

# **BAB I**

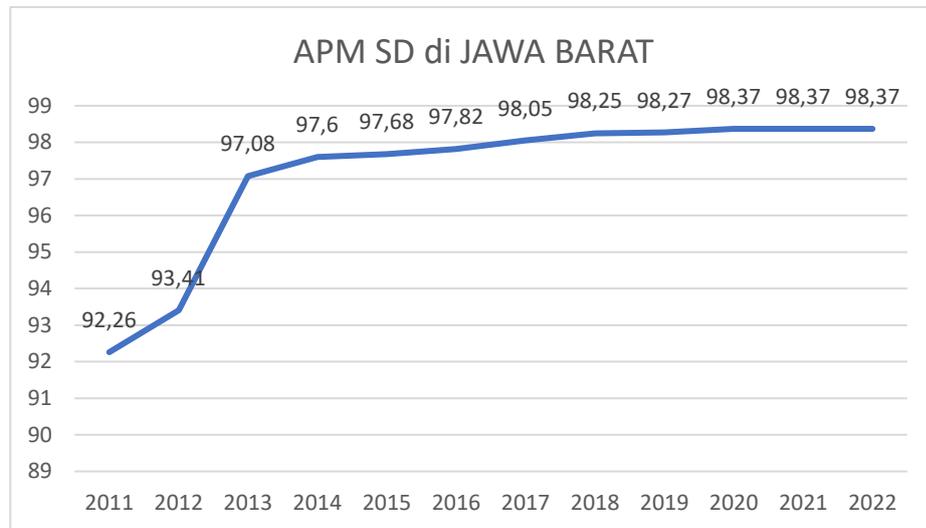
## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Pemerintah telah memprioritaskan peningkatan mutu pendidikan sebagaimana diatur dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pasal 5 ayat (1) dari undang-undang tersebut menjamin hak setiap warga negara untuk mendapatkan pendidikan yang bermutu, sedangkan pasal 11 ayat (1) menetapkan kewajiban Pemerintah dan Pemerintah Daerah untuk menyediakan layanan dan fasilitas serta memastikan terselenggaranya pendidikan yang bermutu tanpa diskriminasi. Meskipun pemerintah, terutama Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, telah melakukan berbagai upaya untuk mencapai hal tersebut, masalah kualitas pendidikan tetap menjadi perdebatan dalam sistem pendidikan di Indonesia karena berbagai faktor yang mempengaruhi pelaksanaannya baik di kota maupun di desa (Hakim, 2016).

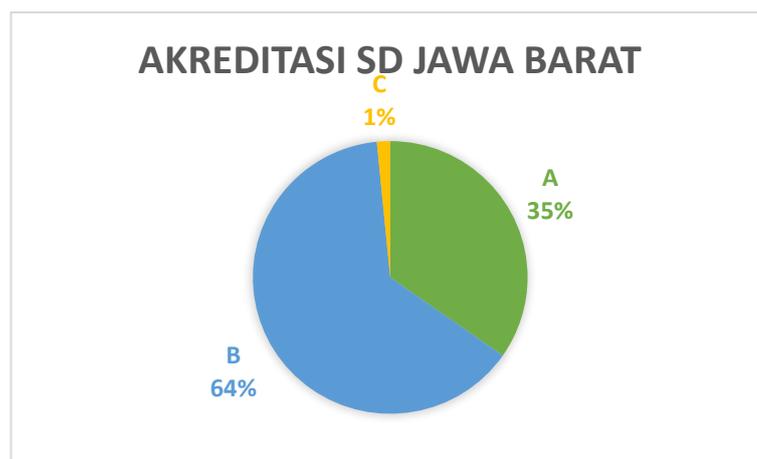
Perbedaan kualitas pendidikan masih menjadi masalah serius pada beberapa negara, termasuk Indonesia. Akita & Miyata (2021) menggambarkan bahwa sama halnya dengan Filipina dan berbanding terbalik dengan Myanmar, Indonesia mengalami kecepatan perluasan pendidikan untuk menurunkan angka kesenjangan pendidikan, walaupun begitu ketimpangan pendidikan masih mencolok antara perkotaan dan pedesaan karena sejauh ini perluasan pendidikan menengahlah yang berkontribusi untuk mengurangi ketimpangan pendidikan secara keseluruhan.

Di ranah provinsi khususnya Jawa barat, fenomena pencapaian pendidikan dapat dikatakan cukup maju dari provinsi lainnya. Hal ini dapat terlihat dari Angka Angka Partisipasi Murni (APM) yang senantiasa stabil di atas index 97 selama satu dekade terakhir serta selalu di atas rata-rata nasional.



**Gambar 1.1 APM SD di Jawa Barat**

Mengenai kualitas pendidikan berdasarkan pada hasil akreditasi sekolah yang mengacu pada standar pendidikan nasional (SNP) baik pendidikan dasar maupun menengah memiliki skor diatas rata-rata nasional. Selain itu, Apabila melihat hasil akreditasi, untuk tingkat Sekolah Dasar hampir menyeluruh mencapai standar pendidikan. kurang dari 1% satuan pendidikan tingkat Sekolah Dasar yang belum mencapai lulus akreditasi yang berarti belum mencapai Standar Nasional Pendidikan.



**Gambar 1.2 Persentase Nilai Akreditasi SD di Jawa Barat Tahun 2021**

Sumber: LPPM Jabar (Data diolah)

Namun, berdasarkan tabel 1.1 mengenai rapor pendidikan menunjukkan hasil yang mengacu pada gap kualitas pendidikan. Berdasarkan data rapor pendidikan yang dipublikasi, untuk jenjang Sekolah Dasar (SD) daerah Jawa Barat, semua kota dan kabupaten mengalami output pendidikan khususnya kemampuan numerasi siswa yang belum mencapai kompetensi minimum dan hanya 37 % saja kota dan kabupaten yang sudah mencapai kompetensi minimum untuk pada kemampuan literasi siswa, namun dari segi pemerataan hanya sebagian saja kota atau kabupaten yang cenderung mengalami pemerataan kemampuan literasi.

**Tabel 1.1**

**Data Rapor Pendidikan Jawa Barat dan Kab. Bogor Tahun 2022**

<b>Aspek /Indikator</b>	<b>Provinsi Jawa Barat</b>	<b>Kabupaten Bogor</b>
<b>Output</b>		
Index karakter	100% berkembang/ baik	Berkembang/ baik
Pemerataan Index karakter	63% kota/kabupaten menunjukkan tidak ada perbedaan antara perkotaan dan pedesaan	Terdapat perbedaan antara perkotaan dan pedesaan
Kemampuan literasi	37% kota/kabupaten mencapai kompetensi minimum	Dibawah kompetensi
Pemerataan kemampuan literasi	59% kota/kabupaten menunjukkan tidak ada perbedaan antara perkotaan dan pedesaan	Terdapat perbedaan antara perkotaan dan pedesaan
Pencapaian kompetensi minimum Kemampuan numerasi	100% kota/kabupaten dibawah kompetensi	Dibawah kompetensi
Pemerataan kemampuan numerasi	96% kota/kabupaten menunjukkan tidak ada perbedaan antara perkotaan dan pedesaan	tidak ada perbedaan antara perkotaan dan pedesaan
<b>Proses</b>		
Kualitas pembelajaran	96% terarah	Terarah
Refleksi guru yang	30% membudaya/ sangat baik dan 70% aktif	Aktif/ baik
Kepemimpinan kepala sekolah	63% terarah dan sisanya masih terbatas	Terbatas

Sumber: <https://raporpendidikan.kemdikbud.go.id> (data diolah)

Untuk proses pembelajaran sendiri, sebagian besar kota dan kabupaten di Jawa Barat sudah mengarah pada kualitas pembelajaran yang baik dan refleksi guru yang aktif dan 30% sudah membudaya. Namun, kepemimpinan kepala sekolah yang mengacu pada perhatian terhadap proses pembelajaran digambarkan masih terbatas yaitu sebanyak 37% dari total kota dan kabupaten di Jawa Barat. Hal ini menggambarkan bahwa provinsi Jawa Barat masih memiliki beberapa permasalahan terkait dengan bidang pendidikan terutama di beberapa daerah kabupaten.

Salah satu daerah di Jawa Barat yang memiliki permasalahan yang penting untuk dikaji yaitu Kabupaten Bogor. Berdasarkan rapor pendidikan, hampir sama dengan sebagian besar kota dan kabupaten lain di Jawa barat memiliki kondisi kurang dari 50% siswa telah mencapai batas kompetensi minimum hasil belajar (kemampuan numerasi dan literasi). Walaupun Kabupaten Bogor memiliki kualitas proses pembelajaran yang baik dan refleksi guru yang cenderung aktif, kepemimpinan kepala sekolah tergambar masih rendah terutama pada perhatian terhadap pembelajaran. Kondisi Kabupaten Bogor yang memiliki wilayah luas dan sebagian besar adalah pedesaan yang Sebagian sekolah memiliki keadaan infrastruktur dan fasilitas yang minim dalam perpustakaan yang lengkap, laboratorium komputer, akses internet yang stabil, dan ruang kelas yang memadai; ketersediaan guru yang berkualitas dan berpengalaman; ketersediaan ataupun keterampilan akses dan penggunaan teknologi dan internet; dan perbedaan kondisi sosial dan ekonomi yang mana terjadi keterbatasan sumber daya yang dapat dialokasikan untuk pendidikan.

Dalam hal peningkatan kualitas pendidikan dasar terutama dalam meraih kualitas lulusan yang maksimal, tentu banyak faktor yang mempengaruhi dan perlu diperbaiki atau ditingkatkan. Kinerja guru terutama berfokus pada proses pembelajaran menjadi aspek penting untuk menjadi fokus peningkatan pendidikan di Sekolah Dasar untuk mencapai suatu pembelajaran yang berkualitas, dukungan terhadap kinerja guru menjadi salah satu yang perlu diprioritaskan karena merupakan aspek yang akan menuju pada mutu lulusan yang penting dari suatu proses pendidikan.

Isu peningkatan kinerja guru memang sudah direkomendasikan oleh pemerintah terkait peningkatan kinerja guru juga sejalan dengan salah satu program pemerintah khususnya Kemendikbud Ristek Tahun 2022-2024 yaitu program meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran terutama dalam peningkatan pencapaian perkembangan anak, peningkatan nilai asesmen kompetensi meliputi literasi dan numerasi di sekolah, peningkatan kualitas dan eksplorasi hasil asesmen untuk kinerja Guru, mengembangkan bahan ajar ataupun buku yang berkualitas, penjaminan mutu pendidikan, peningkatan implementasi nilai dan penguatan karakter, dan peningkatan ketersediaan pendidik dan tenaga kependidikan profesional. Hal ini mengindikasikan bahwa fokus pada peningkatan kinerja guru di setiap satuan pendidikan perlu ditingkatkan sehingga mendorong terwujudnya kualitas pembelajaran yang juga menjadi salah satu fokus sasaran Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Melihat kondisi di lapangan yang cukup berat dalam hal pencapaian dan peningkatan kinerja guru terlihat dari Tabel 1.2 bahwa kondisi tenaga pendidik yang masih banyak belum mencapai minimum kualifikasi sebagaimana dalam Undang-Undang no 14 Tahun 2005 pasal 9 yang mana kualifikasi akademik seorang guru minimal adalah sarjana ataupun diploma 4. Beberapa studi empiris menegaskan bahwa kualifikasi akademik sangat menentukan kinerja dan profesionalisme dalam melaksanakan tugas sebagai guru termasuk di tingkat Sekolah Dasar (Alamsyah et al., 2020; Sadir et al., 2021).

Pemerintah telah melakukan berbagai upaya dalam peningkatan kinerja guru diantaranya peningkatan rekrutmen ASN dan PPPK guru Sekolah Dasar untuk ditempatkan di wilayah Kabupaten Bogor. Selain itu, jumlah guru penggerak yang merupakan bagian dari program kurikulum merdeka yang dirancang sejak kurang lebih 5 tahun yang lalu di Kabupaten Bogor cukup banyak dibanding dengan wilayah Kota Bogor. Namun, dengan berbagai kondisi kinerja guru di tingkat Sekolah Dasar di lingkungan Kabupaten Bogor masih memerlukan stimulus untuk dapat lebih ditingkatkan lagi.

Tabel 1.2

## Kualifikasi Akademik Tenaga Pendidik SD Negeri di Jawa Barat (2019/2020)

No	Kota/Kab	Berijazah <S1/D4		Berijazah ≥S1/D4		Total
		Jumlah	%	Jumlah	%	
1	Kab. Bogor	11878	64.2	6623	35.8	18501
2	Kab. Sukabumi	7571	86.48	1184	13.52	8755
3	Kab. Cianjur	8833	82.18	1916	17.82	10749
4	Kab. Bandung	9163	66.72	4570	33.28	13733
5	Kab. Garut	9809	84.29	1828	15.71	11637
6	Kab. Tasikmalaya	6440	81.34	1477	18.66	7917
7	Kab. Ciamis	5047	85.51	855	14.49	5902
8	Kab. Kuningan	4751	78.15	1328	21.85	6079
9	Kab. Cirebon	5970	69.65	2601	30.35	8571
10	Kab. Majalengka	4989	80.95	1174	19.05	6163
11	Kab. Sumedang	5340	87.86	738	12.14	6078
12	Kab. Indramayu	5707	80.36	1395	19.64	7102
13	Kab. Subang	5298	71.48	2114	28.52	7412
14	Kab. Purwakarta	3301	74.73	1116	25.27	4417
15	Kab. Karawang	6966	78.26	1935	21.74	8901
16	Kab. Bekasi	7326	55.91	5777	44.09	13103
17	Kab. Bandung Barat	4525	67.92	2137	32.08	6662
18	Kab. Pangandaran	1730	76.79	523	23.21	2253
19	Kota Bogor	3095	68.7	1410	31.3	4505
20	Kota Sukabumi	1044	67.31	507	32.69	1551
21	Kota Bandung	6394	66.7	3192	33.3	9586
22	Kota Cirebon	1154	82.25	249	17.75	1403
23	Kota Bekasi	5380	49.71	5443	50.29	10823
24	Kota Depok	3343	50.27	3307	49.73	6650
25	Kota Cimahi	1461	73.68	522	26.32	1983
26	Kota Tasikmalaya	2404	80.89	568	19.11	2972
27	Kota Banjar	808	84.52	148	15.48	956

Sumber: <https://opendata.jabarprov.go.id/id/dataset/jumlah-guru-sekolah-dasar-sd-berdasarkan-pendidikan-terakhir-di-jawa-barat> (Data diolah)

Berdasarkan kajian empiris yang dilakukan Afandi et al. (2021) kinerja mengajar guru khususnya di jenjang Sekolah Dasar masih memiliki permasalahan yaitu konstannya hasil kinerja mengajar guru yang mana harusnya semakin guru memiliki masa kerja yang tinggi, kinerja semakin meningkat namun menunjukkan hasil yang sebaliknya. Begitu pula dengan studi dari Citriadin et al. (2019) melaporkan bahwa kinerja guru masih harus ditingkatkan kualitasnya terlebih pada beberapa daerah di Indonesia yang masih memiliki keterbatasan dalam sumber daya untuk mendukung proses pendidikan yang berkualitas.

Menurut UU No. 14 Tahun 2015, guru memiliki tanggung jawab utama yang meliputi mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. UU ini juga menjelaskan bahwa tugas pokok guru mencakup perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran atau bimbingan, penilaian hasil pembelajaran atau bimbingan, serta bimbingan dan pelatihan peserta didik. Selain itu, guru juga diharapkan melaksanakan tugas tambahan yang relevan dengan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja yang dimiliki.

Kinerja menggambarkan secara umum kemampuan, prestasi, dan hasil kerja individu di lingkungan kerja. Penting bagi atasan untuk mengetahui kinerja bawahannya guna mengukur sejauh mana orang tersebut berdedikasi dan memanfaatkan kemampuannya untuk mencapai tujuan. Kinerja juga berfungsi sebagai penilaian apakah seseorang melakukan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan kemampuannya. Menurut Suharsaputra (2010) menjelaskan bahwa kinerja seorang guru mencakup perilaku yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik dan pengajar di kelas, sesuai dengan standar tertentu. Kinerja guru terlihat dari aktivitas sehari-hari mereka dalam menjalankan tugas serta dari kualitas cara pelaksanaan tugas tersebut. Tanggung jawab terhadap amanah profesi dan moral menjadi kunci dalam menilai kinerja guru, yang tercermin dalam ketaatan dan kesetiaan mereka dalam melaksanakan tugas mengajar di dalam kelas serta tugas pendidikan di luar kelas.

Tantangan dalam memenuhi ekspektasi kinerja guru semakin meningkat di era abad ke-21 karena perubahan signifikan dalam pendekatan pembelajaran di sekolah dasar. Kurikulum saat ini, seperti Kurikulum Merdeka, menekankan pada

prinsip-prinsip yang mencakup desain pembelajaran yang mempertimbangkan tahap perkembangan dan pencapaian individu siswa, membangun kapasitas mereka sebagai pembelajar seumur hidup, serta mendukung pengembangan kompetensi dan karakter secara menyeluruh. Ini semua bertujuan untuk memastikan pembelajaran yang relevan dan berorientasi pada masa depan yang berkelanjutan (Nurani et al., 2022).

Guru memegang peranan kunci dalam kesuksesan proses pembelajaran, sehingga mereka harus meningkatkan kinerja dan memenuhi tanggung jawab mereka dengan baik. Di masa depan, pendidikan menuntut guru untuk memiliki keterampilan dan profesionalisme yang tinggi. Pelatihan dan pendidikan profesi sangat penting dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah. Kualitas kinerja guru menjadi fokus utama dalam peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan, sehingga upaya untuk meningkatkan kinerja mereka harus diperhatikan secara serius oleh semua pihak, termasuk melalui kepemimpinan dan budaya organisasi.

Kepemimpinan dianggap sebagai kekuatan utama dalam membentuk budaya organisasi yang sesuai dengan perubahan zaman. Banyak pihak percaya bahwa kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan sebuah organisasi. Seorang pemimpin memiliki peran dominan dalam menentukan prestasi organisasi yang ia pimpin. Seorang pemimpin yang efektif mampu mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi anggota organisasi untuk melaksanakan tugas dengan baik sesuai arahan, sehingga membantu organisasi mencapai tujuannya (Rohaniah, 2021). Perilaku kepala sekolah kepemimpinan kepala sekolah dapat menjadi faktor kunci dalam menentukan kualitas sebuah sekolah, karena pengaruhnya terhadap keputusan dan motivasi guru untuk melakukan kinerja secara optimal. Dalam upaya peningkatan kinerja mengajar guru dalam pembelajaran, kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting.

Beberapa kajian empiris menggambarkan bahwa kepemimpinan seorang pemimpin dalam konteks satuan pendidikan memiliki pengaruh yang sangat kuat. Özdemir (2019) menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah memiliki dampak positif tidak langsung terhadap prestasi belajar dengan peran mediasi keaktifan dalam *professional learning community*. Begitu pula Aquino et

al. (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan seorang kepala sekolah memiliki arti dan dapat meningkatkan kinerja guru karena pada faktanya perbedaan kemampuan mengajar guru berdasarkan pengalamannya hampir ada di sekolah.

Sebastian & Allensworth (2012) menggambarkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah akan banyak mempengaruhi kinerja guru untuk pembelajaran di kelas dengan beberapa perilaku yaitu memfokuskan misi dan tujuan sekolah, mendukung kepercayaan dan kerjasama dalam membangun, dan mendukung pembelajaran. Perilaku kepemimpinan ini memang mengarah pada kepemimpinan yang secara eksplisit memberikan perhatian penuh terhadap teknis dalam pembelajaran. Dalam studi empiris, Maris et al. (2016) menyatakan bahwa peningkatan kinerja guru melalui optimalisasi kepemimpinan kepala sekolah secara signifikan meningkatkan mutu pendidikan.

Kepala sekolah merupakan pemimpin yang sangat penting dalam mengatasi berbagai permasalahan termasuk dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerja guru yang ada di satuan pendidikan yang memiliki fakta yang sensitif terhadap perubahan baik dalam regulasi, tantangan sosial, ekonomi, dll (Squires, 2015). Namun, berdasarkan studi literatur dari Lumban Gaol (2021) beberapa permasalahan kepemimpinan di sekolah diantaranya adalah kurangnya kapasitas untuk memimpin dan mengelola sekolah, kurangnya studi yang dipublikasikan, dan ketidaktepatan proses seleksi kepala sekolah.

Kepala sekolah saat ini menghadapi beban dan tantangan yang semakin besar di institusi yang dipimpinnya. Organisasi menghadapi kondisi keragaman masyarakat serta ketidakstabilan dan kerentanan yang perlu dibuat regulasi oleh seorang pemimpin. Menurut Khumayah (2020) di era yang *volatile* (perubahan yang cenderung dinamis), *uncertain* (tidak menentu), kompleks, dan ambigu, pemimpin perlu mengevaluasi apakah dia mampu melihat dirinya secara objektif pada saat pendefinisian momen, dan renungkan apakah dia menggunakan pola pikir lama atau mengadopsi yang baru. Pemimpin harus memperhatikan struktur organisasi yang menjadi lebih ambigu dan dinamis, serta karyawan yang menjadi lebih beragam dengan perbedaan demografis, latar belakang budaya, kemampuan, gaya kerja, dan preferensi (Castillo & Trinh, 2018). Hal tersebut sejalan dengan

apa yang dikemukakan oleh Yukl & Lepsinger (2004) hlm 121 yang menggambarkan bahwa adaptasi yang cepat terutama oleh pemimpin sangat diperlukan ketika lingkungan luar organisasi mengalami turbulensi dan ketidakpastian dan ketika visi suatu organisasi sangat ingin unggul dalam produk dan layanannya.

Perubahan dalam lingkungan organisasi menuntut strategi dan struktur organisasi yang dapat beradaptasi, yang mana memerlukan pendekatan kepemimpinan yang adaptif. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan kondisi yang mendukung kolaborasi dinamis antara berbagai pihak yang bertujuan untuk mencapai tujuan bersama, terutama dalam situasi yang tidak pasti (Fridayani, 2021). Menurut Komariah & Kurniady (2022) ciri dari kepemimpinan di abad 21 memiliki diantaranya adalah adaptif terhadap perubahan; peduli dengan pengikutnya; mempunyai kekuatan kepemimpinan dan kemampuan manajerial; memiliki jiwa kewirausahaan, kerjasama, integritas dan jiwa membangun; tidak pernah berhenti belajar; selalu bekerja, menemukan, dan melakukan inovasi; memiliki *think-tank* sebagai tim yang diandalkan; dan berkolaborasi.

Dalam situasi yang terus berubah termasuk dalam bidang pendidikan. Kapasitas seorang pemimpin untuk menyesuaikan diri dengan kondisi baru dan memahami bagaimana meningkatkan kemampuan bawahan untuk secara efektif mengelola situasi yang rumit merupakan perhatian yang signifikan bagi para pemimpin selama perubahan. Tugas seorang pemimpin sangat penting dalam mencapai tujuan karena mereka berfungsi sebagai kekuatan penuntun, mengarahkan dan mengawasi proses menuju hasil yang diinginkan. Perubahan eksogen menghadirkan kemungkinan bagi organisasi untuk meningkatkan perkembangannya. Transformasi selalu melahirkan perspektif-perspektif baru, yang pada gilirannya memberikan dampak pada beragam kejadian yang berkelanjutan. Kapasitas karakter pemimpin secara efektif selama periode transformasi akan memfasilitasi kemajuan organisasi dalam menavigasi beragam seluk-beluknya.

Kepemimpinan adaptif kepala sekolah dapat menjadi alternatif pemecahan masalah. Kepemimpinan adaptif mengacu pada hasil dari proses yang harus berupa

perubahan positif yang tidak mengancam mereka bertanggung jawab untuk menghasilkan dan melaksanakan perubahan sehingga karena berfokus pada proses, bukan pada orang, model ini menggunakan pengetahuan semua orang yang mempunyai kepentingan dalam menggerakkan organisasi tingkat yang lebih tinggi, dan memberikan kerangka kerja untuk mencapai komitmen karyawan berpartisipasi aktif dalam mencari dan menerapkan solusi terhadap tantangan (Randall & Coakley, 2007).

Kepemimpinan adaptif diyakini dan dinilai memiliki pengaruh yang kuat dalam mengatasi permasalahan sebagaimana dalam Morgan (2018) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan adaptif berperan penting dalam membantu para pemimpin belajar untuk mengangkat permasalahan-permasalahan yang sulit dan kompleks dan secara strategis merancang pola-pola perilaku baru yang diperlukan untuk mencapai solusi-solusi berkelanjutan yang lebih inovatif dan cerdas. Hal ini dapat terjadi karena proses dari implementasi kepemimpinan adaptif yang disertai dengan kapabilitas seorang pemimpin dapat menciptakan kepemimpinan yang efektif (Jayan et al., 2016).

Pada konteks pendidikan tinggi, Potchana et al. (2020) melaporkan bahwa perilaku kepemimpinan adaptif dapat meningkatkan kinerja tenaga pengajar. Dalam konteks *school board*, Campbell-Evans et al. (2014) yang menjelaskan bahwa terdapat dua aspek penting dalam implementasi kepemimpinan adaptif yaitu (1) kapasitas untuk merangkul keragaman dan membuat proses sehingga semua dapat berpartisipasi penuh dalam pekerjaan pihak terkait khususnya, di definisi masalah dan pemecahan masalah strategis dan (2) kapasitas untuk memanfaatkan gagasan ketidakseimbangan produktif. Hal ini melibatkan pengaturan, pengelolaan, dan pengendalian ketidakseimbangan, dengan semua ambiguitas, konflik interpersonal, dan kekacauan yang terkait; dan memiliki keyakinan untuk menahan diri agar tidak bersikap defensif atau terlalu tegas.

Mengubah suatu organisasi dalam praktiknya tidaklah mudah, terutama jika sistem yang ada sudah mengakar dan menjadi bagian dari identitas organisasi. Namun, kesiapan kapasitas dan pola penggunaan untuk pembelajaran masih terbatas. Oleh karena itu, diperlukan sistem yang fleksibel namun tetap memiliki

karakter. Perubahan ini bisa tercapai jika pemimpin bersedia beradaptasi. Semakin kuat kepemimpinan seseorang dalam melakukan perubahan, semakin tinggi pencapaian perubahan organisasi. Oleh karena itu, karakter pemimpin yang kuat dan kemampuan beradaptasi sangat dibutuhkan untuk melakukan perubahan positif dalam organisasi.

Studi yang berkembang saat ini mengacu pada kepemimpinan yang diukur dari praktek atau perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Selain itu, dalam kepemimpinan, seorang pemimpin perlu mempertajam keterampilan yang dapat mengatasi permasalahan-permasalahan di satuan pendidikan. Oleh karena itu, dalam kerangka kepemimpinan adaptif praktek kepemimpinan yang dilengkapi dengan peranan skill kepemimpinan menjadi konsep yang menarik untuk dieksplorasi menjadi formula untuk mengatasi kinerja guru.

Praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks sekolah di Indonesia menuju pada dorongan aspek lain seperti kondisi faktor sosial dan budaya yang akan memberi andil kepala sekolah misalnya dalam peningkatan kinerja mengajar guru (Jawas, 2017). Selain itu, Çoban & Atasoy (2020) menggambarkan bahwa selain perlunya kepala sekolah dalam meningkatkan perilaku kepemimpinan, mereka akan menciptakan mendukung dan iklim kolaboratif untuk guru dan mereka juga mendorong guru untuk mengembangkan ide-ide baru untuk mengajar, keterbukaan mereka untuk berubah, strategi pemecahan masalah dan bertukar suasana di mana mereka berbagi praktik mereka satu sama lain.

Sejalan dengan Kilinc et al. (2020) yang mengkonfirmasi bahwa dalam meningkatkan praktik guru yaitu dalam konteks pembelajaran, kepala sekolah perlu mengoptimalkan kepemimpinannya dan menegaskan kembali pentingnya membangun lingkungan sekolah di mana kolaborasi antar rekan kerja dipromosikan dan dipertahankan. Penelitian mengenai kepemimpinan biasanya menitikberatkan pada gaya kepemimpinan dan menganggap pemimpin sebagai satu-satunya pelaku kebijakan. Namun, di era sekarang, kolaborasi dan inovasi adalah dua aspek yang tak terpisahkan dalam menjalankan kepemimpinan di sektor publik (Pitriyanti & Harsasto, 2019).

Selain itu, Implementasi kepemimpinan kepala sekolah yang mempertimbangkan aspek perubahan yang ada di sekolah dan lingkungan secara umum, maka keterlibatan beberapa pihak dalam mendorong implementasi perilaku kepemimpinan perlu diupayakan maksimal. Pemimpin perlu mengamati situasi di sekolah yang akan mempengaruhi kapasitas untuk membuat perubahan, melihat bagaimana berbagai konstituen menafsirkan situasi itu, dan mengintervensi dan bereksperimen untuk membuat lingkungan lebih kondusif untuk perubahan walaupun perubahan adaptif melibatkan beberapa kerugian, bergantung pada keragaman untuk sukses, dan membutuhkan waktu tapi pada akhirnya harus meningkatkan kapasitas organisasi untuk berkembang (Wolfe, 2015).

Oleh karena itu, aspek-aspek individu dalam diri seorang guru tentu penting dalam mewujudkan Kinerja Guru yang baik. Namun, meningkatkan kolaborasi guru dan juga budaya sekolah yang suportif disertai kepemimpinan yang mendukung kegiatan belajar mengajar dan mampu mewadahi keterlibatan bersama di berbagai tingkatan menjadi aspek penting yang justru membangun faktor psikologis guru terhadap suatu Kinerja Guru (Liu et al., 2021).

Selain itu, aspek kepemimpinan perlu adanya dukungan dari suatu budaya sekolah yang merupakan nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah atau falsafah yang menuntun kebijakan sekolah terhadap semua unsur dan komponen sekolah termasuk *stakeholder* pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di sekolah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personil sekolah. Budaya sekolah merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diterima secara bersama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku alami, yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama diantara seluruh unsur dan personil sekolah baik itu kepala sekolah, guru, staf, siswa dan jika perlu membentuk opini masyarakat yang sama dengan sekolah.

Di era saat ini gerakan reformasi pendidikan dalam dua dekade terakhir adalah upaya kolaboratif yang lebih besar, baik di antara pendidik maupun dengan orang tua, siswa dan masyarakat sekitar (Dickerson, 2011). Hal ini mengindikasikan bahwa budaya kolaboratif baik di pihak internal sekolah, sekolah dan keluarga, serta sekolah dan masyarakat penting dalam mendukung optimalisasi

kepemimpinan adaptif dalam meningkatkan kinerja guru. untuk fokus pada peningkatan sekolah, kolaborasi guru, inovatif proses belajar mengajar. Praktik inovatif diterapkan oleh guru dan metode pembelajaran dan pendekatan yang diperlukan kolaborasi guru dan iklim sekolah yang positif, yang fokus pada peningkatan keterampilan siswa memiliki beberapa implikasi bagi siswa, guru, kepemimpinan dan pengembangan sekolah.

Penelitian ini memperkenalkan unsur kebaruan (*novelty*) yang belum pernah diteliti sebelumnya yaitu penerapan model kepemimpinan adaptif untuk peningkatan kinerja guru dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan di wilayah kabupaten khususnya Kabupaten Bogor di Jawa Barat. Oleh karena itu, model kepemimpinan adaptif yang telah diadaptasi oleh konteks di wilayah lain baik dalam maupun luar negeri dapat menjadi alternatif konsep kepemimpinan pendidikan yang baru di Indonesia khususnya Jawa Barat. Selain itu, peningkatan dan perubahan pola budaya kolaboratif sekolah dalam mendukung optimalisasi kepemimpinan adaptif dalam mempengaruhi kinerja guru menjadi hal yang baru dalam kajian administrasi pendidikan.

Berdasarkan permasalahan dan isu yang dideskripsikan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Model Kepemimpinan Adaptif dan Budaya Kolaboratif dalam Meningkatkan Kinerja Guru” (Studi Pada Sekolah Dasar Negeri Di Kabupaten Bogor).

## 1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Sekolah sebagai organisasi yang memang menghadapi berbagai permasalahan yang sangat kompleks perlu lebih gesit, mudah beradaptasi, dan responsif (Squires, 2015). Setiap organisasi memiliki struktur dan tantangan yang unik, dan saat ini memerlukan pendekatan pemecahan masalah yang berbeda. Namun, hingga saat ini, hanya ada sedikit penelitian empiris yang menunjukkan implementasi yang efektif dari pendekatan tersebut (Nelson & Squires, 2017).

Perubahan di era saat ini sangat cepat dan akan selalu ada seperti prinsip ketidakpastian dan berubahnya satu faktor akan mengubah seluruh isi organisasi seperti efek domino. Oleh karena itu, organisasi yang tidak mampu beradaptasi

dengan perubahan tidak akan bisa bertahan. Hal ini mendorong sistem pendidikan. Dari perspektif yang lebih luas, dampak organisasi inovasi pada hasil siswa mungkin berhubungan langsung dengan kesejahteraan dan pembangunan negara (Çoban & Atasoy, 2020).

Uraian hasil studi pendahuluan sebagaimana dipaparkan di atas bermuara pada satu tema besar yakni bahwa kinerja guru Sekolah Dasar di daerah kabupaten di Indonesia khususnya di Kabupaten Bogor masih menghadapi kendala untuk mencapai kesetaraan pendidikan. Identifikasi tersebut dapat terlihat dengan merujuk pada studi pendahuluan yang dirangkum dalam beberapa indikator berikut.

- Masih ada sebagian guru yang memiliki kesulitan dalam keseimbangan tugas yang dokumenter, tugas mengelola pembelajaran ditandai dengan pembelajaran kualitas mengajar yang kurang maksimal ditandai dengan penggunaan metode pembelajaran yang tidak variatif dan penggunaan media pembelajaran yang *low-technology*.
- Sebagian guru kurang mengetahui arahan mutu lulusan yang terbaru sehingga proses pembelajaran tidak diupgrade dan masih menggunakan dokumen yang lama.
- Pengetahuan yang perlu dikembangkan mengenai perkembangan ilmu baru yang dapat diterapkan dalam pembelajaran.
- Budaya akademik yang masih minim ditandai dengan jarang guru berdialog baik dengan teman sejawat maupun dengan stakeholder lain.
- Kecenderungan sulit untuk menerima perubahan yang sering terjadi baik dalam kebijakan dan sosial budaya siswa dan masyarakat.

Permasalahan yang dapat diidentifikasi sebagaimana di atas disebabkan oleh hal-hal berikut ini.

- Data demografi dari studi pendahuluan memperlihatkan bahwa kualifikasi guru untuk Kabupaten Bogor masih kurang memenuhi standar. Formasi yang sesuai dengan standar tenaga kependidikan setiap tahun terus bertambah namun masih belum memenuhi keseluruhan satuan pendidikan di wilayah kabupaten Bogor. Masih terdapat pengajar yang mengajar tidak sesuai dengan bidang keahlian mereka. Dalam kondisi ini, pengajar yang belum memiliki gelar sarjana (S-1) atau diploma empat (D-IV) dalam bidang pengajaran, serta mengajar mata pelajaran

yang tidak sesuai dengan keahliannya, dianggap tidak kompeten atau tidak layak untuk mengajar.

- Kepemimpinan kepala sekolah dalam beradaptasi dengan kondisi sosial dan perubahan aturan masih belum maksimal. Kendala dalam kepemimpinan kepala sekolah yang memiliki hambatan sumber daya sekolah yang mana walau pun kepala sekolah sudah mempunyai pengetahuan, pemahaman, dan tekad kepemimpinan yang efektif berbenturan dengan sumber daya sekolah.

- Secara normatif, dorongan stakeholder terhadap proses pendidikan di sekolah tinggi, namun gerakan untuk dapat berkembang masih minim karena budaya sekolah yang masih miskonsepsi. Perspektif pada budaya kolaboratif memiliki makna yang bias.

Karena saat ini sifat tantangan yang dihadapi lembaga pendidikan khususnya Sekolah Dasar adalah menciptakan urgensi untuk mengembangkan jenis kepemimpinan baru dan budaya yang lebih kolaboratif maka hal tersebut tidak cukup menggambarkan suatu masalah teknis saja namun juga masalah adaptif. Oleh karena itu kepemimpinan kepala sekolah yang menerapkan konsep kepemimpinan yang mempertimbangkan aspek perubahan yang dinamis dan sulit diprediksi sangat diperlukan. Selain itu, untuk mendorong optimalisasi kepemimpinan adaptif, budaya kolaboratif menjadi aspek menarik yang penting terutama untuk mendorong peningkatan kinerja guru.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Fokus masalah dalam penelitian ini adalah masih perlunya peningkatan upaya Sekolah Dasar mencapai pendidikan yang lebih berkualitas dengan studi perbandingan di daerah yang memiliki sebagian besar satuan pendidikan yang memiliki mutu yang tinggi dan daerah yang memiliki sebagian besar satuan pendidikan yang memiliki mutu yang lebih rendah.

Adapun kinerja guru merupakan aspek yang krusial dan digambarkan memiliki banyak kendala untuk lebih ditingkatkan oleh satuan pendidikan. Faktor yang dapat meningkatkan kinerja mengajar guru adalah peran kepala sekolah melalui kemampuan kepemimpinannya dalam mendorong sistem pembelajaran

yang sesuai dan dapat menyesuaikan dengan berbagai perubahan dan tantangan yang ada di sosial lingkungan baik lokal maupun global dilengkapi dengan kesiapan satuan pendidikan selaku organisasi pendidikan untuk berubah dalam menjawab tantangan saat ini. Adapun keterlibatan pihak luar sekolah saat ini tidak bisa dipandang memiliki peran yang sedikit, namun pihak luar sekolah seperti keluarga dan komunitas tentu perlu ditingkatkan keterlibatannya dalam kapasitasnya. Untuk perubahan-perubahan yang melibatkan perubahan perilaku kolektif dan terkoordinasi dari banyak anggota organisasi, masalah muncul ketika beberapa anggota organisasi yang memiliki peran penting siap, sedangkan yang lain tidak (Weiner, 2009).

Mengacu pada uraian di atas, maka peneliti melakukan perumusan masalah yaitu sebagai berikut.

1. Bagaimana gambaran kinerja guru di Sekolah Dasar Kabupaten Bogor?
2. Bagaimana gambaran kepemimpinan adaptif di Sekolah Dasar Kabupaten Bogor?
3. Bagaimana gambaran budaya kolaboratif di Sekolah Dasar Kabupaten Bogor?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan adaptif terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Kabupaten Bogor?
5. Bagaimana pengaruh kepemimpinan adaptif melalui budaya kolaboratif sekolah terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Kabupaten Bogor?
6. Bagaimana model kepemimpinan adaptif dan budaya kolaboratif dalam membangun kinerja guru?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Secara umum dimaksudkan untuk mendesain sebuah model kepemimpinan adaptif dengan mediator budaya kolaboratif dalam peningkatan kinerja guru. Adapun secara khusus penelitian ini diuraikan sebagai berikut.

1. Tergambarkannya kinerja guru di Sekolah Dasar Kabupaten Bogor.
2. Tergambarkannya kepemimpinan adaptif di Sekolah Dasar Kabupaten Bogor.
3. Tergambarkannya budaya kolaboratif di Sekolah Dasar Kabupaten Bogor.

4. Teranalisisnya pengaruh Kepemimpinan adaptif terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Kabupaten Bogor.
5. Teranalisisnya pengaruh kepemimpinan adaptif melalui budaya kolaboratif sekolah terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Kabupaten Bogor.
6. Terumuskannya model kepemimpinan adaptif dan budaya kolaboratif sekolah dalam membangun kinerja guru.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Manfaat Secara Teori**

Penelitian ini dilaksanakan untuk mampu memberikan pengembangan pemikiran secara teoritis, terutama bagi perkembangan konsep-konsep dan teori kepemimpinan dan kebijakan dalam satuan Pendidikan yang berada dalam ruang lingkup disiplin ilmu Administrasi Pendidikan. Secara khusus dapat melengkapi kajian- kajian sebelumnya tentang kepemimpinan adaptif

### **1.5.2 Manfaat Secara Praktis**

Penelitian tentang kepemimpinan adaptif kepala sekolah yang disertai dengan budaya kolaboratif guru dalam meningkatkan kinerja guru, secara manfaat praktis dijelaskan sebagai berikut.

#### **1. Pengambil Keputusan:**

Digunakan sebagai pedoman dalam implementasi kepemimpinan kepala sekolah;

- a. Menjadi dasar kebijakan untuk meningkatkan kinerja guru melalui penguatan peran kepemimpinan adaptif kepala sekolah serta
- b. Mendorong budaya kolaboratif di sekolah untuk memperkuat peningkatan kinerja guru;

#### **2. Kepala Sekolah:**

- a. Menjadi model untuk pengembangan diri, khususnya dalam keterampilan dan perilaku kepemimpinan adaptif;
- b. Menjadi sumber informasi dalam upaya peningkatan kinerja guru, serta
- c. Menjadi inspirasi untuk peningkatan budaya kolaboratif di sekolah.

### 3. Peneliti:

- a. Memperoleh wawasan dan pemahaman mendalam mengenai kepemimpinan adaptif di sekolah dan budaya kolaboratif dalam peningkatan kinerja guru, serta
- b. Menjadi dasar analisis terhadap permasalahan yang berkaitan dengan kepemimpinan adaptif kepala sekolah dan budaya kolaboratif dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja guru.

## 1.6 Batasan Penelitian

Keterbatasan dalam suatu penelitian dicirikan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi bagaimana data tersebut dalam suatu penelitian ditafsirkan atau diterapkan (John, 2007). Pemilihan geografis lokasi yaitu di area kabupaten Bogor dalam pemilihan responden untuk penelitian ini membatasi kemampuan untuk menggeneralisasi temuan penelitian. Adapun Persepsi guru Sekolah dasar terhadap pemimpin di lokasi tertentu di Kabupaten Bogor mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan semuanya pemimpin pendidikan di daerah yang bersifat rural. sehingga agar diperlukan pengambilan sampel yang lebih besar seperti melibatkan populasi di beberapa kabupaten dan kota di Jawa Barat agar meningkatkan potensi generalisasi hasil.

## 1.7 Struktur Organisasi Disertasi

Disertasi ini terdiri dari lima bab, masing-masing menyajikan pembahasan dan argumentasi peneliti terkait tema penelitian. Secara ringkas, isi setiap bab adalah sebagai berikut.

### BAB I Pendahuluan

Bab ini menyajikan pendahuluan yang mencakup latar belakang penelitian, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, serta manfaat penelitian. Fokus pembahasannya adalah paradigma peneliti terhadap fenomena empiris, didukung oleh konsep-konsep dari para ahli, studi teoretis dan empiris, serta studi pendahuluan yang menjadi dasar penelitian ini.

## BAB II Kajian Pustaka

Bab ini penting untuk memberikan gambaran rinci mengenai topik penelitian. Berisi kajian konsep dan teori yang menjadi landasan pemikiran peneliti terkait fokus penelitian Bab ini penting untuk memberikan gambaran rinci mengenai topik penelitian. Berisi kajian konsep dan teori yang menjadi landasan pemikiran peneliti terkait fokus penelitian yaitu kepemimpinan adaptif, budaya kolaboratif, dan kinerja guru. Di samping itu, Bab ini juga memaparkan penelitian terdahulu yang relevan dan diakhiri dengan kerangka pikir penelitian yang jelas.

## BAB III Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan metode dan pendekatan penelitian yang digunakan, lokasi penelitian, instrumen, sumber data, serta teknik pengambilan dan pengolahan data. Dijelaskan pula desain dan langkah penelitian sesuai pendekatan yang digunakan juga. Penggunaan metode *mixed method* dalam penelitian ini menggabungkan penelitian kuantitatif dan kualitatif. Namun, penggunaan strategi sekuensial eksplanatori maka langkah-langkah penelitian dilakukan secara kuantitatif terlebih dahulu dan kemudian dilengkapi dengan langkah-langkah penelitian yang bersifat kualitatif.

## BAB IV Hasil dan Pembahasan

Bab ini membahas temuan dan hasil penelitian berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan untuk menjawab rumusan masalah. Peneliti menjelaskan temuan model penelitian dan penjelasannya. Hasil penelitian disajikan berdasarkan desain penelitian, dimulai dari analisis kuantitatif kemudian diikuti dengan analisis kualitatif. Hasil penelitian disusun berdasarkan desain penelitian yang telah ditentukan sehingga pembahasan penelitian yang bersifat kuantitatif terlebih dahulu disajikan dan diikuti dengan gambaran hasil penelitian kualitatif. Namun, di akhir bagian bab ini pembahasan secara komprehensif untuk menjawab rumusan masalah disajikan berdasarkan gabubungan analisis hasil penelitian secara keseluruhan.

## BAB V Simpulan, Implikasi, dan Rekomendasi

Bab lima merupakan bab terakhir dari disertasi ini yang menyajikan kesimpulan dari hasil pemaknaan dan penafsiran terhadap temuan penelitian, serta memberikan implikasi dan rekomendasi berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan.