

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang pesat dalam era Revolusi Industri 4.0 telah membawa perubahan signifikan dalam berbagai sektor kehidupan, termasuk bidang pendidikan. Salah satu dampak dari perkembangan ini adalah munculnya generasi baru dalam dunia kerja, yakni Generasi Z, yaitu individu yang lahir sekitar tahun 1997 hingga 2012.<sup>1</sup> Generasi ini mulai memasuki dunia pendidikan sebagai tenaga pendidik, termasuk di lingkungan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), seperti di SMK Bina Mandiri 2 Bekasi.

Guru-guru dari Generasi Z dikenal memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari generasi sebelumnya. Mereka tumbuh dalam lingkungan digital, sehingga memiliki kemampuan teknologi yang tinggi dan cepat beradaptasi dengan perangkat digital. Selain itu, mereka cenderung menyukai fleksibilitas dalam bekerja, menghindari sistem kerja yang terlalu kaku dan birokratis, serta mengharapkan peran aktif dalam pengambilan keputusan di lingkungan kerja. Mereka juga lebih menyukai model kepemimpinan yang partisipatif dan suportif, dibandingkan dengan gaya kepemimpinan otoriter yang hanya mengandalkan intruksi satu arah.

Kondisi ini menuntut kepala sekolah untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan agar mampu mengelola, memberdayakan, dan memotivasi guru-guru dari Generasi Z secara efektif. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang dianggap relevan dalam konteks ini adalah gaya kepemimpinan demokratis. Kepemimpinan demokratis dicirikan oleh adanya komunikasi dua arah, keterbukaan terhadap masukan, pelibatan anggota tim dalam pengambilan keputusan, serta pemberian ruang bagi guru untuk berkembang dan berkontribusi aktif dalam berbagai kegiatan sekolah.<sup>2</sup>

Dalam lingkungan sekolah, penerapan gaya kepemimpinan demokratis berpotensi menciptakan iklim kerja yang lebih inklusif, mendukung kolaborasi, serta meningkatkan semangat dan produktivitas guru.

---

<sup>1</sup> Putra, A. D., & Mulyani, A. (2021). "Karakteristik generasi Z dalam dunia kerja dan implikasinya bagi manajemen SDM". *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 7(2), 88–97. <https://doi.org/10.21009/jmbi.072>

<sup>2</sup> Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). "Management (14th ed.)". *Pearson Education*

Kepala sekolah yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan ini secara konsisten dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi guru Generasi Z untuk menunjukkan kinerja terbaiknya. Oleh karena itu, sangat penting untuk mengkaji sejauh mana efektivitas gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Generasi Z.

Penelitian ini difokuskan pada SMK Bina Mandiri 2 Bekasi sebagai studi kasus, mengingat sekolah ini telah menunjukkan dinamika yang menarik dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam pengelolaan guru-guru muda dari Generasi Z. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori kepemimpinan di lingkungan pendidikan serta menjadi referensi praktis bagi kepala sekolah dalam menghadapi tantangan kepemimpinan di era digital.

Transformasi dalam dunia pendidikan tidak hanya dipicu oleh perubahan teknologi, tetapi juga oleh dinamika demografis tenaga pendidik yang kini didominasi oleh generasi muda. Guru Generasi Z membawa nilai-nilai baru ke dalam institusi pendidikan, seperti keterbukaan terhadap inovasi, ekspektasi terhadap lingkungan kerja yang suportif, serta preferensi terhadap kepemimpinan yang bersifat kolaboratif.<sup>3</sup> Dalam hal ini, sekolah sebagai lembaga formal pendidikan harus mampu beradaptasi, tidak hanya dari sisi sarana dan prasarana, tetapi juga dari aspek kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia.

Gaya kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah memegang peran penting dalam membentuk kultur organisasi sekolah, memotivasi guru, dan menciptakan suasana kerja yang produktif. Menurut teori kepemimpinan kontingensi, tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam semua situasi; efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesesuaian antara karakter pemimpin, karakter pengikut, dan situasi yang dihadapi.<sup>4</sup> Dalam konteks guru Generasi Z yang cenderung egaliter dan mengharapkan pelibatan dalam proses pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan demokratis menjadi sangat relevan.

Kepemimpinan demokratis dalam lingkungan sekolah tidak hanya memfasilitasi komunikasi dua arah, tetapi juga memberi kesempatan kepada guru untuk berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program-

<sup>3</sup> Seemiller, C., & Grace, M. (216). "Generation Z goes to college". *Jossey-Bass*.

<sup>4</sup> Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). "Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources (10th ed.)". *Pearson*

program pendidikan.<sup>5</sup>

Hal ini dapat meningkatkan *sense of belonging*, tanggung jawab, serta inisiatif guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Kinerja guru, terutama yang berasal dari Generasi Z, sangat mungkin meningkat jika mereka merasa dihargai, didengar, dan diberdayakan. SMK Bina Mandiri 2 Bekasi sebagai lembaga pendidikan kejuruan memiliki peran strategis dalam menyiapkan lulusan yang siap kerja dan kompeten secara teknis maupun sikap profesional. Untuk mewujudkan hal ini, kualitas guru menjadi faktor penentu. Dalam situasi di mana mayoritas tenaga pendidik berasal dari kalangan muda, gaya kepemimpinan kepala sekolah harus mampu menyelaraskan antara visi institusi dan karakteristik generasi yang dipimpinnya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan. Tujuannya adalah menganalisis sejauh mana efektivitas gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Generasi Z. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi ilmiah sekaligus praktik manajerial bagi kepala sekolah dalam menerapkan pendekatan kepemimpinan yang tepat dan berdampak positif terhadap kinerja guru, khususnya di sekolah kejuruan yang membutuhkan inovasi dan kerja tim yang solid.

Perubahan paradigma pendidikan pada era digital menuntut sekolah untuk tidak hanya berfokus pada pencapaian akademik peserta didik, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia secara berkelanjutan. Guru sebagai aktor utama dalam proses pendidikan dituntut untuk memiliki kemampuan adaptif, inovatif, serta kesiapan menghadapi perubahan yang berlangsung cepat. Dalam konteks ini, keberhasilan sekolah sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola potensi guru secara optimal.<sup>6</sup>

Generasi Z yang kini mulai mendominasi tenaga pendidik memiliki pola pikir, gaya kerja, serta ekspektasi yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka cenderung mengedepankan keseimbangan antara profesionalisme dan kenyamanan kerja, menginginkan pengakuan atas ide dan kontribusinya, serta lebih responsif terhadap pemimpin yang bersikap terbuka dan komunikatif.<sup>7</sup> Oleh karena itu, pendekatan kepemimpinan yang bersifat instruktif dan satu arah dinilai kurang

<sup>5</sup> Yukl, G. A. (2013). "Leadership in organizations (8th ed.)". *Pearson*

<sup>6</sup> Mulyasa, E. (2017). "Menjadi kepala sekolah profesional". *Remaja Rosdakarya*.

<sup>7</sup> Stillman, D., & Stillman, J. (2017). "Gen Z @ work: How the next generation is transforming the workplace". *HarperBusiness*.

relevan apabila diterapkan secara dominan pada guru Generasi Z.

Selain itu, dinamika organisasi sekolah di era modern juga menuntut adanya pengambilan keputusan yang melibatkan berbagai pihak. Kepala sekolah tidak lagi diposisikan sebagai satu-satunya pusat kekuasaan, melainkan sebagai koordinator dan fasilitator yang mampu mengintegrasikan berbagai gagasan menjadi kebijakan yang konstruktif. Kepemimpinan demokratis memberikan ruang dialog yang luas antara kepala sekolah dan guru, sehingga kebijakan yang dihasilkan lebih kontekstual dan dapat diterima oleh seluruh warga sekolah.

Dalam praktiknya, keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan berkontribusi terhadap meningkatnya rasa memiliki terhadap sekolah. Guru yang merasa dilibatkan cenderung menunjukkan komitmen kerja yang lebih tinggi, bersedia berinovasi, serta memiliki tanggung jawab moral untuk menyukseskan program sekolah. Hal ini menjadi aspek penting dalam meningkatkan kinerja guru, terutama bagi Generasi Z yang memiliki kebutuhan tinggi terhadap pengakuan dan partisipasi. Di sisi lain, sekolah kejuruan seperti SMK memiliki karakteristik tersendiri karena berorientasi pada kesiapan lulusan memasuki dunia kerja. Hal ini menuntut guru untuk terus memperbarui kompetensi, menyesuaikan metode pembelajaran dengan kebutuhan industri, serta berkolaborasi secara aktif dalam pengembangan kurikulum. Kepemimpinan demokratis dinilai mampu mendukung tuntutan tersebut karena mendorong kerja sama tim, keterbukaan terhadap pembaruan, dan penguatan budaya belajar di kalangan guru.

Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan demokratis juga berperan penting dalam menciptakan iklim psikologis yang aman bagi guru. Lingkungan kerja yang suportif memungkinkan guru Generasi Z untuk menyampaikan ide tanpa rasa takut, belajar dari kesalahan, serta mengembangkan potensi diri secara berkelanjutan. Iklim seperti ini sangat berpengaruh terhadap kinerja jangka panjang guru, baik dari aspek pedagogik, profesional, maupun sosial. Dengan demikian, penguatan latar belakang ini menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan demokratis tidak hanya berpengaruh pada hubungan interpersonal di sekolah, tetapi juga berdampak langsung pada kualitas kinerja guru Generasi Z. Oleh karena itu, penelitian mengenai kepemimpinan demokratis kepala sekolah menjadi semakin relevan dan strategis untuk dikaji secara mendalam, guna menjawab tantangan pengelolaan pendidikan di era digital dan generasi baru tenaga pendidik.

Lebih lanjut, penelitian ini juga penting untuk melihat sejauh mana kesiapan institusi pendidikan, khususnya sekolah menengah kejuruan, dalam menghadapi perubahan karakter tenaga pendidik. Tanpa kepemimpinan yang adaptif dan partisipatif, potensi guru Generasi Z yang kreatif dan inovatif berisiko tidak termanfaatkan secara optimal. Kondisi tersebut dapat berdampak pada stagnasi kualitas pembelajaran dan lemahnya daya saing lulusan sekolah.

Oleh karena itu, kajian mengenai kepemimpinan demokratis kepala sekolah tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga memiliki nilai strategis sebagai dasar pengambilan kebijakan dan pengembangan manajemen sekolah. Temuan penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran empiris mengenai praktik kepemimpinan yang efektif dalam memberdayakan guru Generasi Z, sehingga dapat dijadikan rujukan bagi sekolah lain dengan karakteristik serupa.

Selain faktor kepemimpinan, keberhasilan peningkatan kinerja guru juga dipengaruhi oleh kesesuaian antara sistem manajemen sekolah dan karakter individu yang terlibat di dalamnya. Guru Generasi Z umumnya memiliki kecenderungan untuk bekerja secara mandiri namun tetap membutuhkan arahan yang jelas dan apresiasi yang nyata. Apabila kepala sekolah mampu mengelola keseimbangan antara kebebasan profesional dan kontrol manajerial, maka potensi guru dapat berkembang secara maksimal tanpa mengabaikan tujuan institusi.

Di tengah tuntutan akuntabilitas dan peningkatan mutu pendidikan, kepala sekolah dituntut untuk mampu mengambil peran strategis sebagai pengarah perubahan. Kepemimpinan demokratis memungkinkan kepala sekolah membangun kepercayaan, memperkuat komitmen kolektif, serta mendorong munculnya budaya kerja yang reflektif dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Budaya inilah yang menjadi fondasi penting dalam menjaga konsistensi kinerja guru di tengah perubahan kebijakan dan dinamika pendidikan.

Dengan mempertimbangkan kompleksitas tantangan tersebut, penelitian ini diarahkan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara kepemimpinan demokratis kepala sekolah dan kinerja guru Generasi Z. Kajian ini diharapkan mampu memperkaya wacana akademik sekaligus memberikan kontribusi praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia

pendidikan yang adaptif, relevan, dan berkelanjutan.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan konteks penelitian tersebut, penelitian ini difokuskan pada “Analisis Efektivitas Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Generasi Z”, dengan sub fokus berikut:

1. Karakteristik kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam mengelola guru Generasi Z di SMK Bina Karya Mandiri 2 Bekasi.
2. Peran kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam mendukung kinerja guru Generasi Z.
3. Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat penerapan kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam mengelola guru Generasi Z.
4. Strategi kepala sekolah dalam mengembangkan hubungan kerja yang mendukung kinerja guru Generasi Z.

Berdasarkan fokus dan sub fokus penelitian yang telah diuraikan di atas, dapat diajukan pertanyaan penelitian antara lain:

1. Bagaimana karakteristik kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam mengelola guru Generasi Z di SMK Bina Karya Mandiri 2 Bekasi?
2. Bagaimana peran kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam mendukung kinerja guru Generasi Z?
3. Apa saja faktor yang mendukung dan menghambat kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam mengelola guru Generasi Z?
4. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam mendukung kinerja guru Generasi Z?

## **C. Tujuan Umum Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penggunaan kepemimpinan demokratis oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Generasi Z di SMK Bina Karya Mandiri 2 Bekasi. Analisis ini mencakup penerapan kepemimpinan demokratis oleh kepala sekolah, bagaimana hal itu berdampak pada kinerja guru Generasi Z, faktor-faktor yang mendukung dan menghambat penerapan kepemimpinan demokratis, dan berbagai upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru Generasi Z.



## **D. Kegunaan Penelitian**

### **1. Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori mengenai kepemimpinan demokratis di bidang pendidikan, khususnya dalam konteks manajemen tenaga pendidik dari Generasi Z. Temuan dari penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai rujukan bagi peneliti selanjutnya yang tertarik mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pendidik. Selain itu, hasil penelitian ini dapat memperluas pemahaman teoritis tentang efektivitas kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan motivasi serta produktivitas guru, khususnya dalam menghadapi tantangan dan dinamika dunia pendidikan di era digital.

### **2. Kegunaan Praktis**

#### **a. Bagi Sekolah**

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan dasar pengembangan penerapan kepemimpinan demokratis guna meningkatkan kinerja guru, khususnya dari kalangan Generasi Z.

#### **b. Bagi Kepala Sekolah**

Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan dalam memilih dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, khususnya kepemimpinan yang bersifat partisipatif, agar tercipta iklim kerja yang produktif dan kolaboratif.

#### **c. Bagi Peneliti Selanjutnya**

Penelitian ini dapat memperkaya wawasan mengenai keterkaitan antara kepemimpinan demokratis dan kinerja guru, serta menjadi landasan teoritis bagi penelitian-penelitian sejenis di masa yang akan datang.