

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

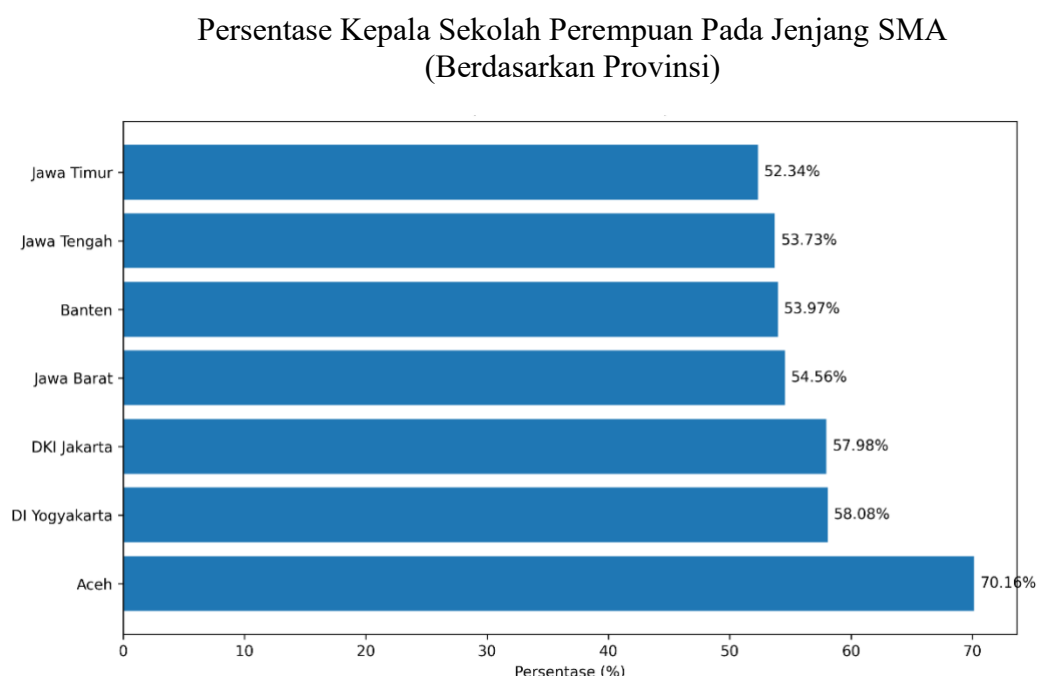
Pembahasan mengenai kepemimpinan dalam dunia pendidikan merupakan topik yang menarik sekaligus penting untuk dikaji karena berpengaruh langsung terhadap keberlangsungan lembaga pendidikan. Sektor pendidikan menjadi salah satu bidang yang sangat menentukan kemajuan dan keberhasilan pembangunan suatu bangsa (Leithwood & Sun, 2012). Hal ini dikarenakan kepemimpinan memiliki peran yang sangat signifikan dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Banyak penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan organisasi tidak dapat dilepaskan dari karakter pemimpinnya.

Oleh karena itu, diperlukan gaya kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan kedua orientasi tersebut yakni kepemimpinan yang tidak hanya menekankan pencapaian tugas dan hasil kerja, tetapi juga membangun hubungan emosional, kepercayaan, dan semangat kerja di antara anggota organisasi. Salah satu gaya kepemimpinan yang memenuhi karakteristik tersebut adalah kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*).

Gaya kepemimpinan ini berorientasi pada perubahan positif dan pemberdayaan individu dalam organisasi. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional mampu menciptakan visi yang jelas, membangkitkan semangat kerja, serta menumbuhkan kepercayaan dan komitmen guru terhadap tujuan sekolah (Komara *et al.*, 2025). Kepala sekolah yang terlalu fokus pada tugas memang dapat menciptakan efisiensi organisasi, namun berisiko

menurunkan semangat kerja guru. Sebaliknya, kepala sekolah yang terlalu berorientasi pada hubungan dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman, tetapi kurang menekankan pencapaian hasil dan kinerja guru.

Fenomena menarik yang terjadi saat ini adalah meningkatnya jumlah kepala sekolah perempuan di Indonesia. Hal ini tidak terlepas dari kebijakan kesetaraan gender di bidang pendidikan, yang membuka peluang lebih luas bagi perempuan untuk menduduki posisi strategis (Utami, 2019).



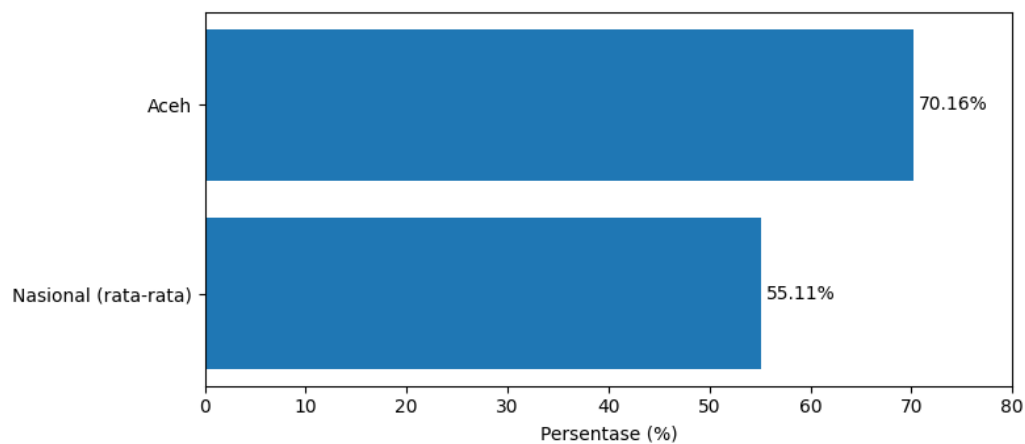
Gambar 1. 1 Persentase Kepala Sekolah Perempuan pada jenjang SMA

Sumber: kemendikdasmen.go.id

Dilansir dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia tahun 2021, menunjukkan bahwa persentase kepala sekolah perempuan pada jenjang SMA di beberapa provinsi telah melampaui 50%, yang menandakan meningkatnya keterlibatan perempuan dalam posisi kepemimpinan pendidikan menengah. Provinsi Aceh menempati posisi tertinggi dengan persentase sebesar 70,16%, jauh di atas provinsi lain yang umumnya berada pada kisaran 52–

58%. Sementara itu, provinsi-provinsi di Pulau Jawa seperti Jawa Timur, Jawa Tengah, Banten, dan Jawa Barat menunjukkan persentase yang relatif berdekatan dan cenderung moderat, sedangkan DKI Jakarta dan DI Yogyakarta sedikit lebih tinggi.

Perbandingan Persentase Kepala Sekolah Perempuan (SMA)
Aceh Vs Nasional



**Gambar 1. 2 Perbandingan Kepala Sekolah Perempuan (SMA)
Aceh Vs Nasional**

Sumber: Kemendikbudristek (2021)

Data Kemendikbudristek 2021 juga memperlihatkan perbedaan yang cukup signifikan antara persentase kepala sekolah perempuan jenjang SMA di Provinsi Aceh dan rata-rata nasional. Aceh mencatat persentase sebesar 70,16%, jauh lebih tinggi dibandingkan rata-rata nasional yang berada pada angka 55,11%. Selisih lebih dari 15 poin persentase ini menunjukkan bahwa keterwakilan perempuan dalam kepemimpinan sekolah menengah di Aceh berada pada tingkat yang jauh lebih dominan dibandingkan kondisi nasional secara umum.

Tingginya persentase tersebut mengindikasikan bahwa Aceh memiliki karakteristik atau kebijakan tertentu yang lebih kondusif terhadap akses perempuan pada jabatan kepala sekolah. Perbedaan ini menegaskan bahwa peningkatan peran

perempuan dalam kepemimpinan pendidikan tidak terjadi secara seragam di seluruh wilayah Indonesia. Oleh karena itu, kondisi Aceh menjadi menarik untuk dikaji lebih lanjut guna memahami faktor-faktor yang mendorong tingginya keterwakilan perempuan, serta relevansinya sebagai pembanding terhadap dinamika kepemimpinan pendidikan di tingkat nasional.

Penelitian Othman *et al.* (2023) yang dilakukan di Malaysia mendukung temuan ini, yaitu bahwa pemimpin akademik perempuan lebih banyak mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional dibandingkan laki-laki, khususnya dalam hal memberikan motivasi dan perhatian individual kepada bawahan.

Dalam konteks SMA/K, peran kepala sekolah perempuan semakin penting karena mereka tidak hanya dituntut untuk menjalankan fungsi manajerial, tetapi juga menjadi inspirasi bagi guru dalam menghadapi perubahan kurikulum, kemajuan teknologi, dan tantangan globalisasi (Husna Asri *et al.*, 2021). Bilal *et al.* (2025) menekankan bahwa kepemimpinan transformasional perempuan memiliki efek positif terhadap *trust* (kepercayaan bawahan) dan *innovative behavior* (perilaku inovatif). Artinya, keberadaan kepala sekolah perempuan yang mempraktikkan kepemimpinan transformasional dapat memperkuat kepercayaan guru terhadap pemimpinnya, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan inovasi dalam proses belajar-mengajar (Amin *et al.*, 2018).

Selain itu, keberhasilan kepemimpinan transformasional dalam mendorong perilaku inovatif guru tidak hanya bergantung pada gaya kepemimpinannya saja, tetapi juga melalui faktor lainnya seperti motivasi kerja guru dan kepercayaan terhadap pemimpin (Dirks & Ferrin, 2002; Ryan & Deci, 1985). Guru yang

memiliki motivasi tinggi akan terdorong untuk mencoba hal hal baru dalam pembelajaran, beradaptasi dengan teknologi, serta mengembangkan strategi inovatif untuk meningkatkan hasil belajar siswa. Di sisi lain kepercayaan terhadap pemimpin memperkuat rasa aman oleh bawahan, sehingga mereka merasa lebih terbuka untuk berinovasi dan mengekspresikan ide ide baru (Amin *et al.*, 2018; Mayer *et al.*, 1995).

Dalam kepemimpinan perempuan aspek seperti empati, apresiasi, perhatian personal, serta dorongan motivasional lebih sering muncul dibandingkan dengan kepemimpinan laki-laki. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa pemimpin perempuan cenderung menggunakan “*Relationship oriented leadership*” yang mendorong pendekatan yang lebih relasional, komunikatif, dan mempertimbangkan kebutuhan bawahan. Sebaliknya, dalam Manzoor dan Abrar (2011) menjelaskan bahwa kepemimpinan laki laki sering diasosiasikan dengan “*ego driven form of direction giving*” yang menekankan instruksi, kedisiplinan, dan orientasi hasil. Dengan demikian, kepemimpinan perempuan memiliki kecenderungan lebih dekat dengan karakteristik kepemimpinan transformasional, terutama pada aspek *individualized consideration* serta *inspirational motivation*, sehingga berpotensi memberikan dampak lebih besar terhadap motivasi, kepercayaan terhadap pemimpin, dan inovasi guru.

Fenomena perbedaan kepemimpinan berdasarkan gender ini tidak hanya ditemukan dalam penelitian. Melalui observasi, salah satu SMAN di Lhokseumawe juga telah memperlihatkan inovasi dari kepala sekolah sebelumnya. Dimana adanya program program inovatif salah satunya adalah Program “*SMANDA FIESTA*” yang

terlaksana pada tahun 2024 pada masa jabatan Ibu Nur Akla S.Pd., M.M. Hal ini menunjukkan bahwa adanya perilaku inovatif pada kepemimpinan perempuan.

Selain itu, fenomena serupa juga tampak pada satuan pendidikan menengah atas, sebagaimana ditunjukkan oleh SMAN Modal Bangsa Arun Lhokseumawe yang menjalin kerja sama eksklusif dengan Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA) Universitas Gadjah Mada. Kolaborasi ini mencerminkan strategi inovatif kepemimpinan sekolah dalam memperluas jejaring akademik guna meningkatkan kualitas pembelajaran dan wawasan akademik peserta didik. Observasi serupa, dilakukan di SMK Negeri 2 Lhokseumawe, yang menunjukkan adanya implementasi *link and match* antara satuan pendidikan dan kebijakan nasional melalui kegiatan *In House Training* (IHT) Implementasi Kurikulum Merdeka. Kegiatan ini tidak hanya berfokus pada penyelarasan kurikulum dan pengembangan bahan ajar, tetapi juga mendorong peningkatan kapasitas guru secara kolektif dengan melibatkan seluruh unsur manajemen sekolah.

Ketiga fenomena tersebut menunjukkan adanya inovasi dari kepemimpinan perempuan di SMA/K yang tercermin dalam kemampuan kepala sekolah dalam merancang, mengimplementasikan, serta memperluas program strategis sekolah. Kepemimpinan perempuan tidak hanya berorientasi pada aspek administratif, tetapi juga menekankan penguatan kolaborasi, pengembangan kapasitas sumber daya manusia, serta keterbukaan terhadap perubahan kebijakan pendidikan.

Dengan demikian perilaku inovatif guru dan kepala sekolah merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan daya saing

institusi pendidikan. Namun, fenomena di lingkungan sekolah menunjukkan bahwa penciptaan inovasi dalam praktik pembelajaran belum berkembang secara merata di kalangan guru. Sebagian guru masih cenderung mengandalkan metode konvensional dan menunjukkan keterbatasan dalam mengajukan ide-ide baru dan inovatif, baik terkait strategi pembelajaran, pemanfaatan media, maupun pengelolaan kelas. Selain itu, partisipasi guru dalam memberikan saran untuk perbaikan dan mempromosikan ide-ide baru di lingkungan sekolah masih relatif terbatas.

Guru sering kali bersikap pasif dalam menyampaikan gagasan inovatif karena kurangnya kepercayaan diri atau dukungan organisasi. Fenomena ini berdampak pada rendahnya realisasi ide menjadi program inovatif yang berkelanjutan. Tidak semua guru menunjukkan keterlibatan aktif dalam mengimplementasikan inovasi yang telah dirancang, termasuk dalam mencurahkan energi dan kontribusi secara konsisten untuk memastikan keberhasilan inovasi tersebut. Kondisi ini menunjukkan bahwa perilaku inovatif guru tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individual, tetapi juga oleh dukungan kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepercayaan terhadap pimpinan sekolah.

Guru yang memiliki perilaku inovatif cenderung aktif mengemukakan gagasan baru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan efektivitas kegiatan sekolah. Namun, keberanian guru dalam mengajukan ide-ide inovatif sangat bergantung pada kepemimpinan yang diciptakan oleh kepala sekolah. Apabila kepala sekolah bersifat terbuka, suportif, dan menghargai masukan guru, maka guru akan lebih terdorong untuk menyampaikan ide tanpa rasa takut terhadap penolakan

atau konsekuensi negatif. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kaku dan kurang memberi ruang partisipasi dapat menghambat munculnya ide-ide inovatif dari guru.

Ketika kepala sekolah perempuan menerapkan kepemimpinan transformasional, guru cenderung menunjukkan tingkat perilaku inovatif yang lebih tinggi dibandingkan dengan kepemimpinan yang bersifat administratif atau instruksional semata. Kepala sekolah perempuan umumnya menonjolkan pendekatan empati, komunikasi interpersonal, perhatian individual, dan dukungan emosional, yang menciptakan iklim psikologis aman (*psychological safety*) bagi guru. Kondisi ini mendorong guru untuk berani mengemukakan ide baru, mencoba metode pembelajaran kreatif, serta mengembangkan media dan strategi pembelajaran yang inovatif.

Pada kepemimpinan transformasional perempuan, aspek penetapan tujuan (*setting goals*), masih ditemukan masalah di mana tujuan institusional belum sepenuhnya dikomunikasikan secara jelas dan partisipatif kepada guru, sehingga pemahaman dan komitmen terhadap arah perubahan sekolah belum terbentuk secara optimal. Kondisi ini berpengaruh pada tingkat motivasi guru dalam menyelaraskan kinerja individu dengan tujuan bersama yang ditetapkan oleh pimpinan. Selain itu, pada dimensi pengembangan sumber daya manusia (*developing people*), upaya pemimpin perempuan dalam meningkatkan kapasitas profesional guru belum selalu diikuti oleh sistem pendampingan dan pemberdayaan yang berkelanjutan. Keterbatasan dalam pemberian umpan balik, kesempatan pengembangan kompetensi, dan pengakuan terhadap potensi guru dapat memengaruhi tingkat kepercayaan guru terhadap pimpinan. Hal ini berdampak

pada kesiapan guru untuk terlibat aktif dalam perubahan dan inovasi pembelajaran di sekolah.

Fenomena lain terlihat pada aspek pembentukan budaya sekolah (*reshaping culture*), di mana nilai-nilai kolaborasi, keterbukaan, dan inovasi belum sepenuhnya terinternalisasi dalam praktik keseharian guru. Budaya organisasi yang masih bersifat administratif dan kurang adaptif dapat menghambat upaya pemimpin perempuan dalam mendorong perubahan yang berorientasi pada pembelajaran inovatif. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional perempuan memiliki implikasi penting terhadap motivasi guru, kepercayaan terhadap pemimpin, serta perilaku inovatif guru, sehingga perlu dikaji secara empiris untuk memahami hubungan kausal antarvariabel dalam konteks pendidikan.

Lebih lanjut, motivasi guru merupakan faktor kunci dalam menentukan kualitas pelaksanaan tugas profesional di sekolah. Namun, fenomena yang terjadi menunjukkan bahwa motivasi dalam persiapan pembelajaran dan motivasi dalam kegiatan mengajar belum sepenuhnya optimal pada sebagian guru. Persiapan perangkat pembelajaran sering kali dilakukan secara rutin dan administratif, tanpa disertai upaya pengembangan metode atau media pembelajaran yang inovatif. Dalam proses mengajar, motivasi guru dapat mengalami fluktuasi akibat beban kerja, keterbatasan sumber daya, serta kurangnya dukungan lingkungan kerja, sehingga berdampak pada kualitas interaksi pembelajaran di kelas. Selain itu, motivasi guru dalam menjalankan tugas pendukung juga menghadapi tantangan yang tidak kalah penting. Motivasi dalam evaluasi peserta didik dan tugas

administratif sering dipersepsikan sebagai kewajiban formal yang menyita waktu, sehingga kurang mendapat perhatian optimal.

Rendahnya motivasi dalam aspek-aspek tersebut dapat membatasi efektivitas pembelajaran secara keseluruhan dan menghambat munculnya perilaku inovatif guru. Fenomena ini menunjukkan bahwa motivasi guru sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, kepercayaan terhadap pemimpin, serta iklim kerja yang mendukung keterlibatan dan pengembangan profesional.

Kemudian, kepercayaan guru terhadap pemimpin sekolah merupakan fondasi penting dalam membangun hubungan kerja yang efektif dan berkelanjutan. Namun, fenomena di lingkungan sekolah menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap keandalan pemimpin dan organisasi belum sepenuhnya terbentuk secara merata. Sebagian guru masih meragukan konsistensi kebijakan dan kemampuan pemimpin perempuan dalam mengelola sekolah secara profesional. Selain itu, kepercayaan terhadap integritas pemimpin, pemenuhan janji dan komitmen, serta perlakuan yang adil terhadap bawahan juga menjadi isu penting dalam hubungan kepemimpinan di sekolah. Fenomena ini berdampak pada menurunnya motivasi kerja dan keterlibatan guru, serta berpotensi menghambat munculnya perilaku inovatif. Oleh karena itu, kepercayaan terhadap pemimpin menjadi variabel strategis yang memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja inovatif guru.

Selain itu, meningkatnya representasi perempuan sebagai kepala sekolah di Indonesia menjadi faktor penting untuk dikaji. Dalam konteks perkembangan sistem pendidikan nasional yang menuntut perubahan adaptif, inovasi pedagogik,

dan kemampuan beradaptasi dengan teknologi, gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan motivasi, rasa percaya, dan kreativitas guru menjadi sangat krusial.

Sesuai latar belakang permasalahan diatas, sehingga dilakukan penelitian ini dengan tujuan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional perempuan terhadap motivasi guru, kepercayaan terhadap pemimpin dan dampaknya terhadap perilaku inovatif. Temuan mengintegrasikan penelitian yang dilakukan oleh (Suryanto dan Rachmawati 2025) yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif. Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh temuan (Estherlya dan Mansyur 2024), yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap perilaku inovatif. Di sisi lain, hasil penelitian ini juga menunjukkan adanya inkonsistensi temuan penelitian dengan hasil studi yang dilakukan oleh (Bilal *et al.* 2025) dan (Bao 2024) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap perilaku inovatif.

Berdasarkan pemaparan fenomena diatas penulis tertarik untuk melakukan suatu penelitian yang penulis tuangkan dalam suatu karya ilmiah dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Perempuan Terhadap Motivasi Guru, Kepercayaan Terhadap Pemimpin dan Dampaknya Terhadap Perilaku Inovatif”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional perempuan berpengaruh terhadap motivasi guru?
2. Apakah motivasi guru berpengaruh terhadap kepercayaan pada pemimpin?
3. Apakah kepercayaan pada pemimpin berpengaruh terhadap perilaku inovatif?
4. Apakah kepemimpinan transformasional perempuan berpengaruh terhadap kepercayaan pada pemimpin?
5. Apakah motivasi guru berpengaruh terhadap perilaku inovatif?
6. Apakah kepemimpinan transformasional perempuan berpengaruh terhadap perilaku inovatif?
7. Apakah motivasi guru memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional perempuan dan perilaku inovatif?
8. Apakah kepercayaan terhadap pemimpin memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional perempuan dan perilaku inovatif?
9. Apakah Kepercayaan terhadap pemimpin dan motivasi guru secara berurutan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional perempuan dan perilaku inovatif?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah di atas maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional perempuan terhadap motivasi guru.

2. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh motivasi guru terhadap kepercayaan pada pemimpin.
3. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh kepercayaan pada pemimpin terhadap perilaku inovatif.
4. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan pada pemimpin
5. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh motivasi guru terhadap perilaku inovatif
6. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional perempuan terhadap perilaku inovatif.
7. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis peran mediasi motivasi guru dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional perempuan dan perilaku inovatif
8. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis peran mediasi kepercayaan pada pemimpin dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional perempuan dan perilaku inovatif.
9. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis peran kepercayaan terhadap pemimpin dan motivasi guru secara berurutan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional perempuan dan perilaku inovatif

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan tujuan penelitian di atas, maka penulis mengharapkan penelitian ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak seperti berikut ini:

1. Manfaat Teoritis

Secara Teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya yang berkaitan dengan penerapan kepemimpinan transformasional oleh perempuan dalam konteks organisasi Pendidikan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan teori kepemimpinan transformasional, teori motivasi, serta teori Kepercayaan terhadap pemimpin yang secara bersama-sama menjelaskan gaya kepemimpinan.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini memiliki beberapa manfaat praktis yang diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata bagi berbagai pihak yang terlibat dalam dunia pendidikan.

- a) Bagi kepala sekolah, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan berharga dalam memperkuat penerapan gaya kepemimpinan transformasional. Melalui penerapan gaya kepemimpinan tersebut, kepala sekolah diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja dan kepercayaan guru terhadap pemimpin, sehingga tercipta lingkungan sekolah yang kondusif bagi tumbuhnya perilaku inovatif di kalangan guru.
- b) Bagi para guru, penelitian ini diharapkan dapat menumbuhkan kesadaran akan pentingnya motivasi dan kepercayaan terhadap pemimpin dalam mendorong kreativitas serta kemampuan untuk berinovasi dalam proses pembelajaran.

- c) Bagi dinas Pendidikan, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan pengembangan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah perempuan, khususnya di wilayah Kota Lhokseumawe. kolaboratif, dan adaptif terhadap dinamika perubahan di sektor pendidikann.
- d) Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat menjadi referensi empiris dalam mengembangkan studi serupa yang berfokus pada hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi, kepercayaan terhadap pemimpin, dan perilaku inovatif di berbagai konteks lembaga pendidikan di Indonesia.