

***LEARNING ORGANIZATION KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU
SEKOLAH DASAR (SD)
(Studi Kasus pada SDN Karang Tengah Kota Sukabumi)***

***PRINCIPAL'S LEARNING ORGANIZATION IN
IMPROVING ELEMENTARY SCHOOL (SD)
TEACHERS' PERFORMANCE
(Case Study at SDN Karang Tengah Sukabumi City)***

TESIS

Untuk Memperoleh Gelar Magister pada Program Studi Administrasi Pendidikan



oleh:
RESNA AGUSTINI RAHAYU
NIM: 41038103234023

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NUSANTARA
2025**

SURAT PERNYATAAN PENULIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **RESNA AGUSTINI RAHAYU**
NIM : 41038103234023
Program Studi : Administrasi Pendidikan
Fakultas : Sekolah Pascasarjana
Universitas : Universitas Islam Nusantara

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang saya susun dengan judul:

***LEARNING ORGANIZATION* KEPALA SEKOLAH**

DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU SEKOLAH DASAR (SD)

(Studi Kasus pada SDN Karang Tengah Kota Sukabumi)

Merupakan hasil karya saya sendiri dan tidak melakukan plagiasi baik sebagian maupun seluruhnya dari karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan sumbernya secara benar dalam kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran akademik atau klaim dari pihak lain terkait keaslian tesis ini, saya bersedia bertanggung jawab dan menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Islam Nusantara.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan penuh tanggung jawab.

Bandung, Juni 2025
Yang Menyatakan

Resna Agustini Rahayu
NIM 41038103234023

LEMBAR PERSETUJUAN

***LEARNING ORGANIZATION KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU SEKOLAH DASAR (SD)***
(Studi Kasus pada SDN Karang Tengah Kota Sukabumi)

***PRINCIPAL'S LEARNING ORGANIZATION IN IMPROVING
ELEMENTARY SCHOOL (SD) TEACHERS' PERFORMANCE***
(Case Study at SDN Karang Tengah Sukabumi City)

oleh:

RESNA AGUSTINI RAHAYU
NIM: 41038103234023

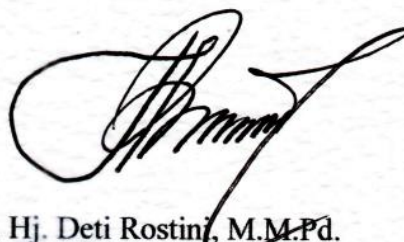
Bandung, Juni 2025

Dosen Pembimbing,



Dr. Helmawati, M.Pd.I
NIDN. 0431077606

Ka. Prodi S2 Adpen

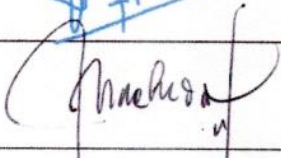


Dr. Hj. Deti Rostini, M.M.Pd.
NIDK. 8908960023

LEMBAR PENGESAHAN

**LEARNING ORGANIZATION KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU SEKOLAH DASAR (SD)
(Studi Kasus Pada SDN Karang Tengah Kota Sukabumi**

**RESNA AGUSTINI RAHAYU
NIM: 41038103234023**

No	Penguji	Tanda Tangan
1	Dr. Helmawati, M.Pd.I.	
2	Prof. Dr. H. Ayi Najmul Hidayat, M.Pd.	
3	Dr. H. R. Supyan Sauri, M.M.Pd.	

ABSTRAK

Kinerja guru sebelum kepala sekolah berlatar belakang guru penggerak kurang berkembang dan dalam proses pembelajaran sebagian guru kesulitan membuat rencana pelaksanaan pembelajaran, strategi pembelajaran, mengelola kelas, kedisiplinan, evaluasi dalam proses belajar mengajar. Observasi awal di SDN Karang Tengah Kota Sukabumi, ditemukan bahwa ada perubahan kinerja guru setelah kepala sekolah diangkat dari guru penggerak. Sebelumnya faktor kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional guru belum sepenuhnya dikuasai oleh guru-guru, sehingga kinerja guru dapat dikatakan lemah. Penelitian bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis dampak guru penggerak yang menjadi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode Studi Kasus. Subjek penelitian adalah Kepala Sekolah dan guru SDN Karang Tengah, Kota Sukabumi. Penelitian ini menggunakan teori *Learning Organization* (organisasi pembelajar) Peter Senge, yang relevan dengan peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah bertindak sebagai agen perubahan yang memotivasi guru, peserta didik dan komunitas sekolah untuk berpartisipasi dalam pembelajaran berkelanjutan. Kebijakan yang dirujuk adalah Permendikbudristek No. 40 Tahun 2021 Tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, dan Permendikbudristek No. 26 Tahun 2022 Tentang Guru Penggerak. Hasil penelitian menggambarkan bahwa Kepala Sekolah berlatar belakang Guru Penggerak mampu meningkatkan kinerja guru pada SDN Karang Tengah Kota Sukabumi secara signifikan. Kepala sekolah berperan aktif melalui kepemimpinan yang efektif dan inovatif sehingga guru semakin disiplin, pengelolaan kelas semakin meningkat, kinerja guru lebih profesional sehingga dapat meningkatkan kualitas pengajaran. Kepala sekolah berlatar belakang guru penggerak memiliki visi dan misi yang mampu melihat hubungan antar komponen secara holistik, mampu mengelola emosi dan membangun hubungan baik dengan warga sekolah, mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung dan kolaboratif, memiliki integritas dan komitmen dalam mengembangkan kemampuan manajerialnya. Model mental kepala sekolah mampu membentuk budaya kerja yang positif dan inovatif. Visi bersama yang dirumuskan kepala sekolah dan guru berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Kata Kunci: Organisasi Pembelajar, Kepala Sekolah, Guru Penggerak, Kinerja Guru

ABSTRACT

The performance of teachers before the principal with a background as a leading teacher was less developed and in the learning process some teachers had difficulty making lesson plans, learning strategies, managing classes, discipline, and evaluations in the teaching and learning process. Initial observations at SDN Karang Tengah, Sukabumi City, found that there was a change in teacher performance after the principal was appointed from a leading teacher. Previously, the factors of pedagogical competence, personality competence, social competence, and professional competence of teachers had not been fully mastered by the teachers, so that teacher performance could be said to be weak. The study aims to describe and analyze the impact of leading teachers who become principals in improving teacher performance. This study uses Peter Senge's Learning Organization theory, which is relevant to the role of the principal as a learning leader, the principal acts as an agent of change who motivates teachers, students and the school community to participate in continuous learning. The policies referred to are Permendikbudristek No. 40 of 2021 concerning the Assignment of Teachers as Principals, and Permendikbudristek No. 26 of 2022 concerning Leading Teachers. This study uses a qualitative approach with the Case Study method. The subjects of the study were the Principal and teachers of SDN Karang Tengah, Sukabumi City. The results of the study illustrate that the Principal with a background as a Moving Teacher is able to significantly improve teacher performance at SDN Karang Tengah, Sukabumi City. The principal plays an active role through effective and innovative leadership so that teachers are more disciplined, classroom management improves, and teacher performance is more professional so that it can improve the quality of teaching. The principal with a background as a moving teacher has a vision and mission that is able to see the relationship between components holistically, is able to manage emotions and build good relationships with school residents, is able to create a supportive and collaborative work atmosphere, has integrity and commitment in developing his/her managerial abilities. The principal's mental model is able to form a positive and innovative work culture. The shared vision formulated by the principal and teachers has a positive effect on teacher performance.

Keywords: *Learning Organization, Principal, Driving teacher, Teacher performance*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Tesis ini berjudul "*Learning Organization* Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar (SD) (Studi Kasus pada SDN Karang Tengah Kota Sukabumi)".

Kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh kinerja guru, dan kepala sekolah memiliki peran strategis dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif. Dalam konteks ini, guru penggerak mempunyai keterampilan kepemimpinan diharapkan mampu memberikan dampak positif bagi rekan-rekannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis bagaimana kepala sekolah berlatar belakang guru penggerak dapat berkontribusi dalam peningkatan kinerja para guru. Penelitian ini menggunakan Teori *Learning Organization* (organisasi pembelajar) Peter Senge. Pendekatan kualitatif dan Studi Kasus digunakan untuk menganalisis subjek penelitian yaitu kepala sekolah SDN Karang Tengah Kota Sukabumi. Kepemimpinan kepala sekolah berlatar belakang guru penggerak mampu memotivasi sehingga kinerja guru meningkat.

Tesis masih banyak kekurangan. Saran dan kritik yang konstruktif sangat diharapkan demi perbaikan di masa mendatang. Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penelitian ini, terutama kepada para guru dan kepala sekolah yang telah menyediakan waktu dan informasi yang sangat berharga. Semoga tesis bermanfaat bagi pengembangan pendidikan di Indonesia dan memberikan inspirasi bagi para pemangku kepentingan dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan.

Bandung, Juni 2025
Penulis



Resna Agustini Rahayu
NIM 41038103234023

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT atas limpahan rahmat, nikmat, kesehatan, dan kemudahan yang diberikan, sehingga tesis ini yang berjudul "*Learning Organization* Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar (SD) (Studi Kasus pada SDN Karang Tengah Kota Sukabumi)" dapat terselesaikan dengan baik.

Tesis ini tidak akan terwujud tanpa dukungan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat, penulis ingin menyampaikan ungkapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Endang Komara, M.Si, Rektor Universitas Islam Nusantara, atas dukungan dan motivasi yang diberikan.
2. Dr. Hj. Deti Rostini, M.M.Pd, Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Islam Nusantara, atas arahan dan dorongannya selama proses studi.
3. Dr. Helmawati, M.Pd.I, dosen pembimbing, yang telah memberikan bimbingan, masukan, dan motivasi berharga dalam penyusunan tesis ini.
4. Seluruh dosen pengajar Universitas Islam Nusantara, yang telah membagikan ilmu, wawasan, dan pengalaman berharga selama masa perkuliahan.
5. Seluruh staf Tata Usaha Universitas Islam Nusantara Bandung, atas pelayanan dan bantuan administratif yang sangat membantu.
6. Kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan SDN Karang Tengah Kota Sukabumi Jawa Barat yang telah meluangkan waktu serta memberikan kontribusi dalam proses penelitian ini.
7. Rekan-rekan mahasiswa kelas RPL B Program Studi Adminitrasi Pendidikan Universitas Islam Nusantara Bandung, atas kebersamaan, dukungan, dan semangat belajar yang telah mengiringi perjalanan akademik ini.
8. Keluarga tercinta, suami, dan anak, yang senantiasa memberikan doa, dukungan moral, dan motivasi tiada henti dalam setiap langkah perjalanan akademik ini.

Tidak lupa, penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, namun telah memberikan bantuan, dukungan, dan doa dalam penyelesaian tesis ini.

Semoga segala kebaikan yang telah diberikan mendapatkan balasan terbaik dari Allah SWT dan menjadi amal saleh yang terus mengalir.

Bandung, Juni 2025
Penulis



Resna Agustini Rahayu
NIM 41038103234023

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN PENULIS	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
ABSTRAK.....	iv
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR.....	vi
UCAPAN TERIMA KASIH	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan dan Pembatasan Masalah.....	7
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	11
D. Pertanyaan Penelitian	13
BAB II	14
KAJIAN PUSTAKA	14
A. Landasan Teoritis	14
B. Landasan Enam Sistem Nilai.....	27
C. Landasan Kebijakan	33
D. Penelitian Terdahulu.....	35
BAB III.....	41
PROSEDUR PENELITIAN	41
A. Pendekatan.....	41
B. Metode.....	42
C. Teknik dan Instrumen Penelitian.....	44
D. Lokasi dan Sumber Data	46

E. Teknik Analisis Data	47
F. Keabsahan Data.....	48
BAB IV	61
GAMBARAN UMUM, DESKRIPSI HASIL PENELITIAN DAN	
PEMBAHASAN.....	61
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	61
B. Deskripsi Hasil Penelitian	65
C. Pembahasan Hasil Penelitian	73
BAB V.....	88
SIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	88
A. Simpulan.....	88
B. Rekomendasi.....	89
DAFTAR PUSTAKA	91
RIWAYAT HIDUP	96
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	92

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Kisi-kisi Penelitian	50
Tabel 3.2 Pedoman Wawancara Kepala sekolah	52
Tabel 3.3 Pedoman Wawancara Guru	56
Tabel 3.4 Pedoman Observasi	59
Tabel 3.5 Pedoman Studi Dokumentasi	60
Tabel 4.1 Daftar Kepala Sekolah dan Guru SDN Karang Tengah.....	64

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Bagan 1 Perumusan Masalah	7

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Keputusan Penunjukkan Pembimbing	97
Lampiran 2 Surat Izin Melaksanakan Penelitian.....	98
Lampiran 3 Surat Balasan Izin Penelitian	99
Lampiran 4 Hasil Wawancara.....	100
Lampiran 5 SK Kepala Sekolah	140
Lampiran 6 Sertifikat Guru Penggerak	141
Lampiran 7 Hasil Ekinerja Guru-guru	142
Lampiran 8 Dokumentasi di Lapangan	143
Lampiran 9 Kartu Bimbingan	149