

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan proses yang diselenggarakan secara sadar, terencana, dan berkesinambungan untuk mengembangkan seluruh potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, berilmu, kreatif, mandiri, serta mampu berpartisipasi secara aktif dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Hakikat pendidikan tidak hanya berorientasi pada pencapaian kemampuan akademik, tetapi juga diarahkan pada pembentukan karakter, penguatan kompetensi, serta pengembangan kecakapan hidup yang diperlukan peserta didik dalam menghadapi perubahan zaman. Amanat tersebut telah ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menyatakan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat.(Simanjuntak et al., 2025)

Pencapaian tujuan pendidikan nasional tidak hanya ditentukan oleh kurikulum yang diterapkan, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas pengelolaan satuan pendidikan. Sekolah sebagai organisasi pendidikan memerlukan sistem manajemen yang mampu mengintegrasikan seluruh sumber daya secara efektif agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara optimal. Dalam konteks tersebut, kepala sekolah memegang posisi strategis sebagai pemimpin yang bertanggung jawab mengarahkan, mengelola, membina, dan mengembangkan seluruh komponen sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah tidak lagi dipahami hanya sebagai pelaksana administrasi, melainkan sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) yang mampu menciptakan budaya sekolah yang kondusif, meningkatkan profesionalisme guru, serta membangun mutu pendidikan secara berkelanjutan.(Fauzi et al., 2026)

Peran strategis kepala sekolah semakin dipertegas melalui Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah. Regulasi tersebut menegaskan bahwa kepala sekolah memiliki tanggung jawab penuh dalam melaksanakan fungsi manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada guru serta tenaga kependidikan. Dengan demikian, keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan secara efektif, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan mutu.(Kemenkeu RI, 2026)

Dalam perspektif manajemen pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan organisasi sekolah. Kepala sekolah tidak hanya bertugas menyusun program kerja dan mengelola administrasi sekolah, tetapi juga berperan membangun budaya organisasi, menciptakan iklim kerja yang positif, memotivasi guru, serta mengembangkan kompetensi tenaga pendidik melalui pembinaan dan supervisi akademik. Kepemimpinan yang efektif akan melahirkan budaya kerja yang kolaboratif sehingga seluruh warga sekolah memiliki komitmen yang sama dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan.(Manajemen et al., 2026)

Keberhasilan manajemen sekolah pada akhirnya tercermin pada kualitas kinerja guru. Guru merupakan pelaksana utama proses pembelajaran yang berinteraksi secara langsung dengan peserta didik sehingga kualitas pembelajaran sangat dipengaruhi oleh kompetensi dan profesionalitas guru. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menegaskan bahwa guru wajib memiliki kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial yang terintegrasi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Oleh karena itu, peningkatan kinerja guru menjadi salah satu indikator penting dalam pencapaian mutu pendidikan.(Rizal, 2026)

Berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Faktor internal meliputi motivasi, komitmen, kemampuan profesional, dan etos kerja, sedangkan faktor eksternal meliputi iklim organisasi, budaya sekolah, sistem supervisi, serta gaya kepemimpinan kepala sekolah. Di antara berbagai faktor tersebut, kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor yang memiliki pengaruh signifikan karena kepala sekolah berfungsi sebagai penggerak utama organisasi sekolah. Melalui kepemimpinan yang efektif, kepala sekolah mampu membangun motivasi, meningkatkan disiplin kerja, mendorong inovasi pembelajaran, serta menciptakan budaya kerja yang produktif.

Meskipun demikian, implementasi kepemimpinan kepala sekolah di lapangan tidak selalu berjalan sesuai dengan kondisi ideal yang diharapkan. Setiap sekolah memiliki karakteristik, tantangan, serta kebutuhan yang berbeda sehingga strategi kepemimpinan yang diterapkan pun tidak dapat disamaratakan. Kondisi tersebut semakin kompleks pada sekolah dasar yang memiliki jumlah peserta didik relatif sedikit. Sekolah dengan kategori *small school* sering menghadapi keterbatasan sumber daya manusia, minimnya kompetisi akademik internal, terbatasnya kesempatan berbagi praktik baik, serta kecenderungan munculnya budaya kerja yang monoton apabila tidak dikelola melalui kepemimpinan yang adaptif dan inovatif.(Rizal, 2026)

Fenomena tersebut juga ditemukan di SDN Sukorejo IV Kabupaten Pasuruan. Berdasarkan kondisi riil sekolah, jumlah peserta didik sebanyak 76 orang dengan didukung oleh tujuh orang guru. Secara teoritis, jumlah guru yang relatif sedikit seharusnya memudahkan kepala sekolah dalam melakukan koordinasi, komunikasi, supervisi, dan pembinaan secara intensif. Akan tetapi, hasil observasi awal peneliti menunjukkan bahwa kondisi tersebut belum sepenuhnya berdampak terhadap peningkatan kinerja guru.

Hasil observasi awal, telaah dokumen Penilaian Kinerja guru (PKG) Tahun 2024, serta wawancara pendahuluan dengan beberapa guru menunjukkan masih terdapat berbagai permasalahan dalam pelaksanaan tugas profesional guru. Pada aspek perencanaan pembelajaran, kualitas penyusunan modul ajar baru mencapai sekitar 68% dari kondisi ideal sebesar 85%. Pada aspek pelaksanaan pembelajaran, capaian guru berada pada angka 70%, sedangkan target ideal yang diharapkan adalah 85%. Pengelolaan kelas masih menunjukkan capaian sekitar 72% dengan kesenjangan sekitar 18% dibandingkan kondisi ideal. Selain itu, aspek penilaian pembelajaran baru mencapai 65%, sedangkan kegiatan refleksi pembelajaran yang seharusnya menjadi bagian dari budaya peningkatan mutu hanya mencapai sekitar 60%.

Data tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara kondisi ideal yang diharapkan berdasarkan Standar Nasional Pendidikan dengan kondisi nyata di lapangan. Kesenjangan tersebut terlihat dari masih kurang optimalnya penyusunan perangkat ajar, penggunaan metode pembelajaran yang cenderung monoton, pelaksanaan penilaian autentik yang belum maksimal, pengelolaan waktu pembelajaran yang kurang efektif, serta rendahnya budaya refleksi sebagai bagian dari perbaikan pembelajaran secara berkelanjutan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan mutu pembelajaran

tidak cukup dilakukan melalui pemenuhan administrasi semata, tetapi memerlukan kepemimpinan kepala sekolah yang mampu membangun budaya kerja profesional.

Sebagai kepala sekolah yang baru bertugas di SDN Sukorejo IV, peneliti menemukan bahwa tantangan utama bukan terletak pada keterbatasan jumlah guru maupun sarana prasarana, melainkan pada perlunya membangun perubahan budaya kerja dan pola pikir guru agar lebih adaptif terhadap tuntutan peningkatan mutu pendidikan. Fenomena tersebut mendorong peneliti untuk mengembangkan pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada penguatan budaya organisasi melalui strategi BERKARISMA, yaitu Berorientasi Mutu, Kreatif, Religius, Inovatif, Santun, Mandiri, dan Amanah. Strategi ini dipandang sebagai bentuk kepemimpinan yang tidak hanya menekankan aspek administratif, tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai profesionalisme, karakter, inovasi, dan budaya kerja dalam pengelolaan sekolah. (Di & Muhammadiyah, 2026)

Dalam penelitian ini, strategi BERKARISMA tidak diposisikan sebagai model yang akan diuji efektivitasnya secara kuantitatif, melainkan sebagai fenomena kepemimpinan yang dikaji secara mendalam melalui pendekatan kualitatif. Penelitian diarahkan untuk memahami bagaimana kepala sekolah merencanakan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi strategi tersebut dalam meningkatkan kinerja guru, sekaligus mengungkap faktor-faktor pendukung, hambatan, dan makna yang dibangun oleh seluruh warga sekolah selama proses implementasinya.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa peningkatan kinerja guru merupakan proses yang kompleks dan tidak dapat dilepaskan dari kualitas manajemen kepemimpinan kepala sekolah. Fenomena yang terjadi di SDN Sukorejo IV menunjukkan adanya kesenjangan antara kondisi ideal dan kondisi faktual yang menarik untuk dikaji secara ilmiah melalui penelitian kualitatif. Oleh karena itu, penelitian ini diberi judul "Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja guru melalui Strategi BERKARISMA di SDN Sukorejo IV Kabupaten Pasuruan."

Terutama pada satuan pendidikan dengan skala kecil atau small school. SDN SUKOREJO IV merupakan salah satu sekolah yang memiliki karakteristik unik dengan jumlah peserta didik sebanyak 76 orang dan tenaga pendidik berjumlah 7 orang. Dalam teori manajemen pendidikan, sekolah kecil seringkali menghadapi tantangan psikologis dan operasional yang berbeda dengan sekolah besar. Keterbatasan jumlah personil seringkali dimaknai sebagai hambatan dalam berinovasi, menciptakan zona nyaman yang stagnan, dan rendahnya kompetisi internal yang berdampak pada penurunan Kinerja dan Kompetensi.

Berdasarkan pengamatan awal peneliti—yang baru menjabat sebagai Kepala Sekolah di SDN SUKOREJO IV —terdapat kesenjangan antara harapan (*das sollen*) dan kenyataan (*das sein*). "Padahal, Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan (sebagaimana telah diubah dengan PP Nomor 4 Tahun 2022) menuntut setiap satuan pendidikan untuk memenuhi Standar Proses dan Standar Pengelolaan yang berkualitas, terlepas dari skala sekolah tersebut." Secara ideal, jumlah guru yang sedikit (7 orang) seharusnya memudahkan koordinasi dan pengawasan manajerial. Namun kenyataannya, ditemukan indikasi penurunan semangat kerja, metode pembelajaran yang monoton, serta administrasi yang belum tertib. Guru cenderung merasa "cukup" dengan rutinitas mengajar konvensional karena merasa mengajar di sekolah kecil dengan murid yang sedikit tidak memerlukan effort besar.

Sebagai seorang manajer pendidikan yang sedang menempuh studi lanjut, peneliti menyadari bahwa pendekatan kepemimpinan instruksional biasa tidak cukup. Diperlukan sebuah strategi manajemen yang menyentuh aspek kultural dan profesional sekaligus. Oleh karena itu, peneliti merumuskan strategi manajemen kepemimpinan BERKARISMA (Berorientasi mutu, Kreatif, Religius, Inovatif, Santun, Mandiri, dan Amanah). "Strategi ini dirancang selaras dengan Pasal 3 UU No. 20 Tahun 2003, di mana pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat, yang bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri." Konsep ini dipilih untuk mengubah mindset guru bahwa sekolah dengan fasilitas terbatas bukan alasan untuk berkarya, melainkan peluang untuk memberikan sentuhan personal yang berkualitas.

Selain landasan manajemen dan standar nasional di atas, strategi BERKARISMA juga berakar kuat pada upaya Penumbuhan Budi Pekerti (PBP) yang bertujuan menjadikan sekolah sebagai taman belajar yang menyenangkan dan berbudaya. Hal ini secara spesifik diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 23 Tahun 2015 tentang Penumbuhan Budi Pekerti. Regulasi ini menjadi payung hukum bagi sekolah untuk melaksanakan pembiasaan sikap dan perilaku positif di sekolah— seperti berdoa, menyanyikan lagu kebangsaan, hingga literasi—yang sejalan dengan nilai-nilai dalam BERKARISMA (Religius, Santun, dan Mandiri). Lebih lanjut, inisiatif ini juga memperkuat implementasi Peraturan Presiden Nomor 87 Tahun 2017 tentang Penguatan Pendidikan Karakter (PPK). Pembiasaan budaya sekolah melalui BERKARISMA merupakan wujud nyata sinergi antara olah hati (etik), olah pikir (literasi), olah karsa

(estetik), dan olah raga (kinestetik). Upaya ini juga sejalan dengan kampanye '7 Kebiasaan Anak Indonesia Hebat' yang digalakkan pemerintah (seperti bangun pagi, beribadah, berolahraga, hingga gemar membaca), di mana sekolah berkewajiban menciptakan ekosistem yang mendukung internalisasi kebiasaan-kebiasaan baik tersebut melalui keteladanan kepala sekolah (manajemen kepemimpinan) dan guru sehingga bisa menjadi teladan bagi peserta didik atau murid murid. Kondisi nyata saat ini di SDN SUKOREJO IV masih belum sesuai harapan (kondisi ideal)

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa peningkatan kinerja guru merupakan proses yang kompleks dan tidak dapat dilepaskan dari kualitas manajemen kepemimpinan kepala sekolah. Fenomena yang terjadi di SDN Sukorejo IV menunjukkan adanya kesenjangan antara kondisi ideal dan kondisi faktual yang menarik untuk dikaji secara ilmiah melalui penelitian kualitatif. Oleh karena itu, penelitian ini diberi judul "Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja guru melalui Strategi BERKARISMA di SDN Sukorejo IV Kabupaten Pasuruan."

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini difokuskan pada kajian mengenai manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui strategi BERKARISMA di SDN Sukorejo IV. Fokus tersebut dirumuskan ke dalam beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana perencanaan manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui strategi BERKARISMA di SDN Sukorejo IV?
2. Bagaimana pelaksanaan manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui strategi BERKARISMA di SDN Sukorejo IV?
3. Faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan manajemen kepemimpinan kepala sekolah melalui strategi BERKARISMA untuk meningkatkan kinerja guru di SDN Sukorejo IV?
4. Bagaimana hasil dan dampak penerapan manajemen kepemimpinan kepala sekolah melalui strategi BERKARISMA terhadap peningkatan kinerja guru di SDN Sukorejo

I

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui strategi BERKARISMA di SDN Sukorejo IV. Secara khusus, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Mendeskripsikan proses perencanaan manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui strategi BERKARISMA di SDN Sukorejo IV.
2. Mendeskripsikan pelaksanaan manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui strategi BERKARISMA di SDN Sukorejo IV.
3. Menganalisis faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan manajemen kepemimpinan kepala sekolah melalui strategi BERKARISMA untuk meningkatkan kinerja guru di SDN Sukorejo IV.
4. Mendeskripsikan hasil dan dampak penerapan manajemen kepemimpinan kepala sekolah melalui strategi BERKARISMA terhadap peningkatan kinerja guru di SDN Sukorejo IV.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik secara teoretis maupun praktis:

1.4.1 Manfaat Teoritis

- a. Memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen pendidikan, khususnya dalam bidang manajemen kepemimpinan kepala sekolah pada KINERJA GURU.
- b. Menambah referensi ilmiah terkait strategi kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam meningkatkan KINERJA GURU di lembaga Pendidikan dasar.
- c. Menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya dalam pengembangan model manajemen pendidikan kepemimpinan di lingkungan pendidikan dasar.

1.4.2 Manfaat Praktis

- a. **Bagi Sekolah (SDN SUKOREJO IV):**
 1. Sebagai pedoman strategis dalam membangun budaya mutu sekolah dan

meningkatkan kepercayaan masyarakat meskipun dengan jumlah siswa yang terbatas.

2. Memberikan masukan untuk penyempurnaan perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi program pendidikan .
 3. Menjadi acuan dalam meningkatkan kualitas kegiatan pembiasaan sehari-hari yang mendukung terbentuknya civitas BERKARISMA
- b. Bagi Guru: Memberikan dorongan motivasi dan panduan perilaku kerja profesional melalui nilai-nilai BERKARISMA.
 - c. Bagi Peneliti (Kepala Sekolah): Sebagai implementasi nyata teori manajemen pendidikan yang dipelajari di bangku perkuliahan S2 ke dalam praktik kepemimpinan di lapangan.
 - d. Bagi Kepala Sekolah Lain: Sebagai referensi best practice dalam mengelola sekolah kecil agar tetap produktif dan berprestasi.
 - e. Bagi Universitas Gresik :
 1. Penguatan Khazanah Keilmuan Bidang manajemen kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru
 2. Sumber rujukan untuk pengembangan kurikulum hasil penelitian dapat menjadi dasar bagi dosen dan pengelola prodi dalam menyusun atau memperbarui mata kuliah terkait manajemen kepemimpinan kepala sekolah
3. Peningkatan kualitas tridharma perguruan tinggi temuan penelitian dapat mendukung kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat yang relevan dengan tema kepemimpinan kepala sekolah, sehingga memperkuat peran Universitas Gresik dalam penerapan Tridharma.

1.5. Definisi Istilah / Definisi Operasional

1.5.1 Konsep Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dalam mengelola sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam penelitian ini, manajemen

pendidikan merujuk pada bagaimana manajemen kepemimpinan kepala Sekolah untuk meningkatkan KINERJA GURU. (Mulyasa, 2017; Fattah, 2019).

1.5.2 Strategi BERKARISMA

Strategi BERKARISMA adalah pendekatan manajerial yang dirumuskan peneliti untuk menjawab tantangan di SDN Sukorejo. Strategi ini merupakan akronim yang memiliki landasan teoretis sebagai berikut:

- **BER** - Berorientasi Mutu (*Quality Oriented*): Mengacu pada prinsip *Total Quality Management* (TQM). Manajemen sekolah harus fokus pada kepuasan pelanggan (siswa dan wali murid). Dengan jumlah siswa 76 maka bagaimana caranya atau managen sekolah agar semua bisa terlayani, sebab setiap individu berhak mendapatkan layanan pendidikan terbaik.
- **K** - Kreatif: Kemampuan guru untuk melahirkan gagasan baru dalam keterbatasan sarana. Dalam teori manajemen inovasi, kreativitas adalah modal utama efisiensi sumber daya.
- **R** - Religius: Penguatan nilai spiritual sebagai landasan etika kerja. Iklim organisasi yang religius (budaya sekolah) terbukti meningkatkan komitmen afektif guru terhadap sekolah.
- **I** - Inovatif: Kemampuan mengimplementasikan ide kreatif menjadi praktik nyata pembelajaran. Kepala sekolah mendorong penggunaan media ajar sederhana namun tepat guna.
- **S** - Santun: Pendekatan komunikasi humanis. Dalam manajemen SDM, komunikasi persuasif yang santun namun tegas sangat efektif diterapkan pada tim kecil (8 orang) untuk menjaga keharmonisan tanpa mengurangi profesionalisme.
- **M** - Mandiri: Sikap tidak bergantung pada bantuan eksternal secara berlebihan. Guru didorong untuk menjadi pembelajar mandiri (*self-regulated learner*) dalam MENINGKATKAN Kinerja dan Kompetensinya.
- **A** - Amanah: Akuntabilitas. Setiap tugas yang diberikan kepala sekolah harus dapat dipertanggungjawabkan hasilnya. Ini berkaitan dengan transparansi manajemen.

BERKARISMA merupakan strategi manajemen kepemimpinan yang dikembangkan untuk menjawab tantangan sekolah kecil, meliputi: Berorientasi Mutu,

Kreatif, Religius, Inovatif, Santun, Mandiri, dan Amanah. Strategi ini selaras dengan prinsip kepemimpinan transformasional dan Total Quality Management.