

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Pendidikan dipandang sebagai suatu aspek yang mempunyai peran penting dalam mempersiapkan dan membentuk generasi muda dimasa mendatang. Dengan melalui pendidikan, suatu bangsa dapat menjadi bangsa yang tangguh, berkarakter, mandiri serta berdaya saing. Era reformasi membawa perubahan fundamental dalam bidang pendidikan menyangkut aspek manajemen Negara, dimana sebagai konsekuensi dari Undang-Undang No 23 Tahun 2014 tentang pemerintahan Daerah maka terjadi pergeseran Manajemen Sentralistik menjadi Manajemen berbasis Daerah. Manajemen pendidikan harus disesuaikan dengan jiwa dan semangat otonomi Daerah. Perubahan paradigma dari *top-down* ke *bottom up* atau desentralisasi dalam wujud pemberdayaan sekolah sehingga kepala sekolah dan guru menjadi ujung tombak segala upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan serta bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan pendidikan (Musfah, 2021).

Pendidikan memegang peran penting untuk mencerdaskan kehidupan bangsa maka dari itu, pendidikan menuntut orang-orang untuk terlibat didalamnya dan bekerja sama secara maksimal, penuh rasa tanggungjawab serta loyalitas yang tinggi untuk meningkatkan mutu/kualitas pendidikan. Peningkatan kualitas pendidikan menjadi fondasi yang kuat dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia. Lembaga pendidikan dipercaya sebagai lembaga yang berkompeten mempersiapkan sumber daya manusia yang unggul, melalui lembaga pendidikan diharapkan ada serapan ilmu pengetahuan (*transfer of knowledge*) serta serapan informasi dan teknologi (*transfer of information and technology*). Rismayanti *et al.* (2021) menyatakan bahwa kualitas pendidikan yang direpresentasikan dalam mutu pembelajaran bergantung pada kompetensi profesional dan kinerja guru selaku tenaga pendidik.

Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan modal dasar pembangunan nasional, oleh karena itu kualitas sumber daya manusia senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Institusi pendidikan harus mampu melakukan pengembangan ilmu pengetahuan, keahlian dan juga pengembangan teknologi serta sumber daya manusia yang memiliki intelektualitas, kreatifitas, perilaku yang berbudaya dan toleran, serta memiliki karakter yang kuat, senantiasa berpegang pada kebenaran guna meningkatkan daya saing bangsa dalam menghadapi persaingan global di segala aspek (Undang-Undang No. 12 Tahun 2012). Guru merupakan unsur sumber daya yang sangat menentukan keberhasilan pendidikan di sekolah, karena guru merupakan unsur manusiawi yang sangat dekat hubungannya dengan siswa dalam upaya pendidikan sehari-hari di sekolah (Hambali, 2022). Adapun penanggung jawab keterlaksanaan proses pembelajaran di kelas adalah guru. Oleh karena itu guru sebagai salah satu faktor utama dan yang paling penting dalam upaya menciptakan dan menghasilkan lulusan dengan kualifikasi di atas maka sudah selayaknya kalau peran guru harus mendapat perhatian yang baik karena terlibat langsung dalam proses pendidikan tersebut

Guru merupakan komponen yang sangat penting oleh karena itu berbagai langkah dilakukan untuk meningkatkan kualitas guru. Sumber daya manusia di sekolah harus memiliki kemampuan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, oleh karenanya peran pendidik dan

tenaga kependidikan harus melakukan kerja sama yang baik dalam rangka mencapai tujuan pendidikan Nasional (Uno, 2023). Guru dituntut memiliki kinerja yang mampu memberikan dan merealisasikan harapan dan keinginan semua pihak terutama masyarakat umum yang telah mempercayai sekolah, dan guru dalam membina anak didik dalam meraih mutu pendidikan yang baik sangat dipengaruhi oleh kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya, sehingga guru menjadi sentral tuntutan yang penting untuk mencapai keberhasilan pendidikan. Menurut Mangkunegara (2019) kinerja guru merupakan proses pembelajaran sebagai upaya untuk mengembangkan kegiatan yang ada menjadi kegiatan yang lebih baik, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan tercapai dengan baik melalui kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru sesuai dengan sasaran dan sasaran. Lebih lanjut Susanto (2021) menyatakan bahwa kinerja guru adalah melaksanakan proses pembelajaran baik di dalam kelas maupun di luar kelas selain mengerjakan kegiatan lain, seperti mengerjakan administrasi sekolah dan administrasi pembelajaran, melaksanakan bimbingan dan pelayanan kepada siswa, serta melaksanakan penilaian. Secara konsep, kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya (Solong, 2020). Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Secara umum mutu pendidikan yang baik menjadi tolok ukur keberhasilan kinerja yang ditunjukkan oleh guru.

Pemberdayaan terhadap mutu para guru yang ada di sekolah perlu dilakukan secara terus menerus, dan berkelanjutan. Hal tersebut tentu tidak lepas dari unsur manajemen berbasis sekolah. Ini *et al.* (2021) mengemukakan manajemen mutu berbasis sekolah dan revitalisasi fungsi sekolah merupakan dua hal yang dapat dijadikan pondasi dalam menjalankan organisasi guna menghasilkan peningkatan kompetensi guru untuk mencapai kinerja yang baik. Manajemen pendidikan diartikan sebagai suatu proses kerjasama yang dilakukan secara sistematis, sistematis, terstruktur serta komprehensif untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional yang telah ditetapkan baik tujuan jangka pendek, menengah maupun tujuan jangka panjang (Syafaruddin & Syukri, 2022). Manajemen berbasis sekolah akan berlangsung secara efektif dan efisien jika didukung oleh sumber daya manusia profesional untuk mengoperasikan sekolah, dana yang cukup sehingga sekolah mampu untuk membayar staf sesuai dengan fungsinya, infrastruktur yang memadai untuk mendukung proses pengajaran-pembelajaran, dan dukungan masyarakat (orang tua siswa) baik dalam hal bantuan pemikiran dan sumbangan keuangan (Nadeak, 2022). Mulyasa (2022) menjelaskan manajemen berbasis sekolah itu merupakan model manajemen pendidikan yang menyediakan pendidikan otonomi ke sekolah dan model ini mendorong pengambilan keputusan untuk selalu melibatkan semua *stakeholder* sekolah yang dimaksudkan untuk mewujudkan Tujuan Pendidikan Nasional.

Manajemen Berbasis Sekolah dikatakan berkontribusi positif yang diberikan kepada sekolah untuk mampu menyediakan pendidikan yang lebih bermutu dan lebih memadai bagi peserta didik. Dengan penerapan MBS, peluang baik akan semakin nyata bagi kepala sekolah, guru, dan peserta didik untuk berkegiatan dan melakukan banyaknya inovasi serta improvisasi di sekolah, terkait dengan masalah kurikulum, pembelajaran manajerial dan lain sebagainya yang tumbuh dari rangkaian aktivitas, kreativitas, dan profesionalisme yang dimiliki dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Wati (2021) menyatakan selain peran dari kepala sekolah, guru juga ikut menentukan keberhasilan dari penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat mendorong peningkatan kinerja

guru karena memberikan otonomi lebih besar bagi sekolah dalam mengelola sumber daya dan membuat keputusan yang relevan dengan kebutuhan lokal. Hal ini memungkinkan guru untuk lebih terlibat dalam proses pembelajaran, pengembangan kurikulum, dan peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan. MBS tidak hanya meningkatkan efisiensi dan efektivitas sekolah secara keseluruhan, tetapi juga dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi guru untuk berkembang dan meningkatkan kinerja guru (Rohma *et al.*, 2020). Penelitian (Deta *et al.*, 2025; Rizal *et al.*, 2024; Siregar, 2020; Fina, 2020; Yusuf & Basrowi, 2023; Indriani *et al.*, 2021; Latifah & Handayani, 2022; Tomanor, 2025; Rohma *et al.*, 2020) membuktikan adanya keterkaitan antara Manajemen Berbasis Sekolah dan kinerja guru. Sedangkan (Refamonte & S. Decano, 2021; Barrera *et al.*, 2022) mendapatkan hasil yang berbeda dimana Manajemen Berbasis Sekolah tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Di dalam sekolah peran kepala sekolah dan guru sangat penting untuk peningkatan kualitas proses pendidikan siswa, oleh karena itu menarik untuk diikaji dan didalami lebih jauh dari berbagai sudut tentang dunia pendidikan adalah tentang sumber daya manusia guru. Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengarahkan guru akan memberikan dampak pada pencapaian kinerja yang diinginkan oleh sekolah sebagai organisasi pendidikan. Pencapaian kinerja dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh peran kepemimpinan (Qomariah *et al.*, 2022). Agar manajemen dapat berjalan sesuai dengan tujuan organisasi, maka upaya yang dilakukan salah satunya yakni memiliki pemimpin yang baik dalam menjalankan satu sistem kepemimpinan yang dapat berperan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia khususnya kinerja (Khoiri & Oktavia, 2019). Kepemimpinan inklusif dalam pendidikan adalah pendekatan multifaset yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan dimana semua siswa dapat berkembang, terlepas dari latar belakang atau kemampuan siswa (Komariah & Kurniady, 2022). Gaya kepemimpinan ini penting untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang adil dan inklusif. Hal ini membutuhkan pendekatan komprehensif yang mencakup transformasi kelembagaan, praktik kepemimpinan yang efektif, mengatasi hambatan, serta mendorong kolaborasi dan budaya kompetensi. Para pemimpin pendidikan (kepala sekolah) dengan berfokus pada area-area tersebut, secara signifikan dapat meningkatkan inklusivitas dan kualitas pendidikan bagi seluruh siswa (Musfah, 2022).

Kepemimpinan inklusif dalam pendidikan terdiri dari beberapa kegiatan, yang termasuk di dalamnya mendukung pelaksanaan inklusi, berpartisipasi dalam pendidikan, membangun dengan penuh kesadaran, mengembangkan dialog, mengutamakan belajar sambil praktik, mendukung inklusivitas sebagai strategi pengambilan keputusan dan kebijaksanaan, dan membangun kebersamaan (Komariah & Kurniady, 2022). Penelitian empiris (Purnamaningtyas & Rahardja, 2021b; Suhardi & Febriyanti, 2024; Limbu *et al.*, 2022; Azis & Suwatno, 2019; Seriyanti *et al.*, 2021; Luo & Huang, 2023; Yusuf & Basrowi, 2023) menunjukkan temuan bahwa kepemimpinan inklusif kepala sekolah memiliki dampak positif terhadap Manajemen Berbasis Sekolah dan kinerja guru. Kepemimpinan inklusif yang berfokus pada penghargaan terhadap keberagaman, kesetaraan, dan inklusi dalam lingkungan sekolah, dapat menciptakan suasana kerja yang lebih baik, memotivasi guru, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja guru. Temuan berbeda yang menjadi *gap research* diperoleh (Andrianto *et al.*, 2023; Akullo & Kamanyire, 2023; Lahat *et al.*, 2022; Indah *et al.*, 2025a) bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Manajemen Berbasis Sekolah dan kinerja guru.

Perilaku kerja inovatif dipandang sangat penting bagi kelangsungan hidup dan keberhasilan jangka panjang organisasi (Robbins & Judge, 2019). Bagi organisasi, perilaku inovatif berguna untuk menghasilkan ide-ide baru, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi. Perilaku inovatif didefinisikan sebagai tindakan untuk mencari, mengembangkan, dan menerapkan ide-ide dan solusi baru dalam situasi tertentu, terutama dalam pekerjaan (Noe *et al.*, 2021). Menurut Robbins & Judge (2019), perilaku kerja inovatif mengacu pada inisiasi, pengembangan, realisasi, dan implementasi ide-ide baru yang dapat meningkatkan suatu produk, layanan, proses, dan metode kerja. Perilaku kerja inovatif bersifat kompleks karena tidak mudah untuk menghasilkan ide-ide yang praktis, baru, proaktif, dan realistis. Perilaku kerja inovatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Guru yang memiliki perilaku inovatif cenderung lebih efektif dalam menciptakan suasana belajar yang menarik dan meningkatkan prestasi siswa. Inovasi dalam pembelajaran dapat berupa penggunaan metode pembelajaran yang bervariasi, pemanfaatan teknologi, dan pengembangan materi pembelajaran yang kreatif.

Perilaku kerja inovatif berkontribusi positif terhadap hasil kerja, para peneliti (Escribá-Carda *et al.*, 2023; Ghani *et al.*, 2023) (AlEssa & Durugbo, 2022) (Lambriex-Schmitz *et al.*, 2020) telah semakin memperhatikan faktor-faktor organisasi dan individu yang berpotensi mendorong perilaku kerja inovatif. Di era inovasi disruptif abad ke-21, banyak sektor kehidupan manusia menghadapi tantangan, termasuk sektor pendidikan. Inovasi disruptif adalah inovasi yang menghancurkan inovasi yang sudah ada dengan memunculkan kategori lingkungan/pasar baru. Hal ini tentu menghadirkan tantangan tersendiri bagi sektor pendidikan, khususnya, tantangan bagi para kepala sekolah serta guru adalah mempertahankan eksistensi dan kinerja guru. Sekolah sangat membutuhkan inovasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Lambriex-Schmitz *et al.*, 2020). Guru memainkan peran penting dalam keberhasilan organisasi pendidikan tersebut dengan meningkatkan keberhasilan siswa dan guru merupakan agen yang paling penting dalam meningkatkan keberhasilan akademik dan sosial sekolah. Guru memberikan efek positif pada siswa melalui perilaku inovatif dan strategi pengajaran kreatif, selain itu guru berperan membantu siswa mengungkapkan kreativitas dalam proses pembelajaran (Hosseini & Shirazi, 2021). Perilaku inovatif oleh guru mendorong minat siswa dalam belajar dan meningkatkan prestasi siswa. Mengingat banyak peran guru dalam memfasilitasi dan mempromosikan perubahan dan peningkatan sekolah, sehingga perilaku inovatif guru menjadi aspek yang sangat penting (Sofiyan *et al.*, 2022). Setiap pekerja inovatif memiliki pola pikir yang ingin belajar, berkreasi, dan menghasilkan ide-ide baru untuk memecahkan masalah yang dihadapi, sehingga meningkatkan kinerja (Hong & Zainal, 2022). Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, perilaku kerja inovatif berpengaruh positif terhadap kinerja (Hardianto *et al.*, 2021; Purwanto *et al.*, 2020; El-Kassar *et al.*, 2022a; Afza *et al.*, 2022; Winola & Raharja, 2023). Temuan penelitian berbeda yang menjadi *gap research* diantaranya (Prastya & Lestariningsih, 2024; Ernanto & Indriyaningrum, 2023; Matdoan *et al.*, 2024; Tafsir *et al.*, 2022) yang menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Sekolah Dasar (SD) sebagai jenjang pendidikan pertama memiliki peran penting dalam memberikan fondasi pendidikan yang kokoh bagi siswa. Sebagai institusi pendidikan formal, SD diharapkan tidak hanya memberikan kurikulum yang berkualitas, tetapi juga memerlukan guru dengan kinerja yang optimal guna mendukung keberhasilan akademik siswa serta perkembangan peserta didik secara holistik. Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Dinas Pendidikan Wilayah Timur Kabupaten Jember, menaungi 139 SD Negeri yang berada di Kecamatan Mayang, Kalisat, Silo, Mumbulsari, dan Pakusari. Keberadaan Satuan Pendidikan SD di wilayah tersebut dapat menjadi cerminan dari beragam konteks pendidikan di daerah termasuk kinerja guru. Dengan mengambil sampel dari sekolah-sekolah di wilayah ini, penelitian ini akan memberikan wawasan yang lebih luas tentang pengaruh kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif terhadap kinerja guru melalui manajemen berbasis sekolah sebagai *intervening*.

Adapun gambaran mengenai jumlah peserta didik dan kinerja guru pada SD Negeri Wilayah Timur Kabupaten Jember dapat dilihat pada Tabel 1.1.

**Tabel 1.1 Data Siswa SD Negeri Wilayah Timur di Kabupaten Jember dan Skor Kinerja Guru Tahun 2024**

| No    | Kecamatan  | Jumlah Siswa | Rata-Rata Skor PKG |
|-------|------------|--------------|--------------------|
| 1     | Mayang     | 3.479        | 81,0               |
| 2     | Kalisat    | 5.204        | 77,9               |
| 3     | Silo       | 6.322        | 80,2               |
| 4     | Mumbulsari | 4.661        | 76,3               |
| 5     | Pakusari   | 2.554        | 78,5               |
| Total |            | 286          | 78,8               |

Sumber: Dinas Pendidikan Kabupaten Jember, 2025

Berdasarkan Tabel 1.1, diperoleh gambaran bahwa kinerja guru pada SD Negeri Wilayah Timur di Kabupaten Jember secara umum berada pada rentang baik dengan skor rata-rata PKG sebesar 78,8. Nilai PKG yang baik menunjukkan bahwa guru tersebut adalah pendidik yang kompeten, efektif, dan profesional yang secara konsisten memberikan kontribusi positif terhadap pendidikan dan perkembangan siswa. Hal ini tidak terlepas dari aspek kompetensi guru yang mencerminkan penguasaan yang kuat terhadap empat kompetensi utama: pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Namun masih ada sorotan terhadap kinerja guru mencakup aspek profesionalisme, disiplin, motivasi, dan lingkungan kerja, dengan fokus pada kemampuan mengajar, perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran, serta dampaknya pada mutu pendidikan, dimana inovasi, pelatihan, kesejahteraan, dan dukungan fasilitas serta supervisi menjadi kunci peningkatan, meskipun masih ada tantangan seperti implementasi kebijakan baru dan variasi kompetensi, terutama di daerah terpencil. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru sebagai penentu layanan pendidikan pada SD Negeri Wilayah Timur di Kabupaten Jember belum optimal dan memerlukan perbaikan atau peningkatan.

Berdasarkan pokok-pokok pikiran yang telah disebutkan diatas terkait dengan fenomena, permasalahan dan riset gap hasil penelitian terdahulu, penulis melakukan penelitian terkait dengan pengaruh kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif terhadap kinerja guru melalui manajemen berbasis sekolah sebagai *intervening*.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan yang akan dibahas dan ditetapkan adalah:

1. Apakah kepemimpinan inklusif berpengaruh terhadap manajemen berbasis sekolah di SD Wilayah Timur Kabupaten Jember?
2. Apakah perilaku kerja inovatif berpengaruh terhadap manajemen berbasis sekolah di SD Wilayah Timur Kabupaten Jember?
3. Apakah kepemimpinan inklusif berpengaruh terhadap kinerja guru di SD Wilayah Timur Kabupaten Jember?
4. Apakah perilaku kerja inovatif berpengaruh terhadap kinerja guru di SD Wilayah Timur Kabupaten Jember?
5. Apakah manajemen berbasis sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru di SD Wilayah Timur Kabupaten Jember?
6. Apakah kepemimpinan inklusif berpengaruh terhadap kinerja guru dengan *intervening* manajemen berbasis sekolah di SD Wilayah Timur Kabupaten Jember?
7. Apakah perilaku kerja inovatif berpengaruh terhadap kinerja guru dengan *intervening* manajemen berbasis sekolah di SD Wilayah Timur Kabupaten Jember?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan rumusan masalah tersebut, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap manajemen berbasis sekolah di SD Wilayah Timur Kabupaten Jember.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh perilaku kerja inovatif terhadap manajemen berbasis sekolah di SD Wilayah Timur Kabupaten Jember.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja guru di SD Wilayah Timur Kabupaten Jember.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh perilaku kerja inovatif terhadap kinerja guru di SD Wilayah Timur Kabupaten Jember.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh manajemen berbasis sekolah terhadap kinerja guru di SD Wilayah Timur Kabupaten Jember.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja guru dengan *intervening* manajemen berbasis sekolah di SD Wilayah Timur Kabupaten Jember.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh perilaku kerja inovatif terhadap kinerja guru dengan *intervening* manajemen berbasis sekolah di SD Wilayah Timur Kabupaten Jember.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat secara teoritis

Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk memperkaya riset bidang manajemen pendidikan, khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan inklusif, perilaku kerja inovatif, manajemen berbasis sekolah, dan kinerja guru. Dalam hal ini, hasil penelitian diharapkan menjadi bahan acuan dan referensi bagi kalangan akademis, serta memperluas kajian manajemen pendidikan.

2. Manfaat secara praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai bahan pertimbangan dalam pembuatan strategi untuk meningkatkan manajemen mutu pendidikan dan kinerja guru di SD Wilayah Timur Kabupaten Jember. Penelitian ini dapat memberikan masukan yang berarti bagi Institusi Dinas Pendidikan Kabupaten Jember mengenai peran kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif dalam mendorong manajemen berbasis sekolah dan kinerja guru.

3. Manfaat Kebijakan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi Institusi Dinas Pendidikan Kabupaten Jember dalam merumuskan kebijakan berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja guru dan manajemen berbasis sekolah

