

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan dasar yang sangat penting dalam pengembangan dan pertumbuhan setiap orang. Untuk memastikan ketercapaian tujuan pendidikan yang berkualitas, maka tentunya dibutuhkan peran kepemimpinan yang mendukung prosesnya. Kepemimpinan berperan penting dalam membentuk budaya organisasi dengan memengaruhi norma, nilai, dan perilaku yang diterapkan oleh semua anggota organisasi (Cahyati and Adelia 2024, 2). Hal ini merupakan hal yang sangat krusial untuk terus dipikirkan oleh kepala sekolah, yaitu untuk memastikan adanya budaya organisasi yang efektif yang menjadi koridor bagi semua anggota organisasi sekolah berjalan mewujudkan tujuan pendidikan yang sama dan pada akhirnya memastikan keberlanjutan sekolah itu sendiri.

Selain itu, kepemimpinan kepala sekolah dan performa guru juga merupakan dua faktor penting yang memengaruhi kualitas pendidikan (Li et al., 2023 dalam Mukaromah et al., 2024, 145). Artinya, kualitas pendidikan sangat dipengaruhi oleh profesionalisme guru dalam menjalankan tanggung jawabnya. Hal ini merupakan poin penting yang harus terus digumulkan oleh guru untuk dapat bertumbuh dan beradaptasi dalam setiap perubahan yang terjadi dengan sangat cepat dan dinamis dalam bidang pendidikan. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin juga sangat penting untuk dapat mendorong terjadinya pertumbuhan tersebut, khususnya pengembangan budaya organisasi dan profesional yang dapat membantu guru melaksanakan tanggung jawabnya dengan lebih baik. Oleh karena

itu, tipe kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah harus dapat mendorong ketercapaian tujuan tersebut.

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat signifikan dalam tumbuh-kembang institusi pendidikan. Kepala sekolah bertanggung jawab dalam manajemen, perumusan visi dan misi, mengorganisasi guru dan staf, menyokong proses berjalannya pendidikan, dan proses supervisi (Kasmawati 2021 dalam Rifqi & Abidin 2023, 34). Berdasarkan hal ini, kepala sekolah memiliki dampak yang signifikan dalam memastikan guru-guru dapat menjalankan fungsinya dengan baik. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu tipe kepemimpinan yang menekankan relasi antara kepala sekolah dengan guru. Kepemimpinan transformasional adalah proses di mana seseorang berinteraksi dengan orang lain dan menciptakan hubungan yang meningkatkan tingkat motivasi dan moralitas baik pada pemimpin maupun pengikutnya, dengan memperhatikan kebutuhan dan motivasi para pengikut serta berusaha membantu mereka mencapai potensi terbaik (Burns 1978 dalam Eaton et al. 2024, 130). Melalui hal ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mendorong implementasi pengembangan profesional oleh guru.

Guru juga memerankan tugas penting dalam proses pendidikan. Guru menjadi teladan bagi murid yang di saat bersamaan menerima dan memberikan pengetahuan. Tentunya, guru perlu untuk mendorong adanya profesionalisme dalam menjalankan tugasnya. Profesionalisme guru, yaitu di mana guru memiliki kemampuan untuk melakukan tugas utamanya, mengembangkan kompetensinya, dan memiliki kepribadian yang baik, merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan utama pendidikan (Djafri et al. 2024, 754). Guru yang profesional

memiliki indikator, seperti: menguasai materi, terlibat dalam mengembangkan kurikulum, terlibat dalam mengembangkan kreativitas dalam pembelajaran, melakukan pengembangan profesional yang reflektif, dan menginternalisasi teknologi dalam pembelajaran (Susanti, et al. 2023, 6458). Berdasarkan hal ini, pengembangan profesional merupakan satu bentuk tanggung jawab penting yang harus terus diusahakan oleh guru untuk mendorong pendidikan yang lebih baik.

Memandang pentingnya peran kepemimpinan kepala sekolah dan juga guru dalam mendorong kualitas pendidikan, tentunya, dua pihak ini harus dapat menjalin relasi dan kerjasama yang solid. Relasi dan kerjasama yang solid tersebut akan menjadi kekuatan bagi organisasi dalam mendorong budaya organisasi yang baik untuk menciptakan pendidikan yang berkualitas juga. Budaya organisasi disepakati dan disetujui untuk dapat memenuhi tujuan organisasi, yaitu dengan menciptakan tatanan pendidikan yang mendorong kualitas hidup siswa yang lebih baik di masa depan (Pratama et al. 2023, 191). Dalam penelitiannya, Arifin et al. (2022, 172) menyimpulkan bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu faktor pendukung adanya budaya organisasi yang baik melalui pelaksanaan program-program yang sesuai dan melalui pembinaan hubungan kerjasama baik dengan guru. Hal senada juga disampaikan oleh Lee & Li (2015, 5) bahwa baik kepala sekolah maupun guru senior sekolah berperan sebagai teladan dan peran utama dalam membentuk budaya organisasi yang bermutu tinggi untuk pengembangan profesional.

Berdasarkan penjabaran tersebut, dapat dikatakan bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah dapat menjadi faktor yang sangat penting dalam terciptanya budaya organisasi yang baik. Hal ini tentunya menjadi poin penting

yang harus terus digumulkan oleh kepala sekolah, yaitu ketika budaya organisasi yang ada dapat mendorong ketercapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Lebih lagi, peran kepemimpinan kepala sekolah melalui relasi dan kerjasama yang solid dengan guru juga menjadi penyokong yang kuat untuk dilakukannya pengembangan profesional guru yang akhirnya dapat berdampak pada performa guru. Pada akhirnya, ini akan bermuara pada peningkatan kualitas pendidikan yang signifikan dan mendorong pertumbuhan yang baik bagi organisasi dan setiap pihak yang berada di dalamnya.

Sekolah XYZ merupakan sekolah dasar yang terletak di Bandar Lampung dan merupakan sekolah yang masih terhitung baru. Sekolah ini berdiri pada tahun 2020, artinya baru berdiri selama kurang lebih 5 tahun. Sekolah ini merupakan salah satu cabang dari 6 sekolah di bawah yayasan yang sama. Cabang sekolah yang lain terletak di Pekanbaru, Makassar, Kupang, Lombok, dan Palu. Sekolah XYZ Bandar Lampung sudah terakreditasi A (Sangat Baik) secara nasional dan juga sudah tersertifikasi sebagai Cambridge School. Sekolah ini menggunakan bahasa pengantar bahasa Inggris, bahasa Indonesia, dan bahasa Mandarin. Sementara itu, kurikulum yang digunakan di sekolah ini adalah Cambridge International Curriculum yang dipadankan dengan Singapore Curriculum dan kurikulum nasional (K-13 dan Kurikulum Merdeka).

Meskipun demikian, terdapat banyak tantangan yang dialami oleh Sekolah XYZ Bandar Lampung. Mayoritas guru di sekolah ini terhitung masih muda dan memiliki pengalaman mengajar yang tergolong masih sedikit, kurang dari 6 tahun. Pada tahun akademik 2024/2025, total guru di sekolah ini adalah sebanyak 13 orang. Hanya 3 guru saja dari total guru tersebut yang sudah melayani di sekolah

ini dari awal berdirinya sekolah. Beberapa guru yang mengajar di sekolah ini tidak memiliki latar belakang pendidikan yang linear, artinya bukan merupakan lulusan dari ilmu pendidikan atau keguruan. Bahkan, banyak guru yang memiliki latar belakang ilmu pendidikan atau keguruan juga bukan lulusan dari Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD). Sekolah ini mengalami kesulitan untuk mendapatkan guru berdasarkan latar belakang yang linear, yang juga menjadi kualifikasi sekolah.

Tabel 1.1 Data latar belakang pendidikan guru Sekolah XYZ

Latar Belakang Pendidikan Guru	Jumlah Guru
Pendidikan Guru Sekolah Dasar	2
Ilmu Pendidikan/Keguruan	7
Latar Belakang Pendidikan Lainnya	6

Berdasarkan observasi, kondisi banyaknya guru yang tidak memiliki latar belakang pendidikan yang linear mengakibatkan kesulitan-kesulitan yang terjadi dalam proses pembelajaran. Guru-guru kesulitan menjalankan proses pembelajaran sesuai dengan *Scheme of Work* (silabus) yang sudah ditentukan oleh *Head Quater* sekolah, sehingga sering kali banyak materi yang tidak terselesaikan. Beberapa guru juga kurang menunjukkan pemahaman konsep yang menyeluruh tentang subjek yang diajarkan, sehingga terjadi kesalahan dalam mengajarkan konsep yang benar. Guru-guru juga kesulitan dalam memetakan *scope and sequence* pembelajaran sesuai dengan tingkatan yang diajar. Selain itu, guru-guru juga kesulitan dalam mengomunikasikan pembelajaran yang sesuai dengan tingkat kelas dan usia murid.

Sekolah XYZ memiliki fasilitas yang mendukung proses pembelajaran yang sangat memadai. Pertumbuhan kuantitas siswa juga positif setiap tahunnya. Namun, terdapat indikasi rendahnya profesionalisme guru di Sekolah XYZ yang terlihat dari

kurangnya persiapan mengajar, ketidaktepatan waktu dalam memulai dan mengakhiri pembelajaran, kurangnya integrasi teknologi dalam pembelajaran, ketidakmampuan beradaptasi dalam pengembangan pendidikan, ketidakmampuan memberikan umpan balik yang konstruktif kepada siswa, ketidakprofesionalan dalam penanganan konflik, dan kurang mementingkan pengembangan profesional.

Berdasarkan wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti, beberapa guru beranggapan bahwa pengembangan profesional bukan merupakan kebutuhan yang penting bagi mereka. Beberapa guru beranggapan bahwa pengembangan profesional terkesan “buang-buang waktu”, seharusnya waktunya dapat digunakan untuk mengoreksi hasil pekerjaan siswa saja. Selain itu, guru-guru memiliki motivasi yang relatif rendah untuk mengikuti *personal development*, terlihat dari rendahnya partisipasi dalam mengikuti seminar, pelatihan, sertifikasi, ataupun kursus secara pribadi. Padahal, terdapat beberapa indikasi juga yang menunjukkan terjadinya tingkat stress yang tinggi pada beberapa guru.

Sekolah XYZ dipimpin oleh seorang kepala sekolah. Namun, sekolah ini memiliki budaya organisasi di mana tidak ada wakil kepala sekolah yang membantu kepala sekolah dalam kepemimpinan. Artinya, kepala sekolah mengambil alih semua tanggung jawab kepemimpinan, termasuk bidang kurikulum, kesiswaan, dan sarana-prasarana. Berdasarkan observasi, kondisi ini menunjukkan adanya indikasi beban kerja yang berlebihan yang mengakibatkan kurangnya fokus kepala sekolah pada tugas strategis karena terlalu banyak pekerjaan operasional yang harus ditangani sendiri. Selain itu, tidak adanya distribusi tanggung jawab membuat semua keputusan harus menunggu kepala sekolah, yang dapat memperlambat proses administrasi dan akademik. Belum lagi, manajemen sekolah menjadi kurang

efisien karena kepala sekolah harus menangani berbagai aspek seperti akademik, keuangan, SDM, hubungan dengan dinas pendidikan, dan hubungan dengan masyarakat sendirian.

Kepala sekolah juga tidak memiliki cukup waktu untuk fokus pada pengembangan profesional guru dan staf. Hal ini juga merupakan bagian dari budaya organisasi di Sekolah XYZ di mana pengembangan profesional guru bukan merupakan sesuatu yang sudah dimuat dalam sistem. Guru-guru cenderung berusaha mencari sendiri informasi yang dianggap dibutuhkan untuk beradaptasi dengan lingkungan dan tanggung jawab pekerjaan mereka. Belum lagi, supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap proses pembelajaran yang dilakukan guru sangat jarang dilakukan dan tidak diprioritaskan.

Dalam menciptakan budaya organisasi yang inklusif dan adaptif di Sekolah XYZ, observasi yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan adanya indikasi resistensi yang cukup tinggi terhadap beberapa perubahan yang dilakukan di sekolah juga menjadi tantangan. Beberapa perubahan yang dilakukan, misalnya integrasi teknologi dan AI dalam proses pembelajaran, tentunya merupakan bagian dari keputusan yang diambil oleh yayasan guna meningkatkan mutu pendidikan untuk beradaptasi dan menjawab kebutuhan zaman sekarang. Namun, hal ini mendapatkan resistensi dari guru-guru, bahkan para siswa dan orang tua. Hal ini terjadi karena adanya indikasi komunikasi yang kurang efektif juga dalam menginformasikan perubahan dan inisiatif inklusi, sehingga menimbulkan kebingungan dan ketidakpercayaan.

Tantangan lainnya yang dihadapi oleh Sekolah XYZ dalam hal profesionalisme guru adalah banyaknya keluhan dari orang tua terkait

profesionalitas guru dalam proses pembelajaran. Keluhan tersebut berupa kemampuan bahasa Inggris guru yang kurang mumpuni dan keluhan bahwa guru tidak mengikuti rencana pembelajaran sementara memberikan banyak *free time* kepada siswa untuk melakukan kegiatan lain yang tidak sesuai dengan tujuan pembelajaran. Hal ini berdampak pada tiga orang guru yang tidak mendapatkan perpanjangan kontrak kerja. Selain itu, terdapat keluhan terkait ketidaknyamanan siswa terhadap salah seorang guru di dalam kelas yang berimbas pada diberhentikannya guru tersebut.

Berdasarkan observasi awal yang telah dilakukan, Kepala Sekolah XYZ Bandar Lampung sudah menjalankan kepemimpinan transformasional di sekolah. Hal ini terlihat jelas dari pendekatan kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah yang secara konsisten terus menggaungkan transformasi di berbagai aspek dalam sekolah, baik itu dalam peningkatan kualitas pembelajaran maupun pengembangan sumber daya guru. Lebih lanjut, indikasi kepemimpinan transformasional ini juga tampak dari *worldview*, nilai-nilai, dan praktik-praktik nyata yang diimplementasikan di seluruh lingkungan sekolah, sebagaimana yang diamati secara mendalam selama proses pra-penelitian melalui observasi.

Kepemimpinan transformasional yang sangat menekankan pentingnya relasi antara pemimpin, dalam hal ini kepala sekolah, dan anggota, dalam hal ini guru, tentunya memungkinkan akan mendorong pengembangan profesional yang signifikan dalam pelaksanaan tugas guru. Putro et al. (2024, 432) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan transformasional yang diimplementasikan oleh kepala sekolah memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kompetensi guru, yang adalah bagian dari pengembangan

profesional guru. Kesimpulan dari penelitian Hainun et al. (2022, 174) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat meningkatkan profesionalisme, khususnya dalam peningkatan performa guru. Oleh karena itu, implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah tentunya perlu untuk terus didalami untuk melihat perannya dalam peningkatan pengembangan profesional guru.

Berdasarkan hal-hal yang sudah dijabarkan di atas, peneliti ingin mengeksplorasi sejauh mana implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah di Sekolah XYZ Bandar Lampung. Peneliti juga ingin mengeksplorasi budaya organisasi yang dianut Sekolah XYZ Bandar Lampung dan mengeksplorasi bagaimana pengembangan profesional guru dapat membantu mereka dalam melaksanakan tugasnya dengan lebih bertanggung jawab. Kepemimpinan transformasional yang dimaksud mementingkan relasi antara kepala sekolah dengan guru yang dapat memengaruhi sikap guru dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Selain itu, penelitian yang membahas peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap budaya organisasi dan pengembangan profesional guru di Sekolah XYZ Bandar Lampung belum pernah dilakukan sebelumnya. Hal inilah yang menjadi dasar peneliti memberi judul “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Organisasi dan Profesional Guru di Sekolah XYZ Bandar Lampung”.

1.2 Identifikasi Masalah

Permasalahan dalam penelitian ini diidentifikasi sebagai berikut:

1. Sekolah XYZ Bandar Lampung masih terhitung baru dan memiliki banyak guru dengan pengalaman mengajar kurang dari enam tahun dan beberapa guru tidak memiliki latar belakang ilmu pendidikan atau keguruan, bahkan lebih spesifik Pendidikan Guru Sekolah Dasar.
2. Terdapat indikasi rendahnya profesionalisme guru yang diamati dari kurangnya persiapan mengajar, ketidaktepatan waktu dalam memulai dan mengakhiri pembelajaran, kurangnya integrasi teknologi dalam pembelajaran, ketidakmampuan beradaptasi dalam pengembangan pendidikan, ketidakmampuan memberikan umpan balik yang konstruktif bagi siswa, ketidakprofesionalan dalam penanganan konflik, dan kurang mementingkan pengembangan profesional.
3. Rendahnya partisipasi guru dalam melakukan *personal development* yang berakibat pada kesulitan beradaptasi dalam proses pembelajaran karena rendahnya *exposure* terhadap perubahan-perubahan dalam dunia pendidikan.
4. Tidak ada wakil kepala sekolah bidang akademik yang menjembatani pengembangan profesional bagi guru.
5. Tidak ada program pengembangan profesional yang terjadwal dan sistematis.
6. Tingkat resistensi yang cukup tinggi dari guru, siswa, dan orang tua terhadap perubahan yang diakibatkan oleh komunikasi yang kurang efektif yang menjadi tantangan pembentukan budaya organisasi yang inklusif dan adaptif.
7. Terdapat beberapa guru yang tidak mendapatkan perpanjangan kontrak kerja dan bahkan ada guru yang diberhentikan karena intensitas keluhan yang tinggi dari orang tua terkait profesionalisme guru dalam proses pembelajaran.

1.3 Batasan Masalah

Untuk mendorong terciptanya penelitian yang terfokus dan sistematis, peneliti akan membatasi masalah yang akan diteliti, sebagai berikut:

1. Penelitian ini secara spesifik membahas tentang peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam kaitannya dengan pengembangan budaya organisasi dan profesional guru di Sekolah XYZ Bandar Lampung.
2. Penelitian ini ingin mengeksplorasi peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah Sekolah XYZ Bandar Lampung, khususnya yang berkaitan dengan *worldview*, *belief*, nilai, dan *behavior* kepala sekolah dalam kepemimpinannya.
3. Penelitian ini ingin mengeksplorasi pengembangan budaya organisasi, khususnya dalam hal *result orientation*, *teamwork orientation*, *aggressiveness*, dan *stability*, yang dianut Sekolah XYZ Bandar Lampung.
4. Penelitian ini ingin mengeksplorasi pengembangan profesional guru di Sekolah XYZ Bandar Lampung, khususnya dalam hal *pedagogical excellence*, *didactic excellence*, dan *subject excellence*.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijabarkan di atas, maka peneliti membuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam pengembangan budaya organisasi dan profesional guru di Sekolah XYZ Bandar Lampung?

2. Bagaimana kepala sekolah menghadapi tantangan dalam mengimplementasikan kepemimpinan transformasional dalam kaitannya dengan budaya organisasi dan pengembangan profesional guru di Sekolah XYZ Bandar Lampung?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditentukan oleh peneliti, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan bagaimana peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam pengembangan budaya organisasi dan profesional guru di Sekolah XYZ Bandar Lampung.
2. Memaparkan bagaimana kepala sekolah menghadapi tantangan dalam mengimplementasikan kepemimpinan transformasional dalam kaitannya dengan budaya organisasi dan pengembangan profesional guru di Sekolah XYZ Bandar Lampung.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak dan dalam memperkaya keilmuan di dunia akademis, baik secara teoritis, maupun praktis.

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran tentang teori kepemimpinan transformasional dalam konteks sekolah yang sama atau serupa.
- b. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran tentang dampak kepemimpinan transformasional dalam pengembangan budaya organisasi dan profesional guru.
- c. Penelitian ini diharapkan dapat membantu memberikan wawasan baru dan menjadi referensi untuk melakukan penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah, pengembangan budaya organisasi, dan pengembangan profesional guru.

2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat membantu kepala sekolah memahami peran kepemimpinan transformasional dalam mengatasi banyak tantangan dan situasi yang terjadi di sekolah.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan untuk kepala sekolah untuk terus mendorong pengembangan budaya organisasi dan profesional guru.
- c. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman bagi guru bahwa pengembangan budaya organisasi dan profesional sangat penting dalam menjalankan tugas dan fungsi mereka.

1.7 Sistematika Penulisan

Penelitian ini dituliskan dalam lima bab. Bab pertama merupakan bagian pendahuluan yang memaparkan latar belakang penelitian yang mendorong alasan pemilihan topik penelitian. Bagian ini juga memaparkan kajian singkat mengenai kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan pengembangan profesional guru serta keunikan yang didapati di Sekolah XYZ Bandar Lampung. Bagian ini juga mencakup identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab kedua merupakan bagian landasan teori yang memaparkan penjabaran konsep dan teori kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan pengembangan profesional guru. Dalam bab ini, teori-teori diuraikan dengan mendalam untuk dapat menjadi landasan dalam melakukan pembahasan terhadap fokus penelitian.

Bab ketiga merupakan bagian metodologi penelitian yang memaparkan pendekatan dan jenis penelitian yang digunakan. Bagian ini juga memberikan informasi terkait tempat, waktu, dan subyek dalam pelaksanaan penelitian. Selain itu, bagian ini juga memuat tentang prosedur pengumpulan data penelitian, instrumen penelitian yang digunakan beserta validitasnya, teknik analisis data penelitian, dan triangulasi data penelitian.

Bab keempat merupakan bagian hasil analisis atau pembahasan terkait fokus penelitian. Pada bagian ini, temuan atau data-data hasil wawancara dan observasi akan dianalisis secara deskriptif, sehingga akan didapatkan pandangan mengenai peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam budaya organisasi dan pengembangan profesional guru di Sekolah XYZ Bandar Lampung.

Bab kelima atau bab terakhir merupakan bagian yang memuat kesimpulan dari hasil penelitian yang menjawab rumusan masalah yang disampaikan. Bagian ini juga memuat saran dan rekomendasi praktis untuk menjadi pertimbangan pada penelitian selanjutnya.

