

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Peran kepemimpinan di berbagai lembaga, institusi, dan organisasi bisa dikatakan sangat strategis, terutama dalam pengendalian atmosfer yang dipengaruhi kinerja staf. Pemimpin perlu secara terus menerus mengarahkan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain untuk loyal serta mendukung kearah tercapainya tujuan kelompok/organisasi sehingga kepemimpinannya dikatakan efektif. Efektivitas kepemimpinan dapat diukur dengan menggunakan tolak ukur yang sesuai dengan jenis dan sifat kelompok/organisasi. Tolak ukur yang berbeda itu sebenarnya bersumber dari tujuan kelompok/organisasi. Namun karena sifat dan jenis kelompok/organisasi berbeda satu dengan yang lain, maka tujuannya pun berbeda pula.

Pemimpin yang mampu menggerakkan anggotanya untuk mencapai tujuan kelompok/organisasi dapat dikategorikan pemimpin yang efektif. Dalam kenyataannya efektivitas itu masih dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti faktor waktu, faktor sumber-sumber yang digunakan, faktor tingkat produktivitas, faktor perilaku pimpinan (struktur inisiasi dan konsiderasi), faktor situasi, faktor kematangan bawahan, faktor kekuasaan, faktor latar belakang pendidikan pemimpin, faktor pengalaman pemimpin, faktor lingkungan kerja, dan lain-lain.

Tingkat efektivitas kepemimpinan bukan ditentukan seorang atau beberapa orang pemimpin saja. Efektivitas itu justru merupakan hasil bersama antara pimpinan

dan individu-individu yang dipimpinnya. Pemimpin tidak akan mampu berbuat banyak tanpa partisipasi individu-individu yang dipimpinnya. Sebaliknya individu-individu yang dipimpin, tidak akan efektif menjalankan tugas dan kewajibannya, tanpa pengendalian, pengarahan, dan kerjasama dengan pemimpin. Pada dasarnya, untuk mewujudkan partisipasi anggota kelompok/organisasi, tergantung pada kemampuan mewujudkan/membina hubungan manusiawi yang efektif. Hubungan seperti itu merupakan peluang bagi anggota untuk mengkomunikasikan hasil berpikir, antar para pemimpin atau dengan anggota dan antar anggota. Dalam hubungan manusia yang efektif itu setiap pemimpin memperoleh kesempatan dalam menggali kreativitas dan inisiatif, yang dapat dimanfaatkan untuk memajukan dan mengembangkan kelompok/organisasi. Penciptaan suasana hubungan manusia yang efektif tersebut merupakan perilaku seorang pemimpin yang disebut dengan konsiderasi. Efektivitas kepemimpinan sebagian sebagian tergantung pada kemampuan pemimpin menyelesaikan masalah konflik peran, menanggulangi permintaan, mengenali kesempatan dan menanggulangi keterbatasan.

Di sisi lain efektivitas kepemimpinan tidak akan terjadi jika pemimpin tidak memiliki kemampuan mengambil keputusan secara cepat dan tepat, tentang kegiatan yang harus dilakukan anggota kelompok/organisasi. Keputusan adalah sumber dari kegiatan yang harus dikomunikasikan sebelum dilaksanakan. Jadi ada instruksi dari seorang pemimpin kepada anggotanya sebelum melaksanakan tugas. Kegiatan ini merupakan salah satu dari perilaku seorang pemimpin yang disebut dengan struktur inisiasi. Tanpa keputusan tidak ada kegiatan yang akan dilaksanakan, meskipun perilaku hubungan (konsiderasi) antara pemimpin dengan individu-individu yang

dipimpin berlangsung efektif. Apabila seorang pemimpin tidak mampu mengambil keputusan, akibatnya akan muncul seseorang dari anggota yang menggantikannya. Pengganti itu tanpa disadari secara informal telah menjadi pemimpin yang sebenarnya, sebagai orang yang mampu menggerakkan orang lain, yang tidak mustahil juga merupakan orang yang besar pengaruhnya dalam kelompok/organisasi, sehingga pemimpin tadi akan kehilangan wibawa kepemimpinan.

Model kajian kepemimpinan memberikan informasi tentang tipe-tipe tingkah laku (*types of behaviours*) para pemimpin yang efektif. Salah satu diantaranya adalah model kepemimpinan Ohio. Dalam penelitiannya, Universitas Ohio melahirkan teori dua dimensi tentang perilaku kepemimpinan yaitu struktur inisiasi dan konsiderasi. Hasil penelitian menyatakan bahwa kedua dimensi ini akan mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Jika kedua dimensi ini dipadukan, tercapailah keseimbangan antara keduanya yaitu berorientasi kepada tugas dan berorientasi kepada hubungan. Perilaku pemimpin yang berorientasi kepada tugas (struktur inisiasi) menekankan penyelesaian tugas secara sistematis dan tepat waktu, serta mematuhi aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Sedangkan perilaku pemimpin yang berorientasi kepada hubungan (konsiderasi), dimana pemimpin mempunyai waktu untuk mendengarkan anggota kelompok, bersahabat dan mudah didekati.

Dalam suatu unit sekolah, kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi yang harus mampu memberikan jalan pemecahan terbaik bagi berbagai persoalan yang dihadapi. Jalan terbaik itulah yang pada gilirannya akan memberikan solusi. Kemampuan dalam memimpin harus dimiliki kepala sekolah. Namun demikian kemampuan yang dimaksud bukan hanya soal mampu, tetapi juga harus efektif dan

efisien termasuk model dan gaya kepemimpinan yang digunakannya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Hal ini berguna untuk peningkatan keefektifan dan keefisienan dalam pencapaian tujuan sekolah secara institusional. Sehingga maju mundurnya sebuah sekolah berada di tangan seorang kepala sekolah. Hal ini tergantung bagaimana kepala sekolah memimpin sekolahnya dan model kepemimpinan yang bagaimana digunakannya.

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) merupakan suatu sistem yang terdiri dari kumpulan atau bagian atau komponen-komponen yang bekerja sama sebagai satu kesatuan fungsi. Satu komponen dengan komponen lain saling bekerja sama dalam mencapai tujuan. Komponen-komponen itu terdiri dari gedung, tujuan, manajemen, kurikulum, fasilitas, pekarangan, guru, tenaga administrasi dan siswa. Keseluruhan komponen tersebut akan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan dan diharapkan melahirkan lulusan yang berkualitas sesuai harapan pelanggan atau masyarakat. SMK merupakan jenjang pendidikan menengah yang berfungsi penting dalam mengembangkan potensi peserta didik menjadi lebih optimal sehingga siap memasuki lapangan pekerjaan. Karena itu, SMK juga merupakan satu institusi pendidikan yang telah memberikan kontribusi besar bagi pencerdasan kehidupan bangsa dan mengisi lapangan pekerjaan, khususnya di Sumatera Utara. Oleh sebab itu kepala sekolah selaku pemimpin tertinggi di SMK harus mampu memberdayakan semua guru dan pegawai agar bekerja sesuai dengan sistem yang ada di lingkungan SMK itu sendiri.

Menurut Undang-Undang Sisdiknas nomor 20 tahun 2003 penjelasan pasal 15, Pendidikan kejuruan merupakan pendidikan menengah yang mempersiapkan

peserta didik terutama untuk bekerja dalam bidang keahlian tertentu. Jika kepala sekolah tidak mampu memimpin secara efektif akan berpengaruh terhadap kinerja dari seluruh bawahan sehingga akan berdampak pada proses kegiatan belajar mengajar, dan pada akhirnya akan mempengaruhi kualitas lulusan SMK itu sendiri. Lulusan SMK yang berkualitas akan terlihat dari banyaknya para lulusan yang diterima bekerja di dunia usaha/industri. Berdasarkan survey peneliti dari hasil penelusuran tamatan siswa tahun ajaran 2006/2007 dari beberapa SMK Negeri Medan, lulusan SMK hanya 23 % yang bekerja di dunia usaha/industri (Sumber: Profil masing-masing SMK Negeri Medan). Artinya Pendidikan Kejuruan (SMK) Negeri Medan belum mampu mempersiapkan peserta didik untuk bekerja dalam bidang keahlian tertentu. Berkaitan dengan ini banyak faktor yang menyebabkan masih rendahnya daya serap lulusan SMK di dunia usaha/industri, diantaranya kurikulum, sarana/prasarana/laboratorium, guru, siswa dan yang tidak kalah penting adalah kepemimpinan kepala sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah menengah kejuruan yang efektif adalah kepemimpinan kepala sekolah yang mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis (konsiderasi tinggi) sehingga tercipta suasana kekeluargaan dalam melaksanakan tugas, memberikan motivasi, menggali potensi dan kemampuan guru dengan melibatkan mereka dalam mengambil keputusan, mengatur, mengarahkan dan mengawasi semua warga sekolah dalam melaksanakan tugas (struktur inisiasi tinggi). Dalam hal ini Kepala Sekolah hendaknya menghindari terjadinya *conflict*, agar semua elemen/unsur dapat kompak. Prinsip kebersamaan, bekerja dengan tim jangan dilupakan. Dengan perilaku kepala sekolah yang demikian sangat diyakini akan

berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Salah satu upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah agar kepemimpinannya efektif adalah menciptakan suatu lingkungan yang kondusif agar seluruh sumber daya yang ada dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan. Untuk itu pemahaman kedua dimensi perilaku kepemimpinan seperti struktur inisiasi dan konsiderasi sangat diperlukan seorang kepala sekolah Menengah Kejuruan agar memaksimalkan kinerja seluruh bawahan sehingga tujuan SMK dapat terwujud. Dengan demikian perilaku struktur inisiasi dan konsiderasi dari seorang pemimpin akan memberi kontribusi yang baik untuk mencapai efektivitas kepemimpinan.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, masalah yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan kepala sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Kota Medan diidentifikasi sebagai berikut : (1) Bagaimanakah efektivitas kepemimpinan SMK? (2) Apakah hubungan produktivitas SMK dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah? (3) Bagaimanakah hubungan sumberdaya manusia dengan efektivitas kepemimpinan? (4) Apakah upaya yang dilakukan kepala SMK Negeri Medan dalam memberdayakan seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan? (5) Bagaimanakah kematangan para guru, tenaga administrasi dan teknisi di SMK? (6) Apakah peranserta anggota kelompok/organisasi berhubungan dengan efektivitas kepemimpinan? (7) Bagaimanakah hubungan antara proses pengambilan keputusan dengan efektivitas kepemimpinan? (8) Apakah konsiderasi berhubungan dengan efektivitas

kepemimpinan? (9) Bagaimanakah pengaruh struktur inisiasi dengan efektivitas kepemimpinan? (10) Apakah manajemen skill yang dimiliki seorang pemimpin berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan? (11) Bagaimanakah hubungan komunikasi dengan efektivitas kepemimpinan? (12) Apakah hubungan kerja yang harmonis berhubungan dengan efektivitas kepemimpinan? (13) Bagaimanakah hubungan antara pemberdayaan anggota kelompok/organisasi dengan efektivitas kepemimpinan?; (14) Bagaimanakah latar belakang pendidikan kepala SMK?

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas yang begitu luasnya permasalahan yang dihadapi berkenaan dengan efektivitas kepemimpinan, agar penelitian lebih terarah dan terfokus, maka masalah penelitian ini dibatasi hanya berkaitan dengan perilaku tugas (struktur inisiasi), perilaku hubungan (konsiderasi) dan efektivitas kepemimpinan kepala SMK Negeri Kota Medan.

### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah yang dikemukakan di atas, peneliti merumuskan beberapa permasalahan penelitian yaitu sebagai berikut :

1. Apakah terdapat hubungan konsiderasi dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah SMK Negeri Medan?
2. Apakah terdapat hubungan struktur inisiasi dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah SMK Negeri Medan?

3. Apakah terdapat hubungan konsiderasi dan struktur inisiasi secara bersama-sama dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah SMK Negeri Medan ?
4. Bagaimanakah tingkat struktur inisiasi, tingkat konsiderasi, dan tingkat efektivitas kepemimpinan kepala SMK Negeri Medan ?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan teori kepemimpinan dari Universitas Ohio dan untuk mengetahui serta mendeskripsikan :

1. Hubungan konsiderasi dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah SMK Negeri Medan.
2. Hubungan struktur inisiasi dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah SMK Negeri Medan .
3. Hubungan konsiderasi dan struktur inisiasi secara bersama-sama dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah SMK Negeri Medan.
4. Tingkat efektivitas kepemimpinan kepala SMK Negeri Medan.
5. Tingkat struktur inisiasi kepala SMK Negeri Medan.
6. Tingkat konsiderasi kepala SMK Negeri Medan.

## **F. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat :

### **1. Secara Teoritis**

- a. Untuk menambah khazanah pengetahuan tentang peningkatan efektivitas kepemimpinan melalui dua dimensi perilaku kepemimpinan yaitu struktur inisiasi dan konsiderasi di SMK Negeri Kota Medan.
- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan kajian lebih lanjut dalam rangka pengembangan penelitian.

### **2. Secara Praktis**

- a. Bahan penilaian bagi Kepala Dinas Pendidikan Nasional Kota Medan mengenai efektivitas kepemimpinan kepala sekolah SMK Kota Medan agar ditingkatkan lebih baik pada masa akan datang,
- b. Masukan bagi kepala sekolah SMK Negeri Kota Medan dalam rangka memperbaiki efektivitas kepemimpinannya untuk masa yang akan datang.
- c. Peneliti selanjutnya, sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian lanjutan demi kesempurnaan efektivitas kepemimpinan yang tinggi di masa yang akan datang.