif dan merasa tidak dipercaya oleh pimpinan. Gaya kepemimpinan yang digunakan bersifat *top-down*. Metode penelitian ini dilakukan secara kualitatif.

Admiraal (2021, 695) menyimpulkan bahwa PLC berjalan dengan ditandainya lima jenis kegiatan diantaranya:

- 1) visi misi sekolah yang sama tentang pembelajaran;
- 2) kesempatan belajar profesional bagi semua warga sekolah;
- 3) pembelajaran dan kerja yang kolaboratif;
- 4) perubahan organisasi sekolah
- 5) kepemimpinan dalam pembelajaran.

Dari kedua penelitian di atas, penulis melihat ada hal yang menarik antara PLC, strategi kepemimpinan, budaya kolaborasi dan diharapkan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif akan diperoleh hasil penelitian yang lebih mendalam, detail dan rinci mengenai hal tersebut. Penelitian dilakukan pada jenjang TK dan penulis memilih TK Eksperimental Mangunan Yogyakarta sebagai subyek penelitian. Di sekolah tersebut tersebut terdapat 1 kepala sekolah, 8 orang guru yang beragam dari segi usia, latar belakang pendidikan, kecakapan dan lama mengajar.

Pemilihan sekolah ini didasari beberapa hal yaitu, 1) amatan penulis melalui wawancara dengan Kepala Kantor Yayasan Dinamika Edukasi Dasar (DED) dimana yayasan ini menaungi TK Eksperimental Mangunan melalui zoom selama bulan Agustus 2021 – Desember 2021, 2) *youtube* Sekolah Eksperimental Mangunan, 3) studi literatur dari buku karya Romo Mangun tentang Sekolah Merdeka. Ada banyak keunikan yang penulis temukan diantaranya:

- 1) latar belakang guru yang sebagian besar non PAUD;
- 2) budaya kolaborasi ala Mangunan;

- 3) latar belakang orangtua, siswa yang beragam;
- 4) kondisi masyarakat sekitar yang dapat berkolaborasi dengan sekolah;
- 5) tidak ada pelajaran agama di sekolah ini, yang ada komunikasi iman;
- 6) kekhasan bangunan sekolah yang terbuka dan menyatu dengan alam;
- 7) perbedaan etnis dari pemimpin dan para guru dimana Kepala Sekolah berasal dari Nusa Tenggara Timur dan para Guru berasal dari Jawa;
- 8) lama mengajar para guru lebih lama daripada lama kepala sekolah menjabat, tepatnya belum dua tahun;
- 9) pendidikan pemerdekaan ala Mangunan di era pandemi dan bukan bergaya *bank* serta mengarah kepada nilai emansipatoris dan egaliter.

Pada penelitian ini, penulis ingin melihat dan meneliti lebih dalam tentang strategi kepemimpinan yang digunakan dalam membentuk budaya kolaborasi tersebut menggunakan PLC.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Pada penelitian ini, permasalahan diidentifikasi sebagai berikut :

- 1) Latar belakang budaya asal kepala sekolah sebagai pimpinan dengan para guru menjadi tantangan dalam menerapkan strategi kepemimpinan dalam membentuk budaya kolaborasi.
- 2) Kepala sekolah yang masih baru menjabat kurang dari dua tahun dalam memimpin sekolah.
- 3) Guru-guru yang berasal lulusan sebagian besar non PAUD dan lama mengajar menjadi masalah tersendiri dalam membentuk budaya kolaborasi sekolah.



- 4) PLC diharapkan menjadi strategi kepemimpinan dalam membentuk budaya kolaborasi sekolah.
- 5) Pendidikan Mangunan yang khas dengan pendidikan kemerdekaan di era pandemi dan bukan bergaya *bank*.

### 1.3 Batasan Masalah

Mengingat luasnya permasalahan maka penelitian ini dibatasi oleh beberapa hal sebagai berikut :

- 1) Penerapan *Professional Learning Community* (PLC) sebagai strategi kepemimpinan dalam membentuk budaya kolaborasi sekolah.
- 2) Subjek penelitian dibatasi pada pimpinan TK Eksperimental Mangunan Yogyakarta dalam hal ini kepala sekolah beserta para guru.

### 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

- 1) Bagaimana praktik *Professional Learning Community* (PLC) di TK Eksperimental Mangunan ?
- 2) Bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam membentuk budaya kolaborasi di TK Eksperimental Mangunan melalui PLC ?
- 3) Bagaimana peran guru dalam berkolaborasi dan menjalankan PLC di TK Eksperimental Mangunan ?

### 1.5 Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Mengetahui praktik *Professional Learning Community* (PLC) di TK Eksperimental Mangunan.
- 2) Mengidentifikasi peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam menjalankan strategi kepemimpinan dalam membentuk budaya kolaborasi di TK Eksperimental Mangunan.
- 3) Mengidentifikasi peran guru dalam berkolaborasi dan menjalankan PLC di TK Eksperimental Mangunan.

## 1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah :

- 1) Manfaat Praktis
  - a) Hasil penelitian sebagai masukan bagi pimpinan yayasan akan pentingnya peran kepemimpinan kepala sekolah dalam membentuk budaya kolaborasi melalui PLC, sehingga dapat dijadikan rekomendasi untuk mempersiapkan pemimpin-pemimpin yang baru dan memiliki strategi kepemimpinan yang handal menggunakan PLC dalam memimpin sekolah dan membentuk budaya kolaborasi sekolah.
  - b) Sebagai rekomendasi bagi sekolah – sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui pembentukan komunitas pemelajar melalui PLC.
  - c) Sebagai masukan kepada komunitas seperti MGMP (musyawarah pendidik mata pelajaran) dalam merubah sikap dan paradigma pendidik untuk menjadi pemelajar sepanjang hayat dengan membentuk komunitas pemelajar melalui PLC yang berdampak kepada sesama rekan dan seluruh warga sekolah

## 2) Manfaat Teoritis

Memberikan sumbangan pemikiran dalam memperkaya wawasan para guru dan pimpinan sekolah dalam menerapkan PLC sebagai strategi dalam membentuk budaya kolaborasi sekolah.

### 1.7 Sistematika Penulisan

Laporan penelitian ini terdiri dari lima bab. Adapun isi dari bab pertama berisi uraian latar belakang tentang kecakapan abad 21 yang didalamnya memuat 4C, *Critical Thinking*, *Creativity*, *Communication*, *Collaboration*, hasil penelitian terdahulu tentang terkait PLC, budaya kolaborasi dan kepemimpinan serta kekhasan dari Sekolah TK Eksperimental Mangunan. Selanjutnya identifikasi masalah dari fenomena di Sekolah TK Eksperimental Mangunan menjadi dua batasan masalah dan tiga rumusan masalah. Kemudian menjelaskan tentang tujuan penelitian, manfaat penelitian yang terbagi menjadi dua bagian yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis serta ditutup dengan sistematika penulisan.

Bab dua pada penelitian ini mengkaji tentang PLC, strategi kepemimpinan, budaya organisasi dan TK Eksperimental Mangunan. Informasi pada bab dua ini diperoleh dari studi literatur, buku, jurnal penelitian terkait.

Selanjutnya pada bab tiga akan membahas metode penelitian yang digunakan yaitu penelitian kualitatif dengan studi kasus melalui proses wawancara 1 orang kepala sekolah dan 8 orang guru TK Eksperimental Mangunan. Penulis juga menjelaskan tempat, waktu dan subyek penelitian,

prosedur penelitian, latar penelitian, analisa data serta pengecekan keabsahan data (triangulasi) melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

Kemudian pada bab empat membahas tentang analisis data dari wawancara yang diperoleh dikaitkan terhadap rumusan masalah. Langkah yang dilakukan dalam analisis data meliputi mereduksi data melalui proses koding. Koding yang dilakukan dimulai dari koding terbuka, koding aksial dan koding selektif. Selanjutnya proses menentukan tema dan sub tema untuk menjawab pertanyaan pada rumusan masalah.

Terakhir bab lima memaparkan kesimpulan yang didapat dari hasil analisis dan pembahasan pada bab empat kemudian implikasi manajerial dan memberikan saran perbaikan untuk penelitian selanjutnya.

