

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Lembaga pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) bertugas menyiapkan peserta didik sebagai tenaga kerja tingkat menengah yang terampil, terdidik, dan profesional, serta mampu mengembangkan diri sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Oleh karena itu, kompetensi lulusan SMK tergambar dalam bentuk unjuk kerja sebagai aktivitas nyata maupun aktivitas tersembunyi, seperti: memiliki akhlak dan budi pekerti yang luhur, menguasai pengetahuan (*know-how and know-why*), pengembangan keterampilan (*tool skill development*), dan kemampuan nalar (*thinking process/cognitive skill*) dan kompetensi inilah yang membedakan SMK dengan Sekolah Menengah Atas (SMA).

SMK memiliki kesempatan perluasan dan pemerataan akses pada saat ini, dimulainya dengan adanya kebijakan pemerintah pusat pada tahun 2008. Bambang Indriyanto menjelaskan kebijakan pemerintah pada pendidikan menengah adalah:¹ (1) Memperluas akses terhadap pendidikan di SMK sesuai dengan kebutuhan dan keunggulan lokal, melalui penambahan program pendidikan kejuruan yang lebih fleksibel sesuai dengan tuntutan pasar kerja; (2) Mengubah rasio siswa SMK terhadap SMA; (3) *Efficacy* SMK dapat meningkatkan kompetensi lulusan sehingga SMK dapat mengurangi pengangguran dan menyediakan tenaga kerja menengah yang *competitive advantage*.

¹ Bambang Indriyanto, *Kebijakan Pendidikan Dasar dan Menengah Serta Implikasinya Terhadap Kebutuhan Penelitian dan Inovasi Pendidikan* (Jakarta: Ditjen Mandikdasmen Depdiknas, 2008), pp. 10-26.

Paradigma lembaga pendidikan kejuruan sebagai organisasi sekolah yang menyiapkan tenaga kerja tingkat menengah yang terampil yang selama ini sudah melekat di SMK harus bergerak maju. Lembaga pendidikan kejuruan tidak lagi hanya bertugas sebagai mempersiapkan tenaga kerja tingkat menengah yang terampil tetapi juga sekaligus lembaga pendidikan kejuruan yang mampu mengurangi pengangguran. Peran SMK dalam hal mengurangi pengangguran, tidak hanya mempersiapkan lulusannya memasuki pasar kerja, tetapi juga harus mampu menyediakan lapangan pekerjaan. Lapangan pekerjaan yang dimaksudkan dapat dilakukan melalui pengelolaan Unit Produksi Sekolah (UPS) di setiap Jurusan yang ada secara profesional yang mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen secara baik. Husaini Usman melakukan penelitian tentang manajemen Unit Produksi Sekolah (UPS) Jurusan Bangunan SMK Negeri Daerah Istimewa Yogyakarta.² Peneliti menyimpulkan bahwa manajemen Unit Produksi Sekolah Jurusan Bangunan SMKN Daerah Istimewa Yogyakarta dalam kategori cukup karena fungsi-fungsi manajemennya seperti perencanaan telah dilaksanakan dengan mantap, pengorganisasiannya cukup hebat, pelaksanaannya cukup tepat, dan pengendaliannya cukup ketat. Jika fungsi-fungsi manajemen lebih ditingkatkan lagi melalui peningkatan kinerja pengelola UPS Jurusan Bangunan SMKN Yogyakarta, maka peringkat kategori manajemen UPS akan lebih meningkat sehingga dapat dijadikan miniatur perusahaan.

Pergeseran peran yang signifikan ini memberikan dampak yang fundamental terhadap kepemimpinan kepala SMK. Kepala sekolah harus mampu menerapkan fungsi-fungsi manajemen dalam memimpin sekolahnya.

² Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan* (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2008), p. 56.

Tantangan utama kepala SMK dalam menghadapi perubahan yang terjadi adalah diperlukannya kepemimpinan yang efektif, sehingga tujuan SMK sebagai organisasi sekolah dapat tercapai dengan baik. Oleh karena itu, kepala SMK untuk masa mendatang tidak lagi cukup hanya memenuhi Standar Kepala Sekolah SMK yang digariskan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional tersebut, kualifikasi khusus kepala SMK dipersyaratkan sebagai berikut: 1) Berstatus sebagai guru SMK/MAK; 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMK/MAK; dan 3) Memiliki sertifikat kepala SMK/MAK. Akan tetapi lebih dari itu, kepala SMK sudah harus memiliki berbagai keterampilan untuk mengefektifkan kepemimpinannya. Sebagaimana temuan Husaini Usman dalam penelitiannya, bahwa kepemimpinan sekolah kejuruan haruslah memiliki keahlian teknik, baik dalam arti sebenarnya maupun singkatan, yaitu terampil, etos kerja, keberanian, intuisi bisnis, dan kewiraswastaan.³ Akan tetapi di dalam kenyataannya, secara umum kepemimpinan kepala sekolah masih bermasalah. Wahjosumidjo menjelaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah masih bermasalah dalam arti, prestasi, kontribusi yang dapat diberikan oleh kepala sekolah dalam rangka pencapaian tujuan sekolah, tidak selalu berjalan seperti yang diharapkan.⁴ Lebih lanjut Wahjosumidjo menjelaskan bahwa sumber penyebab terjadinya permasalahan kepemimpinan kepala sekolah adalah organisasi, pribadi kepala sekolah dan tingkat kematangan bawahan guru, laboran, pustakawan, tenaga administrasi dan para siswa. Kalau dieksplorasi lebih lanjut, permasalahan kepemimpinan kepala sekolah yang diakibatkan organisasi, antara lain: ketidakpuasan masyarakat, arus

³ Husaini Usman, *Ibid* p. 354.

⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), p.460.

pekerjaan yang tidak efisien dan tidak tercapainya tujuan dan sasaran sekolah. Sedangkan yang diakibatkan oleh pribadi kepala sekolah, antara lain: tidak memahami tugas dan fungsi kepala sekolah, tidak memiliki *skill* dan pengetahuan profesional. Permasalahan khusus bagi kepemimpinan kepala sekolah kejuruan, Samidjo⁵ menjelaskan dalam penelitiannya bahwa ada beberapa persoalan yang tidak dijumpai dalam pengelolaan sekolah umum menjadi demikian penting dalam penyelenggaraan sekolah kejuruan, yaitu praktik kejuruan, praktik industri, pengelolaan bengkel kerja, pengelolaan keselamatan kerja bagi siswa dan guru praktik, dan pembinaan hubungan kerja sama dengan dunia usaha dan industri merupakan masalah yang spesifik pada sekolah kejuruan. Oleh karena itu, pengkajian terhadap efektivitas kepemimpinan kepala SMK sebagai pemimpin organisasi sangatlah penting dilakukan.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi, salah satu di antaranya adalah kepemimpinan. Kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi kelompok untuk mencapai sasaran. Dengan demikian di dalam kepemimpinan terdapat beberapa aspek, yaitu: pemimpin, pihak yang dipimpin, dan tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah salah satu dari empat fungsi manajemen. Menurut Robbins dan Coulter,⁶ fungsi manajemen ada empat, yaitu: 1) merencanakan (*planning*), 2) mengorganisasikan (*organizing*), 3) memimpin (*leading*), dan 4) mengendalikan (*controlling*).

⁵ Samidjo, Ciri-Ciri Kepala Sekolah yang Efektif pada Sekolah Menengah Kejuruan (Studi Kasus di SMK Merapi dan SMK Merbabu). *Laporan Penelitian* (Yogyakarta: Kopertis Wilayah V, 2004), p.2.

⁶ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management* (New Jersey: Pearson Education, Inc. 2007), p. 39.

Para ahli mendefinisikan kepemimpinan dari beberapa sudut pandang, walaupun mengandung makna yang sama. Antara lain, Robbins dan Coulter, demikian juga Yukl mengartikan kepemimpinan sebagai “proses” memengaruhi atau proses sosial.

Kepemimpinan menurut Robbins dan Coulter adalah proses memengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran.⁷ Sedangkan Yukl mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi.⁸

Kepemimpinan selalu menjadi isu yang mendapat perhatian dan menjadi substansi pembahasan mulai dari sekumpulan orang hingga terbentuknya suatu kelompok untuk mencapai sasaran. Tujuan pembahasannya adalah untuk memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keefektifan kepemimpinan sehingga sasaran organisasi dapat tercapai dengan baik.

Sekolah atau yang disebut Satuan Pendidikan adalah organisasi yang bergerak di bidang pendidikan. Dengan demikian pembahasan yang dilakukan tentang keefektifan kepemimpinan organisasi sekolah bertujuan untuk memahami model kepemimpinan yang lebih efektif dan faktor-faktor yang dapat memengaruhi keefektifan kepemimpinan sekolah.

Beberapa pendekatan ditemukan dari hasil eksplorasi terhadap teori efektivitas kepemimpinan. Pendekatan pertama adalah kepemimpinan yang berfokus kepada pemimpin dan cara pemimpin itu berinteraksi dengan anggota

⁷ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Ibid.*, 518.

⁸ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Alih Bahasa Budi Supriyanto (Jakarta : PT. Indeks, 2007), p. 3.

kelompoknya. Pendekatan kedua ialah kepemimpinan yang menerapkan perilaku pemimpin sesuai dengan tingkat perkembangan pengikut (*subordinate*). Pendekatan ketiga adalah kepemimpinan yang berfokus kepada pertimbangan individu dan kharisma.

Sejalan dengan pendekatan-pendekatan ini diidentifikasi berbagai teori efektivitas kepemimpinan. Beberapa di antaranya adalah teori kepemimpinan awal (*early leadership theories*), teori kepemimpinan kontingensi (*contingency of leadership*), dan teori kontemporer (*contemporary views on leadership*). Implementasi dari teori efektivitas kepemimpinan pada manajemen kinerja telah menghasilkan berbagai model efektivitas kepemimpinan. Hasil eksplorasi terhadap model-model efektivitas kepemimpinan tersebut diuraikan berikut ini.

Pertama, adalah Model Fiedler (*the Fiedler model*). Model ini dikembangkan oleh Fiedler.⁹ Kinerja kelompok yang efektif tergantung kepada perpaduan antara interaksi gaya kepemimpinan dengan bawahannya dan situasi pemimpin mengendalikan dan memengaruhi. Model Fiedler didasarkan kepada premis bahwa gaya kepemimpinan akan sangat efektif di dalam tipe situasi yang berbeda. Kuncinya adalah mendefinisikan gaya kepemimpinan dan tipe situasi yang berbeda itu dan mengidentifikasi kombinasi yang cocok antara gaya dan situasi. Penelitian Fiedler menyimpulkan tiga dimensi kontingensi yang mendefinisikan faktor-faktor situasi utama untuk menentukan efektivitas pemimpin, yaitu: (1) Hubungan pemimpin-anggota (*leader-member relations*) yakni tingkat kepercayaan, keyakinan, dan rasa hormat karyawan terhadap pemimpin mereka; diperingkat sebagai baik atau buruk; (2) Struktur tugas (*task*

⁹ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management, loccit.*, p. 523.

structure) yakni tingkat formalisasi dan prosedur tugas-tugas kerja; diperingkat sebagai tinggi atau rendah; dan (3) Kekuatan jabatan (*position power*) yakni tingkat pengaruh pemimpin terhadap aktivitas-aktivitas yang berdasarkan kekuasaan, seperti mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, promosi, dan menaikkan gaji; diperingkat sebagai kuat atau lemah.

Kedua, adalah model Kepemimpinan Situasional (*situational leadership theory*). Model ini dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard.¹⁰ Efektivitas kepemimpinan dapat dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, yang tergantung kepada tingkat kesiapan pengikutnya. Kesiapan pengikut yang dimaksudkan adalah sejauh mana orang mampu dan bersedia melaksanakan tugas tertentu. Kalau dibandingkan dengan model Fiedler, kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard memiliki dimensi kepemimpinan yang sama, yaitu: perilaku tugas dan perilaku hubungan. Tetapi, kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard melangkah lebih jauh dengan mempertimbangkan masing-masing perilaku sebagai tinggi dan rendah dan menggabungkannya ke dalam empat gaya kepemimpinan, yaitu: (1) Menginstruksikan (*telling*) (tugas tinggi-hubungan rendah) yakni pemimpin mendefinisikan peran dan memberi tahu orang tentang apa, bagaimana, kapan, dan di mana harus melakukan berbagai tugas; (2) Menawarkan (*selling*) (tugas tinggi-hubungan tinggi) yakni pemimpin memberikan perilaku arahan dan bantuan; (3) Partisipasi (*participating*) (tugas rendah-hubungan tinggi) yakni pemimpin dan pengikutnya berbagi pengambilan keputusan; peran utama pemimpin adalah memfasilitasi dan berkomunikasi; dan (4) Delegasi (*delegating*) (tugas rendah-hubungan rendah) yakni pemimpin mem-

¹⁰ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Ibid.*, p. 526

berikan sedikit arahan atau bantuan.

Empat gaya kepemimpinan di atas dihubungkan dengan empat tahapan kesiapan pengikut. Empat tahap kesiapan pengikut adalah sebagai berikut: (1) Orang yang tidak mampu dan tidak bersedia mengemban tanggung jawab untuk melakukan sesuatu. Mereka tidak kompeten atau percaya diri, (2) Orang yang tidak mampu, tetapi bersedia melakukan tugas yang diperlukan. Mereka termotivasi, tetapi tidak memiliki keahlian yang memadai, (3) Orang yang mampu, tetapi tidak bersedia melakukan apa yang diinginkan pemimpin, (4) Orang yang mampu dan bersedia melakukan apa yang ditugaskan pemimpin.

Menurut model kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard, apabila pengikut *tidak mampu dan tidak bersedia* melakukan suatu tugas, maka pemimpin perlu memberikan arahan yang jelas dan khusus (*menginstruksikan*); jika pengikutnya *tidak mampu* tetapi *bersedia*, maka pemimpin perlu menunjukkan orientasi kerja yang tinggi untuk mengkompensasikan ketidakmampuan pengikut dan orientasi hubungan yang tinggi untuk membuat pengikutnya "percaya" akan keinginan pemimpin (*menawarkan*); jika pengikutnya *mampu* tetapi *tidak bersedia*, pemimpin perlu menggunakan gaya bantuan dan gaya partisipasi (*partisipasi*); dan jika pengikutnya *mampu dan bersedia* melakukan suatu tugas, pemimpin tidak perlu melakukan banyak hal (*mendelegasikan*).

Tetapi Blanchard telah merevisi model kepemimpinan situasional yang diuraikan di atas, dan model yang sudah direvisi tersebut disebut Kepemimpinan Situasional II.¹¹ Menurut Blanchard, Kepemimpinan Situasional II didasarkan ke-

¹¹ Ken Blanchard, *Leading at a Higher Level Konsep Blanchard dalam Kepemimpinan dan Bagaimana Menciptakan Perusahaan Berkinerja Tinggi* (Jakarta : PT.Elex Media Komputindo, 2007), p.105.

pada kepercayaan bahwa setiap orang dapat dan ingin berkembang dan tidak ada gaya kepemimpinan terbaik yang bisa mendukung perkembangan itu. Pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan terhadap keadaan yang sedang terjadi. Ada empat jenis gaya kepemimpinan dasar di dalam model Kepemimpinan Situasional II, yaitu: mengarahkan (*directing*), melatih (*coaching*), mendukung (*supporting*), dan menugaskan (*delegating*). Empat gaya kepemimpinan ini berhubungan dengan empat tingkat dasar perkembangan, yaitu: Pemula antusias (kemampuan rendah, komitmen tinggi), Pembelajar yang kecewa (kemampuan rendah-sedang, komitmen rendah), Pelaksana yang mampu tapi ragu-ragu (kemampuan sedang-tinggi, komitmen tidak menentu), dan Pencapai mandiri (kemampuan tinggi, komitmen tinggi). Selanjutnya, Blanchard mengemukakan aplikasi tingkatan perkembangan dan gaya kepemimpinan situasional II di tempat kerja adalah sebagai berikut: 1) Pemula antusias membutuhkan gaya kepemimpinan mengarahkan; 2) Pembelajar yang kecewa membutuhkan gaya kepemimpinan melatih; 3) Pelaksana yang mampu tapi ragu-ragu membutuhkan gaya kepemimpinan mendukung; dan 4) Pencapai mandiri membutuhkan gaya kepemimpinan menugaskan.

Ketiga, adalah model kepemimpinan partisipatif Vroom-Jago. Model kepemimpinan ini dikembangkan oleh Victor Vroom dan Arthur Jago.¹² Model kepemimpinan ini menghubungkan perilaku pemimpin dan partisipasi dalam pembuatan keputusan. Perilaku pemimpin harus disesuaikan supaya dapat mencerminkan struktur tugasnya, misalnya tugas rutin, tugas tidak rutin, atau di antara keduanya.

¹² John W. Slocum, Jr. And Don Hellriegel, *Principles of Organizational Behavior* (Canada : Nelson Education, Ltd., 2009), p. 282.

Ada lima gaya kepemimpinan menurut model ini, yaitu: 1) Keputusan (*decide style*) yakni pemimpin membuat keputusan sendiri dan mengumumkannya atau menawarkannya kepada kelompok, 2) Konsultasi secara Perorangan (*consult individually style*) yakni pemimpin mempresentasikan masalah kepada anggota kelompok dalam suatu pertemuan, mem-peroleh nasihat dari anggota, dan kemudian membuat keputusan, 3) Konsultasi secara Tim (*consult team style*) yakni pemimpin mempresentasikan masalah kepada anggota kelompok dalam suatu pertemuan, memperoleh nasihat dari anggota, dan kemudian membuat keputusan, 4) Memfasilitasi (*facilitate style*) yakni pemimpin mempresentasikan masalah kepada kelompok dalam suatu pertemuan dan bertindak sebagai fasilitator, mendefinisikan masalah dan batas-batas keputusan yang harus dibuat, dan 5) Mendelegasikan (*delegate style*) yakni pemimpin mengizinkan kelompok membuat keputusan di dalam batas yang telah ditentukan.

Keempat, adalah model alur-sasaran (*path-goal model*). Model alur-sasaran dikembangkan oleh Robert House.¹³ Tugas pemimpin adalah membantu pengikut-pengikutnya mencapai sasaran mereka dan memberikan arahan dan dukungan yang perlu guna menjamin agar sasaran itu sesuai dengan tujuan keseluruhan kelompok atau organisasi. Model alur-sasaran berasumsi bahwa pemimpin yang sama dapat memperagakan salah satu atau semua gaya kepemimpinan itu, tergantung pada situasinya. Di dalam model ini terdapat dua kelompok variabel situasi yang memengaruhi hubungan perilaku pemimpin dengan hasil kepemimpinan, yaitu: (1) Faktor lingkungan (struktur tugas, sistem wewenang formal, kelompok kerja), (2) Faktor bawahan (tempat kendali,

¹³ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Ibid.*, p. 529

pengalaman, perasaan terhadap kemampuan). Menurut model ini, faktor-faktor lingkungan menentukan jenis perilaku pemimpin yang dibutuhkan jika hasil bawahan ingin dimaksimalkan; sedangkan karakteristik pribadi bawahan menentukan cara menafsirkan lingkungan dan perilaku pemimpin. Ada beberapa prediksi dari model alur-sasaran ini, yaitu: 1) Kepemimpinan direktif menghasilkan kepuasan yang lebih besar jika tugasnya ambigu atau membuat stres dari pada jika tugasnya sangat terstruktur dan tertata dengan baik, 2) Kepemimpinan yang suportif menghasilkan kepuasan dan kinerja karyawan yang tinggi jika para bawahan menjalankan tugas yang terstruktur, 3) Kepemimpinan direktif cenderung dianggap berlebihan oleh bawahan yang merasa kemampuannya besar atau pengalaman banyak, 4) Semakin jelas dan semakin birokratis hubungan wewenang formal itu, para pemimpin harus semakin menampilkan perilaku membantu dan mengurangi perilaku mengarahkan, 5) Kepemimpinan yang direktif akan menghasilkan kepuasan karyawan yang lebih tinggi jika ada konflik yang sangat besar di dalam kelompok kerja, 6) Para bawahan dengan tempat kendali internal (orang yang percaya bahwa mereka mengendalikan nasib mereka sendiri) akan merasa lebih puas dengan gaya partisipatif, 7) Para bawahan dengan tempat kendali eksternal akan merasa lebih puas dengan gaya direktif.

Efektivitas kepemimpinan pada model Fiedler hampir sama dengan efektivitas kepemimpinan pada model alur-sasaran, yaitu tergantung kepada gaya kepemimpinan dan situasi pemimpin. Faktor-faktor situasi utama yang menentukan efektivitas kepemimpinan antara model Fiedler dan model Alur-sasaranpun ada yang sama, yaitu struktur tugas, yang berbeda adalah hubungan pemimpin dengan anggota dan kekuatan jabatan (*position power*). Pada model

situasional Hersey dan Blanchard menggunakan terminologi yang berbeda dengan Fiedler dan House dalam menjelaskan struktur tugas. Pada model ini yang sepadan dengan struktur tugas adalah perilaku tugas. Oleh karena itu, jelas diketahui bahwa faktor struktur tugas adalah variabel utama yang dapat menentukan efektivitas kepemimpinan. Demikian juga halnya tentang perilaku pemimpin, model situasional Blanchard dan model alur-sasaran House menjelaskan hal yang sama tentang perilaku pemimpin mengarahkan (*directing*) dan mendukung (*supporting*), tetapi pada model alur-sasaran House menggunakan terminologi yang berbeda dengan model situasional Blanchard dalam menjelaskan perilaku melatih (*coaching*) dan menugaskan (*delegating*). Pada model alur-sasaran ini yang sepadan dengan melatih (*coaching*) dan menugaskan (*delegating*) adalah partisipasi (*participative*) dan berorientasi prestasi (*achievement oriented*). Tetapi pada model situasional Blanchard dalam menjelaskan perilaku menugaskan (*delegating*) serupa dengan penjelasan model kepemimpinan partisipatif Vroom dan Yetton. Sedangkan perilaku yang lainnya dari model Vroom dan Yetton sangat berbeda dari model Fiedler, model situasional Blanchard, dan model alur-sasaran House, yaitu: keputusan (*decide*), konsultasi secara Perorangan (*consult individually*), konsultasi secara kelompok (*consult group*), dan memfasilitasi (*facilitate*). Pada model situasional Blanchard, perilaku mengarahkan (*directing*) sangat cocok untuk bawahan (*subordinate*) yang kemampuannya rendah tetapi komitmen tinggi, sedangkan pada model alur-sasaran House, perilaku mengarahkan (*directing*) akan menghasilkan kepuasan yang lebih besar jika tugasnya ambigu dari pada jika tugasnya sangat terstruktur dan tertata dengan baik.

Hasil analisis terhadap model situasional Blanchard dan model alur-sasaran House menunjukkan bahwa perspektif kedua teori tersebut berbeda dalam menetapkan penggunaan perilaku mengarahkan (*directing*) untuk mencapai kepemimpinan yang efektif. Model alur-sasaran lebih komprehensif dalam menetapkan variabel yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan dibandingkan dengan model situasional Blanchard. Kondisi ini akhirnya menimbulkan sejumlah pertanyaan, yaitu: mengapa kedua teori tersebut berbeda dalam menetapkan penggunaan perilaku mengarahkan (*directing*) untuk memperoleh kepemimpinan yang efektif? Variabel apakah yang memberi pengaruh terbesar terhadap efektivitas kepemimpinan? Untuk menemukan jawaban terhadap pertanyaan ini dilakukan eksplorasi lebih lanjut terhadap teori-teori lain yang menjelaskan tentang efektivitas kepemimpinan.

Teori alur-sasaran (*path-goal theory*) yang dikembangkan oleh Robert House. Menurut penjelasan House dalam Robbins dan Coulter bahwa variabel yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan adalah perilaku pemimpin (*leader behavior*). Variabel ini merupakan variabel internal pemimpin yang terdiri dari perilaku mengarahkan, perilaku mendukung, perilaku partisipasi, dan perilaku berorientasi kepada prestasi. Selain variabel internal ini, terdapat variabel eksternal yang disebut faktor situasi (*contingency variables*) yaitu: faktor lingkungan (*environmental contingency factors*) dan faktor pengikut (*subordinate contingency factors*). Faktor lingkungan terdiri dari struktur tugas, sistem wewenang formal, kerja tim, sedangkan faktor pengikut terdiri tempat kendali, pengalaman, dan perasaan terhadap kemampuan. Selanjutnya, variabel efektivitas

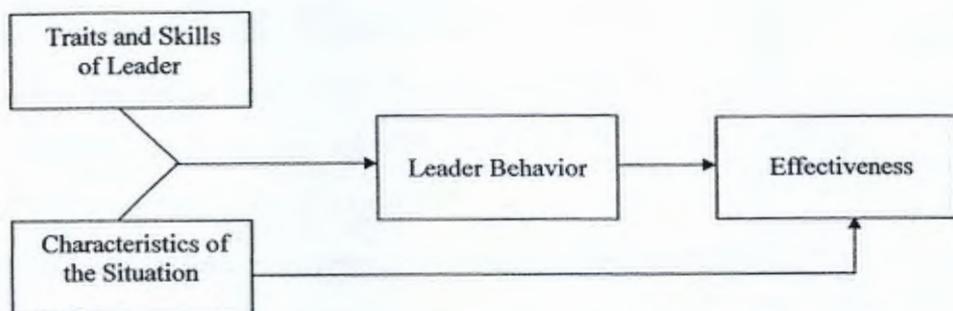
kepemimpinan terdiri dari kinerja dan kepuasan.¹⁴

Pendapat lain tentang variabel yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan dikemukakan oleh Hoy dan Miskel. Hoy dan Miskel mengemukakan efektivitas kepemimpinan dalam pendidikan. Menurut penjelasan Hoy dan Miskel bahwa variabel yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan adalah perilaku pemimpin, sifat pemimpin, keterampilan pemimpin, dan karakteristik situasi. Variabel perilaku pemimpin terdiri dari dua kategori yaitu berkaitan dengan manusia dan berkaitan dengan produksi. Variabel sifat terdiri dari percaya diri, toleransi stres, kematangan emosional, integritas, dan ekstrasersi. Variabel keterampilan terdiri dari keterampilan teknis, keterampilan interpersonal, dan keterampilan konsep. Selanjutnya variabel karakteristik situasi terdiri dari pengikut, organisasi, lingkungan internal, dan lingkungan eksternal.

Indikator efektivitas kepemimpinan pendidikan terdiri dari: personal, organisasional, dan individual. Indikator efektivitas kepemimpinan pada personal terdiri dari perasaan reputasi dan penilaian diri, indikator efektivitas kepemimpinan pada organisasional terdiri dari tercapainya tujuan, sedangkan indikator efektivitas kepemimpinan pada individu terdiri dari kepuasan dan kinerja.¹⁵ Untuk lebih jelasnya, model kepemimpinan dalam sekolah menurut Hoy dan Miskel dapat dilihat Gambar 1.1.

¹⁴ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Ibid.*, p. 529

¹⁵ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Educational Administration Theory, Research, and Practice* (New York : McGraw-Hill, 2008), pp. 422-429.



Gambar 1.1. *Contingency Model of Leadership in Schools*

Sumber : Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. (2008). *Educational Administration Theory, Research, and Practice. Eight Edition.* New York: McGraw-Hill Companies, Inc. p. 432

Berdasarkan Gambar 1.1. di atas dapat diketahui bahwa sifat dan keterampilan pemimpin kombinasi dengan karakteristik situasi berpengaruh langsung terhadap perilaku pemimpin, perilaku pemimpin berpengaruh langsung terhadap efektivitas kepemimpinan, dan karakteristik situasi berpengaruh langsung terhadap efektivitas kepemimpinan.

Hoy dan Miskel menjelaskan bahwa kepemimpinan dan administrasi adalah konsep yang sangat berbeda dan mendasar. Administrator bertugas merencanakan dan membuat anggaran, mengatur dan merekrut staf, mengendalikan dan menyelesaikan masalah; sedangkan pemimpin bertugas untuk membuat petunjuk, mengatur orang, dan memotivasi dan memberi inspirasi. Tetapi di dalam kepemimpinan sekolah, pemimpin dan administrator dibutuhkan untuk menuntun pengalaman pendidikan anak dan pemuda.¹⁶ Senada dengan Hoy

¹⁶ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Ibid.*, p. 420.

dan Miskel, Husaini Usman menjelaskan peranan sebagai pemimpin pendidikan antara lain sebagai *personal, educator, manager, administrator, supervisor, social, leader, entrepreneur, and climator* (PEMASSLEC).¹⁷ Sebagai *personal*, pemimpin pendidikan harus memiliki integritas kepribadian dan akhlak mulia, keteladanan, dan keterbukaan melaksanakan tugas pokok dan fungsi. Sebagai *educator*, pemimpin pendidikan berperan merencanakan, melaksanakan, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih. Sebagai *manager*, pemimpin pendidikan melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Sebagai *administrator*, pemimpin pendidikan harus mampu mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah. Sebagai *supervisor*, pemimpin pendidikan merencanakan supervisi, melaksanakan supervisi, dan menindaklanjuti hasil supervisi untuk meningkatkan profesionalisme guru. Sebagai seorang yang *social*, pemimpin pendidikan bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan memiliki kepekaan sosial terhadap orang dan atau kelompok orang. Sebagai *leader*, pemimpin pendidikan harus mampu memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal. Sebagai *entrepreneur*, pemimpin pendidikan harus kreatif, bekerja keras, etos kerja, ulet, dan naluri kewirausahaan. Sebagai *climitor*, pemimpin pendidikan harus mampu menciptakan iklim sekolah yang kondusif. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah adalah berperan ganda dalam memimpin sekolah, yakni berperan sebagai guru, sebagai administrator, sebagai pemimpin, dan sebagai pengawas.

¹⁷ Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan* (Jakarta : Penerbit Bumi Aksara, 2008), p. 272.

Pada akhirnya pencapaian tujuan sekolah ditentukan oleh efektivitas pemimpin pendidikan tersebut. Karena efektivitas kepemimpinan kepala sekolah adalah salah satu ciri dari sebuah sekolah efektif. Dari berbagai hasil penelitian para ahli pendidikan sejak tahun 1979 sampai tahun 2007, sebuah sekolah efektif ditandai dengan: (1) kepemimpinan kepala sekolah yang efektif; (2) lingkungan kerja yang kondusif ditandai dengan adanya kolaborasi dan kerja tim; (3) kejelasan tujuan pendidikan di sekolah yang berfokus pada pencapaian prestasi siswa yang tinggi; perencanaan yang dibangun secara kolaboratif; (4) stabilitas dan pengembangan staf secara terpadu dan berkelanjutan; (5) fokus sekolah pada pencapaian prestasi siswa yang tinggi; (6) lingkungan belajar yang aman; (7) alat ukur monitoring keberhasilan belajar siswa yang komprehensif; (8) pengakuan/penghargaan terhadap prestasi siswa; (9) sumber daya sekolah yang memadai untuk pencapaian prestasi belajar; (10) dukungan pemerintah kabupaten; dan (11) partisipasi orang tua dan masyarakat luas yang tinggi.¹⁸ Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah adalah ciri yang pertama dari sekolah efektif dan tercapainya tujuan sekolah ditentukan oleh efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

Berdasarkan analisis terhadap beberapa teori efektivitas kepemimpinan dapat diidentifikasi sejumlah faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan, yaitu: perilaku mengarahkan, perilaku mendukung, perilaku partisipasi, dan perilaku berorientasi kepada prestasi, perilaku pertimbangan kepada manusia, perilaku pertimbangan kepada produksi, struktur tugas, sistem

¹⁸ C:\Documents and Settings\acer\My Documents\SEKOLAH EFEKTIF « INOVASI PENDIDIKAN.mht. Diakses tanggal 7 Maret 2009.

wewenang formal, kerja tim, tempat kendali, pengalaman, dan perasaan terhadap kemampuan, percaya diri, toleransi stres, kematangan emosional, integritas, ekstrasversi, keterampilan teknis, keterampilan interpersonal, dan keterampilan konsep. Selanjutnya, indikator efektivitas kepemimpinan dapat diidentifikasi dari kepuasan, kinerja, perasaan reputasi, penilaian diri, atau tercapainya tujuan.

Berdasarkan analisis terhadap beberapa teori efektivitas kepemimpinan yang sudah diuraikan di atas, maka berikut ini akan dieksplorasi beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan dengan mengadaptasi model Hoy dan Miskel sebagai model kepemimpinan dalam sekolah sebagaimana telah digambarkan pada Gambar 1.1. Teori yang dieksplorasi adalah teori sifat dan keterampilan pemimpin.

Teori sifat yang dieksplorasi adalah teori sifat yang disebut *Traits Model of Leadership*. Menurut Slocum dan Hellriegel, sifat adalah karakteristik mendasar bagi para pemimpin untuk menentukan berhasil atau tidaknya pemimpin dan digunakan memprediksi efektivitas kepemimpinan.¹⁹ Slocum dan Hellriegel mengemukakan empat kunci sifat, yaitu inteligensi (*intelligence*), kematangan emosional (*maturity and breadth*), keinginan berprestasi (*achievement drive*), dan integritas (*integrity*). Menurut Lahey, ada lima sifat dasar yang dapat mendeskripsikan secara lengkap kepribadian, yaitu stabilitas emosional (*neuroticism*), ekstrasversi (*extraversion*), keterbukaan (*openness*), kepekaan nurani (*agreeableness*), dan kehati-hatian (*conscientiousness*).²⁰ Dalam hal yang berkaitan, Lunenburg dan Ornstein mengemukakan lima sifat kepemimpinan yang

¹⁹ John W. Slocum, Jr. And Don Hellriegel, *Principles of Organizational Behavior* (Canada : Nelson Education, Ltd., 2009), p. 270.

²⁰ Benyamin B. Lahey, *Psychology An Introduction. Ninth Edition* (New York : McGraw-Hill Company, 2007), pp. 459-460.

dijelaskan dalam terminologi lima besar dimensi sifat kepribadian, yaitu kemampuan sosial (*surgency*), kepekaan nurani (*agreeableness*), kehati-hatian (*conscientiousness*), stabilitas emosional (*emotional stability*), dan intelek (*intellectance*).²¹ Berdasarkan uraian di atas jelas diketahui bahwa emosi adalah salah satu sifat dasar dari manusia yang dapat mempengaruhi perilaku pemimpin dan efektivitas kepemimpinan.

Penjelasan tentang emosi dikemukakan oleh Cooper dan Sawaf²² dan Colquitt, LePine, dan Wesson.²³ Menurut Cooper dan Sawaf, emosi adalah sumber energi, pengaruh dan informasi yang bersifat batiniah. Emosi, entah yang baik atau yang buruk, sudah ada sejak lahir. Yang membedakan hasilnya adalah apa yang diperbuat dengan menggunakan informasi dan energi dari situ. Cooper dan Sawaf menjelaskan lebih lanjut, pada kenyataannya, perasaan memberi informasi penting dan berpotensi menguntungkan setiap saat. Umpan balik inilah (dari hati, bukan dari kepala) yang menyalakan kreativitas, membuat manusia jujur terhadap dirinya sendiri, menjalin hubungan yang saling mempercayai, memberikan panduan nurani bagi hidup dan karir, menuntun manusia ke kemungkinan yang tak terduga, dan malah bisa menyelamatkan diri atau organisasi dari kehancuran.

Menurut Colquitt, Lepine, dan Wesson, emosi adalah keadaan perasaan seperti sering bersemangat, dalam beberapa menit akan berlalu, dan diarahkan kepada orang lain atau keadaan lainnya. Pengalaman manusia membedakan emosi

²¹ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, *Educational Administration Concept and Practices. Third Edition* (United States : Wadsworth, 2000), pp. 120-121.

²² Robert K. Cooper dan Ayman Sawaf, *Executif EQ Kecerdasan Emosional Dalam Kepemimpinan Dan Organisasi*. Alih Bahasa : Alex Tri Kantjono Widodo (Jakarta : PT. Gramedia), pp. 1-28.

²³ Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, and Michael J. Wesson, *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York : McGraw-Hill Companies, Inc., 2009), p. 123.

yang bervariasi dalam hidup sehari-hari, bila disimpulkan ada emosi positif seperti gembira, bangga, lega, berharap, cinta, perasaan terharu, dan emosi negatif seperti marah, gelisah, rasa takut, bersalah, rasa malu, bersedih, cemburu, dan kejjikan. Tetapi menurut Cooper dan Sawaf, dalam emosi tidak cukup hanya memiliki perasaan, tetapi harus memiliki kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional didefinisikan sebagai kemampuan merasakan, memahami, dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh yang manusiawi. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa emosi adalah sumber energi yang dapat digunakan individu untuk mencapai suatu tujuan yang baik, tetapi penggunaannya tidak cukup hanya memiliki perasaan, melainkan harus memiliki kecerdasan emosional.

Kecerdasan emosional dapat dipahami di dalam kehidupan sehari-hari dengan menggunakan model empat batu penjur dari Cooper dan Sawaf, yaitu: 1) Kesadaran emosi (*emotional literacy*), 2) Kebugaran emosi (*emotional fitness*), 3) Kedalaman emosi (*emotional depth*), dan 4) Alkimia emosi (*emotional alchemy*).

Kesadaran emosi bertujuan membangun tempat kedudukan bagi kepriawaian dan rasa percaya diri pribadi melalui kejujuran emosi, energi emosi, umpan balik emosi, intuisi, rasa tanggung jawab, dan koneksi. Kebugaran emosi bertujuan mempertegas kesejatian, sifat dapat dipercaya, dan keuletan. Kedalaman emosi mengeksplorasi cara-cara menyelaraskan hidup dan kerja dengan potensi dan bakat unik individu. Dan terakhir, alkimia emosi adalah tempat memperdalam naluri dan kemampuan kreatif untuk mengalir bersama masalah-masalah dan tekanan-tekanan, dan bersaing demi masa depan dengan membangun keterampilan untuk lebih peka akan adanya kemungkinan solusi yang masih

tersembunyi dan peluang yang masih terbuka. Lebih lanjut Cooper dan Sawaf menjelaskan bahwa kejujuran emosi membuat individu nyata dan jujur kepada diri sendiri dan dapat bertindak sebagai penyederhana yang nyata dalam kehidupan dan pekerjaan, selain memperkuat dan memuluskan jalan menuju hubungan yang lebih baik. Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa kejujuran emosi adalah salah satu faktor penting untuk membangun rasa percaya diri pribadi, karena membuat individu menjadi nyata dan jujur kepada diri sendiri serta penyederhana yang nyata dalam kehidupan dan pekerjaan.

Selain dari faktor sifat, faktor keterampilan pemimpin juga dapat mempengaruhi perilaku pemimpin dan efektivitas kepemimpinan. Lunenburg dan Ornstein mengemukakan keterampilan pemimpin terdiri dari cerdas, keterampilan konsep, kreatif, diplomat, pasif dalam berbicara, mengetahui tentang tugas, mampu mengorganisasi, persuasif, dan keterampilan sosial.²⁴ Tetapi Hoy dan Miskel mengemukakan keterampilan pemimpin diasosiasikan dengan efektivitas kepemimpinan.

Keterampilan pemimpin terdiri dari keterampilan teknis (*technical skills*), keterampilan interpersonal (*interpersonal skills*), dan keterampilan konsep (*conceptual skills*).²⁵ Tetapi Yukl menjelaskan lebih lanjut pentingnya ketiga kategori keterampilan teknis, keterampilan interpersonal, dan keterampilan konsep terhadap efektivitas kepemimpinan bagi para manajer tingkat rendah, manajer tingkat menengah, dan eksekutif puncak.²⁶ Menurut Yukl, seorang eksekutif puncak harus mampu mengantisipasi peristiwa mendatang dan mengetahui bagai-

²⁴ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, *Ibid.*, p. 120.

²⁵ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *loc. cit.*, p.424.

²⁶ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi. Alih Bahasa Budi Supriyanto*. (Jakarta : PT.Indeks, 2007), p. 240.

mana merencanakannya. Kualitas dari keputusan strategis pada akhirnya bergantung pada keterampilan konseptual, walaupun diperlukan beberapa pengetahuan teknis untuk membuat keputusan, dan diperlukan keterampilan interpersonal untuk mengembangkan hubungan, mendapatkan informasi, dan mempengaruhi bawahan untuk menerapkan keputusan. Para manajer tingkat menengah yang terutama adalah menambahkan struktur yang telah ada dan mengembangkan cara-cara untuk menerapkan kebijakan dan sasaran yang dibuat pada tingkatan yang lebih tinggi. Peran ini membutuhkan campuran keterampilan teknis, interpersonal dan konseptual yang kira-kira sama. Para manajer tingkat rendah terutama bertanggungjawab untuk menerapkan kebijakan dan memelihara alur kerja di dalam struktur organisasi; bagi para manajer tingkat rendah, keterampilan teknis adalah relatif lebih penting dari pada keterampilan konseptual atau keterampilan interpersonal.

Kalau diperhatikan, penjelasan keterampilan pemimpin menurut Hoy dan Miskel lebih sistematis dibandingkan dengan penjelasan keterampilan pemimpin menurut Lunenburg dan Ornstein. Karena dari sembilan keterampilan pemimpin yang dijelaskan oleh Lunenburg dan Ornstein telah dapat terakomodasi dalam tiga keterampilan pemimpin yang dijelaskan oleh Hoy dan Miskel. Penjelasan Hoy dan Miskel tentang keterampilan pemimpin adalah serupa dengan penjelasan Yukl, tetapi Yukl lebih operasional dalam menjelaskan hubungan keterampilan pemimpin dengan tingkatan pemimpin.

Berdasarkan uraian di atas jelas diketahui bahwa keterampilan interpersonal adalah salah satu keterampilan yang sangat penting bagi para

pemimpin untuk mencapai kepemimpinan yang efektif, baik bagi pemimpin puncak, pemimpin tingkat menengah atau pemimpin tingkat rendah.

Selanjutnya, berdasarkan penjelasan teori-teori yang dieksplorasi tentang sifat dan keterampilan pemimpin, jelas terlihat bahwa faktor sifat pemimpin sangat berbeda dengan faktor keterampilan pemimpin. Tetapi pada model kepemimpinan kontingensi dalam sekolah menurut Hoy dan Miskel (Gambar 1.1), jelas terlihat bahwa sifat dan keterampilan pemimpin berada dalam satu kotak pembahasan. Oleh karena itu, kondisi ini menimbulkan sejumlah pertanyaan, yaitu : mengapa kedua faktor sifat dan keterampilan pemimpin disatukan untuk mempelajari pengaruhnya terhadap perilaku pemimpin? Mengapa faktor sifat dan keterampilan pemimpin tidak berpengaruh langsung terhadap efektivitas kepemimpinan? Faktor apakah di antara sifat dan keterampilan pemimpin yang paling berpengaruh terhadap perilaku pemimpin?

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang telah dikemukakan di atas, perlu ditemukan model kepemimpinan kontingensi dalam sekolah dengan mengadaptasi model Hoy dan Miskel yang telah diuraikan di atas. Selanjutnya model ini akan diuji secara empirik pada SMK di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Medan dengan populasi seluruhnya adalah kepala sekolah SMK Negeri/Swasta. Pemilihan SMK didasarkan kepada pertimbangan bahwa karakteristik organisasi sekolah SMK sangat sesuai dengan model Hoy dan Miskel. Karena menurut Hoy dan Miskel, kepala sekolah harus berperan sebagai pemimpin dan sebagai administrator. Organisasi sekolah di SMK sudah dilengkapi dengan dewan guru, unit laboratorium/bengkel, unit perpustakaan, instalasi, dan sub

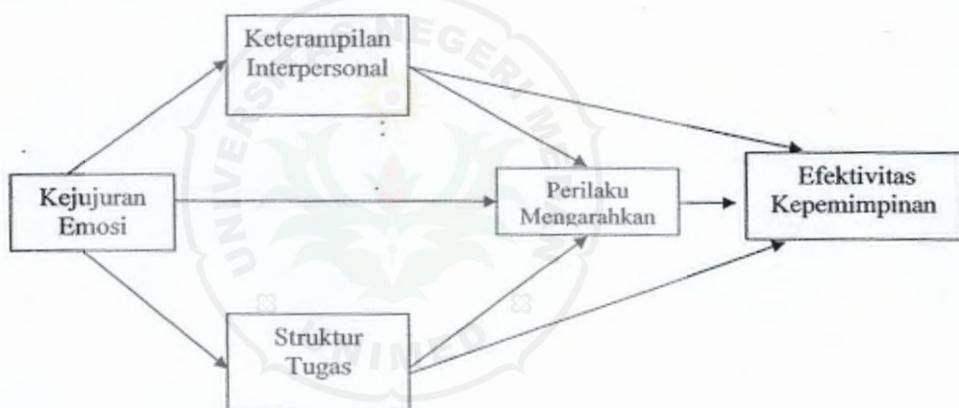
bagian tata usaha, sedangkan struktur organisasi pada organisasi sekolah di pendidikan dasar belum selengkap struktur organisasi pada sekolah SMK.

B. Identifikasi Masalah

Hasil analisis terhadap berbagai teori kepemimpinan dan model kepemimpinan dalam sekolah menunjukkan beberapa permasalahan yang diidentifikasi sebagai berikut: Adanya persamaan dan perbedaan perspektif tentang variabel-variabel yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Adanya kebutuhan untuk mengembangkan model kepemimpinan kontingensi dalam upaya meningkatkan efektivitas kepemimpinan yang dapat diimplementasikan dalam organisasi sekolah. Adanya sejumlah variabel yaitu kejujuran emosi, keterampilan interpersonal, struktur tugas, perilaku mengarahkan yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Selain itu, adanya anggapan bahwa hanya model tertentu yang relevan diimplementasikan pada karakteristik organisasi tertentu, sehingga timbul pertanyaan tentang model-model tersebut. Oleh karena itu permasalahannya: Apakah kejujuran emosi berpengaruh langsung terhadap keterampilan interpersonal? Apakah kejujuran emosi berpengaruh langsung terhadap struktur tugas? Apakah kejujuran emosi berpengaruh langsung terhadap perilaku mengarahkan? Apakah keterampilan interpersonal berpengaruh langsung terhadap perilaku mengarahkan? Apakah keterampilan interpersonal berpengaruh langsung terhadap efektivitas kepemimpinan? Apakah struktur tugas berpengaruh langsung terhadap perilaku mengarahkan? Apakah struktur tugas berpengaruh langsung terhadap efektivitas kepemimpinan? Apakah perilaku mengarahkan berpengaruh langsung terhadap efektivitas kepemimpinan?

C. Pembatasan Masalah

Memperhatikan beragamnya variabel yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan yang telah diidentifikasi pada bagian latar belakang masalah, dan ditemukannya perbedaan teori atau model tentang kepemimpinan yang efektif, maka masalah dalam penelitian ini dibatasi hanya pada pengaruh variabel kejujuran emosi, keterampilan interpersonal, struktur tugas, perilaku mengarahkan terhadap efektivitas kepemimpinan. Hubungan antar variabel tersebut disusun dalam model seperti tergambar pada Gambar 1.2. berikut.



Gambar 1.2. Model Kepemimpinan Kontingensi dalam Sekolah

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah, maka masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah kejujuran emosi berpengaruh langsung terhadap keterampilan interpersonal pada SMK di Kota Medan?

2. Apakah kejujuran emosi berpengaruh langsung terhadap struktur tugas pada SMK di Kota Medan?
3. Apakah kejujuran emosi berpengaruh langsung terhadap perilaku mengarahkan pada SMK di Kota Medan?
4. Apakah keterampilan interpersonal berpengaruh langsung terhadap perilaku mengarahkan pada SMK di Kota Medan?
5. Apakah struktur tugas berpengaruh langsung terhadap perilaku mengarahkan pada SMK di Kota Medan?
6. Apakah keterampilan interpersonal berpengaruh langsung terhadap efektivitas kepemimpinan pada SMK di Kota Medan?
7. Apakah struktur tugas berpengaruh langsung terhadap efektivitas kepemimpinan pada SMK di Kota Medan?
8. Apakah perilaku mengarahkan berpengaruh langsung terhadap efektivitas kepemimpinan pada SMK di Kota Medan?

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Pengaruh langsung kejujuran emosi terhadap keterampilan interpersonal pada SMK di Kota Medan.
2. Pengaruh langsung kejujuran emosi terhadap struktur tugas pada SMK di Kota Medan.
3. Pengaruh langsung kejujuran emosi terhadap perilaku mengarahkan pada SMK di Kota Medan.
4. Pengaruh langsung keterampilan interpersonal terhadap perilaku mengarahkan pada SMK di Kota Medan.

5. Pengaruh langsung struktur tugas terhadap perilaku mengarahkan pada SMK di Kota Medan.
6. Pengaruh langsung keterampilan interpersonal terhadap efektivitas kepemimpinan pada SMK di Kota Medan.
7. Pengaruh langsung struktur tugas terhadap efektivitas kepemimpinan pada SMK di Kota Medan.
8. Pengaruh langsung perilaku mengarahkan terhadap efektivitas kepemimpinan pada SMK di Kota Medan.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Secara teoretis, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat terhadap pengembangan manajemen pendidikan terutama pada organisasi sekolah. Karena penelitian ini akan menghasilkan model kepemimpinan kontingensi pada organisasi pendidikan, khususnya pada organisasi sekolah yang menggambarkan pengaruh kejujuran emosi, keterampilan interpersonal, struktur tugas, perilaku mengarahkan terhadap efektivitas kepemimpinan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pihak pengambil kebijakan dan keputusan bidang pendidikan dalam manajemen sumber daya manusia di organisasi pendidikan, khususnya organisasi sekolah untuk mendapatkan kepemimpinan yang efektif, seperti dalam pengangkatan kepala sekolah perlu mempertimbangkan faktor kejujuran emosi dan keterampilan interpersonalnya.



THE
Character Building
UNIVERSITY