

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Konteks Penelitian**

Keberhasilan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan akan sangat tergantung berperannya kepemimpinan. Demikian halnya kepemimpinan dalam sebuah organisasi sekolah, pola kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin akan sangat berpengaruh dalam menentukan arah dan kebijakan yang dibuatnya. Kepala sekolah haruslah memahami dan menguasai peranan organisasi dan hubungan kerja sama antara individu yang ada dalam lingkup sekolah yang ujungnya untuk keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya.

Untuk kepentingan tersebut kepala sekolah selayaknya mampu memberdayakan semua potensi dan sumber daya yang ada, baik terkait dengan program, proses, evaluasi, pengembangan kurikulum, proses pembelajaran, pengolahan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pelayanan terhadap siswa, hubungan dengan masyarakat, sampai pada penciptaan iklim sekolah yang kondusif. Semua ini akan terlaksana dengan kekuasaan yang dimiliki kepala sekolah yang mampu mempengaruhi bawahannya, hal tersebut sejalan dengan yang dikemukakan Stoner (Fattah, 2011:88) semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pemimpin, akan makin besar potensi kepemimpinan yang efektif.

Dalam mempengaruhi bawahan, kepala sekolah memiliki gaya yang berbeda-beda dan disesuaikan dengan karakter bawahan yang dipimpinnya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu model kepemimpinan dimana pemimpin memiliki kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok demi pencapaian tujuan. Penelitian Hersey dan Blanchard mengembangkan model kepemimpinan yang disebut teori kepemimpinan situasional. Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard adalah didasarkan didasarkan pada saling berhubungan diantara hal-hal berikut ini : (a) jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, (b) jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan pemimpin dan (c) tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu (Rivai dan Mulyadi 2011:15). Teori tersebut dikembangkan menjadi empat gaya kepemimpinan yaitu instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi.

Gaya instruksi merupakan gaya pemimpin yang selalu memberikan arahan yang jelas dan secara rinci serta mengawasi pekerjaan bawahan. Gaya konsultasi digunakan oleh pemimpin ketika bawahannya mempunyai kemauan untuk bekerja namun tidak mampu melaksanakan pekerjaan tersebut. Sehingga pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah untuk membantu bawahan dalam meningkatkan motivasi kerjanya. Gaya partisipasi merupakan gaya pemimpin yang mendorong bawahannya untuk saling berbagi gagasan serta memfasilitasi pekerjaan bawahan dengan semangat yang mereka tunjukkan. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, dalam hal ini pula pemimpin harus lebih aktif membuka komunikasi dua arah dan mendengarkan apa yang diinginkan oleh bawahan.

Gaya delegasi merupakan gaya pemimpin yang cenderung mengalihkan tanggung jawab pekejaan terhadap bawahannya dengan kepercayaan bahwa bawahannya mampu melaksanakannya. Dalam hal ini pemimpin tidak banyak memberikan dukungan maupun pengarahan. Hal ini dapat di lihat bahwa model kepemimpinan situasional menekankan keberhasilan kepemimpinan ditentukan oleh perilaku pemimpin dan faktor-faktor situasional organisasi, seperti jenis pekerjaan, lingkungan organisasi, dan karakteristik individu yang terlibat dalam organisasi karena tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk semua organisasi.

Keberhasilan untuk mencapai tujuan organisasi merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh setiap pemimpin, oleh sebab itu setiap pemimpin berusaha untuk memilih dan menerapkan prilaku yang dapat menciptakan keberhasilan. Dalam menjalankan peran kepemimpinannya, kepala sekolah harus mempertimbangkan hubungan dengan situasi dimana peranan dilaksanakannya. Dengan demikian, kepala sekolah akan berhasil apabila memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik serta mampu melaksanakan peranan sekolah sebagai seorang yang bertanggung jawab untuk memimpin sekolah. Seperti dikatakan oleh Yohana (Samsudin,2011:249) bahwa maju mundurnya suatu organisasi sangat bergantung atas kemampuan sang pemimpin dalam mengelola dan membina para anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan observasi awal di SMK Negeri 1 Gorontalo, peneliti menemukan bahwa kepala sekolah telah menerapkan kepemimpinan situasional dengan empat gaya kepemimpinan berdasarkan pertimbangan situasi yang dilihatnya. Dalam menjalankan kepemimpinannya kepala sekolah berpedoman pada peraturan pemerintah No 53 tahun 2010 tentang peraturan disiplin kerja PNS. Dengan penekanan kedisiplinan tersebut maka sebagian besar guru datang tepat waktu serta menjalankan tugas dan tanggungjawab dengan baik. Disamping itu kepala sekolah sangat memperhatikan hak dan kewajiban dari setiap guru, memperlakukan setiap guru sesuai dengan kerakturnya dan tidak menyamaratakan perlakuan yang diberikan, seperti sikap yang diberlakukan kepada guru senior ataupun guru yang junior.

Dalam memberikan pengarahan tugas yang rinci dan jelas serta melakukan pengawasan, hal tersebut dilakukan kepala sekolah kepada guru yang dinilai belum mampu dan tidak mau melaksanakan tugasnya. Seperti pada pembuatan Silabus dan RPP. Kepala sekolah memberikan petunjuk, bagaimana seharusnya dilakukan dan yang bagaimana memperbaiki kesalahan dilakukan guru tersebut. Hal ini diberlakukan pada guru junior dan guru yang mendapat laporan dari siswa dengan julukan guru tiga D “ Datang Duduk Diam “ dengan gaya mengajar catat bahan sampai habis. Untuk mengontrol dan juga menjaga komunikasi yang baik dengan guru-guru, setiap akhir bulan kepala sekolah selalu mengadakan evaluasi untuk mengetahui kemajuan dari setiap guru, baik dalam bimbingannya secara langsung maupun dari bantuan guru yang sudah diberi tanggung jawab, yaitu kepala guru dari setiap mata pelajaran.

Dikeempatan ini digunakan kepala sekolah untuk bertukar pendapat, memberi solusi dari permasalahan guru dan menerima pendapat/gagasan dari guru-guru. Kepala sekolah mendengarkan dan memberikan kesempatan pada guru untuk menyampaikan keluhan dan kesulitannya dalam proses belajar mengajar maupun dalam menyiapkan perangkat pembelajaran ataupun menghadapi permasalahan dengan siswa yang kemudian dirundingkan bersama-sama, apa solusi dari setiap permasalahan yang disampaikan oleh setiap guru. Sebaliknya untuk guru yang telah dianggap mampu diberikan kepercayaan oleh kepala sekolah dapat menggantikan atau melaksanakan tugasnya yang jika beliau terhalang oleh tugas yang lain. Seperti ketika ada rapat internal membahas tentang perkelahian siswa, dilimpahkan pada guru bimbingan konseling atau pada wakil kepala sekolah berdasarkan bidangnya, dan juga pada saat kepala sekolah tidak dapat hadir saat upacara bendera untuk menyampaikan kebijakan-kebijakan sekolah dikarenakan sedang sakit, ataupun kepala sekolah diharuskan tugas keluar daerah maka secara otomatis tugas yang ditinggalkan dilimpahkan pada guru yang telah diberi tanggung jawab.

Mencermati realitas diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian secara mendalam guna mengkaji masalah ini dalam judul “*Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di SMK Negeri 1 Gorontalo*”

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan konteks penelitian diatas maka yang menjadi fokus penelitian adalah sebagai berikut :

1. Gaya instruksi kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya di SMK Negeri 1 Gorontalo
2. Gaya konsultasi kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya di SMK Negeri 1 Gorontalo
3. Gaya partisipasi kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya di SMK Negeri 1 Gorontalo
4. Gaya delegasi kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya di SMK Negeri 1 Gorontalo

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui gaya instruksi kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya di SMK Negeri 1 Gorontalo
2. Untuk mengetahui gaya konsultasi kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya di SMK Negeri 1 Gorontalo
3. Untuk mengetahui gaya partisipasi kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya di SMK Negeri 1 Gorontalo
4. Untuk mengetahui gaya delegasi kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya di SMK Negeri 1 Gorontalo

#### **D. Manfaat Penelitian**

1. Bagi Kepala Sekolah: Sebagai masukan bagi kepala sekolah selaku pemegang otoritas (pembuat keputusan) pada sekolah yang bersangkutan, untuk keberhasilan sekolah dengan mempertimbangkan gaya kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi.
2. Bagi guru : Sebagai bahan evaluasi diri, mengetahui kekurangan dan kelemahan dalam melaksanakan tugas terutama dalam proses kegiatan belajar mengajar. Sehingga dapat diperbaiki guna untuk meningkatkan kinerja dan menjadi guru yang profesional
3. Bagi pegawai : Sebagai bahan evaluasi diri, mengetahui kekurangan dan kelemahan dalam melaksanakan tugas tenaga kependidikan yang mendukung pencapaian tujuan sekolah. Sehingga dapat diperbaiki guna untuk meningkatkan kinerja yang profesional.
4. Bagi Peneliti : Menambah wawasan dan memperluas pengetahuan dalam masalah gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah sehingga dapat di pergunakan sebagai bahan referensi ilmu pengetahuan yang khususnya pada kepemimpinan dan organisasi.