

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sekolah menjaga kualitas guru secara berkelanjutan merupakan salah satu langkah kunci dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan. Pelatihan berkelanjutan, pengembangan profesional, dan pemantauan kinerja guru, menjadi investasi sekolah untuk memastikan bahwa pendidikan yang diberikan kepada siswa tetap relevan, bermanfaat dan berkualitas tinggi. Hal ini bisa kita perhatikan dalam program guru penggerak yang diluncurkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) untuk menciptakan para guru profesional dari berbagai daerah di Indonesia. Setiap mereka dilatih dan dibina dalam Program Pendidikan Guru Penggerak yang dilakukan dalam mode daring dan luring. Para Guru Penggerak ini dipersiapkan untuk memimpin pembelajaran dan berperan sebagai pendorong inovasi pendidikan di sekolah masing-masing (Guru Penggerak, 15 November, 2023, [sekolah.penggerak.kemdikbud.go.id/gurupenggerak/](http://sekolah.penggerak.kemdikbud.go.id/gurupenggerak/)). Skala nasional sudah ada wadah untuk mempersiapkan pengembangan guru yang berkelanjutan. Dengan demikian, kualitas guru yang inovatif memiliki ruang dan kesempatan untuk ditingkatkan.

Pengembangan inovasi guru membutuhkan ruang kolaborasi dalam membangun lingkungan belajar untuk menginspirasi murid dan mempersiapkan mereka untuk masa depan. Sekolah secara aktif melibatkan para guru dalam kegiatan kolaboratif untuk meningkatkan keahlian mereka. Memfasilitasi platform komunikasi dan diskusi, sekolah menciptakan lingkungan di mana para pendidik

dapat terus belajar dari satu sama lain. Sistem evaluasi kinerja guru secara teratur dilakukan untuk memastikan bahwa standar kualitas tetap terjaga. Hal ini membantu sekolah untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian lebih lanjut dan memberikan umpan balik konstruktif kepada para guru, sehingga mereka dapat terus berkembang dalam peran mereka sebagai pendidik.

Inovasi pengembangan pendidikan yang efektif dan berkelanjutan dapat dibangun dari lingkungan pembelajaran positif oleh guru yang mengakomodir aktivitas murid secara aktif untuk terlibat di dalam kelas. Guru-guru terus menerapkan inovasi dalam praktik pengajaran mereka, menjadikannya bagian integral dari pendekatan mereka terhadap pembelajaran. Pentingnya inovasi ini terletak pada fakta bahwa bukan hanya sebagai perubahan sementara, tetapi menjadi bagian yang berkelanjutan dari upaya mereka untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini sejalan dengan upaya pengembangan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK) yang telah mengumumkan peluncuran Fitur Pengelolaan Kinerja Guru dan Kepala Sekolah pada Platform Merdeka Mengajar (PMM). Kemendikbudristek melibatkan Badan Kepegawaian Negara (BKN) untuk melakukan transformasi pengelolaan kinerja guru dan kepala sekolah dengan pendekatan yang lebih praktis. Upaya yang dilakukan berupa penambahan fitur pengelolaan kinerja guru dan kepala sekolah di Platform Merdeka Mengajar (PMM). Fitur ini membantu manajemen kinerja guru dan kepala sekolah secara sederhana dengan mengurangi beban administratif.

Pengelolaan kinerja ini berdampak pada inovasi yang sesuai dengan kebutuhan peningkatan pembelajaran di satuan pendidikan. Dampak positif lainnya dari pengelolaan kinerja dapat semakin nyata dalam penilaian

pembelajaran melalui observasi langsung di kelas (Pengelolaan kinerja, 20 November, 2023, Pengelolaan Kinerja (kemdikbud.go.id). Inovasi ini mencerminkan dedikasi guru untuk menghadirkan pengalaman pembelajaran yang lebih baik, menggabungkan ide-ide baru dengan metodologi yang sudah teruji, dan memastikan bahwa perkembangan dalam pendidikan tidak hanya bersifat insidental, melainkan terstruktur dan berkelanjutan. Inovasi di sekolah XYZ Manado diharapkan dapat diinisiasi oleh guru berdasarkan konteks kebutuhan pembelajaran.

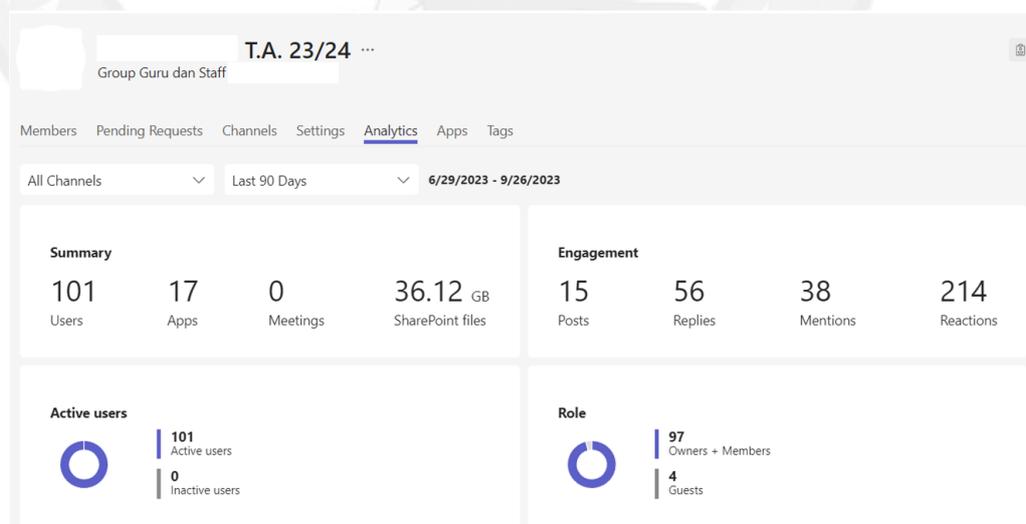
Pemanfaatan aplikasi PMM di sekolah XYZ Manado membutuhkan kemampuan kepemimpinan digital dalam pengelolaannya. Penulis melakukan survei singkat kepada rekan-rekan guru di sekolah XYZ Manado yang mengajar pada jenjang taman kanak-kanak (TK), jenjang sekolah dasar (SD), jenjang sekolah menengah pertama (SMP) dan jenjang sekolah menengah atas (SMA) pada bulan Januari 2024. Survei tersebut menunjukkan data bahwa semua guru sudah bisa mengakses PMM dan menggunakan fitur pelatihan mandiri untuk pengembangan guru. Melalui fitur ini, guru dapat mengikuti penjelasan berbagai topik yang membahas tentang kurikulum, strategi perencanaan dan penilaian pembelajaran. Namun demikian, inisiatif untuk mengakses PMM masih sebagian besar dilakukan atas arahan pimpinan di sekolah. Mengakses perangkat digital dan memanfaatkannya membutuhkan koordinasi yang berkelanjutan dari pemimpin di sekolah. Koordinasi yang berkelanjutan dan terstruktur ini merupakan bagian dari peranan pemimpin sekolah dalam konteks kepemimpinan digital.

Memelihara kualitas guru secara kontinu tidak lepas dari pembentukan perilaku yang terus berkembang berdasarkan konteks pembelajaran. Semangat untuk belajar dan berkontribusi secara nyata akan membangun perilaku kerja yang inovatif atau *innovative work behavior* (IWB). Tokmak (2020, 54) menyebutkan bahwa perilaku kerja yang inovatif dianggap sebagai suatu rangkaian langkah-langkah yang melibatkan karyawan dalam mengenali suatu permasalahan, merumuskan ide-ide baru terkait permasalahan tersebut, dan akhirnya menciptakan model yang tepat untuk diterapkan dan dimanfaatkan. IWB dipengaruhi oleh bentuk kepemimpinan yang memberikan ruang pengembangan kepada anggota secara terencana (Muchiri & McMurray 2020, 38). Perkembangan penelitian terkait IWB dibangun dalam aspek pencarian peluang, pembentukan ide, pengiklanan ide, implementasi ide, kelangsungan ide (Gkontelos & Vaiopoulou 2022, 3). IWB menjadi suatu aspek yang esensial bagi setiap individu di dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, di lingkungan sekolah, para anggota seperti guru perlu memiliki IWB sebagai penunjang untuk meningkatkan efektivitas kinerja mereka sehari-hari.

Berbagai penunjang dalam pengembangan aktivitas organisasi tidak lepas dari pemanfaatan teknologi digital secara langsung. Perkembangan teknologi dalam dunia pendidikan membuka peluang besar untuk meningkatkan kualitas layanan yang disediakan oleh guru. Melalui adopsi teknologi yang tepat, guru dapat lebih efektif dalam mengajar, memberikan akses lebih luas kepada materi pendidikan, dan membangun personalitas pembelajaran sesuai dengan kebutuhan individu siswa. Penggunaan platform pembelajaran daring, aplikasi edukasi, dan alat-alat interaktif dapat membantu menciptakan pengalaman belajar yang lebih

menarik dan efisien (Hidayat et al. 2022, 11). Selain itu, teknologi juga memungkinkan guru untuk terus mengembangkan keterampilan mereka melalui pelatihan daring, sumber daya pendidikan digital, dan kolaborasi jarak jauh dengan rekan-rekan seprofesi. Dengan memanfaatkan potensi teknologi, dunia pendidikan dapat terus meningkatkan kualitas layanan guru, menciptakan lingkungan pembelajaran yang lebih inklusif dan inovatif bagi generasi masa depan.

Guru-guru di sekolah XYZ Manado telah memperlihatkan kemampuan yang mahir dalam pemanfaatan teknologi digital. Melalui pengamatan penulis, setiap guru memiliki literasi digital yang kuat, memahami baik perangkat keras maupun perangkat lunak. Penggunaan aplikasi daring sebagai media komunikasi dan koordinasi di sekolah dapat dimanfaatkan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Gambar berikut merupakan analitis dari aplikasi *Microsoft Teams* untuk guru dan staf di sekolah XYZ Manado. Terlihat dalam sembilan puluh hari terakhir, semua pengguna ada dalam kategori aktif.



Gambar 1. 1 Data Penggunaan Aplikasi  
Sumber: Analisis aplikasi *Microsoft Teams* untuk guru dan staf

Guru-guru di sekolah XYZ Manado tidak hanya tergabung dalam *Teams* koordinasi guru dan staf, tetapi juga menjadi admin dalam *Teams* kelas masing-masing. Sebagai admin, mereka bertanggung jawab untuk mengkoordinir pengelolaan materi ajar yang sesuai dengan kurikulum dan kebutuhan siswa. Selain itu, mereka juga harus menyajikan materi tersebut secara digital, menggunakan berbagai media dan aplikasi yang menarik dan interaktif. Walaupun demikian, penyajian dan pengelolaan materi secara digital masih memerlukan manajemen yang rapi agar data dan informasi bisa diakses dengan mudah. Diperlukan alur komunikasi yang terarah dalam menyampaikan pesan yang jelas dan persuasif mengenai ide-ide inovatif. Komunikasi secara langsung maupun melalui media digital *Ms.Teams* perlu dikelola secara terstruktur dan dimanfaatkan berdasarkan kesepakatan bersama.

Kemauan untuk berkolaborasi di antara guru-guru di sekolah tersebut mulai dibangun agar menjadi pilar penting dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang dinamis dan mendukung. Sesi pertemuan dalam kelompok dialokasikan sebanyak empat sesi setiap minggu agar guru-guru bisa berbagi pengetahuan dan pengalaman mereka, saling mendukung untuk meningkatkan praktik pengajaran masing-masing. Budaya kolaborasi ini memerlukan penataan aspek, mulai dari perencanaan pelajaran bersama hingga pertukaran ide kreatif untuk meningkatkan metode pengajaran. Guru-guru masih terlihat ragu-ragu dalam menyampaikan ide dan agenda yang bisa dilakukan. Agenda atau desain pembelajaran masih dilakukan sesuai instruksi dari pimpinan sekolah atau berdasarkan perencanaan tahun sebelumnya. Fokus pada kerja sama dan pertumbuhan bersama, budaya kolaborasi guru di sekolah XYZ Manado

memberikan kontribusi signifikan pada pengembangan komunitas pembelajaran yang terlihat dalam inovasi pendidikan.

Hal lain yang penulis amati pada sekolah ini berkaitan dengan siklus pergantian guru pada persentase 5% setiap tahun dan di atas 20% pada setiap empat tahun ajaran. Berdasarkan data guru yang mengajar dari tahun ajaran 2011/2012 sampai tahun ajaran 2023/2024, terlihat bahwa jumlah guru juga terlihat secara fluktuatif. Pertambahan guru baru untuk setiap tahun ajaran dapat diamati pada gambar berikut.



Gambar 1. 2 Data Jumlah Guru Tiap Tahun Ajaran  
Sumber: Statistik jumlah guru dari Departemen Kepegawaian Sekolah

Perubahan jumlah guru dan pergantian guru setiap tahun ajaran memberikan tantangan dan peluang yang perlu diperhatikan oleh pemimpin sekolah. Konteks digitalisasi dinilai menjadi satu sarana yang dapat dimanfaatkan untuk menjaga transisi yang terjadi. Penggunaan teknologi digital memiliki peranan penting dalam manajemen guru dan program pembelajaran yang dilakukan. Melalui kemajuan digitalisasi saat ini, pemimpin harus menyadari bahwa kondisi di lingkungan kerja rekan guru serta ekspektasi yang diberikan kepada mereka berpotensi berada pada level yang semakin tinggi (Hensellek and

Simon 2020, 63). Pemimpin perlu mengatur strategi dalam membentuk sebuah lingkungan yang memupuk budaya belajar dan berbagi secara positif.

Upaya untuk membentuk budaya sekolah yang kondusif sangat diperlukan dalam dinamika sekolah yang mengalami pergantian guru. Budaya sekolah mengacu pada keseluruhan nilai, budaya, praktik keselamatan, dan struktur organisasi dalam sekolah yang menyebabkan sekolah berfungsi dan bereaksi dengan cara guru dan anggota staf lainnya bekerja sama (Smith 2005, 6). Diperlukan usaha sedemikian rupa agar perwujudan visi, misi, tujuan, dan harapan sekolah tetap tampak dalam proses pembelajaran dan hasil belajar. Keberadaan budaya sekolah membukakan ruang bagi perilaku inovatif guru dalam memanfaatkan teknologi dalam pembelajaran. Lai, Wang, & Huang (2022, 1405) mengemukakan bahwa faktor budaya sekolah paling berpengaruh dalam menentukan penggunaan teknologi sebagai alat untuk mengirimkan materi pembelajaran, pengayaan pembelajaran, dan menampilkan materi pembelajaran. Struktur organisasi sekolah membentuk pembagian peran, tanggung jawab, dan wewenang yang dikoordinasikan secara vertikal maupun horizontal. Dengan demikian, perilaku kerja yang inovatif dapat terlihat di antara para guru.

Kepemimpinan di sekolah perlu memanfaatkan teknologi digital untuk menciptakan nilai bagi organisasi, pelanggan, dan pemangku kepentingan. Bach & Sulíková (2021, 223) menjelaskan bahwa antisipasi terhadap tantangan-tantangan baru menjadi penting untuk dipersiapkan dan dikelola melalui kepemimpinan digital. Kepemimpinan digital perlu memiliki visi yang jelas, strategi yang adaptif, kolaborasi lintas fungsi, dan keterampilan komunikasi yang

efektif. Dengan demikian, kepemimpinan digital dapat menciptakan solusi inovatif dan berdampak positif bagi organisasi dan masyarakat.

Berdasarkan penjelasan IWB bagi para guru, beserta adanya keterampilan digital yang umumnya dimiliki oleh staf pengajar di Sekolah XYZ, muncul keinginan untuk melakukan penelitian lebih mendalam terkait IWB. Fokus penelitian IWB ini akan melibatkan keterkaitannya dengan persepsi guru tentang kepemimpinan digital dan budaya sekolah. Selain itu, peneliti juga berupaya untuk memahami dampak antar variabel yang sedang diselidiki dalam penelitian ini.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Perilaku kerja inovatif atau *Innovative Work behavior* (IWB) merupakan perilaku yang perlu dimiliki oleh guru di sebuah sekolah. Perilaku kerja inovatif pekerja dalam sebuah organisasi dipengaruhi oleh beberapa hal, di antaranya:

- 1) Kecenderungan guru-guru masih menunjukkan sikap yang ragu-ragu dalam memulai hal-hal baru di sekolah. Bentuk pengerjaan agenda pembelajaran masih terpaku pemberian instruksi dari pemimpin di sekolah. Guru-guru perlu memiliki ruang dan kesempatan untuk mengambil langkah-langkah proaktif untuk menciptakan perubahan positif.
- 2) Pertemuan rutin yang dilakukan di sekolah belum dimanfaatkan sebagai wadah untuk memberikan dan menghasilkan ide-ide baru untuk peningkatan pembelajaran. Pertemuan rutin dapat menjadi wadah yang baik dalam memelihara dukungan anggota satu dengan yang lainnya.

- 3) Semangat guru untuk bekerja sama sudah mulai terbangun dengan baik di sekolah XYZ Manado. Budaya ini memainkan peran krusial dalam membentuk kolaborasi setiap staf pengajar dalam memanfaatkan aplikasi pembelajaran yang digunakan.
- 4) Kemampuan guru untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah dengan cara yang kreatif masih perlu dilatih. Hal ini masih menjadi kebutuhan yang dapat terwujud dalam budaya organisasi yang kondusif dan positif.
- 5) Komunikasi efektif dalam pertemuan guru masih diperlukan dalam menyampaikan pesan dengan jelas dan persuasif mengenai ide-ide inovatif. Komunikasi secara langsung maupun melalui media digital *Ms.Teams* perlu dikelola secara terstruktur dan dimanfaatkan berdasarkan kesepakatan bersama.
- 6) Kemampuan dan ketahanan menghadapi kegagalan oleh anggota perlu latih. Setiap guru diharapkan tidak takut menghadapi kegagalan melainkan menggunakannya sebagai peluang untuk belajar.
- 7) Pergantian guru setiap tahun memberikan tantangan manajerial guru yang akan melanjutkan peran di sekolah XYZ Manado. Diperlukan pemanfaatan teknologi digital untuk memfasilitasi perubahan yang terjadi di lingkungan sekolah. Secara khusus untuk mengakomodir adanya pergantian guru di setiap tahun ajaran.
- 8) Keterampilan digital yang baik dapat membangun fleksibilitas guru dan organisasi untuk mengelola pekerjaan, waktu dan lokasi interaksi.
- 9) Kepemimpinan digital guru perlu dimaksimalkan melalui penerapan pemikiran sistematis dalam merancang dan menjalankan proyek

pengembangan sekolah dengan pemanfaatan teknologi digital di sekolah. Kemampuan kepemimpinan ini akan mendorong pengembangan-pengembangan yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan terkini.

10) Kreativitas dalam tim belum didorong mulai dari kelompok tim kelas dan kelompok yang lainnya. Ide pemanfaatan dan ide pengembangan aktivitas pembelajaran dapat diorganisir dalam kelompok kecil dan kelompok besar.

### **1.3 Batasan Masalah**

Peneliti mengamati berbagai faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif (IWB) guru di sebuah sekolah. Penelitian ini hanya fokus pada sekolah XYZ Manado dan melihat bagaimana budaya sekolah, kepemimpinan digital, dan IWB guru dipandang oleh guru itu sendiri.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah berdasarkan pada latar belakang, identifikasi masalah, dan batasan masalah penelitian dirumuskan dalam beberapa poin berikut:

- 1) Apakah persepsi guru tentang budaya sekolah berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior* guru di sekolah XYZ Manado?
- 2) Apakah persepsi guru tentang kepemimpinan digital berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior* guru di sekolah XYZ Manado?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan pelaksanaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menganalisis bahwa persepsi guru tentang budaya sekolah berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior* guru di sekolah XYZ Manado.
- 2) Untuk menganalisis bahwa persepsi guru tentang kepemimpinan digital berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior* guru di sekolah XYZ Manado.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini memberikan manfaat yang signifikan dan beragam. Pertama, penelitian ini berkontribusi positif dengan memberikan informasi yang berharga dan bermanfaat. Kedua, penelitian ini tidak hanya memenuhi kebutuhan akademis dan profesional peneliti, tetapi juga menjawab berbagai pertanyaan penting dalam bidang studi yang relevan. Ketiga, temuan dari penelitian ini dapat diimplementasikan dalam praktik nyata, memberikan keuntungan praktis bagi masyarakat luas. Akhirnya, dengan menyebarkan hasil penelitian, banyak orang dapat memperoleh manfaat dari pengetahuan baru ini, meningkatkan kualitas hidup dan memajukan kesejahteraan sosial.

### **1.6.1 Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan pendidikan, serta menambah khazanah pengetahuan tentang budaya sekolah, kepemimpinan digital dan perilaku kerja inovatif guru di sekolah. Secara khusus dalam pengembangan manajemen sekolah sebagai sebuah organisasi yang perlu menjawab kebutuhan pembelajaran terbaru. Pemanfaatan teknologi menjadi kebutuhan yang penting untuk mempersiapkan pengelolaan

tersebut. Semakin sering menerapkan sistem teknologi kerja yang canggih akan menolong manajemen untuk memastikan bahwa semua sumber daya manusia memiliki keterampilan yang diperlukan dalam tugas mereka. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi acuan bagi penelitian-penelitian lain yang berkaitan dengan variabel yang diteliti dan menjadi sumber informasi yang bermanfaat dan memperluas wawasan pembaca.

### **1.6.2 Manfaat Praktis**

Manfaat praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi guru, bidang akademik, dan kepala sekolah tentang perilaku kerja inovatif (IWB) guru. Selain itu, hasil penelitian ini dapat membantu meningkatkan IWB guru Sekolah XYZ dengan dukungan budaya sekolah dan kepemimpinan digital. Budaya yang mendorong pengembangan diri dan manajemen organisasi dengan teknologi digital sehingga kualitas kerja guru dapat lebih baik. Selain itu, diharapkan suasana kerja yang efisien dan nyaman di Sekolah XYZ dapat terwujud, sehingga dapat mengatasi berbagai masalah internal dan potensi masalah eksternal yang berkaitan dengan perilaku kerja inovatif (IWB) guru.

### **1.7 Sistematika Penulisan**

Tesis ini terdiri dari lima bab dengan memuat penjelasan rinci pada tiap bab. Pada bab pertama, penulis menyampaikan hal-hal penting yang berhubungan dengan alasan melakukan penelitian. Selanjutnya, penulis mengidentifikasi berbagai masalah yang muncul dari alasan tersebut, sehingga penulis perlu menentukan ruang lingkup masalah. Berdasarkan ruang lingkup masalah yang ditetapkan, maka penulis menyusun pertanyaan penelitian yang akan dijawab

melalui proses penelitian dan menjadikannya sebagai sasaran yang ingin dicapai dalam penelitian ini. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat, sehingga ditulis juga kegunaan dari penelitian ini, dan secara keseluruhan Tesis ini diuraikan dalam sistematika penulisan.

Bab dua berisi landasan teori yang menguraikan variabel-variabel penelitian. Bab ini membahas kajian pustaka yang berkaitan dengan teori tentang budaya sekolah dan kepemimpinan digital serta *Innovation Work Behavior* (IWB) berdasarkan beberapa praktisi sebelumnya. Bab ini juga menjelaskan kerangka berpikir dan hipotesis penelitian.

Bab tiga mengulas tentang metodologi penelitian. Bab ini menjabarkan desain dan langkah-langkah penelitian yang diterapkan untuk mendapatkan, mengelola, menganalisis, dan menafsirkan data. Bab ini juga memaparkan lokasi dan subjek penelitian secara detail. Selain itu, bab ini menyajikan teknik pengumpulan data dan instrumen penelitian yang digunakan. Terakhir, bab ini menjelaskan teknik analisis data dan uji validitas serta reliabilitas data.

Bab empat menyajikan jawaban atas rumusan masalah yang telah dipaparkan pada bab satu. Rumusan masalah dijawab dengan menampilkan hasil penelitian dan pembahasan dari hasil penelitian yang didapat. Dalam bab ini, dipaparkan hasil analisis data yang berasal dari subjek penelitian dan interpretasi data tentang tiap-tiap variabel penelitian, serta menghubungkannya dengan landasan teori yang ada. Selain itu, bab ini juga menunjukkan uji hipotesis dan pengujian nilai koefisien dari data. Terakhir, bab ini menyimpulkan hasil penelitian dan pembahasan secara keseluruhan.

Bab lima berisi kesimpulan, implikasi manajerial, dan saran. Dalam bab ini, disajikan kesimpulan dari hasil penelitian, implikasi bagi manajerial sekolah, serta saran sebagai penutup yang dapat berguna bagi penelitian yang akan dilakukan selanjutnya. Selain itu, bab ini juga membahas keterbatasan dan kelebihan dari penelitian ini. Terakhir, bab ini memberikan rekomendasi untuk pengembangan budaya sekolah dan kepemimpinan digital di sekolah.

