

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan menjadi suatu kekuatan yang sangat penting dalam pengelolaan sekolah. Oleh karena itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk keberhasilan sekolah. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan, kemauan orang lain atau bawahan mengikuti keinginan pemimpin.

Kepemimpinan yang efektif adalah kemampuan melihat secara tajam apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki pelaksanaan pendidikan di sekolah, kemampuan mempersatukan anggota organisasi yang terdiri dari individu-individu agar menjadi satu kesatuan kekuatan bergerak ke arah yang sama dalam melaksanakan tugas dan tujuan sekolah, dan kemampuan memahami kondisi situasi sekolah dan kemampuan mengenal kematangan para guru sebagai bawahan.

Kepemimpin yang efektif harus mampu mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf, dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing dan memberikan bimbingan kepada para guru, dan staf mengenai tugas dan tanggungjawabnya serta memberikan informasi mengenai sekolah dalam mencapai tujuan serta harus mampu memberikan petunjuk, pengarahan dan pengawasan kepada para tenaga kependidikan, membina hubungan yang harmonis, dan mendelegasikan tugas kepada bawahan.

Perilaku kepemimpinan situasional (*Situational Leadership Theories*) yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard merupakan teori kontingensi yang memfokuskan pembahasan pada para pengikut atau anggota organisasi sebagai bawahan. Teori ini bertolak dari prinsip bahwa kepemimpinan yang efektif dapat

diwujudkan melalui kemampuan memilih perilaku atau gaya kepemimpinan yang tepat berdasarkan “tingkat kesiapan (*readiness*) dan kematangan (*maturity*) bawahan.

Hersey dan Blanchard berpendapat bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, kematangan bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut dirumuskan sebagai : $k = f(p, b, s)$.

Pimpinan (p) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi akan berjalan dengan baik jika pimpinan mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pimpinan mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual. Sedangkan bawahan (b) adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan. Dalam suatu organisasi, bawahan mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya pemimpin dipengaruhi oleh para pengikut, oleh sebab itu pemimpin harus dapat memilih bawahan dengan secermat mungkin, dan situasi (s) adalah suatu keadaan yang kondusif, di mana pemimpin berusaha pada saat-saat tertentu mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama, dalam satu situasi misalnya; tindakan pemimpin pada beberapa tahun yang lalu tentunya tidak sama dengan yang dilakukan pada saat sekarang, karena memang situasinya telah berlainan. Ketiga unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pimpinan, bawahan dan situasi merupakan unsur yang saling terkait satu dengan lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan kepemimpinan.

Teori kepemimpinan **situasional** dibangun atas dasar asumsi tidak ada **satupun** gaya atau perilaku kepemimpinan yang dapat mempengaruhi perilaku manusia/anggota organisasi untuk bertindak, **berbuat** atau bekerja pada semua situasi, untuk itu pemimpin yang efektif **harus memiliki** perilaku atau gaya kepemimpinan yang fleksibel dan mampu **mendiagnosa** situasi yang dihadapinya dan menggunakan perilaku atau gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kematangan bawahan. Kematangan yang dimaksud dalam teori **situasional adalah** bukan dalam arti usia atau stabilitas emosional, melainkan keinginan untuk **berprestasi**, kesadaran untuk menerima tanggung jawab, dan kemampuan serta **pengalaman yang** berhubungan dengan tugas.

Teori ini menekankan hubungan pemimpin dengan bawahan sehingga tercipta kepemimpinan yang **efektif**. Perilaku pemimpin yaitu; (a) perilaku berorientasi hubungan (*suportif*) adalah kadar sejauhmana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan orang-orangnya: **menyediakan** dukungan, dorongan, dan memudahkan perilaku, (b) perilaku berorientasi tugas (*direktif*) adalah kadar sejauhmana pemimpin menyediakan arahan kepada orang-orangnya dengan memberikan mereka apa yang harus dilakukan, kapan **melakukannya**, dan bagaimana melakukannya, Sedangkan kematangan bawahan adalah: (a) kemampuan (*kematangan pekerjaan*) bawahan adalah sejauhmana kemampuan **bawahan** melakukan pekerjaan atau tugas yang dibebankan kepadanya, dan (b) kemauan (*kematangan Psikologis*) bawahan adalah sejauhmana bawahan mau melakukan **pekerjaan** atau tugas yang telah dibebankan kepadanya.

Menurut Hersey dan Blanchard ada 4 level kematangan bawahan. *Level pertama* rendah yaitu bawahan tidak mampu dan tidak mau, yaitu: bawahan yang tidak memiliki kemampuan dan juga kemauan rendah, *level kedua* sedang yaitu bawahan tidak mampu tetapi mau, yaitu: bawahan yang tidak memiliki kemampuan tetapi mempunyai

kemauan untuk melakukan **tugas**, *level ketiga* cukup matang yaitu bawahan mampu tetapi tidak mau, yaitu: bawahan mempunyai kemampuan untuk melakukan tugas tetapi tidak mempunyai keyakinan atas pekerjaan tersebut, dan *level keempat* sangat matang yaitu bawahan yang mempunyai kemampuan dan kemauan, yaitu: bawahan yang mempunyai kemampuan dan kemauan untuk melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Dari keempat level dimensi kematangan bawahan tersebut, maka dimensi perilaku kepemimpinan (*direktif* dan *suportif*) terdiri dari empat perilaku, yaitu:

- 1) Instruktif yaitu; gaya kepemimpinan yang tinggi dalam perilaku direktif (*tinggi tugas*) tetapi rendah dalam perilaku suportif (*rendah hubungan*). Pemimpin memberikan petunjuk yang spesifik dan mengawasi secara ketat pelaksanaan tugas, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur, dan prosedur kerja tetapi juga menjelaskan rencana langkah demi langkah tentang bagaimana tugas tersebut diselesaikan. Gaya kepemimpinan ini akan efektif pada kematangan bawahan rendah.
- 2) Konsultatif yaitu; gaya kepemimpinan yang tinggi dalam perilaku direktif (*tinggi tugas*) dan tinggi dalam perilaku suportif (*tinggi hubungan*). Pemimpin masih menyediakan seluruh arahan dan membangun komunikasi dua arah, pemimpin berusaha agar secara psikologis pengikut “turut andil” dalam tugas dan bertanggungjawab. Gaya ini akan efektif pada kematangan bawahan sedang yaitu; bawahan yang tidak memiliki kemampuan tetapi mempunyai kemauan
- 3) Partisipatif yaitu; gaya kepemimpinan yang rendah dalam perilaku direktif (*rendah tugas*) tetapi tinggi dalam perilaku suportif (*tinggi hubungan*). Pemimpin memberikan fasilitas dan mendukung usaha bawahan kearah penyelesaian tugas,

mendengarkan saran-saran bawahan dan memudahkan interaksi, dan membagi tanggungjawab untuk membuat keputusan. Artinya pemimpin mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan, dan untuk membangun rasa percaya diri dan motivasi mereka, pemimpin mendorong dan memuji serta mendorong keberanian mengambil resiko. Gaya ini akan cocok pada bawahan cukup matang yaitu; mampu melakukan tugas tetapi tidak mempunyai kemauan).

- 4) Delegatif yaitu; gaya kepemimpinan yang rendah dalam perilaku direktif (*rendah tugas*) dan rendah dalam perilaku suportif (*rendah hubungan*). Pemimpin menyerahkan tanggungjawab atas pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sehari-hari kepada orang yang melaksanakan tugas. Gaya kepemimpinan ini akan efektif pada bawahan matang yaitu; bawahan yang mempunyai kemauan dan kemampuan dalam melakukan tugas (Hersey dan Blanchard 1982: 181-184).

Teori kepemimpinan situasional lebih mengutamakan kesesuaian antara gaya yang digunakan pemimpin dengan tingkat kematangan bawahan. Teori ini menuntut pemimpin harus mampu mendiagnosa kematangan para bawahan, dan setelah tahu situasi kematangan bawahan baru menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan situasi kematangan bawahan tersebut, seperti halnya; gaya instruktif lebih efektif pada kematangan bawahan yang tidak mampu dan tidak mau atau kematangan bawahan rendah, gaya konsultatif lebih efektif pada kematangan bawahan yang tidak mampu tetapi mau melakukan tugas atau kematangan bawahan sedang, gaya partisipatif lebih efektif pada kematangan bawahan yang mampu tetapi tidak mau melakukan tugas atau kematangan bawahan cukup matang, dan gaya delegatif lebih efektif pada kematangan bawahan yang mampu dan mau melakukan tugas atau kematangan bawahan sangat matang.

Hasil wawancara oleh beberapa kepala sekolah di SMP Negeri Langsa, diantaranya; Bapak ABD, Munir, S.Pd, Bapak M. Gade, Bapak Ir. H. Ali Usman, MBA, Bapak Nurdin M.Pd, dan Bapak Amiruddin S.Pd mengatakan bahwa di dalam memimpin sebuah organisasi sekolah, kepala sekolah dalam menghadapi guru yang berbeda karakter dan kemampuannya dalam melaksanakan tugas maka gaya yang digunakan pemimpin juga berbeda-beda sesuai dengan situasi, misalnya saja dalam menghadapi guru yang kemampuannya tidak mampu menyusun rencana proses pembelajaran (RPP) dan silabus, maka gaya yang digunakan pemimpin adalah harus menjelaskan kepada guru secara mendetail bagaimana langkah-langkah menyusun RPP dan silabus, dan demikian juga halnya jika guru yang bersangkutan sudah mampu untuk menyusun RPP dan silabus, maka gaya delegatif yang tepat untuk mempengaruhi bawahan tersebut, dengan memberikan tugas atau tinggal menyuruh guru tersebut untuk menyusun RPP dan silabus. Begitu juga halnya bagi guru yang kelihatannya kurang termotivasi dalam melaksanakan tugas, maka gaya pemimpin memberikan motivasi dan perhatian kepada guru tersebut. Pernyataan di atas secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa dalam mempengaruhi guru, perilaku pemimpin harus berbeda-beda sesuai dengan tingkat kesulitan tugas yang hendak dibebankan kepada para guru, serta pernyataan beberapa kepala sekolah di SMP Negeri Langsa, hampir seluruh perilaku kepala sekolah lebih mendominasi gaya otoriter atau instruktif pada semua guru dan gaya partisipatif, serta kepala sekolah lebih banyak menggunakan gaya delegatif. Hasil wawancara diatas kalau dilihat dari teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard hampir mendekati, di mana gaya instruktif digunakan pada kematangan bawahan rendah, gaya partisipatif digunakan pada kematangan cukup matang dan gaya delegatif digunakan pada kematangan bawahan sangat matang. Berdasarkan fenomena

ini maka timbul pertanyaan, apakah Gaya kepemimpinan yang efektif, dan bagaimana tingkat kematangan bawahan di SMP Negeri Langsa dilihat dari perspektif kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard, untuk itu perlu dilakukan penelitian.

Penulis memilih teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard, karena teori kepemimpinan situasional sangat fleksibel untuk dapat diterapkan, karena model ini tidak hanya memfokuskan pada perilaku atau gaya kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin, melainkan juga memperhatikan tingkat kematangan bawahan. Kemampuan dan kemaun bawahan dalam setiap organisasi sekolah tentunya bervariasi, dengan kenyataan ini tentunya juga perilaku pemimpin berbeda-beda, oleh sebab itu pemimpin harus dapat memahami kemampuan dan kemaun bawahan (guru) dalam melakukan tugas dalam rangka pencapaian tujuan sekolah. Hal inilah yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian, untuk melihat interaksi antara gaya kepemimpinan dan kematangan bawahan terhadap keefektifan kepemimpinan di SMP Negeri Kota Langsa Propinsi Nanggroe Aceh Darussalam dilihat dari perspektif model kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard.

B. Identifikasi Masalah

Beberapa ahli berpendapat bahwa kepemimpinan yang efektif di pengaruhi oleh beberapa variabel; sifat-sifat pemimpin, perilaku hubungan pemimpin-anggota, perilaku tugas, perilaku berorientasi pengembangan, posisi jabatan, kepribadian dan pengalaman masa lalu pemimpin, karakteristik pemimpin, kemaun bawahan, kemampuan bawahan, sikap bawahan, disiplin bawahan, budaya, iklim sekolah dan lain sebagainya.

C. Batasan Masalah

Pemberian batasan masalah perlu dilakukan, guna memfokuskan pembahasan, dan agar tidak terjadi pembahasan yang luas diluar masalah. Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka Penulis memfokuskan pembahasan pada "Interaksi Gaya Kepemimpinan dan Kematangan Bawahan terhadap Keefektifan Kepemimpinan di SMP Negeri Langsa Propinsi Nanggroe Aceh Darussalam (Uji Empiris) Model Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard"

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penulisan tesis ini, maka rumusan masalah adalah:

1. Apakah terdapat perbedaan Keefektifan Kepemimpinan ditinjau dari Gaya Instruktif, Konsultatif, Partisipatif, dan Delegatif.
2. Apakah terdapat perbedaan Keefektifan Kepemimpinan ditinjau dari Kematangan Bawahan Rendah, Sedang, Cukup Matang, dan Sangat Matang.
3. Apakah terdapat interaksi antara Gaya Kepemimpinan dan Kematangan Bawahan terhadap Keefektifan Kepemimpinan.

E. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Perbedaan Keefektifan Kepemimpinan ditinjau dari Gaya Instruktif, Konsultatif, Partisipatif, dan Delegatif
2. Perbedaan Keefektifan Kepemimpinan ditinjau dari Kematangan Bawahan Rendah, Sedang, Cukup Matang, dan Sangat Matang
3. Interaksi antara Gaya Kepemimpinan dan Kematangan Bawahan terhadap Keefektifan Kepemimpinan.

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat :

1. Secara Teoretis

Untuk melihat gaya kepemimpinan yang efektif dan level kematangan bawahan di SMP Negeri Langsa berdasarkan perspektif model kepemimpinan Hersey dan Blanchard.

2. Secara Praktis

- a. Sebagai kontribusi bagi Dinas Pendidikan dalam memberikan pelatihan terhadap kepala sekolah bagaimana pemimpin yang efektif dan efisien berdasarkan teori kepemimpinan situasional.
- b. Sebagai kontribusi bagi kepala sekolah dalam memimpin dan menggerakkan seluruh komponen dalam mencapai tujuan bersama.