

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam menentukan arah dan kualitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Sebagai pemimpin satuan pendidikan, kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab terhadap pengelolaan administrasi sekolah, tetapi juga berperan dalam mengarahkan, membina, mengembangkan, dan menggerakkan seluruh warga sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam menjalankan perannya, kepala sekolah perlu mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung profesionalisme guru, membangun kerja sama, serta menumbuhkan nilai dan kebiasaan kerja yang positif. Mulyasa (2018) menjelaskan bahwa kepala sekolah memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan melalui kemampuan profesional dan manajerialnya. Dengan demikian, peran kepala sekolah menjadi salah satu unsur penting dalam membangun dan memperkuat budaya kinerja guru di lingkungan sekolah.

Dalam konteks pendidikan, budaya kinerja yang baik di lingkungan sekolah merupakan salah satu faktor penting dalam mendukung tercapainya kualitas pendidikan. Budaya kinerja tidak hanya berkaitan dengan kedisiplinan dan tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas, tetapi juga mencakup kolaborasi, inovasi dalam pembelajaran, serta kesadaran guru terhadap tanggung jawab profesionalnya (Al-Banjari, 2023). Oleh karena itu, sekolah perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung guru agar dapat

melaksanakan tugas secara profesional dan berkelanjutan (Heru, 2024). Dalam hal ini, kepala sekolah memiliki posisi penting karena lingkungan kerja tersebut perlu dibangun melalui proses pembinaan, pengarahan, pengembangan kompetensi, motivasi, dan supervisi yang dilakukan secara berkelanjutan.

Dalam konteks kelembagaan, budaya kinerja guru tidak dapat dilepaskan dari budaya organisasi sekolah. Sutrisno (2019) menjelaskan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan nilai, komunikasi, pemberdayaan, inovasi, kreativitas, dan kebiasaan yang berkembang dalam organisasi. Wibowo (2016) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi terbentuk dari keyakinan, norma, dan nilai bersama yang menjadi dasar bagaimana anggota organisasi bertindak. Dalam lingkungan sekolah, nilai dan kebiasaan tersebut dapat tercermin dalam perilaku kerja guru. Dengan demikian, budaya kinerja guru dapat dipahami sebagai perwujudan nilai dan kebiasaan organisasi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari yang dalam proses penguatannya tidak terlepas dari peran kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi sekolah.

Budaya kinerja guru tidak terbentuk dengan sendirinya, tetapi membutuhkan proses pembinaan dan penguatan secara berkelanjutan. Dalam proses tersebut, kepala sekolah memiliki peran strategis dalam membina dan mengembangkan kompetensi guru, memberikan arahan dan motivasi, serta melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas guru. Mulyasa (2018) menjelaskan bahwa kepala sekolah memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan melalui

kemampuan profesional dan manajerialnya. Oleh karena itu, penguatan budaya kinerja guru dalam penelitian ini dipahami sebagai proses yang dibangun melalui berbagai peran kepala sekolah dalam membina, mengarahkan, dan mengawasi guru.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan tidak hanya bertanggung jawab terhadap administrasi sekolah, tetapi juga berperan dalam menggerakkan warga sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Mulyasa (2012) menjelaskan pentingnya manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Leithwood dkk. (2020) juga menunjukkan adanya keterkaitan kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru dan hasil belajar siswa, sedangkan Wahjosumidjo (2019) menempatkan kepala sekolah sebagai salah satu unsur penting dalam perkembangan lembaga pendidikan. Dalam penelitian ini, peran kepala sekolah diarahkan pada tiga peran, yaitu sebagai *educator*, *leader*, dan *supervisor* dalam penguatan budaya kinerja guru.

Penguatan budaya kinerja juga berkaitan dengan bagaimana kepala sekolah menggerakkan dan memberdayakan warga sekolah untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Mulyasa (2012) menekankan pentingnya bimbingan, arahan, dan pemberdayaan warga sekolah dalam mewujudkan tujuan pendidikan. Oleh sebab itu, peran kepala sekolah tidak hanya terlihat dalam pengawasan, tetapi juga dalam pembinaan dan pengembangan kompetensi guru, pemberian arahan dan motivasi, pembangunan komunikasi, serta pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas. Melalui berbagai

peran tersebut, kepala sekolah dapat mengarahkan nilai dan kebiasaan kerja agar berkembang menjadi bagian dari kehidupan kerja guru sehari-hari.

Dalam perspektif Islam, pelaksanaan tugas dengan kesungguhan dan tanggung jawab merupakan nilai yang relevan dengan penguatan budaya kinerja. Allah SWT berfirman dalam QS. At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
اِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ۝ ١٠٥

Artinya: “Katakanlah (Nabi Muhammad), “Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan.”

Ayat tersebut menegaskan pentingnya kesungguhan dan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam konteks pendidikan, nilai tersebut dapat diwujudkan melalui kesungguhan guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Dengan demikian, budaya kinerja guru tidak hanya berkaitan dengan tuntutan organisasi, tetapi juga dapat dipandang sebagai bentuk tanggung jawab moral dalam menjalankan tugas (Ibn Katsir. 2000).

Berdasarkan uraian tersebut, dari pengamatan awal peneliti, penguatan budaya kinerja guru di SMPN 3 Pulau Punjung berkaitan dengan pelaksanaan peran kepala sekolah dalam membina, mengarahkan, memotivasi, dan melakukan supervisi terhadap guru. Peran tersebut terlihat melalui upaya kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru, mengarahkan pelaksanaan tugas sesuai dengan tujuan sekolah, membangun komunikasi dan

kerja sama, serta melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas guru. Ketiga peran tersebut menjadi penting untuk dikaji karena menunjukkan bagaimana kepala sekolah menjalankan perannya dalam kehidupan kerja guru di sekolah.

Salah satu bentuknya adalah Program Budaya Literasi dan Penulisan Perangkat Ajar/Karya Ilmiah (*Teacher Writing Program*) yang mendorong guru mengembangkan perangkat pembelajaran dan karya tulis. Selain itu, kepala sekolah mengoptimalkan Komunitas Belajar Internal (Kombel) sebagai sarana diskusi pedagogik antarguru serta melaksanakan Supervisi Akademik Suportif. Kegiatan tersebut menunjukkan adanya upaya kepala sekolah dalam membina dan mengembangkan kompetensi guru, membangun kolaborasi, serta melakukan supervisi dan pendampingan dalam melaksanakan pembelajaran. Dengan demikian, program-program tersebut menjadi salah satu bentuk konkret dari peran kepala sekolah dalam memperkuat budaya kinerja guru.

Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah mengarahkan guru agar memahami visi dan tujuan sekolah serta menerapkannya dalam kegiatan pembelajaran. Kepala sekolah juga memberikan bimbingan untuk meningkatkan kemampuan guru, memberikan motivasi dan kepercayaan kepada guru untuk mengembangkan pembelajaran sesuai bidangnya, serta melakukan pemantauan dan pembinaan melalui supervisi akademik. Dengan demikian, peran kepala sekolah tidak hanya tampak dalam pemberian arahan, tetapi juga dalam proses pembinaan, pengembangan kompetensi, motivasi, supervisi, dan tindak lanjut terhadap pelaksanaan tugas guru.

Pengamatan awal peneliti menunjukkan bahwa pelaksanaan peran tersebut berkaitan dengan budaya kinerja guru yang terlihat dalam kedisiplinan, kolaborasi, dan inovasi. Kedisiplinan tampak dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pembelajaran, kolaborasi terlihat melalui kebiasaan guru berdiskusi dan bekerja sama, sedangkan inovasi terlihat dari adanya ruang bagi guru untuk mengembangkan metode dan media pembelajaran sesuai kebutuhan siswa. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa nilai dan kebiasaan kerja telah diterapkan dalam aktivitas sehari-hari guru. Dengan demikian, budaya kinerja guru dalam penelitian ini dipandang sebagai konteks yang menunjukkan bagaimana peran kepala sekolah diwujudkan dalam kehidupan kerja guru.

Namun, terdapat fenomena yang lebih khusus untuk dikaji. Budaya kinerja guru tetap berjalan relatif stabil meskipun kepala sekolah tidak selalu hadir secara fisik untuk memantau setiap proses pembelajaran. Guru tetap melaksanakan tugas, bekerja sama, dan memiliki ruang untuk berinovasi. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa penguatan budaya kinerja tidak semata-mata bergantung pada pengawasan langsung kepala sekolah, tetapi terdapat nilai, sistem kerja, kepercayaan, dan pembiasaan yang telah dibangun dalam lingkungan sekolah. Kondisi tersebut menjadi menarik untuk dikaji karena menunjukkan bahwa peran kepala sekolah dalam penguatan budaya kinerja tidak hanya dapat dilihat dari kehadiran dan pengawasan secara langsung, tetapi juga dari bagaimana kepala sekolah menjalankan perannya

dalam membina, mengarahkan, dan mengawasi guru sehingga budaya kinerja dapat berjalan secara berkelanjutan.

Fenomena tersebut diperkuat oleh wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SMPN 3 Pulau Punjung, Ibu Wilda Fitriyah, S.Pd yang menyatakan bahwa:

“Budaya kinerja guru telah berjalan baik melalui peran kepala sekolah yang mengayomi para guru. Kondisi tersebut ditandai dengan kedisiplinan guru dalam pelaksanaan jam kerja dan tugas pengajaran, kerja sama yang solid antara guru dan tenaga kependidikan (team based culture), serta adanya kebebasan bagi guru untuk berkreasi dan berinovasi dalam proses pembelajaran sesuai kesiapan guru dan karakteristik mata pelajaran”.

Keterangan tersebut menguatkan hasil pengamatan awal bahwa budaya kinerja guru di SMPN 3 Pulau Punjung tidak hanya terlihat pada perilaku individual, tetapi juga pada pola kerja bersama yang dibangun dalam lingkungan sekolah. Kondisi tersebut sekaligus menunjukkan pentingnya melihat bagaimana peran kepala sekolah dalam membangun dan memperkuat pola kerja tersebut, bukan hanya melihat kondisi budaya kinerja guru sebagai hasil yang berdiri sendiri.

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, Badaruddin (2023) membahas pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja guru terhadap kinerja guru. Rosmayni, Arafat, dan Rosani (2023) membahas pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja terhadap disiplin kerja guru, sedangkan Usman (2022) mengkaji kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya kerja guru melalui pengarahan, pembinaan kompetensi, pengawasan, motivasi, kesempatan pengembangan diri, dan

keteladanan. Penelitian tersebut menunjukkan pentingnya peran kepala sekolah dalam membangun budaya kerja guru. Namun, penelitian ini tidak diarahkan untuk mengukur pengaruh antarvariabel, melainkan untuk memahami bagaimana peran kepala sekolah dilaksanakan dalam proses penguatan budaya kinerja guru pada konteks sekolah tertentu.

Celah penelitian tersebut terletak pada perlunya pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses penguatan budaya kinerja melalui peran kepala sekolah, khususnya bagaimana kepala sekolah menjalankan perannya sebagai *educator*, *leader*, dan *supervisor* dalam membina, mengarahkan, mengembangkan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan tugas guru. Fenomena tetap berjalannya budaya kinerja ketika kepala sekolah tidak selalu hadir secara fisik semakin memperlihatkan pentingnya memahami peran tersebut. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya melihat keberadaan budaya kinerja guru, tetapi memusatkan perhatian pada peran kepala sekolah dalam membangun serta memperkuat budaya tersebut.

Dalam penelitian ini, peran kepala sekolah dipahami berdasarkan teori Mulyasa yang menjelaskan fungsi kepala sekolah sebagai *educator*, *manager*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *innovator*, dan *motivator*. Dari keseluruhan fungsi tersebut, penelitian ini memusatkan perhatian pada tiga peran kepala sekolah, yaitu sebagai *educator*, *leader*, dan *supervisor*. Peran sebagai *educator* berkaitan dengan pembinaan dan pengembangan kompetensi guru, peran sebagai *leader* berkaitan dengan kemampuan kepala sekolah dalam memberikan arahan, membangun komunikasi, memberikan motivasi,

menggerakkan guru, serta memberikan keteladanan, sedangkan peran sebagai *supervisor* berkaitan dengan pelaksanaan supervisi, pemantauan, evaluasi, pemberian umpan balik, dan tindak lanjut terhadap pelaksanaan tugas guru. Ketiga peran tersebut digunakan untuk memahami bagaimana kepala sekolah memperkuat budaya kinerja guru di SMPN 3 Pulau Punjung.

Sementara itu, budaya kinerja guru dalam penelitian ini tidak ditempatkan sebagai fokus yang berdiri sendiri, tetapi sebagai konteks yang menunjukkan bagaimana peran kepala sekolah dijalankan dan bagaimana upaya penguatan tersebut tercermin dalam kehidupan kerja guru. Budaya kinerja tersebut dapat dilihat melalui kedisiplinan, kolaborasi, dan inovasi dalam melaksanakan tugas profesional. Dengan demikian, hubungan antara kedua konsep tersebut dalam penelitian ini adalah bahwa peran kepala sekolah menjadi fokus utama yang dikaji, sedangkan budaya kinerja guru menjadi konteks yang diperkuat melalui peran tersebut.

Dengan demikian, penelitian ini diarahkan pada peran kepala sekolah dalam penguatan budaya kinerja guru, sedangkan budaya kinerja guru menjadi konteks yang menunjukkan bagaimana peran tersebut diwujudkan dalam praktik. Fokus penelitian diarahkan pada tiga peran, yaitu sebagai *educator*, *leader*, dan *supervisor*.

Ketiga peran tersebut dikaji untuk memahami bagaimana kepala sekolah membina dan mengembangkan kompetensi guru, mengarahkan dan menggerakkan guru dalam pelaksanaan tugas, serta melakukan supervisi dan

tindak lanjut sehingga kedisiplinan, kolaborasi, dan inovasi dapat berkembang menjadi bagian dari budaya kerja guru.

Berdasarkan fenomena di lapangan dan celah penelitian tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk memperoleh gambaran yang lebih mendalam mengenai bagaimana kepala sekolah menjalankan perannya sebagai *educator*, *leader*, dan *supervisor* dalam memperkuat budaya kinerja guru di SMPN 3 Pulau Punjung. Atas dasar tersebut, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Peran Kepala Sekolah dalam Penguatan Budaya Kinerja Guru di SMPN 3 Pulau Punjung.”

A. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, ada beberapa identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Budaya kinerja guru di SMPN 3 Pulau Punjung telah berjalan dengan baik, yang ditunjukkan melalui kedisiplinan, kerja sama, dan inovasi guru.
2. Budaya kinerja guru tetap berjalan meskipun kepala sekolah tidak selalu melakukan pengawasan secara langsung dalam setiap aktivitas sekolah.
3. Peran kepala sekolah sebagai *educator* dalam membina dan mengembangkan kompetensi guru sebagai perlu dikaji lebih mendalam berdasarkan praktik yang berlangsung di SMPN 3 Pulau Punjung.
4. Peran kepala sekolah sebagai *leader* dalam mengarahkan, menginternalisasikan visi dan misi sekolah, serta memberikan keteladanan dalam pelaksanaan tugas guru perlu dikaji lebih mendalam.

5. Peran kepala sekolah sebagai *supervisor* dalam melaksanakan supervisi, pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut terhadap pelaksanaan tugas guru perlu dikaji lebih mendalam.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka fokus penelitian ini adalah peran kepala sekolah dalam penguatan budaya kinerja guru dengan sub fokus kepala sekolah berperan sebagai *educator*, *leader*, dan *supervisor*.

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan fokus penelitian di atas, maka pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepala sekolah sebagai *educator* dalam penguatan budaya kinerja guru di SMPN 3 Pulau Punjung?
2. Bagaimana peran kepala sekolah sebagai *leader* dalam penguatan budaya kinerja guru di SMPN 3 Pulau Punjung?
3. Bagaimana peran kepala sekolah sebagai *supervisor* dalam penguatan budaya kinerja guru di SMPN 3 Pulau Punjung?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan peran kepala sekolah sebagai *educator* dalam penguatan budaya kinerja guru di SMPN 3 Pulau Punjung.

2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis peran kepala sekolah sebagai *leader* dalam penguatan budaya kinerja guru di SMPN 3 Pulau Punjung.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis peran kepala sekolah sebagai *supervisor* dalam penguatan budaya kinerja guru di SMPN 3 Pulau Punjung.

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen pendidikan, khususnya terkait peran kepala sekolah dalam penguatan budaya kinerja guru, serta menjadi referensi tambahan bagi peneliti selanjutnya yang mengkaji peran kepala sekolah dalam konteks budaya sekolah.

2. Secara Praktis

- a. Bagi kepala sekolah, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan dalam mengoptimalkan peran kepala sekolah dalam penguatan budaya kinerja guru sebagai *educator*, *leader*, dan *supervisor*.
- b. Bagi sekolah, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung penguatan budaya kinerja guru.

- c. Bagi guru, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan refleksi untuk meningkatkan profesionalisme, kedisiplinan, kolaborasi, dan inovasi dalam melaksanakan tugas.
- d. Bagi sekolah lain, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi dan pembandingan dalam mengembangkan strategi penguatan budaya kinerja guru sesuai dengan kondisi, dan kebutuhan sekolah masing-masing.

