

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Era disrupsi ditandai dengan perkembangan teknologi yang begitu pesat (Anaelka 2018, 92). Hal ini menjadi pendorong revolusi industri terus berkembang. Oleh karena itu dibutuhkan sumber daya manusia yang dapat menyesuaikan diri dan bersaing pada dunia industri. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah mereka yang bukan hanya memiliki pengetahuan namun juga keterampilan untuk menguasai teknologi.

Sumber daya manusia yang berkualitas ditentukan oleh kualitas pendidikan (Arifa and Prayitno 2019, 2). Pendidikan memegang peranan penting untuk menyiapkan sumber daya manusia yang berkompeten untuk memasuki dunia industri. Dengan demikian pendidikan harus berkembang dan berinovasi dalam mengelola proses pembelajarannya demi mencapai tujuan menghasilkan lulusan yang berkualitas.

Untuk meningkatkan pendidikan, kualitas guru harus ditingkatkan (Susiani and Abadiyah 2021, 2). Guru sebagai pelaksana pendidikan memegang peranan penting untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Guru yang memenuhi kompetensi dan kualifikasi sesuai standar merupakan modal untuk menciptakan pendidikan yang bermutu.

Perkembangan teknologi telah membawa perubahan pada peran guru. Sebelumnya guru diibaratkan seperti sebuah alat dalam menjalankan pendidikan yaitu mengikuti dan mengimplementasikan kebijakan dan kurikulum yang sudah diberikan, menyampaikan pengetahuan melalui papan tulis dan buku cetak serta memberikan penilaian yang sudah dibuat aturannya dalam kurikulum. Seorang filsuf bernama Paulo Freire mengevaluasi sistem pendidikan tradisional saat itu dengan *“banking concept of education”*. Konsep ini menjadikan guru sebagai pelaku aktif dari pembelajaran yang menyetorkan pengetahuan kepada siswa sebagai obyek pasif (Pongoh et al. 2022, 109).

Pada masa perkembangan teknologi ini, guru harus menjadi agen perubahan dalam praktik belajar mengajar untuk mencapai pengetahuan, keterampilan dan kompetensi yang dapat diperoleh siswa. Pengetahuan harus dipahami sebagai informasi yang dinamis, mengalir dan terus mengalami perubahan (Baker-Doyle and Schultz 2021, 23). Perubahan ini begitu penting karena murid-murid generasi Z yang disebut juga *“digital natives”* adalah profil siswa yang berbeda dari generasi sebelumnya (Ramírez-Montoya et al., 2021, 1). Guru bukan lagi menjadi pelaku aktif yang memberikan pengetahuan kepada siswa. Tetapi bersama siswa memperoleh pengetahuan yang akan dicapai.

Sebagai penggerak pendidikan, guru yang efektif akan terus belajar dan mengembangkan diri untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mengajar. Oleh karena itu guru perlu memiliki keterbukaan untuk perbaikan berkelanjutan dalam praktik pengajaran dan pembelajaran. Kualitas guru adalah komponen terpenting di sekolah untuk meningkatkan pencapaian belajar siswa dan meningkatkan mutu sekolah (Macià and García 2016, 291).

Bukan hanya sebagai penggerak pendidikan, guru juga memegang peran kepemimpinan dalam konteks pembelajaran di sekolah (Gunasekare 2019, 143). Guru adalah pemimpin dalam proses pembelajaran oleh karena itu guru harus melatih kepemimpinan dalam pendidikan. Kepemimpinan guru di sekolah dapat dikategorikan sebagai kepemimpinan informal dimana fungsi kepemimpinan dijalankan bukan melalui jabatan atau fungsi manajerial. Kepemimpinan guru secara formal di sekolah di kerjakan melalui guru yang menjabat kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan pimpinan lainnya.

Kepemimpinan guru adalah bentuk kepemimpinan yang unik karena tidak harus berada pada posisi formal. Saat ini teori kepemimpinan berkembang dari pandangan lama bahwa kepemimpinan sama dengan peran atau tanggungjawab individu (Harris 2005, 202). Kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses dimana terjadi peristiwa transaksional yang menyiratkan bahwa seorang pemimpin mempengaruhi dan dipengaruhi oleh pengikut (Northouse 2013, 5). Melalui pengertian ini kepemimpinan dapat dimiliki dan dijalankan oleh semua orang, tidak terbatas pada pemimpin yang ditunjuk secara formal dalam suatu kelompok. Konsep kepemimpinan guru sejalan dengan pengertian ini dimana kepemimpinan guru dapat terjadi melalui proses transaksional.

Kepemimpinan guru memiliki dasar pemahaman tentang pengembangan organisasi dan kepemimpinan dimana individu pada semua tingkatan dalam organisasi terlibat untuk sebuah perubahan (York-Barr and Duke 2004, 255). Konsep kepemimpinan guru diawali dari usaha untuk meningkatkan status dan penghargaan kepada guru dalam mengajar, mempromosikan keunggulan pengajaran melalui perbaikan yang berkesinambungan, memvalidasi pengetahuan

guru tentang praktik pendidikan yang efektif dan untuk meningkatkan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan tentang masalah kelas dan organisasi (York-Barr and Duke 2004, 256).

Panggilan untuk fokus kepada kepemimpinan guru didasari pada dua alasan (Shen et al. 2020, 1). Pertama, adanya tuntutan untuk meningkatkan prestasi siswa, karena meningkatnya prestasi siswa akan meningkatkan kinerja sekolah. Kedua, begitu kompleksnya pekerjaan yang ada di sekolah sehingga tidak mungkin operasional sekolah hanya dijalankan oleh kepala sekolah atau pimpinan lainnya. Bantuan profesional yang tepat dan terdekat adalah guru karena sesungguhnya guru tidak hanya berfokus kepada proses belajar mengajar di dalam kelas, tetapi menyangkut hal lainnya di luar kelas.

Harris dan Muijs mengatakan terdapat tiga hal yang dapat dilakukan untuk mengembangkan dan meningkatkan kepemimpinan guru (Harris & Muijs 2003, 443-444). Pertama, diperlukan waktu untuk guru bertemu untuk bekerjasama dengan rekan kerja guru lainnya membahas permasalahan kurikulum, mengembangkan rencana sekolah dan memimpin kelompok belajar. Kedua, adanya kesempatan untuk *professional development* berkelanjutan dimana guru mendapatkan pembelajaran mengenai pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan juga mendapatkan kesempatan untuk melatih kepemimpinan. Ketiga, program kolaborasi guru yang terstruktur untuk memastikan guru mengembangkan potensi kepemimpinan.

Kolaborasi guru merupakan komunitas profesional sekolah dimana guru memiliki kesempatan belajar satu sama lain dan bekerja bersama. Kolaborasi guru

adalah sarana guru untuk meningkatkan kompetensi dan untuk menunjang kinerjanya dengan tujuan akhir untuk meningkatkan prestasi siswa (Kasmawati 2020, 136). Melalui kolaborasi, guru terlibat dalam pembelajaran mengenai pendekatan pengajaran, membagikan apa yang mereka temukan dan melakukan penelitian, sehingga potensi kepemimpinan guru dapat dikembangkan. Ketika guru merasa percaya diri akan kapasitas dirinya, rekan kerja dan sekolah dalam mendukung *professional development*, maka peningkatan mutu sekolah akan dapat dicapai.

Hal lain yang dapat mempengaruhi perkembangan kepemimpinan guru adalah adanya *growth mindset*. Dalam menjalani peran kepemimpinan dalam pendidikan, maka setiap guru diharapkan memiliki *growth mindset*. Terdapat dua jenis mindset, yaitu *fixed mindset* dan *growth mindset* (C. Dweck 2017, 5). Seseorang dengan *fixed mindset* adalah seseorang yang tidak mau bertumbuh dan berjuang untuk mencapai sesuatu karena memiliki pemahaman bahwa kemampuan yang mereka miliki tidak dapat diubah. Seseorang dengan *growth mindset* adalah orang yang mau terus bertumbuh dan belajar, serta bekerja keras untuk mencapai sesuatu.

Guru harus memiliki *growth mindset* (Seaton 2018, 41). Guru yang memiliki *growth mindset* akan terus bertumbuh dan bekerja keras mencapai sesuatu dengan kesadaran bahwa pembelajaran berlangsung seumur hidup. *Growth mindset* guru akan meningkatkan motivasi dan pencapaian belajar siswa (Ng 2018, 6).

Selain memiliki *growth mindset* dalam menjalani kepemimpinan, seorang guru perlu memiliki kesiapan untuk berubah di tengah perkembangan teknologi

yang begitu pesat. *Readiness for change* akan membawa guru untuk siap beradaptasi dengan perubahan jaman dan menghadapi tantangan untuk mengimplementasikan perubahan. *Readiness for change* adalah keadaan kognitif individu yang positif terhadap perubahan (Rafferty, Jimmieson, and Armenakis 2013, 112). Kesiapan untuk berubah pada individu dipengaruhi oleh dukungan organisasi (Al-Hussami, Hammad, and Alsoleihat 2018, 360). Kontribusi dukungan organisasi akan membangun kepercayaan dan keyakinan guru akan dampak positif perubahan (Baran, Filipkowski, and Stockwell 2019, 205). Persepsi dukungan organisasi yang baik turut mempengaruhi kesiapan guru untuk berubah (Fradipta and Mulyana 2021, 62).

Penelitian yang dilakukan oleh Jeremy B.Landa dan Morgaen L.Donaldson dengan judul “*Teacher Leadership Roles and Teacher Collaboration: Evidence From Green Hills Public Schools Pay-for-Performance System*” menemukan bahwa kolaborasi guru adalah stimulus untuk peran kepemimpinan guru dan pemimpin guru merasakan peran mereka ditingkatkan melalui kerjasama dengan rekan-rekan (Landa and Donaldson 2022, 303). Pada penelitian ini, peneliti ingin meneliti pengaruh dari kolaborasi guru terhadap kepemimpinan guru Sekolah XYZ.

Penelitian mengenai *mindset* dan *leadership* dilakukan oleh Tae Kyung Kouzes dan Barry Z. Posner (2019). Penelitian yang berjudul “*Influence of Manager’s Mindset on Leadership Behavior*” menyatakan bahwa *manager’s mindset* mempengaruhi kepemimpinan dan kompetensi kepemimpinan meningkat ketika seorang manager menggunakan *growth mindset* daripada menggunakan *fixed mindset* dimana seorang manager mempercayai bahwa kemampuan mereka tidak dapat berubah (Kouzes and Posner 2019, 829-844). Pada penelitian ini, peneliti

ingin meneliti pengaruh dari *growth mindset* terhadap kepemimpinan guru Sekolah XYZ.

Penelitian mengenai *readiness for change* dan *leadership* pernah dilakukan oleh Tahir et al. dengan judul “*Becoming a Teacher Leader: Exploring Malaysian In-Service Teachers’ Perceptions, Readiness and Challenges*” menyolediki kesiapan guru dan tantangan yang mereka hadapi saat mempraktekkan peran pemimpin guru informal (Tahir et al. 2020, 283-310). Penelitian ini menemukan bahwa guru yang memiliki kesiapan dalam menjalani peran kepemimpinan mengetahui bahwa melalui praktik kepemimpinan guru, mereka dapat berbagi dan bertukar ilmu untuk kemajuan sekolah mereka (Tahir et al. 2020, 302). Pada penelitian ini, peneliti ingin meneliti mengenai pengaruh *readiness for change* terhadap kepemimpinan guru Sekolah XYZ.

Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah XYZ terhadap seluruh guru yang mengajar di jenjang TK-SMA. Berbagai perubahan sistem pendidikan dialami ini semenjak pandemi Covid-19 melanda. Beberapa di antaranya adalah metode pembelajaran yang dilaksanakan antara pembelajaran tatap muka dan pembelajaran jarak jauh, hal ini tergantung dari angka positif Covid-19, jika kasus naik maka akan dilaksanakan pembelajaran jarak jauh. Perubahan berikutnya adalah kurikulum yang harus disesuaikan dengan kondisi metode pembelajaran tatap muka atau jarak jauh. Selanjutnya adalah adanya perubahan kurikulum dari pemerintah yaitu dari kurikulum dua ribu tiga belas atau kurtilas menjadi kurikulum merdeka.

Semenjak perubahan ini terjadi, guru dihadapkan pada tantangan selama proses pengajaran dan pembelajaran berlangsung yaitu mempertahankan motivasi

dan prestasi belajar siswa. Karena masa pandemi ini pergerakan manusia masih harus dibatasi dengan memperhatikan protokol kesehatan, maka penggunaan teknologi tidak dapat dihindarkan lagi. Pada praktiknya guru harus terus belajar dan memperlengkapi diri untuk menggabungkan unsur pedagogi dengan teknologi dalam proses pembelajaran untuk menciptakan suasana belajar yang efektif. Suasana belajar yang efektif akan dapat meningkatkan motivasi dan prestasi belajar siswa.

Di tengah dinamika perubahan yang terjadi, guru membutuhkan dukungan berupa kolaborasi dan kerjasama dengan rekan kerja untuk saling mendiskusikan bagaimana proses belajar mengajar dapat dilaksanakan dengan baik. Karena yang memimpin siswa dalam proses pembelajaran baik di dalam kelas atau di luar kelas adalah guru sehingga guru perlu meningkatkan komunikasi dan kolaborasi untuk saling belajar dan memberi masukan terhadap proses pembelajaran yang dipimpinya.

Selain bentuk komunikasi dan kolaborasi dengan sesama rekan kerja, guru membutuhkan dukungan berupa *professional development* untuk mendukung peran kepemimpinan dalam pembelajaran sebagai wadah dimana guru bisa terus belajar dan mengembangkan diri menghadapi beragam perubahan pendidikan sebagai satu komunitas sekolah. Semenjak pandemi Covid-19 melanda, kegiatan berupa pelatihan atau *professional development* untuk guru mulai berkurang frekuensinya. Setiap guru dihibau untuk mengembangkan diri secara mandiri dengan mengikuti pelatihan atau webinar yang diadakan di luar sekolah.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis perlu mengadakan penelitian mengenai kepemimpinan guru, serta hubungannya dengan variable-variabel lain seperti kolaborasi guru, *growth mindset*, dan *readiness for change*. Yang akan diselidiki adalah pengaruh di antara variable tersebut.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka ada beberapa masalah yang terkait dengan kepemimpinan guru, antara lain :

- 1) Kepemimpinan guru terjadi di dalam kelas yaitu bagaimana guru memimpin setiap murid di dalam proses pembelajaran yang berlangsung. Namun, belum semua guru menjalani kepemimpinan di dalam kelas dengan meningkatkan metode pengajaran dan pembelajaran pada era teknologi ini. Metode pembelajaran masih berlangsung secara konvensional dimana komunikasi terjadi satu arah yaitu dari guru kepada murid.
- 2) Keterbatasan infrastruktur dan minimnya pelatihan untuk memperlengkapi guru dalam mengembangkan diri sebagai pengajar pada era teknologi ini.
- 3) Tidak ada program dari sekolah mengenai berkaitan dengan kolaborasi guru. Tidak semua guru menjalankan kepemimpinan di luar kelas yaitu belajar bersama, saling memberi masukan dan saling bekerja sama dalam mengembangkan instruksional dan kurikulum. Tidak adanya pelatihan yang berkesinambungan dan terencana untuk mendukung guru dalam mengembangkan diri dalam menjalankan peran kepemimpinan dalam pembelajaran.

- 4) Tidak semua guru mendapatkan kesempatan melakukan observasi kelas guru lainnya sehingga tidak dapat belajar secara langsung bagaimana guru dapat mengembangkan metode mengajarnya.
- 5) Forum MGMP sebagai salah satu wadah kolaborasi guru semakin berkurang frekuensinya semenjak pandemi Covid-19 melanda. Seharusnya melalui forum ini guru dapat belajar dan mengembangkan kompetensi sebagai guru mata pelajaran sesuai bidangnya.
- 6) Tidak adanya evaluasi bagaimana proses belajar mengajar setiap mata pelajaran sehingga guru tidak mendapatkan masukan untuk perbaikan lebih lanjut.
- 7) Guru yang tidak siap dalam menghadapi setiap perubahan sistem pendidikan atau perubahan kurikulum. Sekolah belum memfasilitasi dengan infrastruktur, informasi dan pelatihan bagi guru dalam menghadapi setiap perubahan.
- 8) Guru yang berpengalaman memiliki *mindset* sendiri dalam memandang pendidikan pada era teknologi ini sehingga pandangan yang dianutnya turut mempengaruhi kinerjanya secara pribadi dan kinerja secara kolektif. Ketika diberi masukan, guru yang berpengalaman lebih berpegang teguh kepada pendapatnya sendiri.

1.3. Batasan Masalah

Ada banyak hal yang dapat mempengaruhi kepemimpinan guru sebagai agen perubahan dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Berdasarkan identifikasi masalah, maka batasan masalah pada penelitian ini adalah *growth*

mindset, readiness for change, kolaborasi guru dan kepemimpinan guru sekolah XYZ.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, beberapa masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Apakah kolaborasi guru berpengaruh terhadap kepemimpinan guru?
- 2) Apakah *growth mindset* berpengaruh terhadap kepemimpinan guru?
- 3) Apakah *readiness for change* berpengaruh terhadap kepemimpinan guru?

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

- 1) Menganalisis pengaruh kolaborasi guru terhadap kepemimpinan guru
- 2) Menganalisis pengaruh *growth mindset* terhadap kepemimpinan guru
- 3) Menganalisis pengaruh *readiness for change* terhadap kepemimpinan guru

1.6. Manfaat Penelitian

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak.

- 1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberi manfaat untuk memperkaya konsep dan teori terhadap kepemimpinan guru, kolaborasi guru, *growth mindset* dan *readiness for change* dengan tujuan untuk meningkatkan mutu sekolah.

2) Manfaat Praktis

a) Guru

Memahami kolaborasi guru, *growth mindset*, dan *readiness for change* untuk mendukung kepemimpinan guru dalam menjalankan peran sebagai agen perubahan untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan.

b) Kepala Sekolah/Pengurus Yayasan

Memahami pentingnya pemberdayaan guru dan mengimplementasikan *professional development* untuk mendukung bentuk kolaborasi guru dengan tujuan meningkatkan kualitas mengajar guru sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan.

1.7. Sistematika Penulisan

Penulisan penelitian ini terdiri dari lima bab yang akan menguraikan “Pengaruh kolaborasi guru, *growth mindset*, dan *readiness for change* terhadap kepemimpinan guru sekolah XYZ”

Bab pertama adalah pendahuluan. Pada bab ini akan membahas latar belakang yang menjelaskan mengenai pentingnya guru menjalankan peran kepemimpinan di sekolah untuk melakukan berbagai pengembangan dalam instruksional dan kerjasama dengan guru lainnya dengan tujuan untuk meningkatkan pencapaian hasil belajar siswa. Pada bab ini juga dibahas mengenai variabel yang dapat mempengaruhi kepemimpinan guru yaitu kolaborasi guru, *growth mindset* dan *readiness for change*. Setelah menjelaskan latar belakang dilanjutkan dengan identifikasi masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan guru dan membuat batasan masalah. Masalah penelitian dirumuskan menjadi 3

pertanyaan rumusan masalah. Selanjutnya menetapkan tujuan penelitian dan manfaat penelitian. Lalu diakhiri dengan sistematika penulisan yang merangkum kerangka penulisan laporan penelitian ini.

Bab kedua adalah landasan teori yang menguraikan berbagai kajian terhadap variabel yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pendapat para ahli serta keterkaitan antar variabel. Variabel dalam penelitian ini adalah kepemimpinan guru, kolaborasi guru, *growth mindset*, dan *readiness for change*. Bab ini juga memaparkan hasil penelitian sebelumnya yang relevan. Kemudian teori tersebut disusun dalam kerangka berpikir, model dan hipotesis penelitian.

Bab ketiga akan menjelaskan rancangan penelitian yang dilakukan. Bab ini menguraikan mengenai rancangan penelitian yang dilakukan meliputi desain penelitian yaitu kuantitatif jenis korelasional. Selanjutnya bab ini menjelaskan subyek penelitian yaitu seluruh guru TK-SMA yang bekerja di Sekolah XYZ. Kemudian instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner yang mengukur masing-masing variabel yaitu kepemimpinan guru, kolaborasi guru, *growth mindset*, dan *readiness for change*. Selanjutnya akan dipaparkan teknik analisa dan hipotesis statistik dari penelitian.

Bab keempat akan menguraikan hasil pengolahan data yang diperoleh, analisis data, dan interpretasi data secara terperinci dari setiap variabel. Analisa data dilakukan dengan mengacu kepada kajian teori terhadap hasil analisis. Setelah dilakukan pengolahan data, terdapat beberapa item pernyataan yang tidak valid. Hanya item yang memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas yang digunakan pada penelitian ini. Kemudian dilakukan pengujian hipotesis yang menunjukkan

adanya pengaruh positif variabel kolaborasi guru, *growth mindset* dan *readiness for change* terhadap kepemimpinan guru.

Bab kelima adalah penutup dari laporan penelitian ini yang membahas mengenai kesimpulan dari serangkaian proses penelitian yang telah dilakukan, implikasi manajerial dan saran bagi peneliti berikutnya berdasarkan hasil penelitian. Kesimpulan dalam penelitian ini adalah kolaborasi guru, *growth mindset* dan *readiness for change* berpengaruh positif terhadap kepemimpinan guru Sekolah XYZ. Implikasi manajerial menguraikan langkah praktis yang dapat diterapkan pada organisasi yang diteliti, antara lain memberikan pelatihan berkesinambungan sesuai dengan kebutuhan perubahan yang akan diterapkan, melakukan evaluasi penilaian kinerja guru dengan menambahkan unsur peran kepemimpinan guru, meningkatkan kolaborasi guru baik melalui MGMP maupun kolaborasi dalam *Professional Learning Community*. Kemudian saran bagi penelitian sejenis di masa mendatang adalah meneliti variabel lainnya yang dapat mempengaruhi kepemimpinan guru, pengaruh yang diberikan oleh kepemimpinan guru dan dilakukannya penelitian kualitatif untuk memperdalam pemahaman mengenai kepemimpinan guru.