

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Tidak bisa dipungkiri bahwa pandemi ini membuat bangsa Indonesia harus berupaya sekuat tenaga agar tidak tumbang ditelan arus pandemi. Banyak hal harus dipersiapkan dengan sebaik-baiknya bahkan pemerintah telah menetapkan protokol kesehatan yang cukup ketat dalam mengantisipasi penyebaran pandemi ini. Salah satu lembaga yang mendapat pengaruh terbesar adalah institusi pendidikan di mana masing-masing institusi pendidikan berjuang dengan keras untuk memodifikasi program pembelajarannya agar seiring dengan anjuran pemerintah. Seperti yang tertera dalam Surat Edaran Nomor 4 Tahun 2020 tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan dalam Masa Darurat Penyebaran *Corona Virus Disease (COVID-19)*.

Seiring berjalannya waktu tindakan pencegahan seperti vaksinasi telah diberikan pada siswa usia 6-11 tahun namun tindakan pembatasan dalam proses belajar mengajar tetap diadakan. Sebagai contoh, di awal pandemic ini muncul semua siswa wajib mengikuti Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ). Setelah diadakannya program vaksin, berdasarkan Surat Keputusan Bersama Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi Nomor 420/2820/ Disdik tentang Izin Pembelajaran Tatap Muka Terbatas(PTMT) untuk Satuan Pendidikan Jenjang Paud, SD, dan SMP Tahun Pelajaran 2021/2022 di Kabupaten Bekasi, siswa diizinkan mengikuti

pembelajaran di sekolah dengan pembatasan jumlah siswa per kelas dan waktu belajar di sekolah (Mustafa, Sulihin 2021, 19).

Dalam satu sisi, kegiatan Pembelajaran Tatap Muka Terbatas (PTMT) ini disambut dengan baik oleh pihak sekolah, orang tua, dan siswa. Tetapi dengan adanya sistem pembelajaran PTMT ini, guru/pengajar harus melakukan pembelajaran secara bergantian dikarenakan untuk jenjang TK dan SD belum bisa diberlakukan pembelajaran secara *Hybrid (Blended Learning)* mengingat fokus siswa dan penanganan pengajar yang harus lebih menyeluruh. Di sisi lain, sistem PTMT ini pada kenyataannya sangat mempengaruhi sesi mata pelajaran yang akan disampaikan kepada siswa. Waktu belajar yang pada masa *online* bisa disampaikan kepada seluruh siswa kemudian harus dibagi untuk siswa yang mengikuti PTMT dan siswa yang masih harus mengikuti pembelajaran secara *online* di rumah masing-masing. Pihak sekolah beserta jajarannya pun menyusun jadwal khusus untuk menyalahi program PTMT ini. Sesi guru pun harus dibagi, baik untuk siswa PTMT maupun siswa yang masih belajar *online*. Kendala pun terjadi karena jumlah sesi per siklus tidak bisa mengimbangi materi pelajaran yang harus disampaikan kepada siswa. Guru sebagai pemimpin di kelas pun harus menentukan langkah-langkah adaptif dan strategis dalam menyikapi perubahan dalam organisasi pendidikan ini.

Tidak semua guru memiliki kemampuan untuk siap mengatasi setiap perubahan yang ada. Beberapa guru berjuang untuk menyesuaikan diri dalam melakukan perubahan pola dan *design* pembelajaran mengingat waktu belajar siswa yang lebih sedikit dari sebelumnya. Maka dari itu dibutuhkan suatu terobosan baru agar dapat mendukung proses belajar siswa secara mandiri dan

guru pun tetap dapat memantau perkembangan belajar siswa-siswi mereka tersebut.

Guru memiliki tantangan dalam menciptakan proses pembelajaran yang menyenangkan, inovatif, dan kreatif sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan. Guru merupakan pemimpin dalam pembelajaran yang paling berperan dalam meningkatkan hasil belajar siswa, karena guru terlibat langsung dalam setiap proses pembelajaran (Kasim, Mane, and Said 2020, 201).

Dalam perkembangannya, peran guru khususnya di tingkat dasar sangat mempengaruhi peningkatan kompetensi siswa melalui metode pembelajaran yang bervariasi, aktif, dan menyenangkan. Oleh karena itu, guru-guru dituntut supaya mampu beradaptasi dengan segala perubahan yang terjadi di organisasi pendidikannya agar tidak hanya meningkatkan hasil belajar dari siswa-siswi akan tetapi juga dapat meningkatkan kinerja sebagai seorang guru (Kasim, Mane, and Said 2020, 202). Untuk meningkatkan kinerja tersebut, tidaklah cukup apabila hanya memiliki sikap yang kreatif. Maka, para guru diharapkan bergerak cukup dinamis untuk beradaptasi dan menjembatani kesenjangan pada sesi pengajaran yang terbatas. Tujuannya adalah untuk mempertahankan kinerja maksimal guru di tengah perubahan organisasi yang sangat cepat dan tidak menentu. Melalui kemampuan adaptifnya, para guru diharapkan mampu mencari solusi agar siswa tetap dapat memahami materi pelajaran walaupun disampaikan secara terbatas. Oleh karena itu, guru pun tetap dapat mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja maksimal mereka walaupun ditengah perubahan yang dihadapi organisasi pendidikan tersebut.

Mengingat tahapan usia anak yang masih begitu erat dengan pendampingan guru, guru dituntut untuk terus beradaptasi dengan segala perubahan yang ada dan kondisi yang tidak menentu ini. Beberapa metode pembelajaran baru dan pola pikir yang baru menjadi sebuah kesempatan bagi guru untuk dapat memfasilitasi siswa dengan pembelajaran yang menarik sesuai kebutuhan.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan di atas, maka permasalahan yang dapat ditemukan antara lain:

- 1) Berkurangnya sesi belajar siswa di tiap mata pelajaran.
- 2) Siswa kehilangan motivasi saat harus belajar mandiri.
- 3) Guru kesulitan dalam menyampaikan materi dalam sesi yang terbatas.
- 4) Guru kesulitan dalam memantau pemahaman siswa.
- 5) Materi pelajaran tidak bisa diselesaikan tepat waktu.

1.3. Batasan Masalah

Berdasarkan beberapa identifikasi masalah di atas, maka peneliti membatasi penelitian pada:

- 1) Perubahan organisasi pendidikan karena peralihan sistem pembelajaran dari online ke PTMT (Pembelajaran Tatap Muka Terbatas).
- 2) Pengaruh perubahan organisasi terhadap pendekatan kepemimpinan adaptif

guru selama program PTMT.

- 3) Pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja guru.
- 4) Analisis pengaruh perubahan organisasi terhadap pendekatan kepemimpinan adaptif guru dan kinerja mereka selama program PTMT.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dirumuskan masalah sebagai berikut:

- 1) Apakah perubahan organisasi dalam konteks *readiness for change* berpengaruh terhadap pendekatan kepemimpinan adaptif guru?
- 2) Apakah perubahan organisasi dalam konteks *readiness for change* berpengaruh terhadap kinerja guru?

1.5. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan, yaitu untuk menunjukkan:

- 1) Pendekatan kepemimpinan adaptif guru dalam menyikapi perubahan organisasi yaitu peralihan dari online learning ke PTMT.
- 2) Kemampuan guru untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja maksimal dalam mengatasi perubahan organisasi dari online learning ke PTMT.

1.6. Manfaat Penelitian

Manfaat teoritis maupun praktis yang dapat diambil dari hasil penelitian antara lain:

Manfaat Teoritis

- 1) Memberikan analisis kemampuan adaptasi guru dalam menyikapi PTMT (Pembelajaran Tatap Muka Terbatas).
- 2) Memberikan sumbangan pemikiran secara ilmiah, khususnya dalam meningkatkan kinerja guru di tengah perubahan organisasi.
- 3) Sebagai salah satu sumber acuan bagi peneliti lain yang akan mengadakan penelitian lebih lanjut tentang pendekatan kepemimpinan adaptif guru di tengah perubahan organisasi.

Manfaat Praktis

- 1) Sebagai bahan kajian untuk menunjukkan pendekatan kepemimpinan adaptif guru di Sekolah A selama PTMT (Pembelajaran Tatap Muka Terbatas).
- 2) Untuk memberikan gambaran akan kinerja guru yang dipengaruhi oleh perubahan organisasi dalam konteks *readiness for change*.
- 3) Bagi Sekolah, diharapkan pendekatan kepemimpinan adaptif dan kinerja guru dapat mendukung jalannya proses pembelajaran di tengah perubahan dari online ke PTMT.

1.7. Sistematika Penulisan

Tesis ini ditulis dengan mengikuti standar format penulisan tesis di Universitas Pelita Harapan. Tesis ini terdiri dari lima bab yang akan menguraikan “Pengaruh Perubahan Organisasi dalam Konteks *Readiness for Change* terhadap

Pendekatan Kepemimpinan Adaptif dan Kinerja Guru Sekolah A di Bekasi”.

Bab pertama merupakan pendahuluan. Bagian pendahuluan ini akan mengulas peralihan sistem pembelajaran dari online ke PTMT (Pembelajaran Tatap Muka Terbatas) sebagai latar belakang penelitian disertai penjelasan mengenai alasan penulis melakukan penelitian ini. Selain itu, pada bagian pendahuluan juga akan disampaikan rumusan permasalahan yang berhasil dirangkum peneliti seperti apakah perubahan organisasi dalam konteks *readiness for change* berpengaruh terhadap pendekatan kepemimpinan adaptif guru dan apakah perubahan organisasi dalam konteks *readiness for change* berpengaruh terhadap kinerja guru. Pada bagian pendahuluan ini, juga akan dijelaskan tujuan penelitian yaitu adanya pendekatan kepemimpinan adaptif guru dan kemampuan guru untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja dalam mengatasi perubahan organisasi dari online learning ke PTMT, juga menyampaikan manfaat penelitian baik teoretis dan praktis.

Bab kedua berisi landasan teori dari penelitian ini. Landasan teori disajikan berdasarkan kajian literatur dari topik penelitian. Pada bab kedua ini disampaikan bahwa saat terjadi perubahan dalam suatu organisasi maka dibutuhkan sikap untuk mau berubah. Sikap menerima perubahan ini yang akan memberikan pengaruh terhadap pendekatan kepemimpinan adaptif dan kinerja guru. Di bab kedua ini juga menyampaikan hasil penelitian terdahulu yang relevan dan berkaitan dengan penelitian ini. Selanjutnya, disampaikan juga kerangka berpikir dan model penelitian ini. Pada hipotesis penelitian, didapat dua hipotesis yaitu, diduga terdapat pengaruh positif perubahan organisasi dalam konteks *readiness for change* terhadap pendekatan kepemimpinan adaptif guru dan diduga

terdapat pengaruh positif perubahan organisasi dalam konteks *readiness for change* terhadap kinerja guru.

Bab ketiga merupakan metode penelitian. Pada bagian metode penelitian ini dijelaskan rancangan penelitian yang dilakukan. Rancangan penelitian tersebut meliputi tempat, waktu, subyek penelitian, prosedur penelitian, populasi dan sampling. Selain itu juga disampaikan teknik pengumpulan data melalui kuesioner dan dilakukan olah data menggunakan Smart PLS 3.0 untuk uji *outer* dan *inner* model serta uji hipotesis dengan berdasarkan nilai pada koefisien jalur.

Bab keempat adalah hasil penelitian dan pembahasan. Pada bab keempat disampaikan hasil perhitungan statistik untuk menjawab rumusan masalah yang dituliskan di bab pertama. Bab ini juga menyampaikan pembahasan dari hasil penelitian dan keterbatasan penelitian tersebut.

Bab kelima adalah kesimpulan dan implikasi. Pada bab kelima ini dituliskan kesimpulan dari hasil penelitian. Selain itu juga akan dijelaskan mengenai implikasi manajerial bagi pihak yang berkepentingan dalam penelitian ini. Pihak-pihak tersebut terdiri dari institusi pendidikan tempat penelitian ini dilakukan. Yang terakhir, peneliti menyampaikan saran bagi peneliti lain yang akan meneliti topik ini selanjutnya.