

# Upaya Pengenalan Budaya Sekolah Kepada Guru Baru SMA XYZ Tangerang

Angelina Anggun Sari<sup>1</sup>, Ardi<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Program Studi Magister Teknologi Pendidikan, Universitas Pelita Harapan

e-mail: [ngelsunshiner@gmail.com](mailto:ngelsunshiner@gmail.com)<sup>1</sup>, [ardi.kho@lecturer.uph.edu](mailto:ardi.kho@lecturer.uph.edu)<sup>2</sup>

## Abstrak

Sekolah merupakan organisasi pendidikan yang kinerjanya sangat ditentukan oleh kemampuan guru-gurunya sebagai pekerja intelektual. Pada konteks guru baru, *new teacher induction* adalah periode kritis dalam karier mereka karena akan mempengaruhi pertumbuhan secara profesional. Peneliti mendapati bahwa guru-guru baru SMA XYZ, merasa kesulitan untuk beradaptasi dengan budaya sekolah yang ada. Penelitian ini mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi kendala atau kelemahan upaya pengenalan budaya sekolah SMA terhadap guru-guru barunya, serta menggali strategi implementasi yang tepat untuk meminimalisir kendala atau kelemahan yang terjadi. Penelitian kualitatif studi kasus dengan desain penelitian Eisenhardt dijalankan. Subjek penelitian adalah lima guru baru di SMA XYZ serta lima pimpinan SMA XYZ. Teori model mini terbentuk dengan menampilkan sembilan faktor yang menjadi kendala atau kelemahan upaya pengenalan budaya sekolah terhadap guru baru SMA XYZ, yaitu *active learning perception*, *lack of technology use*, *transformational leadership*, *school misperception*, *organizational learning*, *lots of teaching load*, *KM training problems*, *gap generation*, dan *lack of coaching*.

**Kata kunci:** New Teacher Induction, Budaya Sekolah, Guru Baru.

## Abstract

A School is an educational organization whose performance is primarily determined by the ability of its teachers as intellectuals. In the context of new teachers, induction of new teachers is a critical time because it will affect their growth professionally. The researcher found that new teachers at SMA XYZ found it challenging to adapt to the existing school culture. This prompted researchers to identify the factors that became obstacles or weaknesses in the introduction of XYZ high school culture to their new teachers, as well as explore the implementation of appropriate strategies to minimize the constraints or weaknesses that occurred. A qualitative case study research with Eisenhardt research design was undertaken. The research subjects were five new teachers and five leaders from SMA XYZ. The mini-model theory is formed by displaying nine factors that become obstacles or weaknesses in efforts to introduce school culture to new teachers at SMA XYZ, namely *active learning perception*, *lack of technology use*, *transformational leadership*, *school misperception*, *organizational learning*, *lots of teaching load*, *KM training problems*, *gap generation*, and *lack of coaching*.

**Keywords :** New Teacher Induction, School Culture, New Teachers.

## PENDAHULUAN

Pada konteks guru baru, baik guru fresh graduate maupun guru yang berpindah organisasi, pengenalan akan budaya sekolah turut mempengaruhi motivasi & kinerja mereka, selain dalam hal penguasaan akan konten mata pelajaran. Studi terkait hal ini sudah banyak ditemukan dalam organisasi-organisasi bisnis, tetapi masih sangat jarang diteliti dalam dunia pendidikan. Penelitian pada sebuah institusi finansial di Malaysia, menunjukkan bahwa budaya dalam suatu organisasi akan membantu seorang karyawan untuk menyesuaikan diri

dengan lingkungannya, sehingga pemikiran, keyakinan, dan perasaan baru dari karyawan dapat masuk seiring berjalannya waktu (Jahya dkk. 2020, 776).

Pada kebanyakan studi dalam bidang pendidikan, penelitian mengenai masa new teacher induction masih sangat minim. Penggaliannya pun difokuskan kepada orientasi dengan ruang lingkup secara akademis atau terkait langsung dalam hal penguasaan konten mata pelajaran, padahal new teacher induction adalah periode waktu kritis dalam karir seorang guru. Program new teacher induction tidak hanya relevan sebagai dasar kesejahteraan guru, tetapi juga berkontribusi terhadap perasaan guru baru bahwa mereka didukung dan menjadi bagian dari sekolah (Kessels 2010 dalam Hangül 2017, 193). Pengenalan akan budaya sekolah diharapkan dapat membantu setiap individu melakukan pekerjaan mereka karena pengetahuan dalam organisasi akan membuat mereka lebih cepat beradaptasi dalam mengerjakan pekerjaannya. Selain itu, pengenalan akan budaya sekolah dapat membangun ikatan komunitas (emosional) dalam organisasi.

Berdasarkan observasi awal, dikarenakan peneliti juga merupakan salah satu guru baru di SMA XYZ, peneliti mendapati bahwa guru-guru baru di SMA XYZ merasa kesulitan untuk beradaptasi dengan budaya sekolah yang ada, bahkan merasa tidak mengetahui konsep maupun konteks budaya sekolah tersebut. Praktik budaya sekolah yang selama ini terjadi di SMA XYZ kurang dijelaskan dengan baik kepada guru-guru baru dengan asumsi sudah terdigitalisasi, tetapi dapat pula ditemukan bahwa panduan-panduan terkait beberapa budaya sekolah juga sudah tidak diperbaharui. Hal ini akhirnya menjadi persoalan sendiri dikarenakan guru-guru baru tersebut tidak dapat berfokus kepada pengembangan diri dan pengajarannya, bahkan merasa 'asing' dengan organisasinya. SMA XYZ dalam hal ini perlu memperbaiki upaya pengenalan budaya sekolah pada masa new teacher induction terhadap guru-guru baru mereka.

Berdasarkan paparan yang ada, penelitian ini berfokus mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi kendala atau kelemahan upaya pengenalan budaya sekolah pada masa new teacher induction di SMA XYZ terhadap guru-guru barunya, serta menggali strategi implementasi pengenalan budaya sekolah pada masa new teacher induction yang tepat untuk meminimalisir kendala atau kelemahan yang terjadi.

### **New Teacher Induction di SMA XYZ Tangerang**

*New teacher induction* di Sekolah XYZ Tangerang wajib diikuti oleh seluruh guru dan karyawan baru sekolah XYZ Tangerang dari seluruh tingkatan unit setiap tahunnya. Orientasi berlangsung selama tujuh hari dari pukul 07:30 hingga 16:00 setiap harinya. Pada hari pertama, agenda yang dijalankan terkait dengan identitas kepegawaian seperti *contract administration*, *access fingerprint registration*, serta *photo ID and uniform*. Sekolah juga menjelaskan mengenai peraturan, regulasi, juga penggolongan serta gaji pegawai. Setelahnya, sekolah mengajak guru-guru baru dan para karyawan baru untuk *school tour* secara berkelompok dipandu oleh pustakawan-pustakawan sekolah. Agenda selanjutnya adalah pengenalan G-Suite Education yang digunakan sekolah untuk kegiatan belajar mengajar, yang kemudian ditutup dengan pengenalan mengenai sejarah sekolah XYZ Tangerang.

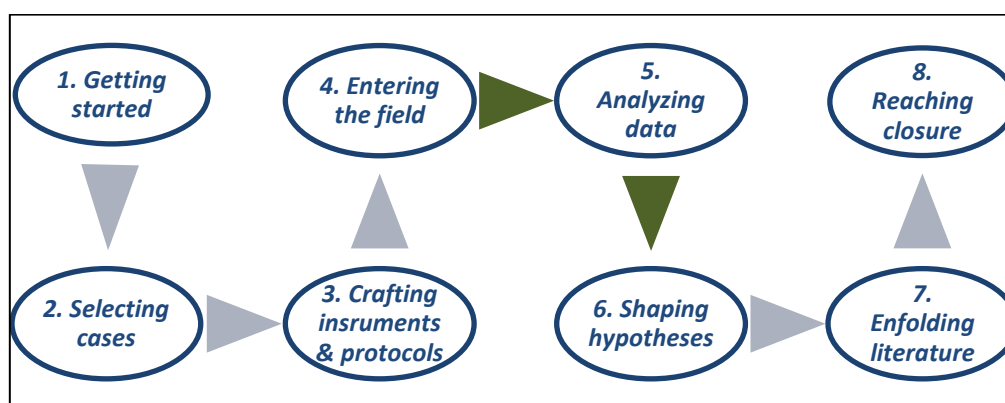
Hari kedua diisi dengan agenda membahas visi misi sekolah XYZ Tangerang, pembahasan pendidikan karakter, serta pembahasan kompetensi yang sekolah harapkan dari guru-guru dan karyawannya. Pada hari ketiga, sekolah memperkenalkan kurikulum yang digunakan oleh setiap tingkatan unit secara gambaran besar, dilanjutkan dengan workshop mengenai classroom management dan jenis-jenis learning methodology. Empat hari terakhir diisi dengan workshop mengenai administrasi sekolah seperti yearly overview, unit planning, serta lesson plan. Setiap kelompok tingkatan unit juga akan diberi kesempatan untuk mempresentasikan hasil pengerjaan mereka, lalu guru-guru baru lainnya bersama narasumber dapat memberikan pertanyaan maupun evaluasi terkait hasil pengerjaan yang dipresentasikan. Pada satu jam terakhir di hari ketujuh, guru-guru baru ditempatkan di kantor guru unit masing-masing dan bertemu dengan pimpinan dari masing-masing tingkatan unit untuk briefing singkat mengenai penugasan guru baru.

Selain daripada pelatihan selama tujuh hari tersebut, new teacher induction dijalankan

dalam keseharian kegiatan belajar mengajar (KBM) di sekolah tanpa adanya jadwal maupun agenda khusus. Unit SMA XYZ membentuk guru-guru ke dalam MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) yang diketuai oleh salah satu guru yang terlibat. Jadwal pertemuan MGMP diserahkan kepada masing-masing guru dalam MGMP untuk membuat pertemuan jika dibutuhkan, sehingga sifatnya *accidental*. Di luar itu, tidak ada fasilitasi khusus lainnya untuk guru baru dalam mengenal budaya SMA XYZ.

## METODE

Penelitian ini dilakukan pada Oktober 2022 hingga Mei 2023 di SMA XYZ Tangerang. Penelitian dijalankan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Studi kasus membantu memahami tentang “bagaimana” dan “mengapa” hal-hal terjadi karena berfokus memeriksa dan menganalisis hal-hal tersebut (Thomas dan Myers 2015). Desain penelitian Eisenhardt (1989, 538). digunakan pada penelitian ini.



**Gambar 3.1** Desain Penelitian Eisenhardt (Diadaptasi dari Ravenswood 2011, 532-550)

### 1. *Getting started*

Pertanyaan penelitian dirumuskan dan didefinisikan secara spesifik agar penelitian berfokus kepada narasumber yang tepat dan jenis data yang perlu untuk dikumpulkan.

### 2. *Selecting cases*

Kasus terkait upaya pengenalan budaya sekolah kepada guru baru SMA XYZ Tangerang dipilih, sehingga narasumber atau subjek penelitian ini adalah para guru baru SMA XYZ pada dua tahun ajaran terakhir, yaitu 2021/2022 dan 2022/2023, dan masih bekerja di SMA XYZ hingga tahun ajaran 2022/2023 berlangsung. Penggolongan ini disesuaikan dengan data SMA XYZ bahwa guru-guru yang masih berada dalam kategori *probation* (masa percobaan) selama dua tahun (sesuai ketentuan sekolah) masih tergolong sebagai guru baru.

Subjek penelitian adalah lima guru baru SMA XYZ yaitu BY selaku guru Kimia, DP selaku guru Ekonomi dan Bisnis, GA selaku guru Matematika, RU selaku guru Ekonomi dan Bisnis, serta RY selaku guru Akuntansi dan Ekonomi. Subjek penelitian selanjutnya adalah lima pimpinan SMA XYZ yaitu NP selaku *Head of School and Academic Director*, TK selaku Kepala Sekolah SMA XYZ, TO selaku Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum SMA XYZ, NA selaku Wakil Kepala Sekolah Bagian Kesiswaan SMA XYZ, serta YC selaku Wakil Kepala Sekolah Bagian Administrasi SMA XYZ. Pemilihan populasi yang tepat turut mempertajam validitas eksternal (Ravenswood 2011).

### 3. *Crafting instruments & protocols*

Peneliti membuat instrumen penelitian yang cocok menggunakan 3 bentuk pengumpulan data, yaitu studi dokumentasi, wawancara tak terstruktur, serta observasi partisipatif, yang akan saling dikomparasi agar saling mendukung satu sama lain. Peneliti juga mempersiapkan protokol penelitian seperti mengajukan perijinan penelitian kepada SMA XYZ serta pihak-pihak yang dianggap sebagai narasumber, serta membuat janji wawancara dengan masing-masing narasumber (Sugiyono 2015; Sukmadinata 2010).

Peneliti menguasai lapangan, mengetahui persis apa yang terjadi di lapangan, serta mengetahui budaya yang diteliti (Fadli 2021, 49).

4. *Entering the field*

Proses mengumpulkan data dan menganalisis data dilakukan secara simultan serta terus menerus hingga tidak ditemukan lagi data baru atau yang disebut juga dengan data jenuh (Flick 2014). Peneliti melakukan wawancara kepada lima guru baru SMA XYZ serta lima pimpinan SMA XYZ mengenai upaya pengenalan budaya sekolah di SMA XYZ terhadap guru-guru barunya.

5. *Analyzing data*

Peneliti melakukan *Coding* yaitu menjadikan informasi-informasi umum (*general*) pada data menjadi pesan khusus (*specific messages*) (Gunawan 2013 dalam Nadeak dan Hidayat 2017, 91). Eisenhardt (1989, 540) menyarankan agar analisis data dimulai terpisah dari kasus terlebih dahulu agar peneliti familiar dengan data sebelum membuat teori awal, kemudian peneliti generalisasikan polanya ke seluruh data.

6. *Shaping hypotheses*

Peneliti membandingkan kerangka hipotesis yang terbentuk dengan bukti dari kasus agar menemukan kerangka yang sesuai dengan data kasus. Hal ini perlu dilakukan terus menerus hingga ditemukan teori yang sangat cocok dengan data. Menurut Eisenhardt (1989, 532-550), kecocokan yang sangat dekat dengan kasus penting untuk membangun teori yang baik dan valid secara empiris. Pada penelitian ini, peneliti membangun hipotesis dalam bentuk proposisi, yaitu kalimat pernyataan yang menunjukkan hubungan yang logis antar konsep (Rahardjo t.t.).

7. *Enfolding literature*

Untuk mempertajam validitas internal, ketika data sudah jenuh, maka peneliti perlu mempertajam definisi proposisi yang telah dihasilkan dengan membandingkannya dengan berbagai literatur, baik literatur-literatur yang mendukung maupun yang bertentangan dengan hasil temuan (Eisenhardt 1989, 532-550).

8. *Reaching closure*

Hasil temuan menampilkan teori model mini sebagai kesimpulan penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut adalah paparan data dan hasil temuan penelitian yang menjadi faktor-faktor kendala atau kelemahan upaya pengenalan budaya sekolah pada masa *new teacher induction* di SMA XYZ terhadap guru-guru barunya beserta strategi implementasi untuk meminimalisir kendala atau kelemahan yang timbul.

### *Active learning Perception*

Para *leaders* berpendapat bahwa guru baru seharusnya menjadi pembelajar yang aktif sebagai konsep *learning by doing* untuk mengeksplorasi mandiri budaya sekolah tanpa perlu dibimbing kembali oleh sekolah. Sedangkan menurut pengalaman para guru baru, menjadi pembelajar aktif seperti yang dimaksud oleh para *leaders* menimbulkan kesulitan sendiri, karena mereka merasa asing dengan budaya sekolah yang inti sekalipun, terlebih lagi tanpa adanya suatu bimbingan atau arahan tertentu.

*Memang ada banyak hal yang tidak bisa kita sampaikan ke guru-guru baru. Di satu sisi guru baru harus bisa membaca kondisi, misalnya dalam interaksi sehari-hari dengan guru-guru, ngobrol lah sama guru-guru senior. Itu biasa akan terlihat kalau mereka sudah punya budaya sekolah untuk dipelajari. Tanya aja ga apa-apa gitu. Bukan membela diri karena tidak menyampaikan, tapi kalau ada yang memang tidak tersampaikan, ya udah guru baru proaktif aja, tanya ajalah, pasti kita bantu kok.*

(Leader YC)

*Jadi lebih kepada kita sebagai guru tuh harus lebih sering approach nanya duluan gitu loh, daripada di-inform dari pihak sekolahnya. Kita yang harus aktif, pro-aktif untuk nanya.*

(New Teacher RY)

Pembelajar sengaja ditempatkan pada lingkungan pembelajar aktif dengan terlibat dalam penyelidikan, tindakan, imajinasi, penemuan, interaksi, pembuatan hipotesis, dan refleksi pribadi yang bermakna (Lima, Andersson, dan Saalman 2017). Hood Cattaneo (2017, 3) menegaskan bahwa penerapan *active learning* harus disertai dengan memperhatikan elemen-elemen konstruktivisme sebagai pembangun *active learning* itu sendiri, seperti berpusat kepada pembelajar, proses belajar, konten pembelajaran (dalam penelitian ini adalah budaya sekolah), interdisiplin, metode, refleksi, dan penugasan (Fahmi 2013, 281).

### **Lack of Technology Use**

Pendapat para *leaders* mengenai *information technology platform* sekolah, menunjukkan jawaban yang berbeda-beda. Ada *leader* yang menjawab bahwa SMA XYZ belum memilikinya, ada yang menjawab tersalurkan melalui Gmail, ada juga yang menjawab berfokus kepada Google Drive. Sedangkan para guru baru konsisten menjawab Google Drive sebagai *information technology platform* yang paling memungkinkan untuk mereka akses terkait pengenalan akan budaya sekolah, dan memiliki potensi untuk membantu mereka jika dipersiapkan dan digunakan secara maksimal oleh sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa SMA XYZ sebenarnya sudah memiliki *information technology platform* (Google Drive), tetapi SMA XYZ belum memaksimalkan penggunaannya dengan tepat dan konsisten.

*Platform digitalnya, saya rasa kok saya belum ketemu ya.*

(Leader NA)

Nickerson dan Zenger (2004) menjelaskan bahwa organisasi yang memiliki berbagai jenis kemampuan berbasis pengetahuan seperti teknologi informasi dan sistem informasi. Pengetahuan baru akan dapat mensintesis, meningkatkan, dan mempercepat manajemen pengetahuan internal organisasinya (Assegaff 2014).

*Jadi ya kalo saya lagi butuh cariin info atau apa, cari tahu, saya biasanya buka-buka aja Google Drive. Tapi ga lengkap datanya sih. Kekurangannya lebih kepada user-nya sih sebenarnya. Pertama filing-nya ga rapih, jadi ga ada semua data disitu. Lebih kepada user sih. Terus juga ga lengkap naronya. Jadi sebenarnya kalo dari system itself ya dia sudah sebagaimana adanya. Harusnya sih bisa kita akses data-data dan sebagainya. Lebih kepada operatornya yang mengendalikan drive itu. Up to date ga terlalu sih karena ada yang ada, ada yang enggak. Itupun kalo udah ada, tahun kapan tahu gitu, kurang relevan. Karena Google, suit for any occasion jadi ya user friendly, karena udah biasa ya makenya. Cukup mudah dicari, tapi masalahnya ada atau ga haha.*

(New Teacher RY)

### **Transformational Leadership**

*Transformational leadership* diartikan sebagai pemimpin yang dapat memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan mereka dengan menciptakan lingkungan yang efektif bagi pengikutnya sehingga menginspirasi mereka untuk mengikuti jejaknya (Cacioppe 1997; Yukl 2002). Kendala dalam upaya pengenalan budaya sekolah kembali dirasakan oleh para guru baru SMA XYZ dikarenakan menurut mereka, pemimpin belum mengetahui hal-hal apa yang menjadi kebutuhan dari setiap mereka sebagai lingkungan yang efektif untuk mereka berkembang sebagai guru baru di sekolah baru. Hal ini juga turut terkonfirmasi oleh para *leaders*.

*Dan kalau kita inget diawal tahun lalu itu kan banyak kegiatan-kegiatan yang dari pusat yang saya pikir sebenarnya ga terlalu relevan ya buat guru ya. Kayak misalnya sosialisasi narkoba gitu, NAPZA, terus apa gitu dari manajemen, mungkin lebih baik setiap masing-masing unit kasih matrikulasi ke guru-gurunya yang baru. Mungkin mulai dari kegiatan awal tahun, ya udah selenggarakan kegiatan yang memang sesuai dengan kebutuhan para guru, itu. Paling itu sih, soalnya kan kalo menyelenggarakan kegiatan yang sesuai dengan kebutuhan unit, ya termasuk budayanya juga kan, budaya diunit tersebut kan, paling itu sih.*



(New Teacher DP)

*Kalau dari unit kita belum pernah memang kasih pelatihan khusus guru baru gitu, paling ya hanya orientasi di awal tahun yang sama semua unit (dari yayasan), kemudian ikut di unit cuma satu hari setengah setengah hari ya, bu, ya, sebelum bareng-bareng sama guru-guru lain (guru-guru senior) masuk. Jadi memang diharapkan orientasinya itu orientasi informal di dalam tim MGMP. Tapi boleh, bu, kita note nanti kalau mungkin memang perlu ada orientasi khusus untuk guru baru gitu ya. Karena kadang bingung apalagi yang harus disampaikan.*

(Leader TO)

Fungsi dan tugas kepemimpinan transformasional pun dapat dijalankan dengan baik yang kemudian dapat menginspirasi pengikut dan mengembangkan kinerja personal pemimpin, para pengikut, juga organisasi.

### **Unclear Expectation**

Pemimpin yang memiliki *idealized influence* dianggap memiliki kemampuan dan tekad yang luar biasa untuk mencapai sesuatu sehingga pengikut mengidentifikasinya dan berusaha meniru sikap mereka (Bass dan Riggio 2006). Seringkali para guru baru juga menyatakan bahwa mereka mengalami kebingungan akan ekspektasi yang disematkan para *leaders* SMA XYZ kepada mereka. *Unclear expectation* tersebut kemudian mempengaruhi kinerja mereka, karena mereka tidak mengerti dengan jelas apa yang sedang dikerjakannya. Upaya solusi seperti MGMP, supervisi, dan *mentoring*, yang disediakan oleh sekolah untuk menghindari hal ini pun seringkali tidak memenuhi target atau fungsi seharusnya, bahkan tidak berjalan dalam praktiknya.

*Nah itu sebenarnya fungsi MGMP dan supervisor. Ada 1 lagi mentor, cuma kadang memang fungsinya itu kurang dimaksimalkan, baik sama gurunya, maupun sama mentornya, dan sebenarnya dari yayasan itu seringkali mengaungkan pentingnya itu.*

(Leader TO)

*Baru tau nanti kalau salah, soalnya disini itu tipenya, salah baru dibilangin. Bukanantisipasi, dikasih tahu untuk diantisipasi (supaya tidak salah), itu ga. Udah berjalan dengan keyakinan masing-masing, salah baru dibilang, gitu. Sempet ada moment saya tanya ke wakasek, tentang pengisian rapor pertama, kuartal satu, apa aja yang harus saya isi ke dalam rapor? Karena saya ga paham apa aja yang harus diisi kesitu.*

(New Teacher RU)

### **School Misperception**

Latar belakang para guru baru (subjek penelitian) sebagai non *fresh graduate*, membangun persepsi bahwa guru baru SMA XYZ adalah guru-guru yang sudah profesional dan tidak memerlukan penyesuaian yang dikondisikan melalui manajemen pengetahuan untuk memperkenalkan budaya sekolah SMA XYZ.

*Mungkin lain kalau seandainya dengan guru fresh graduate ya, yang ga punya bayangan di sekolah kayak apa, perbandingannya hanya ketika dulu waktu jadi siswa. Tapi kalau sudah punya pengalaman sebelumnya di sekolah, kadang ketika kita masuk ke sekolah baru, pengetahuan yang dari sekolah sebelumnya kita asumsikan budayanya sama. Kadang ada beberapa budaya yang berbeda, hal-hal yang kecil, day to day sebenarnya.*

(Leader TO)

Sedangkan menurut para guru baru, setiap sekolah memiliki budaya yang berbeda-beda, walaupun mereka sudah memiliki pengalaman sebelumnya.

*Mungkin saya rasa sekolah itu punya ekspektasi kalau kita itu guru profesional, jadi kayak kita udah tahu harusnya kayak gimana, gitu. Sedangkan persepsi saya, ketika ada guru baru, ya itu bener-bener dia ga tahu apa-apa. Ya mungkin dia tahu caranya mengajar, dia tahu caranya harus apa aja sih yang dilakukan oleh guru, ngajar, bikin admin dan lain sebagainya. Tapi kan setiap sekolah punya karakteristik, ekspektasi beda-beda.*

(New Teacher RY)

Persepsi bahwa seorang guru adalah profesional inilah yang kemudian membuat sekolah (dalam hal ini SMA XYZ Tangerang) memiliki pandangan bahwa guru-guru baru tidak memerlukan penyesuaian yang dikondisikan melalui manajemen pengetahuan untuk memperkenalkan budaya sekolah mereka. Sekolah perlu mengadakan penyesuaian tertentu pada upaya pengenalan budaya sekolah pada masa *new teacher induction* mereka terhadap guru-guru baru, ada baiknya dilakukan pengujian terhadap *prior knowledge* para guru baru tersebut mengenai suatu topik terkait sekolah terlebih dahulu sebelum membuat asumsi.

### **Organizational Learning**

Senge (2006) mendefinisikan *organizational learning* sebagai organisasi dimana para anggotanya dapat meningkatkan kapasitas belajar mereka dan bebas mengekspresikan aspirasi mereka, sehingga mereka dapat mengembangkan ide-ide baru dan belajar bagaimana belajar dengan baik untuk mencapai tujuan bersama. Sayangnya SMA XYZ belum memiliki *organizational learning* yang mumpuni sebagai salah satu wadah bagi para guru baru untuk mengenal budaya sekolah.

*Kalau guru senior mungkin tidak inisiatif memberitahukan kepada guru baru, bukan karena ga berani tapi lebih ke pemikiran, "Oh ini guru-guru baru juga kan sudah di-training, seharusnya sudah tahu budaya sekolah yang sama", gitu.*

(Leader YC)

*Butuh pelatihan, orientasi, briefing, knowledge sharing sih karena guru baru itu kan ga tahu apa-apa ya, maksudnya kayak tentang apa yang ada di sekolah ini, jadi kayak mereka tuh butuh belajar sih. Maksudnya bukan meniru ya, tapi butuh tahu standarnya itu gimana.*

(New Teacher RY)

Penciptaan pengetahuan terjadi sebagai hasil dari dua jenis pembelajaran yang saling melengkapi, yaitu belajar bagaimana menghadapi permasalahan yang muncul dari kondisi saat ini dan selanjutnya menciptakan serangkaian kondisi baru di mana dilema tersebut tidak terjadi (Takeuchi dan Nonaka 1995). Hal ini tepat seperti pendapat Antunes dan Pinheiro (2020) yang menyatakan bahwa keberhasilan organisasi dalam mengelola *organizational learning* yang maksimal bergantung pada bagaimana organisasi mengelola sumber daya manusianya. SMA XYZ perlu mempersiapkan waktu secara khusus untuk para guru terlibat dalam sebuah organisasi pembelajar (*organizational learning*) yang membantu guru baru merumuskan berbagai solusi, sehingga guru baru tidak terlalu kesulitan dan merasa asing dengan SMA XYZ, bahkan pengetahuan baru pun tercipta bagi guru baru tersebut.

### **Lots of Teaching Load**

Beban mengajar yang terlalu banyak menjadi kendala SMA XYZ dalam upaya pengenalan budaya sekolah terhadap guru barunya dikarenakan kesibukan tersebut semakin mempersempit adanya interaksi antara guru-guru baru dengan komunitasnya.

*Kalo udah ditengah-tengah ya semua udah sibuk (untuk diadakan pertemuan-pertemuan knowledge sharing).*

(Leader TK)

*Sebenarnya kendalanya yang paling utama itu adalah satu, itu waktunya ga ada karena kita udah ngajar, persiapan, segala macem.*

(New Teacher BY)

Sesuai Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 35 ayat (2) bahwa beban mengajar guru sekurang-kurangnya 24 jam dan sebanyak-banyaknya 40 jam tatap muka per minggu. Hal ini didukung oleh penelitian Johnson dan Engelhardt (2021) yang menunjukkan bahwa seringkali, pengajaran dan pengembangan terkait erat sebagai kegiatan yang bersaing dengan waktu dan fokus.

### **KM Training Problem**

*Training* adalah salah satu alat yang paling berharga untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. *Training* dirancang untuk membantu karyawan menyesuaikan diri dengan pekerjaannya sehingga mereka dapat bekerja dengan efektif dan kompeten (Mohammed 2018). Terdapat beberapa kendala yang muncul terkait faktor *Knowledge Management Training* dalam konteks upaya pengenalan budaya sekolah di SMA XYZ terhadap guru-guru barunya.

*Sempet ada dua kali kayak gitu (leaders mendatangi guru-guru baru), "Bapak ibu, saya mau ketemu sama bapak ibu secara rutin, nanti bisa dijadwalin waktunya", tapi sampe sekarang ga terwujud. Jadi menurut saya, mereka tahu kalau kita (guru-guru baru) mengalami kendala karena berulang kali mungkin ada beberapa hal yang kurang pas, karena pengisian nilai kok kayak gini sih, atau misalnya PAS (Penilaian Akhir Sekolah) kok kayak gini sih, mungkin ya, mereka merasa seperti itu. Makanya sempet minta kita ketemu secara rutin (antara guru-guru baru dengan leaders), cuma ga terlaksana aja.*

(New Teacher RU)

Salah satu hal yang dapat menjadi hambatan budaya adalah kurangnya waktu dan tempat pertemuan (Tung 2018). Jika *training* tidak dilaksanakan secara intensif, maka anggota organisasi akan mengalami demotivasi karena tidak merasakan adanya dukungan organisasi terhadap permasalahan yang mereka miliki dalam menjalankan pekerjaannya.

### **Knowledge Gap**

*Knowledge gap* adalah dampak dari ketiadaan *training* secara berkala terhadap guru-guru baru dengan anggota sekolah lainnya. Bahkan diakui terdapat banyak hal yang dipahami secara berbeda pada anggota sekolah lainnya (bukan hanya kepada para guru baru) dikarenakan tidak adanya *refreshment* ataupun standar rigid yang sekolah nyatakan melalui *training* kepada guru-gurunya. Hal ini menjadi kesulitan bagi guru-guru baru dalam mengenal budaya sekolah karena ekspektasi sekolah untuk guru-guru baru melakukan *active learning* dan belajar dari guru-guru lain yang sudah lebih senior pun menjadi lebih tidak efektif untuk dilakukan, karena setiap mereka memiliki pemahaman dan jawaban yang berbeda-beda untuk setiap budaya sekolah yang ditanyakan.

*Cuma kan kalau mengandalkan itu (guru baru bertanya langsung kepada leaders) bisa ada gap knowledge yang berbeda-beda antar guru. Kalau yang saya liat ya, itu mengenai pemahaman AoP, dari diskusi kita berempat (diskusi 4 guru baru), saya liat beberapa dari kita nganggep AoP itu kayak project kan, padahal kan proses gitu kan. Saya juga dulu gitu, nganggepnya kayak project, tapi ternyata ini proses.*

(New Teacher DP)

### **Missed Training**

Guru-guru baru merasa memerlukan pembekalan lebih dari sekolah terkait pengenalan mereka terhadap budaya sekolah. *Training* mengenai budaya sekolah dirasakan tidak cukup hanya dilaksanakan pada seminggu awal *new teacher induction* di SMA XYZ. Materi-materi *induction* yang diberikan pun dirasakan terlalu umum (terutama berfokus kepada agenda yayasan kepada guru baru), bukan berfokus memperlengkapi para guru baru untuk bekerja di unitnya masing-masing. Pembekalan dari unit sendiri hanya satu pertemuan berdurasi 90 menit dengan kepala sekolah dan para wakilnya.

*Saya pikir memang ada beberapa teknis dan detail yang missed ya. Perlu disampaikan misalnya dalam 1 tahun ni, kita ada kegiatan apa saja, lalu nanti bapak ibu (guru baru) akan ada tugas kepanitiaan, tugasnya kira-kira apa saja. Lalu ada penilaian mid-term, final, itu teknisnya seperti apa pelaksanaannya.*

(Leader YC)

*Bahkan untuk cara input nilai pun itu tidak ada pemberitahuannya. Input nilai itu disini, begini, gitu kan, tiba-tiba aja dapat password untuk sistemnya.*



(New Teacher BY)

Berbagai *knowledge management problems* di SMA XYZ tentu sangat penting untuk disadari oleh pimpinan sekolah dan perlu untuk segera diminimalisir dengan menjalankan solusi yang sesuai. Salah satu solusinya adalah dengan melaksanakan *knowledge management training* secara berkala dan terus menekankan prinsip-prinsip penting sekolah agar seluruh anggota komunitas memiliki pemahaman yang sama akan satu budaya tertentu di sekolah. Brannick dkk. (2002) melanjutkan, program pelatihan yang intensif dan terencana perlu disediakan untuk meningkatkan kemampuan anggota organisasi agar dapat berkontribusi secara maksimal dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

### **Gap generation**

Menurut pandangan para *leaders*, *gap generation* menjadi kendala dalam upaya pengenalan budaya sekolah terhadap guru-guru baru di SMA XYZ yang mayoritasnya tergolong masih sangat muda dengan guru-guru senior yang mayoritasnya sudah berumur. *Gap generation* tersebut menjadi hambatan untuk berkomunikasi secara akrab dan intens sehingga seolah-olah terjadi kesenjangan. Para guru baru tidak berpendapat bahwa *gap generation* dapat menjadi faktor kendala, jika faktor kendala lainnya dapat diatasi oleh sekolah.

*Pasti ada kendala-kendala itu karena gap generation itu ada.*

(Leader NP)

*Mungkin karena ada gap usia juga (yang jadi penghalang).*

(Leader TO)

Salah satu solusi penting yang diungkapkan Heng dan Yazdanifard (2013, 837-840) yaitu organisasi perlu menjembatani anggota organisasinya untuk memiliki komunikasi yang berkualitas sehingga meminimalkan kesalahpahaman dan dapat mengalokasikannya dengan memanfaatkan bakat rekan-rekan lainnya dengan lebih baik. Jika organisasi berhasil mengatasi *gap generation* pada organisasinya, maka akan tercipta keharmonisan, tempat kerja yang nyaman, serta tujuan organisasi akan tercapai secara lebih efisien.

### **Lack of Coaching**

Faktor kendala *lack of coaching* juga tidak ditemukan pada persepsi guru-guru baru dikarenakan para guru baru merasa bahwa *coaching* lebih dibutuhkan oleh guru-guru *fresh graduate* dibandingkan konteks guru baru pada SMA XYZ. Keperluan para guru baru SMA XYZ terkait pengenalan akan budaya sekolah berupa penciptaan pengetahuan (mengetahui pengetahuan-pengetahuan yang dibutuhkan terkait pengenalan akan budaya sekolah), penyimpanan pengetahuan yang mudah diakses dan dikelola dengan baik filing-nya (misalnya *up to date*, tersistem, dan lengkap), hingga transfer pengetahuan itu sendiri yang dapat dijumpai dengan terjadinya *knowledge sharing* antar anggota organisasi. Kebutuhan-kebutuhan tersebut akan menjadi bekal bagi guru baru untuk mengaplikasikan pengetahuan mereka dalam menjalankan peran, tugas, dan tanggung jawab mereka dalam keseharian organisasi.

*Kendalanya saat ini adalah guru-guru baru ga punya supervisor.*

(Leader TO)

*Nah pasti kan kendala yang besar ini terjadi karena yang minor-minor tidak diselesaikan, makanya keluar. Oleh karena itu kita selalu ingatkan di rapat-rapat para leader, rapat para kepala sekolah, kan kita selalu bicara ya maksudnya, kita sering mengingatkan bahwa coaching itu penting. Kalau coaching itu jalan, pemberian feedback itu jalan (maka tidak akan ada kendala pengenalan budaya sekolah yang muncul).*

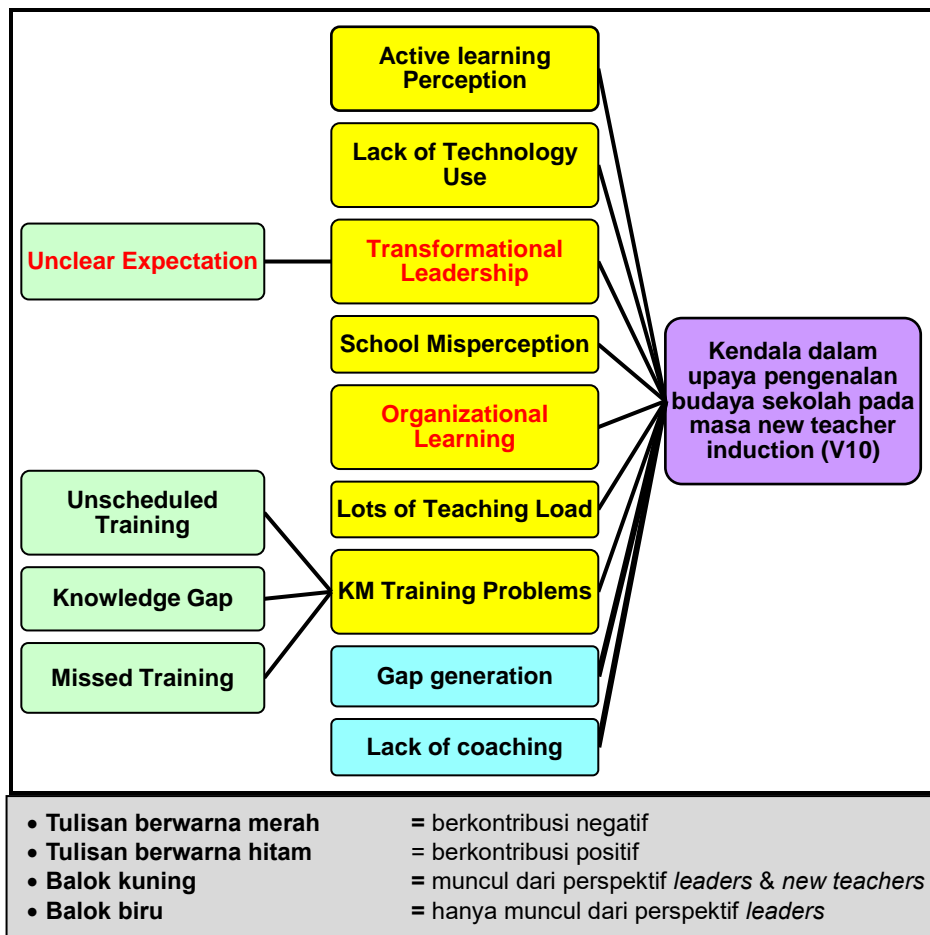
(Leader NP)

SMA XYZ sendiri sebetulnya mengenal bentuk *coaching* berupa *mentoring* dan supervisi. *Mentoring* seringkali berhubungan dengan hal-hal yang bersifat non-formal dan lebih personal di sekolah, sedangkan supervisi lebih berhubungan dengan hal-hal administratif terkait persiapan dan pelaksanaan KBM. Sayangnya sistem *mentoring* dan supervisi yang diterapkan sekolah tidak memiliki regulasi yang jelas sehingga seolah tidak ada kewajiban

husus yang wajib dijalankan oleh para mentor dan supervisi dalam membantu para guru baru mengenal budaya sekolah. Para *leaders* pun mengasumsikan bahwa ketiadaan *coaching* dari mentor maupun supervisor sekolah menimbulkan penurunan kinerja guru-guru baru sehingga mereka kesulitan mengidentifikasi kekurangan mereka dan belum memaksimalkan kelebihan mereka.

### SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data, berikut adalah teori model mini yang telah diselesaikan yang menampilkan sembilan faktor yang menjadi kendala atau kelemahan dalam upaya pengenalan budaya sekolah pada masa *new teacher induction* terhadap guru baru SMA XYZ:



**Gambar 1 Teori Model Mini Kendala dalam Upaya Pengenalan Budaya Sekolah**

SMA XYZ diharapkan dapat mengidentifikasi variabel-variabel yang berdampak positif terhadap kendala untuk kemudian dicari solusinya, dan sebaliknya, mengidentifikasi variabel-variabel yang berdampak negatif terhadap kendala untuk dipertahankan atau ditingkatkan perencanaan hingga pelaksanaannya.

Peneliti merekomendasikan agar memperdalam penerapan *new teacher induction* di sekolah lainnya yang memiliki program mandiri mereka sendiri, lalu membandingkannya dengan tingkat stress yang dialami guru baru. Hal ini akan menjadi sangat bermanfaat untuk mempelajari persiapan guru baru di sebuah sekolah. Peneliti juga merekomendasikan penelitian lanjutan mengenai dampak dari program *new teacher induction* terhadap pengenalan akan budaya sekolah yang terstruktur dengan baik dan dipraktikkan untuk membantu guru baru, dan pengaruhnya terhadap kinerja akademik siswa dalam jangka panjang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Antunes, Helder de Jesus Ginja, dan Paulo Gonçalves Pinheiro. 2020. "Linking Knowledge Management, Organizational Learning and Memory." *Journal of Innovation & Knowledge* 5 (2): 140–49. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>.
- Assegaff, Setiawan. 2014. "Trend Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Implementasi Knowledge Management." *Jurnal SISFO STIKOM Dinamika Bangsa*, 1–8.
- Bass, Bernard M., dan Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational Leadership*. 2 ed. New Jersey: Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.
- Brannick, Teresa, Séan de Búrca, Brian Fynes, Evelyn Roche, dan Séan Ennis. 2002. "Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training and Listening Practices." *Journal of European Industrial Training* 26 (8): 394–403. <https://doi.org/10.1108/03090590210444973>.
- Cacioppe, Ron. 1997. "Leadership Moment by Moment!" *Leadership & Organization Development Journal* 18 (7): 335–45. <https://doi.org/10.1108/01437739710190648>.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. "Building Theories from Case Study Research." *The Academy of Management Review* 14 (4): 532–50.
- Fadli, Muhammad Rijal. 2021. "Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif." *HUMANIKA* 21 (1): 33–54. <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.38075>.
- Flick, Uwe. 2014. *An Introduction to Qualitative Research*. California: SAGE Publications, Inc.
- Hangül, Şükrü. 2017. "An Evaluation of the New Teacher Induction Program in Turkey through the Eyes of Beginning Teachers." *Journal of Education and Practice* 8 (10): 191–201. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1139628.pdf>.
- Heng, Choong Yong, dan Rashad Yazdanifard. 2013. "Generation Gap; Is There any Solid Solution? From Human Relation Point of View." *International Journal of Economy, Management and Social Sciences* 2 (10): 837–40. [https://www.researchgate.net/profile/Assoc-Prof-Dr-Rashad-Yazdanifard/publication/260219890\\_Generation\\_Gap\\_Is\\_There\\_any\\_Solid\\_Solution\\_From\\_Human\\_Relation\\_Point\\_of\\_View/links/0a85e53032b0aa1fcc000000/Generation-Gap-Is-There-any-Solid-Solution-From-Human-Relation-Point-of-View.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Assoc-Prof-Dr-Rashad-Yazdanifard/publication/260219890_Generation_Gap_Is_There_any_Solid_Solution_From_Human_Relation_Point_of_View/links/0a85e53032b0aa1fcc000000/Generation-Gap-Is-There-any-Solid-Solution-From-Human-Relation-Point-of-View.pdf).
- Hood Cattaneo, Kelsey. 2017. "Telling Active Learning Pedagogies Apart: From Theory to Practice." *Journal of New Approaches in Educational Research* 6 (2): 144–52. <https://doi.org/10.7821/naer.2017.7.237>.
- Jahya, Arnida, Siti Nur Izyan Azlin, Rozana Othman, dan Noor Rafathi Romaiha. 2020. "Turnover Intention among Gen-Y: The Role of Training and Development, Compensation and Organizational Culture." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 10 (10). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v10-i10/7975>.
- Johnson, Marianne, dan Bryan Engelhardt. 2021. "Student Evaluations and Increased Teaching Load." *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/https://doi.org/10.2139/ssrn.3983517>.
- Lima, Rui M., Pernille Hammar Andersson, dan Elisabeth Saalman. 2017. "Active Learning in Engineering Education: a (re)introduction." *European Journal of Engineering Education* 42 (1): 1–4. <https://doi.org/10.1080/03043797.2016.1254161>.
- Mohammed, Saleh. 2018. "Effective Job Satisfaction on Training Needs of Agricultural Workers in Extensive Work Zone at Iraqi Provinces: A Case Study." *Asian Research Journal of Arts & Social Sciences* 6 (2): 1–12. <https://doi.org/10.9734/ARJASS/2018/37798>.
- Nadeak, Erni Hanna, dan Dylmoon Hidayat. 2017. "Karakteristik Pendidikan yang Menebus di Suatu Sekolah Kristen [The Characteristics of Redemptive Education In a Christian School]." *Polyglot: Jurnal Ilmiah* 13 (2): 87–97. <https://doi.org/10.19166/pji.v13i2.439>.
- Nickerson, Jack A., dan Todd R. Zenger. 2004. "A Knowledge-Based Theory of the Firm—The Problem-Solving Perspective." *Organization Science* 15 (6): 617–32. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0093>.

- Rahardjo, Mudjia. t.t. "Antara Konsep, Proposisi, Teori, Variabel, dan Hipotesis dalam Penelitian." Diakses 13 Mei 2023. <http://repository.uin-malang.ac.id/2410/2/2410.pdf>.
- Ravenswood, Katherine. 2011. "Eisenhardt's impact on theory in case study research." *Journal of Business Research* 64 (7): 680–86. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.08.014>.
- Senge, Peter M. 2006. *The Fifth Discipline: The Art & Practice Of The Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Takeuchi, Hirotaka, dan Ikujiro Nonaka. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Thomas, Gary, dan Kevin Myers. 2015. *The Anatomy of the Case Study*. London: Sage Publications.
- Yukl, Gary. 2002. *Leadership in organizations*. 5 ed. New York: Pearson Education, Inc.