

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pendidikan merupakan pilar utama dalam membangun peradaban bangsa yang maju, cerdas, dan berdaya saing global. Dalam konteks Indonesia, amanah Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 secara eksplisit menempatkan pendidikan sebagai hak mendasar warga negara dan menjadi tanggung jawab negara. Oleh karena itu, seluruh komponen dalam sistem pendidikan, terutama pada level satuan pendidikan atau sekolah, dituntut untuk senantiasa meningkatkan mutu dan relevansinya (Tilaar, 2012). Sekolah bukan hanya lembaga transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga katalisator pembentukan karakter, etos kerja, dan keterampilan abad ke-21.

Kualitas pendidikan suatu negara sering kali diukur melalui performa institusi pendidikannya, yang tercermin dalam output lulusan. Kegagalan mencapai standar mutu yang ditetapkan, baik secara nasional (Standar Nasional Pendidikan) maupun internasional (misalnya, PISA), menunjukkan adanya kelemahan fundamental dalam operasionalisasi dan pengelolaan institusi tersebut (Mulyono, 2015). Dalam upaya meningkatkan mutu ini, perhatian harus difokuskan pada unit terkecil dan terpenting, yaitu Manajemen Sekolah yang Efektif.

Manajemen sekolah yang efektif didefinisikan sebagai kemampuan sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara optimal dan efisien, melibatkan aspek kurikulum, sumber daya manusia (guru dan staf), sarana

prasarana, keuangan, serta hubungan masyarakat (Suryadi, 2018). Sekolah yang efektif tidak hanya memiliki skor akademik tinggi, tetapi juga lingkungan belajar yang kondusif, budaya kolaborasi yang kuat, serta sistem akuntabilitas yang transparan. Di Indonesia, implementasi otonomi pendidikan menuntut setiap sekolah memiliki kemandirian yang lebih besar dalam pengelolaan sumber daya.

Implementasi manajemen sekolah yang efektif menghadapi berbagai tantangan, termasuk birokrasi yang kompleks, disparitas kualitas guru, keterbatasan anggaran, dan resistensi terhadap perubahan. Tantangan-tantangan ini semakin menekan pentingnya peran sentral satu figur kunci dalam sekolah: Kepala Sekolah (Wahjosumidjo, 2007). Tanpa pengelolaan yang terencana dan terarah, potensi sumber daya sekolah akan terfragmentasi dan gagal menghasilkan dampak positif yang signifikan bagi peserta didik. Oleh sebab itu, efektivitas manajemen sekolah adalah prasyarat mutlak bagi keberhasilan sistem pendidikan.

Kepala Sekolah (KS) telah bergeser perannya dari sekadar administrator atau manajer operasional menjadi Pemimpin Pembelajaran (Instructional Leader). Paradigma ini, yang didorong oleh reformasi pendidikan global dan nasional, menekankan bahwa Kepala Sekolah harus mampu menggerakkan perubahan, menciptakan visi bersama, dan memberdayakan seluruh *stakeholder* untuk fokus pada peningkatan kualitas pembelajaran (Imron, 2017). Kepemimpinan yang kuat dan terarah memiliki korelasi langsung dan signifikan terhadap budaya sekolah, motivasi guru, dan capaian siswa.

Di sinilah letak kritikalnya, karena kepemimpinan tidak bersifat tunggal, melainkan hadir dalam berbagai gaya kepemimpinan. Gaya ini mencerminkan cara seorang pemimpin berinteraksi dengan bawahan, membuat keputusan, dan mengimplementasikan kebijakan. Gaya kepemimpinan yang dipilih oleh seorang Kepala Sekolah akan menentukan iklim organisasi, tingkat partisipasi guru, serta respons mereka terhadap inisiatif perbaikan manajemen sekolah. Misalnya, kepemimpinan transformasional dinilai lebih relevan dalam konteks perubahan cepat, karena mampu menginspirasi visi dan misi sekolah yang lebih tinggi, sementara gaya yang terlalu otokratis cenderung mematikan kreativitas dan inisiatif guru (Thoha, 2015).

Meskipun banyak penelitian telah menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan, masih terdapat kesenjangan signifikan antara kerangka teori ideal dan implementasi praktis di lapangan. Secara teoretis, kepemimpinan yang efektif seharusnya menghasilkan manajemen sekolah yang efisien dan akuntabel. Namun, realitas empiris di UPT SDN 94 Gresik dan UPT SDN 126 Gresik menunjukkan adanya inkonsistensi. Sebagai contoh, data pra-survei awal pada periode tahun ajaran 2024 menunjukkan bahwa rendahnya tingkat kolaborasi antar guru dalam pengembangan kurikulum atau tingginya *turnover* guru berprestasi.

Tingkat efektivitas manajemen sekolah di [Nama Sekolah/Lokasi] masih jauh dari harapan, ditandai dengan [*Sebutkan 2-3 Indikator Kinerja yang Rendah, contoh: rendahnya daya serap lulusan ke PTN unggulan atau hasil akreditasi yang belum optimal*]. Ironisnya, Kepala Sekolah yang memimpin institusi tersebut telah

menjabat selama [*Jumlah*] tahun, yang seharusnya memberikan stabilitas kepemimpinan. Ini menimbulkan pertanyaan kritis: Apakah gaya kepemimpinan yang diterapkan Kepala Sekolah tersebut sudah optimal dalam mengelola kompleksitas manajemen sekolah? Kesenjangan antara teori kepemimpinan ideal dengan praktik nyata, serta kebutuhan mendesak untuk meningkatkan efektivitas manajemen sekolah di lokasi spesifik ini, menjadi justifikasi utama bagi dilakukannya penelitian Tesis ini (Moleong, 2013).

Kepemimpinan sekolah, dalam studi manajemen pendidikan modern, telah mengalami evolusi dari model tradisional (administratif-transaksional) menuju model yang menekankan inspirasi dan visi bersama (transformasional-instruksional). Di antara berbagai taksonomi gaya kepemimpinan yang ada, Kepemimpinan Transformasional seringkali dielu-elukan sebagai katalisator utama perubahan institusional yang berkelanjutan. Gaya kepemimpinan ini pertama kali dipopulerkan oleh Bass dan Avolio, yang mendefinisikannya melalui empat komponen kunci: pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*) (Bass & Avolio, 1994).

Pengaplikasian Kepemimpinan Transformasional sangat relevan dalam konteks pendidikan di Indonesia yang sarat dengan tuntutan akuntabilitas dan inovasi kurikulum. Imron (2017) menegaskan bahwa kepala sekolah transformasional adalah kepala sekolah yang tidak hanya memastikan tugas rutin diselesaikan, tetapi juga yang mampu menantang asumsi, mendorong guru untuk bereksperimen dengan metodologi baru, dan mentransformasikan visi sekolah dari

sekadar tempat belajar menjadi komunitas belajar profesional (*Professional Learning Community*). Hal ini sejalan dengan mandat Kurikulum Merdeka yang menuntut kepala sekolah untuk menjadi agen perubahan (*change agent*) dan bukan sekadar pelaksana kebijakan dari atas. Ketika kepala sekolah bertindak sebagai pemimpin transformasional, mereka cenderung menciptakan budaya organisasi yang berbasis kepercayaan, mengurangi resistensi terhadap inovasi, dan secara kolektif meningkatkan kapasitas manajemen sekolah, terutama dalam perencanaan strategis dan evaluasi program (Suryosubroto, 2010).

Namun, tantangan implementasinya tidak sederhana. Praktik di lapangan sering menunjukkan bahwa kepala sekolah, meskipun secara normatif dituntut transformasional, terkadang kembali ke gaya transaksional atau bahkan otoriter ketika dihadapkan pada tekanan waktu atau ketidakdisiplinan staf. Misalnya, Mulyasa (2014) dalam studinya menyoroti bahwa banyak kepala sekolah yang mengklaim menerapkan *individualized consideration*, namun pada kenyataannya masih menggunakan mekanisme sanksi dan *reward* yang kaku tanpa memberikan ruang dialog yang konstruktif. Oleh karena itu, Disertasi ini perlu menganalisis secara mendalam sejauh mana elemen-elemen Transformasional tersebut benar-benar terwujud dalam praktik manajemen operasional sekolah, dan bukan hanya sekadar retorika, khususnya di UPT SDN 94 Gresik dan UPT SDN 126 Gresik

Studi-studi terdahulu telah mengukuhkan bahwa terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan tertentu (terutama transformasional) dengan peningkatan kinerja sekolah (Avolio & Bass, 2004; Thoha, 2015). Namun, sebagian besar literatur yang tersedia di Indonesia cenderung fokus pada analisis hubungan

korelasional sederhana atau membatasi scope-nya pada aspek tunggal manajemen sekolah, seperti peningkatan motivasi guru atau implementasi kurikulum.

Selain kesenjangan teoritis, studi ini didorong oleh adanya diskrepansi nyata antara standar efektivitas manajemen sekolah yang diharapkan dan realitas yang diamati di lokasi penelitian UPT SDN 94 Gresik dan UPT SDN 126 Gresik.

Data pra-observasi dan wawancara awal di UPT SDN 94 Gresik dan UPT SDN 126 Gresik pada tahun ajaran 2025 menunjukkan bahwa meskipun sekolah ini berada di bawah kepemimpinan yang secara formal *ditunjuk*, efektivitas manajemennya masih menunjukkan gejala di bawah optimal, sebagaimana ditandai oleh indikator berikut diantaranya adalah pertama Inkonsistensi Mutu SDM: Meskipun kepala sekolah mengklaim menggunakan pendekatan demokratis/transformatif, tingkat partisipasi guru dalam pengambilan keputusan strategis (misalnya, pengembangan RKS/RKAS) masih rendah. Hal ini tercermin dari rendahnya jumlah proposal inovasi dari guru (0-1 per tahun) atau tingginya tingkat ketidakhadiran dalam pelatihan internal (Dokumen Evaluasi Diri Sekolah, 2024). Kedua Pengelolaan Keuangan yang Reaktif, Manajemen keuangan sekolah cenderung bersifat reaktif hanya membelanjakan anggaran daripada proaktif mengalokasikan dana untuk investasi strategis. Hal ini berpotensi disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang terlalu terpusat, di mana kepala sekolah tidak memberikan stimulasi intelektual kepada bendahara atau tim manajemen untuk mencari sumber pendanaan alternatif atau melakukan efisiensi biaya secara kreatif. Ketiga Hasil Akreditasi dan Capaian Siswa, Meskipun sekolah ini mempertahankan status akreditasi A terdapat stagnasi dalam peningkatan *value-*

added siswa, terutama pada mata pelajaran yang mengindikasikan bahwa manajemen kurikulum dipengaruhi langsung oleh kepemimpinan instruksional belum sepenuhnya efektif.

Berdasarkan paparan latar belakang yang mencakup konteks makro pendidikan, urgensi manajemen sekolah yang efektif, sentralitas peran kepemimpinan, hingga identifikasi kesenjangan teoritis dan empiris, maka penelitian dengan judul Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Mewujudkan Manajemen Sekolah yang Efektif (Studi Multisitus di UPT SDN 94 Gresik dan UPT SDN 126 Gresik memiliki signifikansi yang tinggi.

1.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana analisis gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Sekolah memengaruhi pencapaian efektivitas manajemen yang efektif di UPT SDN 94 Gresik dan UPT SDN 126 Gresik ?
2. Apa saja yang menjadi faktor pendukung atau penghambat efektivitas gaya kepemimpinan dalam mewujudkan manajemen sekolah yang efektif di UPT SDN 94 Gresik dan UPT SDN 126 Gresik ?
3. Bagaimana model gaya kepemimpinan kontekstual dan adaptif yang paling ideal dapat dirumuskan untuk menjamin keberlanjutan manajemen sekolah yang efektif di UPT SDN 94 Gresik dan UPT SDN 126 Gresik ?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Sekolah memengaruhi pencapaian efektivitas manajemen yang efektif di UPT SDN 94 Gresik dan UPT SDN 126 Gresik

2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis faktor pendukung atau penghambat efektivitas gaya kepemimpinan dalam mewujudkan manajemen sekolah yang efektif di UPT SDN 94 Gresik dan UPT SDN 126 Gresik
3. Untuk menghasilkan model gaya kepemimpinan kontekstual dan adaptif yang paling ideal dapat dirumuskan untuk menjamin keberlanjutan manajemen sekolah yang efektif di UPT SDN 94 Gresik dan UPT SDN 126 Gresik.

1.4. Manfaat penelitian

1. Untuk Lembaga Pendidikan UPT SDN 94 Gresik dan UPT SDN 126

Menyediakan hasil diagnosis yang jelas mengenai kekuatan dan kelemahan manajemen sekolah. Temuan ini dapat digunakan sebagai dasar perbaikan internal (*action plan*) untuk meningkatkan efisiensi di berbagai bidang, mulai dari pengelolaan anggaran, pengadaan aset, hingga pelaksanaan program kurikulum

Memberikan rekomendasi gaya kepemimpinan yang paling adaptif dan efektif yang terbukti sesuai dengan konteks dan tantangan unik di sekolah tersebut. Kepala Sekolah dapat menggunakan rekomendasi ini untuk merefleksikan dan menyempurnakan praktik kepemimpinan mereka, bergeser dari sekadar administrasi menuju kepemimpinan instruksional yang berfokus pada hasil belajar siswa.

Mendorong terciptanya budaya organisasi yang transformasional. Penelitian ini dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang spesifik bagi guru dan staf manajemen, sehingga meningkatkan partisipasi, motivasi, dan inovasi mereka dalam mendukung tujuan sekolah.

2. Untuk Pemerintah

Menyediakan data empiris yang kredibel mengenai implementasi kepemimpinan di lapangan. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai landasan kuat dalam merumuskan kebijakan terkait standar kompetensi dan kriteria evaluasi kinerja Kepala Sekolah yang lebih relevan dan kontekstual dengan kondisi riil di Indonesia.

Memberikan masukan mendalam untuk desain program pengembangan profesional berkelanjutan (PPL) dan program Pendidikan Calon Kepala Sekolah (PCKS). Pemerintah dapat merancang modul pelatihan yang lebih fokus pada pengembangan kompetensi manajerial yang terintegrasi dan gaya kepemimpinan yang adaptif, bukan hanya pada aspek administratif formal.

Membantu Pemerintah daerah dalam memetakan tantangan kepemimpinan di wilayahnya, sehingga alokasi sumber daya dan intervensi peningkatan mutu (misalnya, program *coaching* dan *mentoring*) dapat dilakukan secara lebih tepat sasaran dan efisien.

3. Untuk Institusi Pendidikan Tinggi Universitas Gresik

Memperkaya materi ajar pada mata kuliah Manajemen Pendidikan, Kepemimpinan Pendidikan, dan Kebijakan Pendidikan. Temuan empiris dari studi kasus mendalam ini dapat digunakan sebagai bahan diskusi, studi kasus, dan bahan ajar yang relevan dengan konteks Indonesia.

Menambah jumlah publikasi ilmiah yang berkualitas tinggi, khususnya di bidang Kepemimpinan Pendidikan, yang berkontribusi pada peningkatan reputasi dan akreditasi Program Studi Doktorat terkait. Disertasi ini menjadi

bukti nyata kontribusi institusi dalam menyelesaikan masalah praktis di lapangan

Mewujudkan salah satu aspek Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu penelitian yang aplikatif dan bermanfaat bagi masyarakat, khususnya sektor pendidikan dasar dan menengah.

4. Untuk Peneliti Selanjutnya

Menyediakan Model Gaya Kepemimpinan Kontekstual yang dapat menjadi landasan teoretis bagi penelitian-penelitian berikutnya, terutama dalam menguji validitas dan reliabilitas model tersebut di berbagai jenjang dan jenis sekolah yang berbeda.

Menyajikan kerangka metodologis terutama jika menggunakan *mixed-method* atau studi kasus ganda yang kompleks yang terperinci dan dapat dijadikan referensi atau replikasi bagi peneliti lain yang ingin meneliti hubungan kausalitas yang kompleks antara variabel kepemimpinan dan manajemen.

Menawarkan identifikasi variabel-variabel mediasi atau moderasi (misalnya, kepercayaan guru atau iklim inovasi) yang dapat dieksplorasi lebih lanjut dalam penelitian kuantitatif maupun kualitatif berikutnya, sehingga memperdalam pemahaman tentang mekanisme efektivitas organisasi sekolah.