

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan usaha sadar dan sistematis dalam rangka mengembangkan kemampuan potensi diri peserta didik untuk menghadapi masa depan. Pada hakikatnya, pendidikan adalah proses sosialisasi individu menuju kedewasaan intelektual, sosial, dan moral sesuai dengan kemampuan dan martabatnya sebagai manusia (Ramayulis, 2015) yang bertujuan untuk membentuk manusia menjadi insan yang cerdas, pintar, baik, cakap dan demokratis, serta beriman dan bertaqwa kepada Tuhan (Musanna, 2017; Nuraida, 2010; Sudrajat, 2011; Triyanto, Anitah, & Suryanti, 2013).

Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, maka sudah sepatutnya pendidikan diarahkan mutunya untuk menjadi lebih berkualitas. Pendidikan yang berkualitas kelak akan menghasilkan output peserta didik yang mumpuni dalam segi kualifikasi dan kompetensi untuk menghadapi tantangan di masa yang akan mendatang. Hal ini sangat substansial, mengingat tingkat persaingan global di abad ke-21 yang semakin masif dan kompetitif.

Sistem Pendidikan Nasional yang merupakan landasan yuridis dari aktivitas penyelenggaraan dan reformasi Sistem Pendidikan Nasional, diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003. Dalam Undang-Undang tersebut dinyatakan bahwa pendidikan nasional memiliki fungsi untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang

bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Türkkahraman dan Prozesky menyatakan bahwa esensi primer dari pendidikan adalah perubahan. Mereka menyatakan bahwa pendidikan melibatkan semua pengalaman yang diperoleh individu di dalam sekolah maupun di luar sekolah, hal ini dikarenakan segala sesuatu yang menuntun perubahan terhadap sikap seseorang termasuk dalam esensi pendidikan (Mimar Türkkahraman, 2012; Prozesky, 2000). Sehingga justifikasi konkret dari konteks tersebut adalah kehidupan sehari-hari juga merupakan bagian dari pendidikan. Meskipun demikian, proses pendidikan formal di sekolah merupakan kegiatan yang tidak dapat didiskreditkan ataupun dialienasi fungsi dan peranannya.

Secara fungsional dan praktikal, Sekolah berfungsi sebagai alat dari pendidikan dan kontrol sosial; serta sebagai wadah masyarakat untuk melakukan transmisi pengetahuan, nilai, dan kemampuan dari satu generasi ke generasi selanjutnya (Dienye & Iwele, 2011; Ololube, 2017). Oleh karena itu, secara logis dapat diinterpretasikan bahwa pendidikan formal dalam sekolah merupakan salah satu variabel determinator dalam keberhasilan menentukan output pendidikan. Sebagai salah satu pihak yang memiliki peran vital untuk mendeterminasi output pendidikan, sudah sepatutnya dan merupakan sebuah kewajiban apabila unsur-unsur dalam sekolah mendukung tujuan pendidikan.

Reformasi terhadap guru di sekolah merupakan salah satu jalur untuk mereformasi pendidikan (Jatirahayu, 2013; Wang, Odell, Klecka, Spalding, & Lin, 2010). Dalam lingkungan sekolah, peran guru sangatlah vital untuk mempengaruhi keberhasilan peserta didik. Hal tersebut terdengar logis, karena ketika melaksanakan kegiatan pembelajaran, guru bersentuhan langsung dengan peserta didik (Adirestuty & Wirandana, 2016). Guru merupakan pelayan serta pejuang terdepan dalam rangka mengembangkan potensi dan kemampuan peserta didik, sehingga guru bertindak sebagai suksesor dalam pendidikan. Dengan demikian, kesuksesan peserta didik tidak terlepas dari kesuksesan guru dalam melakukan pembelajaran. Sehingga, legitimasi bahwa guru merupakan unsur yang mendeterminasi kesuksesan lembaga pendidikan sekolah dalam menciptakan output berupa peserta didik yang sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah dirumuskan, merupakan legitimasi yang sah dan sensibel.

Pembelajaran yang berkualitas adalah pembelajaran yang dapat meningkatkan kompetensi serta selalu *uptodate* mengikuti arus perubahan zaman. Berbagai tindakan diperlukan guna mendukung pembelajaran di kelas agar menjadi pembelajaran yang berkualitas. Salah satu cara agar pembelajaran menjadi berkualitas adalah dengan meningkatkan inovasi dalam proses pembelajaran. Dalam rangka menghadapi dinamika perubahan yang secara kontinu terjadi di dalam masyarakat, inovasi menjadi sebuah hal yang penting dan wajib dalam kehidupan (Lee, 2011; Tohidi & Jabbari, 2012). Hal ini dikarenakan inovasi merupakan prasyarat dari penciptaan ilmu pengetahuan dan juga sebagai esensi dari manajemen ilmu pengetahuan (Liao, Fei, & Liu, 2008).

Sebagai salah satu subjek determinan dari suksesnya proses kegiatan pembelajaran, maka guru dituntut untuk mampu menyesuaikan diri dengan perubahan zaman. Motor utama dalam rangka menggerakkan pembelajaran menjadi berkualitas adalah dengan meningkatkan inovasi guru (Cvetković & Stanojević, 2017; Kovacs, 2017; Kwek, 2011; Mykhailyshyn, Kondur, & Serman, 2018; Nicolaides, 2012; Sinay, Nahornick, & Graikinis, 2017; Thakur & Shekhawat, 2014). Berdasarkan hal tersebut, guru dituntut agar mampu merespon perkembangan zaman melalui pelbagai inovasi dalam rangka melakukan kegiatan pembelajaran. Dengan kata lain, guru dituntut untuk inovatif dalam rangka melakukan kegiatan pembelajaran. Hal ini penting agar proses pembelajaran di kelas dapat berjalan lebih aktif sehingga peserta didik dapat mengaktualisasi kemampuannya dalam suasana yang menggembirakan.

Pada hakikatnya, setiap orang secara inheren memiliki benih-benih untuk dapat dan mampu bersikap inovatif di dalam dirinya. Namun hal ini perlu dikembangkan dan dilatih sehingga benih tersebut dapat tumbuh subur. Agar guru dapat mengembangkan inovasi dalam pembelajaran, perilaku inovatif guru haruslah dikembangkan dan ditingkatkan. Perilaku inovatif didefinisikan sebagai seluruh aksi individu yang diarahkan pada generasi, pengenalan, dan/atau pengaplikasian dari sesuatu baru yang bermanfaat pada berbagai tingkatan organisasional (Kleysen & Street, 2001). Inovasi guru dapat mencakup variasi yang berupa kombinasi maupun substitusi dalam hal strategi pembelajaran, teknik pembelajaran, metode pembelajaran, dan juga manajemen organisasi kelas.

Peran guru adalah menjadi pihak yang inovatif serta dapat mengimplementasikan pelbagai inovasi agar dapat mengekstensifikasi pembelajaran untuk memperoleh hasil yang maksimal. Pentingnya sebuah organisasi untuk mengukur inovasi serta meningkatkannya merupakan hal yang tanpa harus dipertanyakan (Birchall, Jean-Jacques, Tovstiga Henley, & Hillenbrand, 2011; Mihić, Umihanić, & Fazlović, 2015). Oleh karena itu, tidak ada alasan bagi guru untuk tidak mengembangkan kemampuannya dalam berinovasi agar lebih inovatif dalam pembelajaran.

Dalam era globalisasi seperti sekarang, perubahan secara cepat terjadi di setiap aspek kehidupan, tidak terkecuali dalam bidang pendidikan. Perubahan yang dimaksud dapat berupa materi pembelajaran, model pembelajaran, metode pembelajaran, dan lain sebagainya. Namun dalam realitanya, pendidikan di Indonesia bertendensi lambat/tidak responsif terhadap perubahan global yang sedang dan terus terjadi.

Rendahnya tingkat sumber daya manusia dalam bidang pendidikan di Indonesia merupakan problematika yang nampaknya tidak terselesaikan hingga sekarang. Permasalahan pendidikan nasional yang muncul dan sedang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya sumber daya manusia, salah satunya adalah guru (Mudassir, 2016). Hal tersebut terepresentasi pada rendahnya tingkat inovasi guru.

Minimnya guru yang inovatif di Indonesia dipaparkan oleh Harris Iskandar, selaku mantan Direktur Pembinaan Sekolah Menengah Atas, Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Harris Iskandar

menyatakan bahwa dari 5,6 juta guru di Indonesia hanya 2 persen guru yang inovatif (Bramantyo, 2013). Artinya dari 5,6 juta guru yang ada, hanya terdapat sekitar 112 ribu orang guru yang inovatif. Hal ini sangat miris dengan melihat fakta bahwa berdasarkan komparasi dari 100 orang guru, hanya ada 2 diantaranya yang inovatif. Sehingga dapat dinyatakan bahwa guru-guru di Indonesia mengalami stagnasi inovasi.

Oleh sebab itu, wajar apabila pada tahun 2018 tingkat inovasi Indonesia yang terindeks dalam *Global Innovation Index* berada pada posisi ke-85 dari jumlah total 126 negara yang terindeks (Cornel University, INSEAD, & WIPO, 2018). Sementara itu, negara-negara tetangga yang berwilayah di Asia Tenggara sudah jauh meninggalkan peringkat inovasi Indonesia. Terpuruknya Indonesia dalam hal inovasi dibanding dengan negara-negara tetangganya adalah manifestasi dari indolensi respons Indonesia terhadap dunia yang sedang berkembang. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa Indonesia dengan segala keunggulan komparatif yang dimiliki, belum mampu mengutilisasikan keunggulan komparatif tersebut menjadi output yang lebih signifikan, dalam konteks ini adalah kemampuan berinovasi.

Tabel I. 1
Peringkat Inovasi Negara-Negara di Asia Tenggara Tahun 2018

No.	Negara	Peringkat Dunia	Skor (0-100)
1.	Singapura	5	59,83
2.	Malaysia	35	43,16
3.	Thailand	44	38,00
4.	Vietnam	45	37,94
5.	Brunei Darussalam	67	32,84
6.	Filipina	73	31,56
7.	Indonesia	85	29,80

Sumber: Global Innovation Index 2018 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa Indonesia menempati posisi ke-7 dari 11 negara dalam hal inovasi di Asia Tenggara, serta menempati posisi ke-85 dari 126 negara pada peringkat dunia. Hal ini tentunya amat miris dan sangat buruk, mengingat komparasi sumber daya yang dimiliki Indonesia baik dari segi demografis dan geografis lebih unggul dibanding negara tetangga seperti Singapura dan Malaysia. Jika fenomena ini terus berlanjut, bukan tidak mungkin jika Indonesia akan mengalami degradasi kualitas sumber daya manusia dan semakin tertinggal jauh dari negara-negara lain.

Masaaki Sato, seorang pakar pendidikan yang tergabung dalam *Japan International Cooperation Agency* menyampaikan bahwa guru Indonesia kurang inovasi dan improvisasi (Widianto, 2012). Inovasi dan improvisasi yang dimaksud oleh Masaaki Sato berada pada dimensi pembelajaran. Selanjutnya, Masaaki juga menyampaikan bahwa kreativitas adalah modal utama untuk seorang guru. Ide-ide kreatif khususnya dalam pembelajaran pertama kali datang dari guru, bukan dari murid (Ainun, 2012). Sehingga inovasi adalah sebuah kewajiban prosedural dan

merupakan hal yang tidak dapat dihindari untuk seorang guru dalam kegiatan profesinya.

Provinsi DKI Jakarta yang merupakan ibukota negara tidak menunjukkan baiknya kualitas pendidikan. Hal tersebut terasa ganjil, sebab berbagai kemudahan akses sumber daya berupa teknologi untuk menunjang aktivitas pembelajaran dapat ditemui dengan mudah di Provinsi DKI Jakarta. Rendahnya kompetensi guru di Provinsi DKI Jakarta tercermin pada rendahnya tingkat Uji Kompetensi Guru (UKG) yang dilaksanakan pada tahun 2015. Hasil dari UKG tersebut menunjukkan bahwa Provinsi yang memiliki tingkat kompetensi guru tertinggi nasional adalah Provinsi Yogyakarta dengan skor rata-rata 62,58. Sedangkan DKI Jakarta hanya mencapai skor 58,44 (Hafil, 2015). Hal ini menunjukkan disparitas kompetensi antara guru yang memiliki akses tidak terbatas pada sumber daya, yakni di Provinsi DKI Jakarta, dengan guru yang terbatas pada akses sumber dayanya, yaitu Provinsi Yogyakarta. Poststrukturalisme ini lahir karena guru di Provinsi DKI Jakarta masih rendah dalam hal kompetensi. Rendahnya kompetensi guru akan berimplikasi pada rendahnya inovasi guru (Brouwer & Korthagen, 2005; Zhu, Wang, Cai, & Engels, 2013).

DKI Jakarta sendiri terbagi menjadi enam kota administrasi, yaitu Jakarta Pusat, Jakarta Utara, Jakarta Timur, Jakarta Selatan, Jakarta Barat, dan Kepulauan Seribu. Berdasarkan enam kota administrasi yang ada tersebut, nilai UKG guru SMA di Kota Administrasi Jakarta Timur berada pada posisi yang sangat rendah.

Posisi nilai UKG guru SMA di Kota Administrasi Jakarta Timur hanya berada satu tingkat di atas posisi kepulauan seribu, yang merupakan pemegang

posisi juru kunci. Hal tersebut dapat dijustifikasi sebagai sesuatu yang buruk. Selain itu, nilai rata-rata UKG guru SMA di DKI Jakarta adalah 69,02 sedangkan nilai UKG guru SMA Kota Administrasi Jakarta Timur adalah 68,65. Sehingga dapat dikatakan bahwa nilai UKG guru SMA di Kota Administrasi Jakarta Timur berada pada posisi dibawah rata-rata.

Tabel I. 2

Nilai UKG Guru SMA Kota Administrasi di DKI Jakarta Tahun 2015

No.	Kota Administrasi	Skor (0-100)
1.	Jakarta Pusat	71,38
2.	Jakarta Utara	70,98
3.	Jakarta Barat	70,32
4.	Jakarta Selatan	70,29
5.	Jakarta Timur	68,65
6.	Kepulauan Seribu	62,52

Sumber: Dinas Pendidikan DKI Jakarta (data diolah)

Berdasarkan tabel Nilai UKG guru SMA Kota Administrasi di DKI Jakarta pada tahun 2015 di atas, dapat terlihat bahwa Kota Administrasi Jakarta Timur berada pada posisi ke-5 dengan skor 68,65. Pada posisi tertinggi ditempati oleh Kota Administrasi Jakarta Pusat dengan skor 71,38 dan posisi terendah diduduki oleh Kota Administrasi Kepulauan Seribu dengan skor 62,52 (Dinas Pendidikan DKI Jakarta, 2015).

Inovasi dapat dikembangkan dengan melalui banyak cara, seperti melakukan perlakuan kelas baru (Foster & Yaoyuneyong, 2016), mencari sumber daya dari kesempatan-kesempatan baru (Serrat, 2009), memberanikan orang lain untuk berfikir kreatif (Jager, Muller, & Roodt, n.d.), menciptakan organisasi yang

bersifat fleksibel (Maidin & Hamzah, 2010), dan lain sebagainya. Metode yang paling efektif untuk menjadikan organisasi lebih inovatif adalah dengan mengkapitalisasi kemampuan para anggota di dalam organisasi untuk berinovasi (Jeroen P.J. de Jong & Deanne N. Den Hartog, 2007) dan menciptakan budaya yang mendorong kreativitas dan inovasi (Wibowo & Saptono, 2017).

Kepala sekolah sebagai pihak yang berada pada hierarki tertinggi dalam organisasi sekolah, memegang kunci utama sebagai kolaborator dalam rangka mengembangkan serta meningkatkan inovasi guru. Hal tersebut akan menjadi bermanfaat untuk mengerti pengaruh dari gaya kepemimpinan pada praktik inovatif di sekolah, bahwa praktik-praktik kepemimpinan yang inovatif akan selaras secara spesifik dengan konteks dari sekolah yang mereka pimpin (Heissenberger & Heilbronner, 2017). Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa kepala sekolah memegang andil dalam mengembangkan kemampuan guru dalam melakukan inovasi.

Poros penggerak terbesar dari perubahan, inovasi, dan perkembangan sekolah lahir dari kepemimpinan *entrepreneurship* (Wibowo & Saptono, 2018). Kepala sekolah yang memiliki ciri kepemimpinan *entrepreneurship* merupakan kepala sekolah yang berani mengambil risiko, mampu melihat peluang, serta dapat mengorganisasikan dan mengelola sumber daya yang ada. Ciri tersebut akan memberikan ruang untuk guru dalam mengembangkan dan meningkatkan kreativitas yang ada dalam dirinya, sehingga akan meningkatkan inovasi para guru agar mereka menjadi lebih inovatif. Hal itu adalah sebuah perspektif yang telah menyegarkan kembali individu untuk sekali lagi mencapai ke dalam diri

mereka sendiri untuk menemukan semangat inovatif yang tinggal di dalam diri setiap individu. Hal tersebut adalah esensi dari kepemimpinan *entrepreneur* (Kuratko, 2007).

Sekolah merupakan lembaga pendidikan yang dimiliki pemerintah (negeri) ataupun yayasan (swasta), sehingga terdapat regulasi yang bersifat imperatif kepada setiap unsur dan aspek yang terdapat di dalamnya, tidak terkecuali kepada kepala sekolah. Adapun *entrepreneur* adalah orang yang bebas memiliki usaha sendiri sekaligus berperan sebagai pemimpin dalam usahanya. Sehingga penggunaan kata *entrepreneur* dalam ruang lingkup dunia pendidikan, khususnya dalam organisasional sekolah tidaklah relevan. Oleh karena itu, istilah yang relevan digunakan bukanlah *entrepreneur*, melainkan *intrapreneur* (Usman, 2012). *Intrapreneurship* pada hakikatnya merepresentasikan inisiasi dan implementasi sistem inovatif di dalam organisasi (Maier & Zenovia, 2011).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, kepemimpinan *intrapreneur* kepala sekolah merupakan kepemimpinan yang berada dalam ruang lingkup sekolah, dimana, terdapat regulasi yang bersifat imperatif terhadap dirinya namun memiliki karakteristik seperti *entrepreneur* seperti berani mengambil risiko, mampu melihat peluang, serta dapat mengorganisasikan dan mengelola sumber daya yang ada dan mendorong tumbuh kembangnya inovasi.

Sekolah merupakan suatu organisasi, dan budaya yang ada di tingkat sekolah merupakan budaya organisasi (Manik & Bustomi, 2011). Faktor lain yang mempengaruhi inovasi guru adalah budaya sekolah, hal ini dikarenakan budaya sekolah mengambil peran penting bagi munculnya kreativitas dan kinerja inovasi

guru (Wibowo & Saptono, 2017). Setiap sekolah memiliki ciri khas budaya tersendiri. Corak budaya inilah yang akan mempengaruhi inovasi guru. Sekolah inovatif mengadopsi sebuah ide dan secara strategis mengimplementasikan ide tersebut pada proses organisasional sekolah, yang mana termasuk filosofi sekolah, kurikulum, budaya, iklim, dan struktur (Pollock, 2014).

Budaya sekolah yang mengedepankan inovasi haruslah dikembangkan oleh kepala sekolah sebagai kolaborator utama. Budaya sekolah sering mempengaruhi perkembangan para pegawai dan perkembangan profesional yang memiliki tempat dalam sekolah (Ohlson, 2009). Inovasi pembelajaran berkaitan dengan bagaimana cara seorang guru untuk melakukan pembaharuan melalui kombinasi maupun variasi dalam proses pembelajaran. Seorang guru mungkin saja tidak inovatif dalam kesehariannya, namun apabila dalam sekolah tersebut memiliki budaya yang selalu *uptodate* melakukan berbagai inovasi, maka guru tersebut akan terkena dampak eksternalitas dari budaya sekolah tersebut. Hal ini akan berimplikasi pada meningkatnya inovasi guru, yang nantinya membuat guru tersebut menjadi lebih inovatif. Sehingga jelas bahwa perhatian lebih harus diberikan untuk mengembangkan budaya pembelajaran organisasi dalam rangka meningkatkan inovasi organisasional (Škerlavaj, Song, & Lee, 2010) dalam konteks ini inovasi guru.

Berdasarkan berbagai fakta dan wacana yang telah dinarasikan di atas, dapat dikatakan bahwa inovasi guru adalah aspek utama dalam kesuksesan pembelajaran di sekolah. Fakta mengenai rendahnya tingkat inovasi guru menjadi basis utama dari urgensi penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi

inovasi guru, yakni faktor kepemimpinan *intrapreneur* kepala sekolah dan faktor budaya sekolah. Dikarenakan urgensi tersebutlah, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan *intrapreneur* kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap inovasi guru di Jakarta Timur.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat dirumuskan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan *intrapreneur* kepala sekolah terhadap inovasi guru SMA Negeri di Jakarta Timur?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya sekolah terhadap inovasi guru SMA Negeri di Jakarta Timur?
3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan *intrapreneur* kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap inovasi guru SMA Negeri di Jakarta Timur?

C. Tujuan Penelitian

Suatu penelitian haruslah memiliki tujuan konkret. Berdasarkan masalah yang telah dirumuskan sebelumnya, adapun tujuan dari penelitian ini secara objektif adalah untuk:

1. Mengidentifikasi, mengukur, dan menganalisa pengaruh dari kepemimpinan *intrapreneur* kepala sekolah terhadap inovasi guru;
2. Mengidentifikasi, mengukur, dan menganalisa pengaruh dari budaya sekolah terhadap inovasi guru; dan

3. Mengidentifikasi, mengukur, dan menganalisa pengaruh dari kepemimpinan *intrapreneur* kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap inovasi guru.

D. Manfaat Penelitian

Suatu penelitian dilakukan dengan harapan bahwa penelitian ini dapat memberi manfaat, bagi peneliti maupun orang lain. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam berbagai hal, antara lain:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran bagaimana kontribusi kepemimpinan *intrapreneur* kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap inovasi guru;
2. Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi pedoman untuk *stakeholders* dalam lingkungan sekolah untuk meningkatkan inovasi, khususnya inovasi guru.
3. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan bagi pemerintah dalam melaksanakan kebijakan; dan
4. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.