

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Budaya organisasi erat kaitannya dengan nilai, norma, pola pikir dan sikap yang berkembang di dalam sebuah organisasi. Sekolah merupakan salah satu organisasi yang juga memiliki budaya organisasi. Budaya organisasi dianggap sebagai pedoman yang diikuti oleh setiap anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan. Meskipun demikian, penerapan budaya organisasi bertujuan untuk mencapai tujuan yang sama, yaitu untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Sumartik at al, 2022). Di dalam organisasi sekolah, budaya organisasi berkaitan erat dengan pemimpin sekolah, guru, staf administrasi, siswa dan orang tua.

Di dalam pendidikan abad 21 siswa mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan di dunia nyata yang tengah berkembang saat ini. Pada pendidikan abad ini, guru bukanlah pusat pengetahuan, guru adalah fasilitator bagi siswa untuk dapat mengembangkan dirinya. Siswa dapat mengeksplorasi hal yang lebih daripada yang diketahui guru. Guru akan membantu memfasilitasi keingintahuan siswa untuk mengembangkan dirinya, pembelajaran berpusat pada siswa. Kolaborasi merupakan elemen yang penting dalam pendidikan abad 21, dengan kolaborasi dapat tercipta sebuah ekosistem pendidikan yang dinamis dan saling terhubung. Kolaborasi dilakukan antara siswa seperti pada kegiatan membuat proyek, kolaborasi juga dilakukan antara guru dengan siswa ketika melakukan diskusi, kolaborasi antara siswa dengan komunitas dan juga

kolaborasi yang dilakukan secara global. Muatan Teknologi dalam dunia pendidikan abad 21 juga merupakan hal yang perlu menjadi perhatian. Hal yang berkaitan dengan pendidikan seperti halnya *e-learning* dan berbagai aplikasi yang mendukung proses pembelajaran. Salah satunya dengan berkembangnya dunia AI dimana guru, siswa dan seluruh komunitas sekolah diharapkan mampu mengambil peranan dan sikap yang bijak untuk menanggapi perkembangan teknologi ini.

Dengan berkembangnya pendidikan pada abad 21, hal yang perlu dilakukan oleh guru adalah mengembangkan kemampuan pedagogik guru. Dengan meningkatkan kemampuan pedagogik guru maka guru diharapkan dapat menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif sehingga guru dapat mengembangkan kemampuan siswa sesuai dengan tantangan zaman sesuai dengan kebutuhan masing-masing siswa. Dengan meningkatnya kemampuan pedagogik guru, guru diharapkan untuk dapat memahami karakteristik siswa secara lebih mendalam, guru dapat membuat perencanaan pembelajaran yang sesuai dan tepat sasaran, memfasilitasi siswa dengan baik pada proses pembelajaran, melakukan pengelolaan kelas dengan baik sehingga tercipta lingkungan belajar yang aman dan nyaman. Selain dengan meningkatnya kemampuan pedagogik, guru dapat melakukan refleksi secara lebih mendalam tentang proses pembelajaran yang dilakukan di dalam kelas untuk dapat meningkatkan diri pada pembelajaran selanjutnya.

Kuseini, dkk (2021) dalam penelitian menyimpulkan bahwa kompetensi pedagogik yang kuat berkorelasi dengan peningkatan kinerja guru khususnya dalam menciptakan proses pembelajaran yang interaktif dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Nurrohman, dkk (2024) juga menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi kerja memberikan pengaruh yang

positif terhadap kemampuan kinerja guru. Aini, dkk (2024) dalam penelitiannya mengenai pengaruh keterampilan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di sekolah menemukan hasil bahwa faktor tersebut memiliki dampak positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja guru. Nurhidayatullah dan Purnomo (2023) dalam penelitiannya mengenai peran kepemimpinan transformasional dalam membangun budaya organisasi yang inovatif menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja organisasi pendidikan melalui peningkatan motivasi dan komitmen anggota organisasi. Monigir, dkk (2024) dalam penelitian dengan judul peran kepemimpinan transformasional dalam membangun budaya organisasi pendidikan yang inklusif juga menyampaikan bahwa kepemimpinan tranformasional memiliki peran yang penting dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang inklusif dimana setiap individu merasa dihargai dalam proses pembelajaran.

SMP XYZ adalah sebuah sekolah yang berada di kabupaten Mimika, Provinsi Papua Tengah Indonesia. Sekolah ini memiliki dua kampus yang berada di Highland dan Lowland. Setiap kampus memiliki 3 unit yang berbeda yang terdiri dari unit PAUD, SD, dan SMP. Dimulai dari tahun 2021 sampai dengan saat ini SMP XYZ tengah berproses untuk mengimplementasikan penggunaan framework pembelajaran yang baru yaitu framework pembelajaran IB (*The International Baccalaureate*). Pada tahun ajaran 2024/2025 SMP XYZ juga mengimplementasikan kurikulum merdeka dari kurikulum sebelumnya yang merupakan kurikulum 2013.

Dalam pergantian kurikulum dan framework pembelajaran ini banyak terjadi perubahan dalam organisasi sekolah, metode serta perangkat mengajar. Dibutuhkan banyak waktu untuk melakukan perencanaan pembelajaran, training

untuk meningkatkan kapasitas guru dan pemimpin. Hal ini juga menjadi tantangan secara tersendiri karena letak SMP XYZ yang berada di area gunung dan merupakan satu-satunya sekolah di area tersebut. Jarak antara SMP XYZ dan Ibu kota kabupaten adalah sekitar 3.4 Km dan dapat ditempuh dengan menggunakan kendaraan dengan durasi 2.5 jam dengan kecepatan tertentu. Hal ini mempengaruhi aksesibilitas guru untuk dapat melihat secara langsung dan mempelajari pengaplikasian framework IB bagi SMP XYZ. Terdapat pergantian kepemimpinan pedagogis yang terjadi dalam rentang waktu 4 tahun sejak diimplementasikannya framework pembelajaran IB dan kurikulum merdeka. Jumlah guru di SMP XYZ adalah 14 orang dan 1 orang admin SMP. Guru - guru yang mengajar di SMP XYZ memiliki keragaman durasi mengajar di SMP XYZ, berikut merupakan data lama mengajar guru di SMP XYZ Tembapura.

Tabel 1.1. Data lama bekerja guru di SMP XYZ

0 - 1 Tahun	2 Orang
1- 5 Tahun	-
6 -10 Tahun	4 Orang
11- 15 Tahun	-
16 - 20 Tahun	2 Orang
Lebih dari 20 Tahun	6 Orang

Dengan diterapkannya framework pembelajaran yang baru maka perlu dilakukan berbagai pelatihan untuk meningkatkan kemampuan pedagogis guru serta keterbukaan guru untuk mempelajari framework dan kurikulum yang baru ini. Tipe kepemimpinan yang sebelumnya adalah tipe kepemimpinan transformasional Dimana ketika guru mengikuti instruksi yang diberikan maka penilaian terhadap guru tersebut baik. Ketika framework dan kurikulum baru ini diterapkan tentunya

pendekatan yang dilakukan haruslah berbeda. Hal ini bukan hanya untuk mengubah framework dan kurikulum itu sendiri namun lebih dari pada itu adalah pola pikir, pandangan dan keterbukaan guru, hal inilah yang mendasari diterapkannya tipe kepemimpinan transformasional dikarenakan pendekatan yang digunakan dirasa lebih tepat.

Dengan adanya perbedaan durasi mengajar juga menjadi tantangan tersendiri bagi pemimpin sekolah XYZ untuk dapat memberikan pengembangan yang tepat bagi setiap anggotanya sesuai dengan kebutuhan masing-masing anggota. Dengan adanya perbedaan rentang usia yang jauh menjadi suatu catatan tersendiri bagi kepala sekolah untuk memastikan bahwa framework IB dan Kurikulum Merdeka dapat diterima dengan baik bagi guru dengan beda rentang lama mengajar yang beragam. Hal ini juga bisa menjadi hal yang positif jika dapat dikelola dengan baik.

Pergantian Framework pembelajaran mengakibatkan perubahan pola mengajar guru sesuai dengan sistem IB seperti terdapat pada persiapan mengajar guru, sistem assessment, rubrik penilaian dan model tugas akhir. Selain itu ada berbagai training yang harus dilakukan guru untuk bisa mencapai standar IB. Persiapan mengajar dilakukan dengan lebih matang melalui berbagai rapat yang ada untuk mempersiapkan pembelajaran hal ini tentunya mempengaruhi pola kerja yang berbeda terjadi dalam organisasi. Berbagai kegiatan juga diterapkan dengan adanya perubahan framework dan kurikulum ini, antara lain kegiatan Proyek Komunitas, Unit Interdisipliner, Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5), dan Aksi Layanan Masyarakat. Sebagai sebuah sekolah ada tantangan untuk menjadikan hal ini sesuai dengan standar yang berlaku baik melalui framework pembelajaran maupun kurikulum Merdeka.

Dalam menghadapi perubahan framework pembelajaran dari nasional kurikulum ke pembelajaran dengan framework IB pemimpin SMP XYZ melakukan pendekatan yang berbeda kepada setiap guru dengan memahami karakteristik setiap guru yang ada. Pemimpin SMP XYZ mencoba menginternalisasi visi dan misi dari sekolah baik kepada guru dan siswa melalui berbagai kegiatan seperti halnya assembly dimana visi dan misi akan disampaikan secara berulang untuk diharapkan dapat dipahami dan diinternalisasi di dalam pikiran dan tingkah laku setiap anggota sekolah. Pemimpin sekolah memberikan kepercayaan kepada guru untuk dapat mengatur kelas masing-masing sesuai dengan topik yang diajarkan namun juga memberikan waktu untuk berkonsultasi dengan bagian kurikulum sekali dalam seminggu. Ketika guru maupun siswa meminta forum untuk diskusi pemimpin sekolah terbuka untuk dilakukannya diskusi tersebut. Pemimpin sekolah memberikan kepercayaan kepada guru untuk dapat mencoba hal yang baru seperti halnya bergabung dengan tim pedagogis dan menjadi *Person in Charge* (PIC) untuk kegiatan di sekolah. Hal ini dapat menambah pengalaman dan rasa percaya diri bagi guru.

Dengan adanya kondisi tersebut maka penting untuk dapat diterapkan kepemimpinan transformasional leadership di SMP XYZ. Hal ini dilakukan untuk memberikan warna dan semangat baru dalam organisasi SMP XYZ dalam menghadapi perubahan. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan transformasional yang diterapkan di SMP XYZ dalam peranannya sebagai strategi pengembangan budaya organisasi dan peningkatan kompetensi pedagogik.

1.2. Identifikasi Masalah

Berikut merupakan identifikasi masalah dari penelitian ini:

1. Adanya pergantian framework pembelajaran di SMP XYZ ke IB (*The International Baccalaureate*) dan pergantian kurikulum dari kurikulum 2013 ke kurikulum merdeka. Ketika terjadi perubahan framework IB pembelajaran lebih holistik, otonom, dan berbasis pada pengembangan karakter serta kompetensi global. Perlu adanya kolaborasi antar guru, pemimpin dan semua elemen yang terlibat di sekolah. Dengan adanya perubahan ini maka terdapat standar-standar tertentu yang harus diikuti sesuai dengan framework IB dan Kurikulum Merdeka. Hal ini juga berkaitan dengan banyaknya training yang harus diikuti oleh guru untuk mengembangkan diri sesuai dengan framework yang diikuti. Guru harus terus belajar dan beradaptasi melalui pelatihan, refleksi praktik, dan kolaborasi untuk memenuhi tuntutan kedua kurikulum tersebut. Pembelajaran IB menerapkan *students centered* untuk mendorong siswa untuk menjadi pembelajar aktif, kritis, dan reflektif. Training yang diberikan dengan menggunakan pemahaman yang baru tentunya cukup menjadi tantangan tersendiri untuk mewujudkan perubahan framework dan kurikulum ini, hal ini juga dikaitkan dengan lama durasi mengajar guru di sekolah.
2. Terjadi pergantian struktur atau pola kepemimpinan di SMP XYZ dalam implementasi framework IB. Di dalam hal kepemimpinan terdapat tim pedagogis yang bertugas untuk memastikan jalannya kegiatan Unit Interdisipliner, Proyek Komunitas, dan *Approches to Learn*. Bagi guru hal ini mempengaruhi terbentuknya budaya organisasi yang kolektif. Dimana partisipasi lebih guru diharapkan dalam pengambilan Keputusan selain itu juga kualitas Pendidikan dalam sebuah organisasi menjadi

tanggungjawab bersama. Pembelajaran juga berfokus pada pengembangan Unit Interdisipliner *Approaches to learn* dan Proyek Komunitas

3. Lokasi SMP XYZ yang cukup jauh dari pusat kota dan merupakan satu-satunya sekolah yang menerapkan framework pembelajaran IB (The International Baccalaureate) di sekitar area. Hal ini berdampak pada kemandirian guru dalam mengembangkan modul dan strategi pembelajaran. Mengembangkan pendekatan pedagogik yang relevan dan bermakna bagi siswa di wilayah tersebut, tanpa mengurangi standar global IB.
4. Sebelumnya diterapkan kepemimpinan dengan model transaksional leadership namun hal ini belum tepat diterapkan ketika terjadi pergantian framework dan kurikulum, hal yang dibutuhkan adalah perubahan pola pikir dan cara pandang, sehingga kepemimpinan transformasional dirasa lebih tepat.

1.3 Batasan Masalah

1. Fokus penelitian ini adalah kepada peran transformasional pimpinan sekolah SMP XYZ dalam mengembangkan budaya organisasi. Kepemimpinan transformasional menjadi hal yang penting karena berperan dalam pengembangan pola pikir dan cara pandang guru terhadap kurikulum merdeka dan framework IB.
2. Pengembangan budaya organisasi sebagai strategi kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kompetensi pedagogik di SMP XYZ dalam implementasi kurikulum IB. Dalam budaya organisasi guru harus mengetahui tujuan jangka panjang dan jangka pendek dari

pengaplikasian kurikulum dan framework ini. Selain itu ketika penerapan framework dan kurikulum ini akan banyak administrasi yang perlu dikembangkan sehingga sekolah juga perlu melihat sosial emosional guru

3. Pemimpin pada subjek ini dibatasi kepada kepala sekolah SMP XYZ.
4. Dari segi kompetensi pedagogik dengan pergantian framework dan kurikulum ini perlu adanya peningkatan pelatihan bagi guru untuk dapat menghadapi perubahan, selain itu dikarenakan lokasi yang cukup jauh dari sekolah IB lain maka perlu adanya koneksi yang lebih memungkinkan dengan sekolah-sekolah lain.

1.4 Rumusan Masalah

1. Bagaimana tantangan yang dihadapi seorang pemimpin sekolah SMP XYZ dalam menerapkan kepemimpinan transformatif?
2. Bagaimana peran kepemimpinan transformatif dalam mengembangkan budaya organisasi dan kompetensi pedagogik guru sekolah SMP XYZ.

1.5 Tujuan penelitian

1. Menganalisis tantangan yang dihadapi seorang pemimpin sekolah SMP XYZ dalam menerapkan kepemimpinan transformatif.
2. Menganalisis peran kepemimpinan transformatif dalam mengembangkan budaya organisasi dan meningkatkan kompetensi pedagogik di SMP XYZ.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diberikan dapat memberikan manfaat teoritis dan praktis bagi masyarakat pada umumnya.

1. Manfaat teoritis

Sebagai sumbang sih pemikiran untuk isu dunia pendidikan terutama tentang kepemimpinan transformasional. Sebagai sumbangan pemikiran terhadap dampak dari kepemimpinan transformasional sebagai strategi pengembangan budaya organisasi dan peningkatan kompetensi pedagogik.

2. Manfaat praktis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk pemimpin organisasi SMP XYZ pedagogis dalam mengimplementasikan kepemimpinan transformasional sebagai strategi pengembangan budaya organisasi dan peningkatan kompetensi pedagogik bagi guru. *Kedua*, penelitian ini dapat digunakan sebagai evaluasi untuk penerapan kepemimpinan transformasional di SMP XYZ.