

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan dalam suatu lembaga adalah suatu hal yang akan mempengaruhi secara besar dinamika dan kinerja yang ada di dalam lembaga yang bersangkutan dengan maksimal. Hal ini dikarenakan, dalam suatu organisasi, pemimpin adalah nyawa yang nantinya akan membawa kemana arah dari organisasi atau institusi yang dipimpinnya. Model kepemimpinan yang ideal dan juga adaptif di zaman modern ini adalah salah satu model kepemimpinan yang ideal nantinya akan membawa organisasi yang bersangkutan ke arah kemajuan dan apabila model kepemimpinan yang ada buruk, maka yang terjadi adalah sebaliknya<sup>1</sup>.

Kepemimpinan selalu menjadi faktor penting dalam kemajuan suatu lembaga pendidikan. Pemimpin harus mampu menyampaikan visi ke depan dan membuat visi tersebut dapat dipahami oleh seluruh karyawan, sehingga lembaga pendidikan secara keseluruhan siap dalam menghadapi segala kendala yang menghadang. Hal itu kemudian membawa lembaga pendidikan ke titik optimal dimana segala potensi lembaga pendidikan dapat dimanfaatkan dalam memajukan lembaga

---

<sup>1</sup> Ali, N. (2020). Efek Moderasi Kepemimpinan Etis pada Pengaruh Etika Kerja Islami terhadap Kinerja Adaptif. *Jihbiz Jurnal Ekonomi Keuangan Dan Perbankan Syariah*, 4(1), 105–123. <https://doi.org/10.33379/jihbiz.v4i1.858>

pendidikan. Namun, memiliki jiwa kepemimpinan yang baik, sekaligus menjadi seorang pemimpin tidaklah mudah<sup>2</sup>.

Dibutuhkan banyak upaya bagi seorang pemimpin untuk menjadi pemimpin yang baik. Misalnya, pimpinan lembaga pendidikan yang baik tegas terhadap karyawannya dan mampu menghukum mereka sesuai dengan kesalahan yang dilakukannya. Sanksi yang dijatuhkan harus bertindak sebagai pencegah untuk memastikan bahwa kesalahan ini tidak terulang dan karyawan lain tidak menirunya<sup>3</sup>.

Selain itu, pimpinan lembaga pendidikan harus mampu memperhatikan perilaku dan karakteristik karyawannya dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Ini harus dilakukan untuk melihat tingkat kinerja mereka. Karena kemampuan setiap karyawan tentunya berbeda-beda, dan itu tentunya juga mempengaruhi tingkat kinerjanya. Menyatukan seluruh karyawan dengan visi dan misi yang berbeda dalam suatu lembaga pendidikan bukanlah tugas yang mudah. Seorang pemimpin harus mampu mengarahkan visi dan misi setiap karyawan agar dapat dimanfaatkan sepenuhnya untuk kepentingan lembaga pendidikan. Artinya visi dan misi lembaga pendidikan lebih penting daripada visi dan misi karyawan yang bekerja di lembaga pendidikan<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Otniel, R., & Ardi, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Pelayan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Kristen di Sekolah XYZ Tangerang. *JIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(8), 2949–2958. <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i8.787>

<sup>3</sup> Purwanto, A., Pramono, R., Asbari, M., Senjaya, P., Hadi, A. H., & Andriyani, Y. (2020). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar dengan Keterlibatan Kerja dan Budaya Organisasi sebagai Mediator. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 50–63.

<sup>4</sup> *Ibid*

Disinilah pemimpin harus mampu mengkomunikasikan semuanya agar berjalan seimbang. Dengan komunikasi tersebut dapat tercipta kerjasama tim yang akan mewujudkan visi dan misi lembaga pendidikan dalam lingkungan praktis yang lebih sederhana. Kerja sama tim yang kuat akan mendorong dan memotivasi seluruh karyawan untuk terus meningkatkan kinerja guna memajukan lembaga pendidikan<sup>5</sup>.

Selama bertahun-tahun, telah terjadi peningkatan fokus pada kebutuhan kemampuan beradaptasi organisasi, yang meliputi kemampuan beradaptasi tim untuk mengkonfigurasi ulang proses tim untuk memenuhi kontinjensi lingkungan, mempelajari cara baru untuk melakukan pekerjaan, kemampuan untuk memperkenalkan modifikasi yang diperlukan untuk menghadapi hal baru. tantangan dan pengalihan perhatian dalam menanggapi kondisi kerja yang tidak dapat diprediksi<sup>6</sup>.

Seperti disebutkan sebelumnya, gaya kepemimpinan konvensional memiliki keterbatasan berkaitan dengan isu-isu yang tidak pasti, karenanya, kebutuhan akan gaya kepemimpinan baru ini muncul. Selain itu, dalam situasi seperti *COVID-19* yang berlaku di seluruh dunia, sejumlah perubahan telah terjadi karena transformasi dari metode pengajaran tradisional menjadi pengajaran daring. Peran kepemimpinan dalam situasi seperti itu sangat penting. Memimpin lembaga akademik

---

<sup>5</sup> Nugroho, S. H., & Reza, H. K. (2020, October). The Analysis Of Adaptive Leadership Factors For Improving The Performance Of Company Organization. In *Sstal Postgraduate-International Conference* (Vol. 4, No. 1)

<sup>6</sup> *Ibid*

dalam situasi krisis merupakan tantangan, mengingat peran dan pengaruh pemimpin diperbesar pada saat terjadi perubahan<sup>7</sup>.

Pada saat seperti itu, peran kepemimpinan akademik sangat penting, karena pemimpin tersebut dapat memahami isu-isu yang muncul dengan cukup baik. Namun, menjadi pemimpin akademik saja mungkin tidak cukup, karena seseorang juga harus adaptif. Pemimpin adaptif mengambil keuntungan dari "peluang strategis" dan dapat mendefinisikan kembali peran organisasi dengan kemajuan teknologi dalam mengajar dan menggunakan teknologi baru untuk mengubah atau menghapus kegiatan warisan usang. Oleh karena itu, melihat ke dalam konteks penelitian dan literatur terkini, peran pemimpin akademik dan adaptif menjadi sangat penting selama *COVID-19*<sup>8</sup>.

Selain itu, pimpinan lembaga pendidikan sebagai pengemban fungsi manajemen harus mampu mengukur kinerja karyawan di setiap bidang atau sistem lembaga pendidikan tersebut. Dengan pengukuran kinerja ini, pimpinan lembaga pendidikan akan mendapatkan perhatian dan tindak lanjut penyelesaiannya. Jika pimpinan lembaga pendidikan tidak dapat mengukur produktivitas karyawan, berarti tidak dapat melakukan fungsi pengawasan. Jika fungsi kontrol tidak berjalan,

---

<sup>7</sup> Narti, D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalitas Guru terhadap Inovasi Pendidikan di Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Kismantoro Wonogiri Tahun Pelajaran 2021/2022 (Doctoral dissertation, IAIN Ponorogo).

<sup>8</sup> *Ibid*

pimpinan lembaga pendidikan tidak akan dapat melakukan proses manajemen sumber daya manusia lebih lanjut<sup>9</sup>.

Kepemimpinan dalam sekolah adalah yang paling penting. Studi terbaru tidak hanya membahas keragaman sekolah, departemen dan kepemimpinan mereka tetapi juga menekankan pentingnya perubahan karena ketidakpastian dalam lingkungan, dan perubahan lingkungan yang cepat ini semakin meningkatkan kebutuhan akan kemampuan beradaptasi terhadap tekanan eksternal untuk sekolah. Sejak awal tahun 2020, dampak *COVID-19* semakin meningkat di berbagai negara dan wilayah di seluruh dunia. Secara keseluruhan, *COVID-19* telah memperbesar banyak tantangan di sektor pendidikan yang ada sebelumnya, yaitu pembelajaran jarak jauh, penilaian dan investasi mahasiswa untuk kemajuan teknologi di sekolah, ujian *online*, dan pelibatan staf untuk mematuhi lingkungan global<sup>10</sup>.

Peran pemimpin dalam membangun budaya saling percaya, kepemimpinan bersama, dan kolaborasi akan meningkatkan kemampuan lembaga pendidikan dalam menghadapi krisis. Tantangan adaptif dapat ditangani dengan mengubah pikiran, prioritas, keyakinan yang ada, dan asosiasi orang. Tantangan adaptif menuntut pindah ke ruang yang tidak dikenal dengan mendistribusikan keseimbangan organisasi di mana para pemimpin melepaskan potensi orang dan sistem untuk beradaptasi dan

---

<sup>9</sup> Fadilah, A. A., Nabila, A., Apriliani, A., Rahma, D. A., Fitri, I. Z., Rohmah, N. N., ... & Julianis, T. (2022). Tantangan Kepemimpinan Kepala Sekolah Visioner dalam Memahami Visi Misi Sekolah. *ALSYS*, 2(4), 443-453.

<sup>10</sup> *Ibid*

menyesuaikan dengan sukses sesuai dengan lingkungan yang berfluktuasi. Praktik kepemimpinan otokratis tradisional tidak memadai untuk tantangan adaptif, yang membutuhkan solusi waktu nyata

Oleh karena itu, hampir tidak mungkin membuat lembaga pendidikan tersebut berkelanjutan. Menurut banyak lembaga pendidikan, kinerjanya sebagai bagian dari implementasi fungsi kontrol sudah baik<sup>11</sup>. Bahkan, beberapa lembaga pendidikan telah mengembangkan dan mendemonstrasikan sistem pengukuran kinerja karyawan yang patut diteladani dan ditiru oleh lembaga pendidikan lain. Namun sayangnya, masih ada pimpinan lembaga pendidikan yang kurang memahami pentingnya fungsi tersebut. Sehingga pimpinan lembaga pendidikan tidak melihat kegiatan ini sebagai perhatian utama di lembaga pendidikan (Fatonah, 2022). Pemimpin dengan segala faktor kepemimpinan yang melekat pada dirinya berkaitan dengan kinerja pegawainya. Ini sangat mudah dipahami oleh semua orang. Seorang pemimpin dengan jiwa kepemimpinan yang baik akan mampu menciptakan kerjasama tim yang baik. Adanya kerjasama tim yang baik akan sangat mendukung munculnya peningkatan kinerja yang baik dan signifikan dari karyawan. Hal ini dikarenakan, model konvensional atau gaya kepemimpinan otoritatif cocok untuk masalah teknis, termasuk gaya otokratis, karena gaya seperti itu membutuhkan solusi sederhana dan langsung untuk

---

<sup>11</sup> Mukaram, A. T., Rathore, K., Khan, M. A., Danish, R. Q., & Zubair, S. S. (2021). Can adaptive-academic leadership duo make universities ready for change? Evidence from higher education institutions in Pakistan in the light of COVID-19. *Management Research Review*, 44(11), 1478-1498.

menyelesaikan masalah, tetapi ketidakpastian dan kompleksitas yang disebabkan oleh pandemi seperti *COVID-19* memerlukan non-rutin<sup>12</sup>.

Mengingat pentingnya faktor kepemimpinan dalam membangun karakter seorang pemimpin untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan topik ini. Peneliti berharap berdasarkan penelitian ini, peneliti dapat menyajikan suatu kajian ilmiah yang menunjukkan adanya hubungan yang positif antara kedua variabel tersebut. Oleh karena itu, peneliti memilih judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Adaptif terhadap Kinerja Pelayanan Prima Tenaga Kependidikan SMA Negeri Kecamatan Sawah Besar Jakarta Pusat”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka peneliti dapat mengidentifikasi masalah – masalah dalam penelitian, antara lain sebagai berikut :

1. Kepemimpinan tidak adaptif dan kurang sesuai dengan lingkungan yang berubah cepat, gaya kepemimpinan konvensional tidak cocok untuk menghadapi situasi krisis dan perubahan yang kompleks.
2. Pengukuran kinerja karyawan kurang ditekankan, mengakibatkan pengawasan dan pengelolaan sumber daya manusia yang lemah.
3. Perubahan drastis dalam metode pembelajaran memerlukan kepemimpinan yang efektif & adaptif untuk menjaga kualitas

---

<sup>12</sup> McKimm, J., Ramani, S., Forrest, K., Bishop, J., Findyartini, A., Mills, C., ... & Radu, G. (2022). Adaptive leadership during challenging times: Effective strategies for health professions educators: AMEE Guide No. 148. *Medical teacher*, 1-11.

pendidikan.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka peneliti membatasi masalah yang diteliti pada “Pengaruh Kepemimpinan Adaptif Terhadap Kinerja Pelayanan Prima Tenaga Kependidikan SMA Negeri Kecamatan Sawah Besar Jakarta Pusat.”

### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan dari latar belakang yang telah disusun di atas, maka rumusan masalah yang timbul adalah “Seberapa pengaruh kepemimpinan adaptif terhadap kinerja pelayanan prima tenaga kependidikan di SMA Negeri Kecamatan Sawah Besar Jakarta Pusat?”

### **E. Tujuan Umum Penelitian**

Tujuan penelitian yang timbul dari riset ini adalah untuk mengetahui seberapa pengaruh kepemimpinan adaptif terhadap kinerja pelayanan prima tenaga kependidikan SMA Negeri Kecamatan Sawah Besar Jakarta Pusat.

### **F. Kegunaan Penelitian**

#### **1. Manfaat Teoritis**

Diharapkan hasil penelitian dapat menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya dan dimanfaatkan sebanyak-banyaknya untuk kepentingan pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam ilmu manajemen pendidikan



## **2. Manfaat Praktis**

### **a. Manfaat Ontologis**

Manfaat bagi riset ini ke depannya diharapkan dapat menjadi pengetahuan baru untuk dapat meningkatkan kembali determinasi pemanfaatan pelayanan manajemen pendidikan di Indonesia khususnya di sekolah

### **b. Manfaat Epistemologis**

Manfaat bagi riset ini ke depannya diharapkan dapat menjadi salah satu bacaan untuk menunjang penelitian selanjutnya agar dapat menjadi lebih baik lagi

### **c. Manfaat Aksiologis**

Manfaat bagi riset ini ke depannya dapat meningkatkan dan menambah pengetahuan dan keterampilan yang didapatkan dalam hal melihat determinasi pemanfaatan pelayanan manajemen pendidikan dalam ruang lingkup yang besar.