

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sebagai orang yang mendapat mandat oleh pemerintah untuk mengelola sekolah dimana terjadi interaksi antara peserta didik dan pendidik. Melalui kinerjanya, diharapkan kepala sekolah mampu menginspirasi stafnya untuk meraih tujuan akademik yang dicita-citakan. Sebagaimana kita ketahui amanat yang disampaikan pemerintah melalui relugasinya tentang tujuan pendidikan yang menyebutkan bahwa pendidikan nasional berguna bagi pembentukan watak serta kemajuan budaya bangsa yang memiliki martabat dengan maksud untuk menjadikan cerdas kehidupan bangsa.¹

Namun, berdasarkan informasi yang diberikan oleh PISA (Program Penilaian Pelajar Internasional) pada tahun 2018 Indonesia menduduki tempat ke-72 dari 79 negara anggota OECD. Sedangkan menurut TIMSS (Tren Studi Sains dan Matematika) Indonesia berada pada posisi ke-44 dari 47 negara pada bidang seni serta posisi ke-44 dari 49 negara untuk matematika. Dalam hal kualitas pendidikan, Indonesia menempati peringkat kelima dari bawah di antara 14 negara berkembang lainnya, menurut Laporan Global Education Monitoring (GEM) 2016 oleh UNESCO. Namun, menurut informasi terbaru dari Global Education Monitoring (GEM) Report 2020, terjadi penurunan pada standar pendidikan secara

¹ UU Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3.

internasional.² Statistik ini memberi gambaran bahwa kualitas pendidikan Indonesia masih minim (rendah), sehingga kebutuhan akan guru yang berkualitas terus meningkat. Pengaruh peningkatan standar pendidikan di Indonesia akan tergantung pada bagaimana kepala sekolah memaksimalkan kinerjanya untuk menginspirasi dan memotivasi guru untuk meningkatkan kompetensinya guna mencapai tujuan pendidikan di sekolahnya masing-masing.

Dinas Pendidikan Pemerintah Kabupaten Bekasi adalah tempat observasi awal peneliti. Peneliti bertemu dengan Bapak Bonin, S. Pd., M. M. selaku Kasi GTK (Kepala Seksi Guru dan Tenaga Kependidikan) dan PMP (Penjamin Mutu Pendidikan) Sekolah Dasar.³ Beliau mengatakan bahwa total sekolah dasar di wilayah Kabupaten Bekasi adalah sejumlah 1.049 dengan rincian 715 untuk SD Negeri dan 334 SD Swasta. Kemudian ketika ditanya terkait bagaimana kinerja kepala sekolah yang ada di Kabupaten Bekasi beliau memberi hasil rekapitulasi 889 Sekolah Dasar Negeri dan Swasta hasil Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PKKS) dari total 1.049 sekolah yang menunjukkan bahwa tidak ada masalah dalam kinerja kepala sekolah Sekolah Dasar (SD) di wilayah Kabupaten Bekasi. Akan tetapi, ketika beliau ditanya lebih lanjut tentang kinerja kepala sekolah tingkat SD yang ada di Kabupaten Bekasi beliau membenarkan ada sebagian yang tidak menjalankan tugasnya dengan baik. Menurut A. Purba, salah satu aktivis pemantau pendidikan di wilayah Kabupaten Bekasi, dirinya sangat berharap agar Kadisdik

² Lestari Eko Wahyudi. dkk. 2022. *Mengukur Kualitas Pendidikan di Indonesia*. Ma'arif Journal of Education, Madrasah Innovation and Aswaja Studies (MJEMIAS) Volume 1, Issue 1, 2022, h. 18-22.

³ Wawancara dengan Bapak Bonin, S. Pd., M. M. selaku Kepala Seksi (Kasi) GTK (Guru dan Tenaga Kependidikan) dan Penjamin Mutu Pendidikan (PMP) Sekolah Dasar pada hari Selasa tanggal 14/02/2023 pukul 09.00 wib.

(Kepala Dinas Pendidikan) Kabupaten Bekasi segera mengevaluasi hasil kerja Kepala Sekolah SD dan SMP. Pasalnya, ia menemukan kepala sekolah tertentu di Kabupaten Bekasi, baik di tingkat SD maupun SMP, kerap lalai dalam menjalankan tugasnya.⁴ Peneliti sebagai salah seorang pendidik di wilayah Kabupaten Bekasi pun merasakan hal dan peristiwa yang sama dengan apa yang dikatakan oleh A. Purba sebagai seorang aktifis pemerhati pendidikan di wilayah Kabupaten Bekasi. Artinya disini ada kesenjangan antara hasil Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PKKS) tingkat Sekolah Dasar baik Negeri maupun Swasta dengan fakta di lapangan.

Di Indonesia, kinerja kepala sekolah cenderung masih relatif rendah berdasarkan hasil penelitian Kummerrer dan Lynch sebagaimana dalam Putra Prisma Lestari dan Nurul Zuria. Mayoritas mereka hanya terfokus pada masalah administratif, melakukan monitoring terhadap absen guru, menyusun laporan kepada pengawas, serta belum memperlihatkan keprofesionalannya sebagai seorang pemimpin yang disegani.⁵ Berdasarkan temuan ini, memberi indikasi bahwa kepala sekolah belum mampu untuk menyelesaikan problematika atau masalah secara mandiri. Ini semakin menegaskan bahwa adanya kesenjangan antara harapan dan fakta yang terjadi. Maka dari itu, untuk mengatasi kesenjangan yang terjadi penulis mencoba untuk memberikan solusi dalam masalah ini melalui penelitian.

⁴<https://www.media-rakyat.com/kadisdik-kabupaten-bekasi-diminta-evaluasi-kinerja-kepala-sekolah-yang-sering-mangkir-dari-tugas/> diakses pada 16/02/2023 pukul 09.25.

⁵ Putra Prisma Lestari dan Nurul Zuria. 2018. *Pengaruh Kinerja Kepala Sekolah Dan Iklim Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Teknik Kendaraan Ringan Di Smk Negeri Kota Malang*. Jurnal Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan Volume 6, Nomor 1, Januari 2018, hal. 12.

Efektivitas pendidikan dipengaruhi oleh berbagai unsur, seperti kepala sekolah, guru atau pendidik, siswa atau peserta didik, sarana prasarana, suasana, kurikulum, dan lain sebagainya. Kepala sekolah merupakan satu diantara sekian banyak unsur yang disebutkan, yang dalam perspektif penulis sebagai peneliti, memiliki peran vital dan sangat mendasar dalam melakukan koordinasi sebagai upaya didalam meningkatkan kegiatan belajar mengajar. Kepala sekolah sebagaimana yang dirumuskan Depdiknas, memiliki peran sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator (EMASLIM).⁶

Menurut Depdiknas, peran kepala sekolah diantaranya menjadi leader di Instansi yang dipimpinnya. Sebagai bentuk tanggung jawab kepemimpinannya, kepala sekolah diharapkan mampu mengoptimalkan seluruh potensi yang dimiliki sekolah, memberi contoh, menginspirasi dan memotivasi semua orang di sekolah, terutama staf pengajar, agar mampu meningkatkan kompetensi dan kinerjanya karena pengaruh dari teknik dan cara kepala sekolah dalam memimpin, yang dikenal sebagai gaya kepemimpinan, sebagaimana Idawati dalam Zuldesiah, dkk.⁷

Akbar, yang dikutip oleh Rosiana Natalia Djunaedi dan Lenny Gunawan, mengklaim bahwa ada enam model kepemimpinan yang berbeda, antara lain kepemimpinan otokratis, paternalistik, karismatik, militeristik, laissez-faire (kepemimpinan bebas), dan demokrasi.⁸ Kepala sekolah dapat menggunakan

⁶ Nani Mulyani dan Achmad Sjamsuri. 2019. *Analisis Kinerja Kepala Sekolah Ditinjau Dari Hubungan Integritas*. Faktor Jurnal Ilmiah Kependidikan Vol. 6 No. 3 Nopember 2019, hal. 193.

⁷ Zuldesiah, dkk. 2021. *Kontribusi Gaya Kepemimpinan dan Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru-guru Sekolah Dasar*. JURNAL BASICEDU Volume 5 Nomor 2 Tahun 2021 Halaman 664.

⁸ Rosiana Natalia Djunaedi dan Lenny Gunawan. 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Karyawan*. PERFORMA : Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis Volume 3, Nomor 3, Agustus 2018, Hal. 403.

kepemimpinan demokratis sebagai sarana untuk memotivasi dan mempengaruhi stafnya tanpa harus memperhitungkan pangkat atau posisi mereka untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Siti Khosiah dan kawan-kawan, kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang modernis dan partisipatif di mana setiap anggota dipersilakan untuk terlibat dalam pelaksanaan kepemimpinan sehingga mereka dapat memberikan sumbangsih baik berupa ide atau semangat guna mencapai tujuan organisasi.⁹

Dalam penelitiannya, Nurmala Afifah Kusumasari dan Alexius Dwi Widiatna sampai pada kesimpulan, bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang dimiliki kepala sekolah memberi pengaruh terhadap kinerja guru secara signifikan.¹⁰ Temuan yang sama juga dikemukakan oleh Sodikun.¹¹ Agar tujuan sekolah tercapai sesuai harapan, kepala sekolah dapat memberi dorongan dan arahan sebagai bentuk tanggungjawabnya sebagai pemimpin, seperti bekerja sama dengan bawahan, terbuka satu sama lain, memiliki rasa tanggung jawab, menghargai pendapat bawahan, dan mengambil keputusan bersama, disertai dengan tingginya motivasi kerja guru agar mampu memberi pengaruh terhadap meningkatnya prestasi belajar siswa. Diperkirakan bahwa dengan meningkatkan kinerja guru, keberhasilan siswa juga akan meningkat. Menurut Astuti, dkk., gaya

⁹ Siti Khosiah, dkk. 2020. *Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru PAUD*. Journal Golden Age, Universitas Hamzanwadi Vol. 04 No. 1, Juni 2020, Hal. 27.

¹⁰ Nurmala Afifah Kusumasari dan Alexius Dwi Widiatna. 2022. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di Sekolah-Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Yayasan Yohanes Gabriel Perwakilan IV Sub Perwakilan Madiun*. CREDENDUM : Jurnal Pendidikan Agama Vol. 04 No. 1, Mei 2022, Hal. 58.

¹¹ Sodikun. 2022. *Gaya Kepemimpinan Demokratis untuk Peningkatan Kinerja Guru*. Inopendas Jurnal Ilmiah Kependidikan Vol. 5 No. 1, Februari 2022, Hal. 26.

kepemimpinan demokratis adalah pilihan yang terbaik untuk meningkatkan prestasi belajar siswa yang digunakan oleh kepala sekolah.¹²

Disamping menjadi pemimpin, tugas kepala sekolah juga menjadi manajer. Dia harus dapat merencanakan dan mengawasi operasional sekolah untuk memenuhi tujuan yang telah ditetapkan. Dalam Azharuddin, Munir berpendapat bahwa kepala sekolah memainkan peran manajerial yang sangat vital dalam mengawasi operasional sekolah karena cara kepala sekolah menjalankan tugas manajerialnya dapat berdampak pada tercapai atau tidaknya tujuan sekolah. Stoner sebagaimana dalam Azharuddin mengatakan, kepala sekolah setidaknya memiliki delapan fungsi sebagai manajer, yaitu : 1) bekerja melalui dan dengan orang lain; 2) bertanggung jawab dan akuntabel; 3) mampu menghadapi berbagai masalah dalam keadaan terbatas; 4) berpikir analitis dan konseptual; 5) sebagai mediator; 6) bertindak sebagai politisi; 7) bertindak sebagai seorang diplomat; dan 8) sebagai pengambil keputusan.¹³

Untuk meraih visi, misi, serta tujuan yang dicita-citakan sebelumnya, maka diperlukan manajemen sekolah yang baik, yaitu yang mampu mengembangkan lembaga pendidikan agar lebih meningkatkan kualitas, kompeten, dan tata kelola kelembagaan yang efektif. Pada umumnya terdapat beberapa praktik manajemen di lembaga pendidikan, antara lain manajemen kurikulum, peserta didik, pemasaran, sarana dan prasarana, supervisor pendidikan, strategi pendidikan, perencanaan

¹² Astuti, dkk. 2021. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Prestasi Belajar Peserta Didik SMP*. Schemata: Jurnal Pascasarjana UIN Mataram Vol. 10 No. 2, Desember 2021, hal. 184.

¹³ Azharuddin. 2020. *Peran dan Fungsi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru*. JIHAFAS Vol. 3, No. 2, Desember 2020 Hal. 162.

pembelajaran, sekolah efektif, pembiayaan, konflik, sumber daya manusia, perpustakaan, layanan khusus, dan lain-lain.¹⁴

Sebagai seorang manusia biasa, kepala sekolah pasti akan mengalami sejumlah masalah saat menjalankan tugasnya sebagai pemimpin. Karenanya, kepala sekolah diharapkan mampu mengetahui dan mengenali konflik dengan memahami manajemen konflik. Wahyudi mengartikan manajemen konflik sebagai sebuah proses tindakan dan tanggapan yang dilakukan oleh pihak yang berkonflik atau oleh pihak ketiga secara wajar dan adil serta bertujuan agar dapat mengendalikan keadaan antara berbagai pihak yang berselisih.¹⁵ Sebagai pemimpin organisasi di lembaga pendidikan, kepala sekolah harus terampil mengelola konflik sehingga seperti yang dikemukakan oleh Syaifulloh Nugroho dalam temuan penelitiannya, konflik dapat berdampak positif terhadap kualitas lembaga atau organisasi yang dipimpinnya dan dapat meningkatkan kinerja guru. Ia mengakui bahwa kemampuan resolusi perselisihan kepala sekolah membantu guru bekerja lebih baik. Ini menunjukkan bahwa efektivitas guru akan meningkat berbanding lurus dengan kemampuan kepala sekolah dalam menyelesaikan konflik.¹⁶ Dengan demikian, peningkatan efektivitas guru diharapkan akan meningkatkan hasil belajar siswa. Eka Eriyanti dkk. mengatakan poin yang sama.¹⁷

¹⁴ Eka Eriyanti, dkk. 2021. *Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Manajemen Konflik terhadap Kinerja Guru*. Jurnal Pendidikan Tambusai Vol. 5 No. 2, Tahun 2022, Hal. 2999.

¹⁵ *Ibid.*,

¹⁶ Syaifulloh Nugroho. 2020. *Kontribusi Komunikasi dan Keterampilan Manajemen Konflik Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru*. Jurnal Pembangunan dan Pendidikan : Fondasi dan Aplikasi Vol. 7 No. 1, Juni 2019, Hal. 25.

¹⁷ Eka Eriyanti, dkk. 2021. *Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Manajemen Konflik terhadap Kinerja Guru*. Jurnal Pendidikan Tambusai Vol. 5 No. 2, Tahun 2022, Hal. 3004.

B. Identifikasi Masalah

Sebagaimana dengan latar belakang di atas, penulis menyoroti beberapa persoalan, seperti :

1. Minimnya prestasi belajar siswa
2. Kurangnya guru-guru yang berkompeten
3. Rendahnya kinerja kepala sekolah

C. Pembatasan Masalah

Peneliti berasumsi bahwa peran dan kinerja kepala sekolah merupakan akar penyebab atau inti permasalahan, sebagaimana identifikasi masalah yang telah dijelaskan di atas. Alasannya, seseorang yang paling berkuasa dan memiliki peran penting untuk meningkatkan proses belajar mengajar agar tujuan pendidikan tercapai di setiap sekolah adalah kepala sekolah. Oleh karena itu, semua masalah akan diselesaikan dengan melihat bagaimana kinerja kepala sekolah.

Peneliti membatasi topik ini hanya pada dua poin peran kepala sekolah saja, yaitu sebagai pemimpin dan sebagai manajer, meskipun sebenarnya kepala sekolah memainkan berbagai peran seperti yang telah disebutkan sebelumnya. Karena keterbatasan dari peneliti serta pembahasan peran kepala sekolah sebagai manajer dan sebagai pemimpin juga luas. Maka peneliti membatasi penelitian ini pada hubungan gaya kepemimpinan demokratis dan manajemen konflik dengan kinerja kepala sekolah. Selain itu, peneliti juga membatasi subyek penelitian (kepala sekolah) yang akan diteliti hanya Kepala Sekolah Dasar Negeri se-Kabupaten Bekasi menjadi peserta penelitian.

D. Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini didasarkan oleh latar belakang dan batasan masalah diatas, sehingga diperoleh :

1. Adakah hubungan antara Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Kinerja Kepala Sekolah Dasar Negeri se-Kabupaten Bekasi?
2. Adakah hubungan antara Manajemen Konflik dengan Kinerja Kepala Sekolah Dasar Negeri se-Kabupaten Bekasi?
3. Adakah hubungan antara Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Manajemen Konflik secara bersama-sama dengan Kinerja Kepala Sekolah Dasar Negeri se-Kabupaten Bekasi?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini didasarkan oleh rumusan masalah diatas, sehingga tujuan penelitian ini adalah :

1. Mengetahui adakah hubungan antara Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Kinerja Kepala Sekolah Dasar Negeri se-Kabupaten Bekasi.
2. Mengetahui adakah hubungan antara Manajemen Konflik dengan Kinerja Kepala Sekolah Dasar Negeri se-Kabupaten Bekasi.
3. Mengetahui adakah hubungan antara Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Manajemen Konflik secara bersama-sama dengan Kinerja Kepala Sekolah Dasar Negeri se-kabupaten Bekasi.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi hasil yang bermanfaat bagi banyak pihak, diantaranya:

1. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan informasi dan menambah wawasan baru tentang bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan manajemen konflik dengan kinerja kepala sekolah bagi peneliti khususnya.
- b. Penelitian ini dapat dijadikan rujukan atau referensi untuk mengembangkan penelitian selanjutnya, bagi peneliti lain.

2. Manfaat Praktik

- a. Sebagai acuan bagi kepala sekolah agar dapat mengoptimalkan gaya kepemimpinan demokratis dan pengetahuan tentang manajemen konflik.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan media bagi sekolah sebagai masukan dan sumbangan pemikiran dalam meningkatkan gaya kepemimpinan demokratis dan manajemen konflik agar dapat mempengaruhi kinerja kepala sekolah