

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Kemajuan sistem pendidikan sangat berpengaruh terhadap kualitas sumber daya manusia. Sumber utama dari pelaksanaan pembangunan nasional adalah pendidikan. Sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 3 menyebutkan bahwa Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Uraian tersebut merupakan fungsi dari pendidikan nasional adalah menjadikan manusia yang bermartabat dan melahirkan sumber daya manusia yang bermutu. Pelaksanaan sistem pendidikan yang bermutu, tentu saja memerlukan keterlibatan guru yang memiliki peran penting dalam mentransfer ilmu pengetahuan dan dituntut memberikan pendidikan karakter terhadap peserta didik, dengan demikian guru menjadi ujung tombak dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing sesuai dengan tuntutan zaman.

Keberhasilan pendidikan ditentukan oleh sumber daya manusia yang menjalankannya, menurut Mangkunegara (2020), Sumber daya manusia adalah merupakan sistem perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama dalam sebuah organisasi.

Pendidikan memiliki peran strategis dalam membentuk sumber daya manusia yang unggul, berdaya saing, dan berkarakter. Untuk mencapai tujuan tersebut, institusi pendidikan, khususnya sekolah dasar, memerlukan sistem manajemen yang efektif, salah satunya melalui kepemimpinan kepala sekolah yang mampu mendorong kinerja guru dan membangun budaya organisasi yang produktif. Guru sebagai pelaksana proses pembelajaran memiliki peran krusial dalam menentukan mutu hasil belajar peserta didik. Sementara itu, budaya organisasi sekolah turut membentuk iklim kerja yang mendukung efektivitas pembelajaran dan pengelolaan sekolah secara keseluruhan.

Data dari *Programme for International Student Assessment (PISA) 2022* menunjukkan bahwa Indonesia masih berada di peringkat 67 dari 81 negara yang disurvei, dengan skor rata-rata 371 untuk matematika, 359 untuk sains, dan 359 untuk membaca (OECD, 2023). Hasil ini mengindikasikan bahwa kualitas pendidikan Indonesia masih memerlukan perbaikan yang signifikan. Menurut Fullan (2014), faktor kepemimpinan sekolah berkontribusi hingga 25% terhadap pencapaian akademik siswa, setelah faktor pembelajaran di kelas yang mencapai 60%.

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) melalui data Dapodik 2023 mencatat bahwa Indonesia memiliki 148.244 sekolah dasar dengan total 1.347.307 guru SD. Namun, masih terdapat ketimpangan kualitas pendidikan antarregion dan antarsekolah yang signifikan. Data dari Badan Pusat Statistik (2023) menunjukkan bahwa Angka Partisipasi Murni (APM) SD telah mencapai 95,87%, namun kualitas pembelajaran masih menjadi tantangan utama.

Kebijakan dalam sistem pendidikan nasional harus menjadi landasan bagi sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan. Guru dengan kualitas kinerja yang baik menjadi aktor utama dalam keberlangsungan sekolah. Sebagaimana yang disampaikan oleh Dessler (2021), Kinerja adalah “hasil dari penerapan upaya pada suatu tugas, itu adalah hasil dari perilaku. Menurut Hamalik (2020), "Kinerja guru adalah tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan."

Menurut Purwanto (2022), kinerja guru dapat dilihat dari 3 aspek, yaitu, bagaimana guru menyusun perencanaan pembelajaran yang efektif dan efisien, bagaimana guru melaksanakan pembelajaran yang aktif dan menyenangkan serta bisa menyajikan suasana pembelajaran dalam melibatkan keaktifan peserta didik, dan bagaimana guru menyusun instrumen penilaian yang valid dan reliabel, serta bagaimana guru menganalisis hasil penilaian yang digunakan untuk perbaikan proses pembelajaran selanjutnya. Sedangkan menurut Rorimpandey (2020), indikator kinerja guru dapat dilihat dari 7 aspek, yaitu, kemampuan memahami materi secara mendalam serta mampu menyampaikan dengan jelas pada proses pembelajaran, kemampuan merencanakan pembelajaran yang efektif dan mengakomodasi pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik peserta didik, kemampuan melaksanakan pembelajaran yang memberi kesempatan peserta didik untuk terlibat dalam pembelajaran serta pemberian umpan balik yang membangun bagi peserta didik, kemampuan menyusun, melaksanakan, menganalisis dari penilaian yang berguna untuk perbaikan pelaksanaan pembelajaran, memiliki keinginan dan motivasi tinggi untuk memperbaiki kualitas pembelajaran, kemampuan beradaptasi proses pembelajaran dengan lingkungan dan kebutuhan peserta didik, kemampuan menjalin komunikasi yang baik antara peserta didik, orang tua dan rekan guru lainnya di lingkungan kerja. Dari kedua pendapat ahli diatas, untuk melihat tentang bagaimana kualitas kinerja seorang guru ditentukan dari bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian pembelajaran, penguasaan guru terhadap materi, motivasi diri guru untuk terus menyajikan pembelajaran yang lebih baik, perubahan diri untuk menyesuaikan dengan lingkungan, dan komunikasi yang baik dengan peserta didik, orangtua dan sumber daya manusia lainnya yang ada di sekitar lingkungan sekolah.

Sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas dalam mencapai tujuan pendidikan tidak terlepas dari bagaimana budaya organisasi di sekolah yang terbentuk. Menurut Schein (2020) ” Budaya adalah pola dasar asumsi – asumsi yang dipelajari, ditemukan, dikembangkan, oleh suatu kelompok tertentu ketika belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang

telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid, dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota – anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang, berfikir, dan merasakan, dalam kaitannya dengan masalah – masalah tersebut”. Dari pernyataan tersebut budaya merupakan landasan berfikir yang dianggap benar sehingga membentuk cara berfikir yang dipelajari oleh kelompok yang telah bekerja lama dalam mengatasi suatu permasalahan penyesuaian terhadap tuntutan dari luar, dan permasalahan dalam kerjasama antara semua sumber daya manusia yang ada di sekolah. Menurut Fullan (2021), “Sekolah yang sukses adalah sekolah yang melibatkan semua stakeholder, termasuk siswa, guru, orang tua, dan komunitas dalam pengambilan keputusan dan pengembangan sekolah.” Dari kutipan tersebut, salah satu ciri organisasi sekolah yang baik adalah yang mengutamakan kerjasama dan kolaborasi antar semua sumberdaya manusia yang ada disekolah dalam menentukan dan mengambil setiap kebijakan yang bertujuan untuk pengembangan sekolah. Lembaga sekolah dalam mewujudkan kinerja guru yang efektif dan budaya organisasi sekolah yang baik, salah satunya ditentukan oleh bagaimana gaya kepemimpinan yang ada di lembaga sekolah tersebut.

Sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan, kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu yang dapat mendorong sekolah mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui berbagai program yang dilaksanakan secara terencana. Oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki pengetahuan yang luas, kemampuan manajemen dan keterampilan kepemimpinan. Keterampilan kepemimpinan bertujuan agar kepala sekolah dapat mengambil keputusan secara cepat, dan mampu mengendalikan, mempengaruhi dan mendorong anggotanya dalam melaksanakan tugas dengan jujur, tanggung jawab, efektif dan efisien.

Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan berfungsi sebagai penanggung jawab semua kegiatan di sekolah. Hal ini tercantum dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, bahwa kemajuan suatu sekolah sangat ditentukan oleh kinerja kepemimpinan kepala sekolah. Di dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2024) terdapat tujuh peran utama kepala sekolah, yaitu sebagai 1) edukator/pendidik, 2) manajer, 3) administrator, 4) supervisor/penyelia, 5)

leader/pemimpin, 6) pencipta iklim kerja, dan 7) wirausahawan. Selain itu kepala sekolah juga harus memiliki kompetensi yakni. kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.

Keberhasilan kepala sekolah dalam mempengaruhi perilaku anggota sangat dipengaruhi gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan karakteristik seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau organisasi, sehingga orang lain mau dan mampu bergerak kearah pencapaian tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan tampak dalam kegiatan sehari-hari dalam hal bagaimana cara pemimpin memerintah, membagi tugas, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja anggota, cara memberi pengawasan, cara membina disiplin kerja anggota, cara menggerakkan dan memimpin rapat, serta cara mengambil keputusan. Seorang pemimpin harus mengetahui berbagai gaya kepemimpinan serta mampu menentukan gaya yang sesuai untuk situasi tertentu serta mampu menggunakan gaya tersebut secara tepat.

Berbagai macam gaya kepemimpinan dilakukan oleh seorang pemimpin agar berhasil dalam mengembangkan organisasi yang dipimpinnya. Beberapa gaya kepemimpinan yang umumnya digunakan seperti gaya demokratis, gaya otoriter, dan gaya partisipasi. Seorang pemimpin harus mengetahui berbagai gaya kepemimpinan serta mampu menentukan gaya yang sesuai untuk situasi tertentu serta mampu menggunakan gaya tersebut secara benar.

Kepala sekolah dituntut untuk mempunyai kemampuan manajemen yang memadai agar mampu mengambil keputusan atau tindakan yang tepat dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah perlu lebih ditekankan dalam koordinasi, komunikasi, dan supervisi, karena kelemahan dan hambatan pendidikan seringkali bersumber dari kurangnya koordinasi, komunikasi, dan supervisi. Sehingga menyebabkan persepsi yang berbeda diantara komponen-komponen pelaksana di lapangan (Kepala Dinas, Pengawas, Kepala Sekolah, Guru, dan Tenaga Kependidikan lainnya) (Mulyasa, 2023, hlm. 6). Dengan demikian kepala sekolah harus mampu. mengeluarkan instruksi yang jelas, menentukan tujuan, serta selalu memperhatikan kinerja

bawahan. Kepala sekolah harus membangun suasana kerja yang nyaman dan ramah, memberikan kekuatan emosional, dan selalu memperhatikan kesejahteraan guru. Kepala sekolah harus mengajak guru dalam menentukan keputusan sehingga terbangun rasa tanggung jawab bersama. Kepala sekolah harus bisa membuat tujuan yang meningkatkan daya pencapaian prestasi dari guru, memberikan umpan balik bagi guru yang membangun, dan meminta kinerja yang tinggi dari guru.

Berdasarkan wawancara pada tanggal 24 Oktober 2024, dengan Bapak koordinator wilayah pendidikan kecamatan sindangkasih, sebagai penanggung jawab kebijakan pendidikan jenjang sekolah dasar di kecamatan, terungkap tentang gambaran gaya kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru dan budaya organisasi sekolah yang ada, terutama jenjang sekolah dasar di wilayah kecamatan Sindangkasih. Untuk gaya kepemimpinan kepala sekolah, masih ada kepala sekolah yang tidak memberikan instruksi jelas kepada guru dalam setiap pekerjaan, sehingga guru sedikit kebingungan dalam mengerjakannya, penentuan tujuan sekolah yang tidak begitu dipikirkan oleh kepala sekolah hal ini terlihat dari menentukan visi dan misi sekolah hanya sekedar disamakan dengan tahun – tahun sebelumnya. Kepala sekolah kurang memperhatikan setiap pekerjaan dan kinerja dari guru, sehingga guru merasa tidak diperhatikan. Kepala sekolah kurang bisa menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif, hal ini sering terjadi perselisihan diantara guru. Kepala sekolah dalam mengambil keputusan sering tidak melibatkan guru dan warga sekolah lainnya, akibatnya rasa tanggungjawab guru sedikit berkurang terhadap rasa memiliki sekolah. Kepala sekolah masih ada dalam menjalankan kebijakan sekolah berfikir hanya berjalan pembelajaran seperti biasa, tanpa ada kemauan atau itikad untuk meningkatkan kualitas dan prestasi sekolah.

Kondisi Kinerja guru yang ada di wilayah korwil pendidikan kecamatan Sindangkasih masih ada yang kurang maksimal, masih ada guru yang tidak membuat rencana pembelajaran, padahal untuk pembuatan rencana pembelajaran sudah dipermudah dengan cara memodifikasi modul ajar yang dibuat orang lain yang didapatkan dari mendownload dari internet. Pelaksanaan pembelajaran yang disajikan guru di kelas kurang memperhatikan keaktifan peserta didik dalam proses

pembelajaran, guru hanya terpaku pada buku sebagai sumber ajar. Penyajian penilaian kurang bervariasi dan tidak memperhatikan karakteristik serta tujuan pembelajaran, dimana penilaian hanya pada tes secara tertulis dengan hanya menjawab pertanyaan yang disajikan guru. Dari wawancara tersebut juga dapat terlihat kondisi Budaya organisasi di sekolah masih ada yang kurang kondusif, hal ini ditandai dengan sering terjadi perselisihan antar guru, kebersamaan di sekolah kurang terbentuk, sehingga kolaborasi antara kepala sekolah, guru, orang tua, dan komite kurang begitu maksimal.

Berdasarkan uraian tersebut, secara keseluruhan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru dan budaya organisasi di Sekolah Dasar yang ada di wilayah Kecamatan Sindangkasih. Sehubungan dengan pemikiran tersebut, maka peneliti tertarik untuk mengetahui lebih lanjut dengan mengkajinya dalam bentuk penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Dan Budaya Organisasi di Sekolah Dasar”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pemaparan latar belakang diatas, permasalahan penelitian yang akan dikaji mengarahkan kepada salah satu kepemimpinan yakni pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dan budaya organisasi di Sekolah Dasar yang ada di wilayah Kecamatan Sindangkasih. Sedangkan permasalahan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut.

1. Bagaimana gambaran gaya kepemimpinan kepala sekolah di Sekolah Dasar yang ada di wilayah Kecamatan Sindangkasih?
2. Bagaimana kinerja guru di Sekolah Dasar yang ada di wilayah Kecamatan Sindangkasih?
3. Bagaimana budaya organisasi di Sekolah Dasar yang ada di wilayah Kecamatan Sindangkasih?
4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar yang ada di wilayah Kecamatan Sindangkasih?

5. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya organisasi di Sekolah Dasar yang ada di wilayah Kecamatan Sindangkasih?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan umum dari penelitian ini adalah melakukan pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dan budaya organisasi di Sekolah Dasar yang ada di wilayah Kecamatan Sindangkasih. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan sebagai berikut.

1. Mendeskripsikan gambaran gaya kepemimpinan kepala sekolah di Sekolah Dasar yang ada di wilayah Kecamatan Sindangkasih.
2. Mendeskripsikan kinerja guru di Sekolah Dasar yang ada di wilayah Kecamatan Sindangkasih.
3. Mendeskripsikan budaya organisasi di Sekolah Dasar yang ada di wilayah Kecamatan Sindangkasih.
4. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar yang ada di wilayah Kecamatan Sindangkasih.
5. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya organisasi di Sekolah Dasar yang ada di wilayah Kecamatan Sindangkasih

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dari penelitian ini diharapkan diperoleh manfaat penelitian, sebagai berikut.

1. Secara teoritis  
Memberikan tambahan wawasan bidang akademik dan teoritis tentang ruang lingkup manajemen pendidikan, khususnya kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi sekolah, dan kinerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran.

## 2. Secara praktis

- 1) Bagi Kepala Sekolah, Hasil penelitian ini diharapkan khususnya kepala sekolah untuk dapat mengefektifkan gaya kepemimpinan kepala sekolah agar dapat meningkatkan kinerja guru, dan budaya organisasi yang positif.
- 2) Bagi guru, Hasil penelitian diharapkan sebagai acuan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja, budaya disiplin dan kekeluargaan yang optimal.
- 3) Bagi Peneliti, Untuk meningkatkan dan menambah pengetahuan tentang pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru dan budaya organisasi.

### 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dibatasi pada kajian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dan budaya organisasi di Sekolah Dasar yang berada di wilayah Kecamatan Sindangkasih, Kabupaten Ciamis. Adapun ruang lingkup penelitian ini dijabarkan sebagai berikut.

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang dibatasi pada gaya kepemimpinan instruktif, konsultatif, partisipatif dan delegative yang diterapkan kepala sekolah. Dengan indikator kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, tanggung jawab.
2. Kinerja guru yang mencakup kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran serta menjalankan tanggung jawab profesional. Dengan indikator kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja.
3. Budaya organisasi dibatasi pada budaya organisasi tercermin dalam indikator inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian pada hal – hal rinci, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan stabilitas.