

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

Suatu organisasi adalah pengkoordinasian secara sadar dalam kesatuan sosial dengan sebuah batasan berhubungan secara terus menerus untuk mencapai satu atau sekelompok tujuan bersama. Organisasi berfungsi sebagai tempat atau perkumpulan dimana semua orang dapat bekerja sama secara terencana, terpimpin, sistematis, rasional, terorganisasi dan terkendali dalam memanfaatkan sumber daya. Hal ini dilakukan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam sebuah organisasi, terdapat beberapa peran. Ada yang menjadi seorang pemimpin (*leader*) dan tentu juga ada yang dipimpin (*subordinate*). Seorang pemimpin berada di tengah-tengah sekumpulan orang yang memiliki impian, harapan, tujuan dan keinginan yang sama. Kehadiran pemimpin bertujuan agar setiap perubahan orang-orang di dalam kelompok menjadi lebih terarah dan fokus sehingga tujuan dapat tercapai. Kehadiran seorang pemimpin pun tidak hadir begitu saja di dalam sebuah kelompok.

Sebuah sekolah memiliki tujuan untuk menciptakan kehidupan bagi peserta didik. Semua elemen diharapkan dapat bekerja sama agar tercapainya tujuan tersebut. Dalam hal ini, seorang kepala sekolah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin untuk bersama-sama mewujudkannya. Sementara itu, peserta didik hingga guru adalah orang yang dipimpin seorang kepala sekolah. Luasnya cakupan tanggung jawab seorang kepala sekolah, maka dibentuk beberapa staf bidang. Fungsinya adalah untuk membantu kepala sekolah mewujudkan tujuan bersama. Namun, fakta di lapangan tidak mengatakan demikian.

Seorang kepala sekolah kerap kali kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya. Demikian juga dengan staf dan guru yang terkadang timbul rasa curiga terhadap kepala sekolah. Penggunaan fasilitas sekolah, pemilihan staf dan pembina, maupun pendelegasian guru sering kali sebagai pemicu

timbulnya konflik. Kecemburuan sosial antar guru menjadi pemandangan sehari-hari di sekolah. Lalu, apa yang sebenarnya terjadi?

Salah satu penyebab timbulnya konflik tersebut adalah kurang bersinerginya antara kepala sekolah dan orang yang dipimpinnya. Sangat mudah ditemukannya kondisi di mana kepala sekolah mengerjakan sendiri pekerjaan sekolah. Di sisi lain, guru pun sering mengerjakan tugasnya tanpa koordinasi dengan kepala sekolah. Hilangnya rasa saling percaya menjadi penyebab utama kesenjangan tersebut. Saat ini, banyak sekali sekolah yang sedang mengalami krisis kepercayaan. Padahal, kepercayaan merupakan dasar dari sebuah manajemen organisasi. Sejalan dengan itu, Bass (Agote, Aramburu dan Lines, 2015, hlm. 7) mengungkapkan bahwa kepercayaan pada pemimpin juga dianggap sebagai elemen fundamental dalam efektivitas kepemimpinan.

Situasi yang dipengaruhi oleh nilai-nilai positif diantaranya yaitu kepercayaan maka akan menghasilkan sebuah sikap. Idealnya, seorang pemimpin mengakui bahwa sikap orang yang dipimpin penting dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, pemimpin mulai memengaruhi individu dengan menyetuk nilai-nilai mereka dan membangun kepercayaan. Hal ini akan mendorong sikap dan perilaku positif keduanya, pemimpin dan yang dipimpin. Tujuan organisasi tidak akan tercapai jika kepercayaan tidak hadir serta nilai-nilai organisasi tidak beriringan dengan nilai-nilai *subordinate* atau sebaliknya. Oleh karenanya, kesalingan antara pemimpin dan *subordinate* perlu dibuat untaian. Pertanyaan selanjutnya muncul, bagaimana caranya?

Ketika individu dipengaruhi oleh seorang pemimpin, hubungan kepercayaan telah terjadi antara *leader* dan *subordinate*. Seperti hubungan pada umumnya, terdapat karakteristik yang harus ada untuk memungkinkan hubungan seorang pemimpin dan yang dipimpin dapat terus berkembang dan dewasa. Beberapa karakteristik penting itu adalah menghargai satu sama lain, integritas diri, dan perkembangan sumber daya manusia. Evolusi hubungan pemimpin dan yang dipimpin sangat penting untuk keberhasilan organisasi (Martin, 1998, hlm. 43). Karakteristik yang paling penting dibutuhkan adalah kepercayaan.

Perkembangan rasa kepercayaan adalah proses yang tidak pernah berakhir. Sangat penting untuk mengenali kepercayaan yang hanya diperoleh secara cuma-cuma dari orang lain saat pertama kali. Jika kepercayaan itu hilang, maka dibutuhkan sebuah usaha lain untuk mengembalikan kepercayaan tersebut. Pemimpin terlebih dahulu memberikan kepercayaan kepada yang dipimpinya. Kemudian, kepercayaan akan mengalir kembali kepadanya. Maka, timbul rasa saling mempercayai satu sama lain. Setelah hubungan saling percaya terbentuk, sebuah proses transformasi yang mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi dimulai.

Rousseau, Sitkin, Burt, dan Camerer (1998, hlm. 395) mendefinisikan kepercayaan secara luas sebagai “*psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another*”. Artinya, seseorang memiliki kondisi secara psikologi untuk bisa menerima kepercayaan orang lain berdasarkan harapan orang tersebut. Ada atau tidak adanya kepercayaan sangat berperan penting dalam setiap relasi yang dibangun manusia dengan manusia lainnya agar tercipta interaksi, tidak terkecuali antara kepala sekolah dan guru.

Kepercayaan melahirkan kolaborasi dan timbal balik. Ketika kolaborasi sudah terbentuk, orang-orang di suatu organisasi akan merasa dapat mengambil risiko dalam lingkup kepercayaan. Oleh sebab itu, menetapkan dan mempertahankan hubungan kepercayaan antara kepala sekolah dan guru bukanlah hal yang mudah. Adanya harapan tinggi namun berbanding terbalik dengan kenyataan menyebabkan kepercayaan hilang atau kecewa.

Seseorang tidak menaruh kepercayaan pada seseorang yang memiliki gelar (*title*) atau pun jabatan. Kepala sekolah mendapatkan kepercayaan dari guru melalui komunikasi, kerjasama dan berperilaku baik. Begitu pun sebaliknya, seorang guru mendapatkan kepercayaan dari kepala sekolah sebab hubungan baik sudah terbentuk. Kepercayaan seorang guru terhadap kepala sekolah bukan karena jabatannya, tetapi orang tersebut memang dapat dipercaya. Keterhubungan ini merupakan representasi dari komitmen kepala sekolah dan guru untuk mencapai tujuan bersama.

Bentuk kepercayaan kepala sekolah terhadap guru banyak bentuknya. Seorang kepala sekolah dapat memberikan kebebasan berpendapat, mengirimkan delegasi sebagai bentuk penyerahan wewenang, atau sekadar menyapa di pagi hari sebelum guru mengajar di kelas. Kepala sekolah tidak hanya mendengarkan pendapat dari beberapa individu saja, guru yang tidak memiliki jabatan di sekolah pun berhak mengemukakan pendapatnya. Padahal, melaksanakan hasil keputusan bersama adalah salah satu bentuk percaya guru terhadap kepala sekolah. Setiap orang di sekolah tersebut memiliki perannya masing-masing. Kepala sekolah tidak bekerja sendiri, sedangkan guru merasa kepala sekolah hanya mengambil keputusan secara sepihak.

Oleh karena itu, dibutuhkan refleksi yang membuat kita melihat ke belakang, pengalaman apa yang sudah dilalui dan memperhatikan berbagai komentar di sekitar untuk dijadikan sebuah pembelajaran. Refleksi tidak selalu merupakan pengalaman positif, dan tidak selalu bisa dimunculkan atau diredam sesuka hati. Oleh karena itu, perlu tindakan atau *encounter* (pertemuan) antara pengalaman dan pengetahuan. Akhirnya, pengetahuan itu pengalaman dan pengalaman itu bukan kenangan, tetapi tantangan. Kenangan hanya sebatas ingatan, tantangan selalu mengundang pelajaran. Karenanya, pengetahuan itu bukan gagasan, tetapi ketersalingan karena melalui pertemuan terungkap jiwa yang bertalian tantangan. Dalam keprofesian, refleksi sangatlah penting (Schon, dalam Bulpitt & Martin, 2005, hlm. 207). Refleksi adalah pengalaman yang jauh lebih luas daripada pemikiran yang rasional dan proses berpikir. Sebab, refleksi melibatkan perasaan, naluri dan spiritualitas (Boud & Walker dalam Bulpitt & Martin, 2005, hlm. 212). Refleksi sangat penting untuk pembelajaran di tempat kerja sebagai kunci teori pembelajaran orang dewasa. (Kowalski & Russell, 2020, hlm. 240; Kolb, 2015; Mezirow, 2012).

Semakin banyak rombongan belajar, maka dibutuhkan wakil kepala sekolah yang banyak pula. Idealnya, setiap 12 rombongan belajar membutuhkan 1 wakil kepala sekolah. Oleh karena itu, dengan jumlah 52 rombongan belajar di SMKN 26 Jakarta, maka memiliki 4 orang wakil kepala sekolah. Diantaranya pada bidang hubungan industry, kesiswaan, kurikulum

serta sarana dan prasarana. Hal ini akan memunculkan *trust issues* di mana, kepala sekolah akan mendelegasikan tugasnya kepada wakil yang dianggap sesuai dengan bidangnya. Tetapi, apakah kepala sekolah sudah terbuka dengan seluruh wakilnya? Apakah semua wakil kepala sekolah percaya secara menyeluruh terhadap kepala sekolah?

Harapannya, ketika kepala sekolah dan guru saling berefleksi, maka situasi sekolah bukan lagi mengenai menyudutkan orang lain. Tetapi, setiap peran dapat bertransformasi untuk melakukan refleksi mengenai apa kekurangannya, apa kelebihan orang lain dan apa yang dapat dilakukan untuk membantu orang lain. Transformasi ini akan menuju perubahan untuk ketersalingan antar peran tersebut. Perubahan yang menciptakan suasana saling percaya dalam kepemimpinan di sekolah. Kepercayaan adalah akar dari kepemimpinan dimana *subordinate* memilih untuk mengikuti pemimpinnya (Fairholm, 1995, hlm. 18). Dengan semakin berubah dan tidak menentunya perubahan lingkungan organisasi maka faktor kepercayaan (*strong bond of trust*) semakin berperan untuk menggantikan aturan yang berkaitan dengan ekspektasi dan kerjasama.

Manajemen adalah harapan dalam sebuah organisasi. Di dalam harapan itu terdapat sabar, toleransi dan percaya yang merupakan sebuah proses. Dimana, proses itu yang membuat kita bisa melihat manusia lain sebagai manusia, termasuk melihat diri sendiri sebagai manusia. Kita tidak melulu merasa kecewa, timbul ketidakpuasan kerja, motivasi rendah, kinerja menurun, dan lain-lain. Ada saatnya seseorang berada dalam fase tersebut. Ini yang dinamakan dinamika organisasi. Hanya saja, yang berbeda adalah bagaimana proses seseorang berada dalam fase itu. Mencoba untuk melihat diri sendiri dari kacamata orang lain dan melihat orang lain dari sisi dalam diri orang tersebut, tidak mudah. Karenanya, dapat dibantu melalui refleksi; menggeser sudut pandang sedikit ke lain arah.

*Trust is like a fleeing shadow* (Martin, 1998, hlm. 48). Jika sebuah benda diterangi oleh satu cahaya, maka menghasilkan satu bayangan yang jelas. Namun, jika satu benda tersebut diterangi oleh sekian cahaya, maka akan

menghasilkan sekian bayangan juga. Artinya, benda tersebut adalah seorang pemimpin dan bayangan yang terbentuk adalah *subordinate*. Sedangkan cahaya, adalah kepercayaan yang jumlahnya sama dengan bayangan yang terbentuk oleh satu benda. Oleh karena itu, seberapa banyak dan jelasnya bayangan, tergantung dari cahaya (kepercayaan) yang diberikan.

Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai refleksi kepercayaan kepala sekolah dalam konteks kepemimpinan.

## **1.2. Fokus dan Sub Fokus Penelitian**

### **1.1.1. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan, maka yang menjadi fokus penelitian ini adalah **Refleksi Kepercayaan Kepala Sekolah: Studi *Narrative Inquiry* dalam Konteks Kepemimpinan.**

### **1.1.2. Sub Fokus Penelitian**

Sub fokus penelitian adalah refleksi kepercayaan, yang meliputi:

- a. Refleksi kepala sekolah mengenai kepercayaan dalam konteks memimpin
- b. Refleksi wakil kepala sekolah mengenai kepercayaan dalam konteks dipimpin
- c. Hubungan kepemimpinan antara kepala sekolah dan wakil kepala sekolah

### 1.3. Pertanyaan Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi permasalahan utama adalah bagaimana refleksi kepercayaan kepala sekolah dalam konteks kepemimpinan? Secara khusus rumusan masalah yang dikaji dalam penelitian ini diperinci dalam pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana refleksi kepala sekolah mengenai kepercayaan dalam konteks memimpin?
2. Bagaimana refleksi wakil kepala sekolah mengenai kepercayaan dalam konteks dipimpin?
3. Bagaimana hubungan kepemimpinan antara kepala sekolah dan wakil kepala sekolah?

### 1.4. Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah di atas, tujuan umum yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah diketahuinya refleksi kepercayaan kepala sekolah dalam konteks kepemimpinan. Tujuan khusus dalam penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan refleksi kepala sekolah mengenai kepercayaan dalam konteks memimpin
2. Mendeskripsikan refleksi wakil kepala sekolah mengenai kepercayaan dalam konteks dipimpin
3. Mendeskripsikan proses hubungan kepemimpinan antara kepala sekolah dan wakil kepala sekolah

### 1.5. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan pada tujuan yang telah di uraikan diatas diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

#### 1. Bagi Mahasiswa

Manfaat yang dapat diberikan dari peneliti kepada mahasiswa yang membaca adalah:

- a. Memberikan referensi bagi mahasiswa yang akan mengembangkan penelitian tentang kepercayaan dan kepemimpinan
- b. Memberikan sudut pandang yang berbeda mengenai pentingnya hubungan kepala sekolah dan guru

#### 2. Bagi Kepala Sekolah

Manfaat yang dapat diberikan dari peneliti kepada kepala sekolah yang membaca adalah:

- a. Memberikan informasi mengenai pentingnya berbagi peran dalam sebuah organisasi sekolah
- b. Memberikan pengalaman mengenai dampak kepercayaan dari seorang kepala sekolah terhadap guru

#### 3. Bagi Guru

Manfaat yang dapat diberikan dari peneliti kepada guru yang membaca adalah:

- a. Memberikan informasi mengenai pentingnya berbagi peran dalam sebuah organisasi sekolah
- b. Memberikan pengalaman mengenai dampak kepercayaan dari guru terhadap kepala sekolah

#### 4. Pemangku Kebijakan

Manfaat yang bisa diberikan pada pengambil kebijakan dari proses dan hasil adalah:

- a. Memberikan informasi mengenai pentingnya hubungan kepala sekolah dan guru dalam konteks kepercayaan dan kepemimpinan
- b. Menjadi bahan pertimbangan untuk kepala dinas terkait manajemen pendidikan khususnya di lingkungan sekolah.

## 1.6. State of the Art

Peneliti melakukan penelusuran studi literatur untuk menentukan *state of the art* dari permasalahan diatas. Jurnal yang ditulis oleh Yuyun Elizabeth Patras dan Rais Hidayat (2019) dengan judul Upaya Meningkatkan Kepercayaan Pada Organisasi Melalui Perbaikan Perilaku Pemimpin dan Keadilan Organisasi dipublikasikan pada Jurnal Administrasi Pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana variabel perilaku kepemimpinan dan keadilan organisasi dalam meningkatkan kepercayaan organisasi. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif asosiatif kausal dan uji hipotesis menggunakan teknik analisis jalur. Populasi dalam penelitian adalah 707 dosen dosen tetap yang memiliki Nomor Induk Dosen Nasional (NIDN). Sampel sebanyak 130 responden. Uji instrumen dilakukan kepada 30 responden di luar sampel. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi perilaku kepemimpinan dalam mengarahkan bawahan, memberikan dukungan kepada bawahan; meningkatkan partisipasi anggota dalam mencapai tujuan organisasi, dan memberi penghargaan kepada yang berprestasi, semakin tinggi kepercayaan pada organisasi. Temuan lain menunjukkan bahwa semakin tinggi keadilan organisasi, semakin tinggi kepercayaan terhadap organisasi.

Penelitian Yahdiyani, dkk (2020) yang berjudul Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Peserta didik di SDN Martapuro 2 Kabupaten Pasuruan pada Journal of Education, Psychology and Counseling. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui upaya atau strategi kepala sekolah dalam meingkatkan kualitas peserta didik di SDN Martopuro 2 Kabupaten Pasuruan. Adapun pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara langsung kepada narasumber yang terkait yaitu kepala sekolah SDN Martapuro 2 Kabupaten Pasuruan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan sebagai manajer, innovator, motivator dengan

melaksanakan beberapa upaya dalam meningkatkan kualitas peserta didik di SDN Martapuro 2 adalah berusaha mewujudkan apa yang menjadi visi dan misi sekolah, mewujudkan pembelajaran yang aktif, efektif dan efisien, membangkitkan minat dan motivasi belajar siswa serta berusaha meningkatkan karakter dan nilai moral peserta didik.

Penelitian Sopyan, dkk (2019) yang berjudul Hubungan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Kepercayaan Pada Organisasi Dengan Kepuasan Kerja pada Jurnal Manajemen Pendidikan. Penelitian korelasional yang terdiri atas dua variabel bebas yaitu kepemimpinan situasional kepala sekolah dan kepercayaan (trust) dan variabel terikat yaitu kepuasan kerja guru. Penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2017 di lingkungan SD Negeri di Kecamatan Rawamerta Kabupaten Karawang, yang terdiri dari 26 sekolah dengan menggunakan metode survei. Jumlah sampel sebanyak 150 responden dengan teknik pengambilan sampel menggunakan teknik proportional random sampling. Teknik analisis data menggunakan teknik statistik korelasi dan regresi linier sederhana serta korelasi dan regresi ganda. Pengujian hipotesis dilakukan pada taraf signifikansi 0,05. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara kepemimpinan situasional kepala sekolah (X1) dengan kepuasan kerja guru (Y) dengan  $r_{y1}=0,4824$  dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = 71,66 + 0,3464 X1$ , 2) Terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepercayaan (Trust) (X2) dengan kepuasan kerja guru (Y) dengan  $r_{x2y} = r_{y2} = 0,7196$  dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = 48,22 + 0,4576 X2$  dan 3) terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan situasional kepala sekolah dan kepercayaan (Trust) dengan kepuasan kerja guru dengan  $r_{x1x2y} = 0,7450$  dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = 40,76 + 0,152X1 + 0,399 X2$ .

Metode *narrative inquiry* digunakan oleh Ning Setyowati (2021) dengan judul *A Narrative Inquiry into Indonesian Elementary Students' Experiences in English Online Learning during Covid-19* yang diterbitkan dalam Elementary: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar. Melalui refleksi bersama, para siswa menawarkan gambaran tentang pengalaman hidup mereka terkait

dengan pembelajaran online bahasa Inggris. Temuan dari investigasi naratif ini menunjukkan bahwa masalah yang dihadapi siswa sekolah dasar ketika belajar bahasa Inggris online dengan menggunakan media digital adalah faktor individu dan perbedaan latar belakang keluarga siswa untuk terlibat aktif dalam komunikasi verbal.

Berdasarkan kajian penelitian di atas yang terfokus dengan salah satunya kepercayaan, kepemimpinan dan *narrative inquiry*, secara tidak langsung mengemukakan bahwa faktor kepercayaan sangat mempengaruhi situasi kepemimpinan di sebuah organisasi. Namun, penelitian-penelitian tersebut belum membahas mengenai refleksi kepercayaan kepala sekolah dalam konteks kepemimpinan dengan metode *narrative inquiry*. Penelitian ini pun menjadi suatu penelitian yang memiliki kebaruan mengenai kepercayaan dan kepemimpinan. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari fokus penelitiannya.

