

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Sekolah Dasar sebagai suatu bentuk satuan pendidikan dasar yang menyelenggarakan kegiatan pendidikan pada tingkat paling bawah dalam struktur jenjang pendidikan formal, merupakan suatu sektor fundamental dalam pembangunan bidang pendidikan. Dikatakan fundamental karena apabila Sekolah Dasar telah memiliki kualitas yang baik dalam segala aspeknya, maka akan dapat melandasi kualitas satuan pendidikan pada tingkat di atasnya. Di samping itu Sekolah Dasar merupakan pendidikan esensial yang harus ditempuh oleh seorang anak dengan memberikan bekal kemampuan dasar untuk dapat hidup bermasyarakat atau melanjutkan pendidikan formalnya ke jenjang yang lebih tinggi.

Penyelenggaraan pendidikan dasar di negara kita mempunyai misi luhur, yaitu upaya mencerdaskan kehidupan bangsa melalui pemberian dasar-dasar pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai-nilai untuk menghadapi kehidupannya di masa mendatang. Oleh sebab itu penyelenggaraan pendidikan di sekolah bukan hanya berperan sebagai sosialisasi ilmu pengetahuan dan teknologi seperti yang berlangsung selama ini, yaitu

proses belajar mengajar di sekolah lebih banyak terfokus kepada upaya mentransfer ilmu pengetahuan dan teknologi kepada peserta didik, melainkan juga mempunyai peran pewarisan nilai-nilai luhur bangsa kepada peserta didik dan masyarakat. Hal ini dimaksudkan sebagai upaya menangkal (counter) terhadap nilai-nilai dari luar yang tidak sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh masyarakat dan bangsa Indonesia sebagai dampak globalisasi yang tidak mengenal batasan ruang dan waktu. Dengan demikian, diharapkan akan dapat menghindari setidaknya-tidaknya mengurangi dampak "ledakan budaya" yang kurang menguntungkan dari manca negara kepada peserta didik sejak dini dan tumbuhnya kepatuhan terhadap nilai-nilai dan norma-norma serta moralitas yang tinggi.

Eksistensi dan hakekat pendidikan dasar relevan dengan tuntutan dan kebutuhan dasar manusia. Untuk itu diharapkan pendidikan dasar dapat merefleksikan kebutuhan dasar manusia itu agar dapat hidup layak di lingkungannya. Justru itu sudah selayaknya prioritas pembangunan pendidikan diletakkan pada pendidikan dasar. Hal ini nampaknya telah mendapat tanggapan yang serius dari pemerintah, karena sejak tahun-tahun terakhir Pelita V yang lalu pemerintah telah menempatkan pendidikan dasar (Sekolah Dasar) sebagai pri-

oritas pertama dalam pembangunan bidang pendidikan, bahkan pada Pelita VI ini masih merupakan prioritas. mengingat komitmen pemerintah dan bangsa Indonesia akan menyukseskan penyelenggaraan program wajib belajar pendidikan dasar sembilan tahun. Memang upaya meningkatkan mutu pendidikan dasar merupakan kebutuhan yang mendesak dan tak dapat ditunda-tunda. Hal ini diungkapkan oleh Imat R. Amidjaja (1991:19) bahwa :

Meningkatkan mutu pendidikan dasar adalah kebutuhan nasional yang urgen dan vital. Vital dalam arti pendidikan dasar yang bermutu adalah syarat mutlak untuk pendidikan selanjutnya dan untuk tenaga kerja yang produktif. Peningkatan mutu pendidikan dasar ini juga vital dalam arti jumlah anak sekolah yang paling besar di seluruh negara ini adalah murid SD dan SMTP.

Berkenaan dengan hal tersebut, Tilaar (1992:174-175) menggambarkan pula sebagai berikut :

Sebagai jenjang pendidikan yang minimal wajib dipunyai oleh setiap warga negara, misi, isi dan harkat pendidikan dasar harus menempati prioritas tinggi dalam SISDIKNAS. Dalam masyarakat industri modern pendidikan dasar adalah suatu industri-strategis dasar yang mengembangkan sumber daya manusia yang diperlukan dalam pembangunan masyarakat industri itu sendiri.

Lebih lanjut dikemukakan bahwa kualitas pendidikan dasar akan meletakkan dasar bagi kualitas masyarakat industri modern. Oleh sebab itu pendidikan dasar adalah fungsi dari pembangunan dan menjadi

dasar dari masyarakat teknologi itu sendiri.

Beberapa tahun belakangan ini sekolah dasar menghadapi berbagai permasalahan pada kedua bidang tugas, baik edukatif maupun administratif, di antaranya yang paling banyak disoroti oleh para pakar, pemerhati dan masyarakat pada berbagai media massa, seminar-seminar dan pertemuan-pertemuan ilmiah lainnya adalah mengenai pengelolaan pendidikan, mutu pendidikan, mutu guru dan mutu kepala sekolah. Hal terakhir ini nampaknya perlu mendapat perhatian yang serius dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan secara keseluruhan dalam konteks pembangunan pendidikan, karena peningkatan pengelolaan pendidikan dan peningkatan mutu guru banyak bergantung kepada mutu kepala sekolah sebagai penanggung jawab semua itu. Ini perlu ditekankan karena upaya peningkatakan mutu guru telah banyak dilakukan, baik melalui berbagai penataran yang dilaksanakan oleh P2SD, diskusi-diskusi, seminar-seminar maupun program penyetaraan DII, sedangkan upaya peningkatan mutu kepala sekolah belum banyak diperhatikan. Untuk itu perlu dilakukan suatu upaya yang sungguh-sungguh untuk meningkatkan kemampuan kepala sekolah agar dapat melaksanakan tugas-tugas yang berkenaan dengan teknis edukatif dan administratif ke arah pencapaian tujuan pendidikan.

Tujuan yang ingin dicapai melalui penyelenggaraan pendidikan dasar, khususnya sekolah dasar adalah :

1. Mendidik murid agar menjadi manusia Indonesia seutuhnya berdasarkan Pancasila yang mampu membangun dirinya sendiri dan ikut bertanggung jawab terhadap pembangunan bangsa.
2. Memberikan bekal kemampuan yang diperlukan bagi murid untuk melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi.
3. Memberikan bekal kemampuan dasar untuk hidup di masyarakat dan mengembangkan diri sesuai dengan bakat, minat, kemampuan dan lingkungannya (Depdikbud, 1991:1).

Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan suatu alat atau media yang memungkinkan tujuan tersebut dapat dicapai secara efektif dan efisien. Alat atau media yang dimaksudkan itu adalah Administrasi Pendidikan. Administrasi Pendidikan pada dasarnya adalah suatu media belaka untuk mencapai tujuan pendidikan secara produktif yaitu efektif dan efisien. (Engkoswara, 1987:42). Dalam hal ini Administrasi Pendidikan ditinjau dari sudut proses sistem perilaku yang menyertakan banyak orang. Keterlibatan banyak orang dalam pencapaian tujuan pendidikan itu mengakibatkan terjadinya proses interaksi manusia yang akan melahirkan proses kerja sama. Agar proses kerja sama itu efektif, efisien dan terarah kepada pencapaian tujuan, diperlukan suatu teori tentang bagaimana mempengaruhi perilaku orang-orang baik secara individual

maupun kelompok. Teori tersebut adalah teori kepemimpinan. Singkatnya, untuk efektif administrasi itu harus memiliki kepemimpinan (Oteng Sutisna, 1985:253). Kepemimpinan di sini merupakan suatu topik kajian yang penting dalam Administrasi Pendidikan.

Penyelenggaraan pendidikan sebagai suatu proses kerja sama dalam upaya mencapai tujuan pendidikan serta pencapaian kualitas sekolah seperti yang diharapkan, diperlukan sejumlah sumber daya, baik sumber daya manusia maupun non manusia. Tanpa mengurangi arti dan peranan sumber daya non manusia, sumber daya manusia mempunyai peranan penting dan menentukan karena sumber daya non manusia hanya bermanfaat dengan baik jika dikelola oleh sumber daya manusia. Sumber daya manusia atau tenaga kependidikan yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah dasar terdiri atas tenaga pendidik, pengelola satuan pendidikan (kepala sekolah) dan penilik sekolah (PP No. 38 tahun 1992). Di antara sumber daya manusia itu, kepala sekolah memegang posisi utama sebagai pemimpin formal dalam organisasi sekolah yang memiliki berbagai peranan, wewenang dan tanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan di sekolahnya.

Dalam konteks organisasi sekolah, kepala sekolah sebagai pengelola satuan pendidikan mempunyai tiga

peranan pokok, yaitu sebagai administrator, supervisor dan leader (pemimpin) dengan berbagai tugas dan tanggung jawab. Sebagai administrator, kepala sekolah bertugas merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengawasi pelaksanaan kegiatan pada tiap substansi administrasi sekolah untuk mencapai tujuan sekolah. Sebagai supervisor kepala sekolah mempunyai tugas melaksanakan salah satu fungsi khusus administrasi sekolah, yaitu supervisi dalam bentuk pembinaan profesional terhadap guru-guru agar dapat melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif. Sedangkan sebagai pemimpin kepala sekolah bertugas mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan dan mengendalikan guru-guru agar tugas-tugas yang dilaksanakannya terarah kepada pencapaian tujuan pendidikan. Antara ketiga peranan tersebut di dalam penerapan tugas-tugasnya tidak dapat dipilah-pilah secara tegas karena tugas-tugas kepemimpinan tercakup ke dalam kedua peranan tersebut, dimana administrator dan supervisor adalah juga pemimpin. Dalam hal ini ada yang menganggap bahwa kepemimpinan merupakan salah satu fungsi administrasi. Sesuai dengan maksud studi ini, maka fokusnya tertuju kepada peranan kepemimpinan kepala sekolah dengan tanpa mengurangi arti dan

peranan lainnya.

Fungsi kepemimpinan menurut Riberu (1992:43) menangani segi antar pribadi, segi hubungan antar manusia di dalam satu ikatan kerja. Selajutnya dikatakan bahwa memimpin berarti berhadapan dengan manusia, dengan hasrat dan keinginannya, dengan sikap dan tindak-tanduknya, baik sebagai perorangan maupun di dalam kelompok. Oleh karena menyangkut dengan manusia, maka memimpin selalu berkaitan dengan motivasi, penggunaan pendekatan-pendekatan dan gaya-gaya kepemimpinan.

Studi mengenai kepemimpinan telah dilakukan oleh para ahli sejak dahulu hingga sekarang ini dan bahkan akan masih terus berlanjut. Hal itu menandakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu hal yang penting terutama dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu kepemimpinan akan tetap hangat untuk diperbincangkan dan masih tetap menarik untuk dikaji (apalagi dengan menggunakan pendekatan kualitatif) karena menyangkut keperluan manusia dalam berinteraksi dengan sesamanya.

Apabila dalam dunia bisnis kepemimpinan dirasakan semakin penting peranannya setelah dunia bisnis itu semakin kompetitif, baik dalam hal produk maupun teknologi yang digunakan, sehingga tidak jarang menimbulkan gejolak perubahan. Untuk itu kepemimpinan



diharapkan dapat mengatasi gejolak perubahan tersebut (Eksekutif, Oktober 1990), sedangkan dalam dunia pendidikan, kepemimpinan berperan sebagai penentu arah, penggerak dan pengendali penyelenggaraan kegiatan pendidikan agar efektif, efisien dan terarah kepada pencapaian tujuan pendidikan. Kegiatan menggerakkan itu tentunya dilakukan tanpa pemaksaan, seperti diungkap oleh John P. Kotter (Naisbitt dan Aburdene, 1990) bahwa kepemimpinan adalah proses menggerakkan orang ke satu arah yang sebagian besar melalui "sarana non coersive".

Pentingnya peranan pemimpin dan kepemimpinan dalam suatu organisasi dapat dilihat dari beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Thomas (1988), Day dan Lord (1988) seperti dikutip oleh Hoy dan Miskel (1992:251) melihat kepemimpinan sebagai konsep kunci di dalam memahami dan meningkatkan organisasi seperti sekolah. Robert (1985) mengemukakan bahwa kepemimpinan pendidikan mempunyai pengaruh substansial terhadap organisasi sekolah. Begitu pula dengan Lipham (1985:2), ia menarik suatu kesimpulan bahwa "kualitas kepemimpinan kepala sekolah secara substansial berpengaruh terhadap keberhasilan suatu sekolah". Tanpa kepemimpinan, tujuan

organisasi tidak akan dapat dicapai dan akan menimbulkan kekacauan karena masing-masing orang bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya. Dalam hal ini sangat menarik disimak apa yang diungkapkan oleh Keith Davis (Oteng Sutisna,1985:255) sebagai berikut :

... tanpa kepemimpinan, suatu organisasi hanya lah sejumlah orang yang kacau. Kepemimpinan ialah kemampuan untuk membujuk orang-orang lain supaya mengejar tujuan yang telah ditetapkan dengan bergairah. Ia adalah faktor manusiawi yang mempersatukan kelompok dan menggerakkannya ke arah tujuan-tujuan. Kegiatan-kegiatan manajemen seperti merencanakan, mengorganisasi, dan membuat putusan ialah kepompong tersembunyi sampai saat pemimpin meledakkan kekuatan motivasi dalam orang dan membimbing mereka ke arah tujuan-tujuan. Kepemimpinan mengubah potensi menjadi kenyataan. Ia adalah tindakan akhir yang membawa kepada keberhasilan semua potensi yang ada pada organisasi dan orang-orangnya.

Kepemimpinan yang dimaksudkan untuk dapat meningkatkan keberhasilan sekolah tentunya kepemimpinan yang efektif. Tinggi rendahnya kualitas suatu sekolah atau efektif tidaknya suatu proses pendidikan banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah, dimana efektivitas kepemimpinan kepala sekolah menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang dipimpinnya. Sehubungan dengan hal tersebut, Reilly (1980) dengan tegas menggambarkan hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dengan sekolah yang dipimpinnya, yaitu :

Effective schools have effective leaders.... Such school leaders are usually described as people who have high expectations for staff and students, are knowledgeable in their jobs, and set the tone for their schools (Lipham, 1985 :1).

Upaya kepemimpinan kepala sekolah yang efektif diperlukan untuk mengarahkan, menggerakkan dan mengendalikan pelaksanaan tugas guru agar proses belajar mengajar yang dilaksanakannya menjadi efektif dan terarah kepada pencapaian tujuan sekolah.

Sebenarnya ada berbagai pendekatan teoritis dalam studi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para pakar. Hersey dan Blanchard (1977:88-89) mengemukakan dua pendekatan pokok studi kepemimpinan, yaitu pendekatan sifat-sifat dan pendekatan situasional. Pendekatan sifat-sifat lebih memokuskan perhatiannya kepada sifat-sifat yang dimiliki seseorang (pemimpin). Seseorang dapat menjadi pemimpin atau dipandang sebagai pemimpin apabila memiliki karakteristik tertentu sebagai pemimpin. Karakteristik itu merupakan kualitas pribadi seseorang yang dibawanya semenjak lahir, seperti bakat, kepribadian dan kecerdasan atau intelegensi. Pendekatan ini mendapat sorotan dari berbagai kalangan karena mengandung kelemahan-kelemahan. Eugene E. Jennings (1961) misalnya menyimpulkan bahwa, "Selama 50 tahun studi kepemimpinan

telah gagal menghasilkan satu sifat kepribadian atau seperangkat kualitas sifat kepribadian yang dapat digunakan untuk membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin". Demikian pula dengan Hemphill (1949) yang menegaskan bahwa literatur-literatur dewasa ini tampaknya lebih mendukung pendekatan situasional atau pendekatan perilaku pemimpin dalam mempelajari kepemimpinan.

Sebaliknya kepemimpinan situasional lebih memfokuskan perhatiannya pada perilaku pemimpin yang dapat diamati dalam situasi kepemimpinan dan bukan pada sifat-sifat pribadi pemimpin. Di samping itu pendekatan ini meyakini bahwa peningkatan efektivitas kepemimpinan dapat dilakukan melalui pendidikan, pelatihan atau pengembangan. Selanjutnya mereka mengemukakan beberapa pendekatan kepemimpinan yang merupakan pencerminan dua basis pemikiran dalam teori organisasi, yaitu scientific approach dan human relation approach. Kedua pendekatan itu mengilhami lahirnya beberapa studi kepemimpinan, seperti studi Tannenbaum dan Schmidt, studi Universitas Michigan, studi dinamika kelompok Cartwright dan Zander, studi Universitas Ohio, Managerial Grid, studi kontingensi Fiedler dan efektivitas tiga dimensi Reddin serta kepemimpi-

nan situasional dari Hersey dan Blanchard sendiri. Selanjutnya dari berbagai studi kepemimpinan yang diterangkan terakhir, penulis bermaksud untuk melakukan studi mengenai penerapan kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard (1977). Teori ini merupakan pengembangan dari teori kepemimpinan tiga dimensi William J. Reddin. Hal ini bukan berarti bahwa teori-teori lainnya itu tidak penting, namun ada beberapa alasan yang dapat dikemukakan.

*Pertama*, penerapan kepemimpinan situasional dapat melahirkan kepemimpinan yang efektif bilamana menggunakan gaya yang tepat dan sesuai dengan berbagai kondisi. *Kedua*, pendekatan kepemimpinan situasional sangat populer di kalangan organisasi dan dapat diandalkan, seperti diungkapkan oleh Gaffar (1987 :132) bahwa : "Teori yang cukup dapat diandalkan adalah seperti antara lain teori kepemimpinan situasional ...". *Ketiga*, keberhasilan penerapannya telah terbukti melalui berbagai studi, misalnya seperti yang disimpulkan oleh Gumpert dan Hambleton (Hersey dan Blanchard,1982) yang diterjemahkan oleh Agus Dharma (1990:205) sebagai berikut :

Secara sederhana dapat dikemukakan, para manajer yang sangat efektif mengetahui kepemimpinan situasional lebih banyak dan lebih sering menerapkannya dibandingkan dengan para manajer yang kurang efektif. Data yang mendukung kesimpulan ini berasal dari para manajer itu sendiri. Di samping itu ada bukti kuat yang menunjukkan bahwa apabila kepemimpinan situasional diterapkan secara tepat, prestasi kerja bawahan akan dinilai lebih tinggi dan perolehan dalam prestasi kerja adalah signifikan secara praktis dan statistik.

Walaupun keberhasilan penerapan kepemimpinan situasional telah terbukti melalui berbagai penelitian, bukan berarti bahwa kepemimpinan situasional itu merupakan yang terbaik dari semua pendekatan kepemimpinan yang lainnya, akan tetapi kepemimpinan situasional menyediakan pola perilaku pemimpin yang sesuai dengan berbagai situasi bawahan (pengikut). Memang kepemimpinan situasional ditentukan oleh dua unsur pokok, yaitu pemimpin dan para pengikutnya. Pemimpin harus memperhatikan tingkat kematangan para pengikutnya itu, kemudian barulah menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai. Menurut Paul Hersey sendiri, "adaptasi adalah kata kunci dalam kepemimpinan. Sebuah kepemimpinan akan dinilai baik - artinya dianggap efektif apabila di dalamnya terdapat kemungkinan untuk beradaptasi yang sangat besar. Kerangka adaptasi inilah yang membuat kepemimpinan selalu bersifat situasional" (Harian Kompas, 14 Desember 1992).

Lebih lanjut dikatakan bahwa kepemimpinan situasional ditentukan oleh dua unsur pokok, yaitu pemimpin dan para pengikut. Pemimpin memiliki gaya (G) dan pengikut mempunyai kematangan (M). Adaptasi yang pas antara G dan M itulah yang bakal menghasilkan sebuah kepemimpinan yang efektif.

Didasarkan atas pendapat di atas, maka penulis berkeinginan untuk mengkaji kemampuan kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan situasional. Pengkajian tersebut dilakukan karena para calon kepala sekolah yang akan diangkat menjadi kepala SD di Propinsi Riau, terlebih dahulu mereka diharuskan mengikuti Pelatihan Jabatan sebagai prasyarat untuk diangkat menjadi kepala SD. Dalam pelatihan itu disajikan beberapa materi. Salah satu materi pokoknya adalah kepemimpinan situasional. Materi ini disajikan karena kondisi guru yang heterogen, terutama dalam hal pengalaman dan kematangannya dalam bekerja memerlukan perlakuan yang berbeda dari kepala sekolah sebagai pemimpin, sehingga diharapkan mampu menampilkan kepemimpinan yang efektif.

Memang, pada masa sekarang ini kepemimpinan yang efektif itu sudah menjadi tuntutan atau kebutuhan karena kepemimpinan yang efektif merupakan faktor crucial bagi keberhasilan sekolah dan peningkatan

mutu kepemimpinan merupakan bagian terpenting dari manajemen sekolah. Hal ini dapat pula disimak pernyataan tentang tuntutan bagi pengelola satuan pendidikan, yaitu, "... menampilkan sikap dan perilaku kepemimpinan yang efektif terhadap pelaksanaan fungsi dan tugasnya" (Depdikbud,1992:12).

Seperti telah diuraikan terdahulu bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif diperlukan untuk menggerakkan, mengarahkan dan mengendalikan pelaksanaan tugas guru ke arah efektivitas proses belajar mengajar dalam pencapaian tujuan sekolah. Di samping itu juga untuk menumbuhkan rasa kohesif dan rasa puas bagi guru di dalam melaksanakan tugasnya. Dalam hal ini Hemphill (1949) menemukan dua dimensi pokok dalam situasi kepemimpinan yang berkorelasi tinggi terhadap kepemimpinan. Kedua dimensi itu adalah "viscidity" (perasaan kohesif dalam kelompok) berupa kekompakan, keakraban dan partisipasi setiap anggota kelompok dan "hedonictone" (derajat kepuasan anggota kelompok), yaitu perasaan puas anggota kelompok dan mereka mau bekerja sama dan menghormati pemimpin. Apabila kedua dimensi itu dapat diciptakan dan dipertahankan oleh pemimpin (kepala sekolah) tentunya guru-guru akan termotivasi secara kondisional melalui



tugas-tugas yang dilaksanakannya.

Untuk dapat menciptakan dan memelihara atau mempertahankan kedua dimensi itu, kepala sekolah harus dapat melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin, yaitu mewujudkan hubungan manusiawi (human relationship) yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerja sama antar personal, agar secara serempak seluruhnya bergerak ke arah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efisien dan efektif (Hadari Nawawi, 1985:90). Dalam hal ini tugas kepala sekolah khusus berkaitan dengan guru, seperti aspek kepegawaian, pengaturan dan pembagian tugas, pemberian motivasi dan perhatian terhadap kesejahteraan, penciptaan dan pemeliharaan suasana kerja yang kondusif serta pembinaan "morale" kerja guru.

## **B. Permasalahan**

### *1. Analisis Masalah*

Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dapat dikatakan cukup berat karena ia sebagai penanggung jawab utama penyelenggaraan seluruh kegiatan pendidikan di sekolahnya, baik kepada pemerintah maupun kepada masyarakat. Posisi kepala sekolah berada pada "bottle neck" dan sulit di antara berbagai kepentingan yang kadang-kadang antara satu dengan yang lain-

nya saling bertentangan. Dari atas ia menerima instruksi, tanggung jawab dan peraturan-peraturan lainnya untuk dilaksanakan, ke atas ia harus mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas, tanggung jawab dan peraturan-peraturan yang telah ditentukan. Pada sisi lain, ke bawah ia juga adalah penanggung jawab terhadap hal-hal yang berhubungan dengan kepentingan guru dan siswa, terutama di dalam pembagian tugas guru, pembinaan dan pemberian motivasi dan inspirasi kepada mereka dalam konteks kepemimpinan. Untuk itu kepala sekolah harus dapat menempatkan dirinya pada "posisi" yang tepat di antara berbagai kepentingan tersebut dengan tetap memperhatikan aturan main (birokrasi) yang ada dengan tuntutan profesinya sebagai pemimpin.

Selain posisi kepala sekolah seperti diuraikan di atas, Oteng Sutisna (1985:331) menggambarkan posisi kepala sekolah sebagai suatu kedudukan administratif yang tercakup ke dalam dua dimensi umum pokok, yaitu : (1) dimensi eksekutif, dan (2) dimensi kepemimpinan. Pada dimensi eksekutif, kepala sekolah harus dapat menggunakan dan memelihara struktur-struktur dan prosedur-prosedur yang berlaku untuk mencapai tujuan sekolah. Sebagai seorang eksekutif, kepala sekolah dianggap sebagai suatu kekuatan stabi-

lisasi. Sedangkan pada dimensi kepemimpinan, kepala sekolah dilihat sebagai orang yang melakukan perubahan. Hal tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan Hemphill (1958) dan Lipham (1964) seperti dikutip oleh Sergiovanni dan kawan-kawan (1987:58), dimana kepemimpinan menurut mereka penekanannya pada pembaharuan (newness) dan perubahan (change).

Khusus mengenai dimensi kepemimpinan, pada saat sekarang ini semakin dituntut kepemimpinan yang berkualitas atau efektif dari kepala sekolah, apalagi setelah diberlakukannya keputusan Menpan No.26 tahun 1989 tentang Angka Kredit Bagi Jabatan Guru Dalam Lingkungan Depdikbud, dimana untuk dapat naik pangkat guru harus dapat mengumpulkan sejumlah angka kredit yang ditetapkan. Pada satu pihak guru harus memiliki dan melaksanakan empat unsur utama, yaitu pendidikan, proses belajar mengajar atau bimbingan dan penyuluhan, pengembangan profesi dan penunjang proses belajar mengajar atau bimbingan dan penyuluhan. Untuk itu guru harus memenuhi beban tugas maksimal sebagai guru kelas. Pada pihak lain guru sulit mendapatkan jumlah jam sesuai dengan beban tugas maksimal tersebut karena ada sekolah-sekolah yang jumlah gurunya berlebih, sehingga mereka tidak dapat memenuhi beban tugas maksimal yang dipersyaratkan.

Kondisi aktual yang terjadi di lapangan memperlihatkan gejala-gejala, seperti guru-guru saling berlomba mencari dan mengumpulkan angka kredit seolah pelaksanaan tugasnya adalah untuk mencari dan mengumpulkan angka kredit, adanya kecenderungan dari para guru untuk lebih mementingkan penyiapan tugas-tugas yang bersifat administratif dari pada pelaksanaan tugas mendidik/mengajar, adanya anggapan dari para guru bahwa pelaksanaan tugas mengajar merupakan tugas rutin yang tidak memerlukan berbagai kemampuan dan keterampilan padahal tugas tersebut penuh dengan dinamika kemanusiaan. Gejala-gejala tersebut dapat diasumsikan bahwa ada kaitannya dengan upaya kepemimpinan kepala sekolah, terutama yang berhubungan dengan upaya untuk memperingatkan kembali tentang tujuan yang ingin dicapai melalui pelaksanaan tugas guru, pemantauan terhadap pelaksanaan tugas, pemerataan kesempatan untuk berkembang, mengarahkan pelaksanaan tugas mereka, memberikan motivasi dan inspirasi untuk mendorong mereka bekerja sesuai dengan arah yang telah ditentukan. Untuk itulah kepemimpinan yang efektif dari kepala sekolah sangat diperlukan agar tercipta dan terpelihara kekompakan dan kepuasan guru dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari mengingat

kondisi guru yang cukup heterogen. Kondisi guru yang heterogen itu memerlukan perlakuan yang berbeda dari kepala sekolah. Di sinilah pentingnya kepemimpinan situasional itu.

Penerapan kepemimpinan situasional oleh kepala sekolah dilihat melalui indikator-indikator berikut, yaitu kecenderungan perilaku kepemimpinannya, penggunaan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan berbagai tingkat kematangan guru serta penggunaan kuasa (power) sebagai potensi bagi kepala sekolah untuk memimpin sebagai indikator utama. Selain indikator utama itu, juga dilihat melalui indikator-indikator berikut, yaitu kesediaan guru bekerjasama dan guru menghormati kepala sekolah serta adanya rasa senang/puas antara guru dan kepala sekolah. Kedua indikator terakhir merupakan akibat dari adanya upaya penciptaan/pemeliharaan suasana atau kondisi sekolah yang kondusif secara keseluruhan. Aspek ini diteliti dengan maksud agar kepemimpinan yang dihasilkan oleh kepala sekolah dari penerapan kepemimpinan situasional tidak terlepas dari konteksnya (kontekstual).

## *2. Perumusan Masalah*

Oleh karena pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif yang akan menghasilkan data yang bersifat deskriptif, maka perumusan

masalahnya juga bersifat deskriptif. Permasalahan deskriptif adalah "suatu permasalahan yang berkenaan dengan variabel mandiri ..." (Sugiyono, 1992 : 35). Variabel yang akan diteliti adalah kemampuan kepala sekolah menerapkan kepemimpinan situasional terhadap guru-guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Sebagaimana telah diuraikan pada latar belakang bahwa kepemimpinan adalah bagian dari Administrasi Pendidikan dan merupakan komponen vital dalam organisasi pendidikan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang ke arah pencapaian tujuan pendidikan. Masalah yang diteliti berada dalam konteks sistem nilai budaya organisasi sekolah yang merupakan pencerminan dari sistem nilai budaya masyarakatnya. Sistem nilai budaya organisasi menurut Charles Handy ( Andy P.P. Undap, 1988) adalah setiap nilai, sikap dan perilaku yang ada dalam suatu organisasi dan yang menentukan bagaimana organisasi dikelola. Setiap nilai, sikap dan perilaku tersebut akan terlihat dalam proses interaksi antara pemimpin dan pengikut, yaitu antara kepala sekolah dengan guru-guru. Aspek permasalahan difokuskan kepada kemampuan kepala sekolah menerapkan kepemimpinan situasional dalam upaya mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku guru ke arah

pencapaian tujuan sekolah.

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan gejala-gejala yang dikemukakan dalam analisis masalah dan uraian di atas, maka dapat dirumuskan masalah pokok dalam penelitian ini, yaitu :

**Sejauhmanakah kepala sekolah mampu menerapkan kepemimpinan situasional terhadap guru-guru dalam pelaksanaan tugas-tugasnya di Sekolah Dasar Negeri Kotamadya Pekanbaru?"**

Dari rumusan masalah tersebut dapat dirinci beberapa pertanyaan penelitian yang akan dicari jawabannya melalui studi ini, yaitu :

- 1) Apakah kepala sekolah memahami kepemimpinan situasional yang diperolehnya setelah mengikuti pelatihan jabatan calon kepala sekolah ? Apa pendapat mereka tentang materi tersebut ?
- 2) Apakah kepala sekolah mampu menerapkan kepemimpinan situasional terhadap guru dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari? Pertanyaan ini meliputi :
  - kecenderungan perilaku kepemimpinannya.
  - kemampuan menggunakan gaya kepemimpinan.
  - kemampuan menggunakan kuasa (power) sebagai potensi untuk memimpin.
- 3) Faktor-faktor apakah yang mempengaruhi penerapan kepemimpinan situasional oleh kepala sekolah di

dalam hubungannya dengan guru-guru ? Pertanyaan ini meliputi :

- faktor-faktor yang menghambat.
- faktor-faktor yang menunjang.

4) Apa hasil yang dicapai oleh kepala sekolah setelah menerapkan kepemimpinan situasional ?

### C. Tujuan Penelitian

#### 1. Tujuan Umum

Penelitian ini merupakan kelanjutan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yuzamri Yakub (1992). Penelitian sebelumnya itu mengkaji efektivitas pengelolaan pendidikan oleh kepala sekolah yang telah mengikuti pelatihan jabatan calon kepala SD di propinsi Riau. Aspek yang ditelitinya adalah seluruh substansi administrasi sekolah, meliputi administrasi program pengajaran, administrasi kemuridan, administrasi personil, administrasi keuangan, administrasi perlengkapan, administrasi hubungan sekolah dan masyarakat, ketatausahaan serta pengelolaan supervisi pengajaran oleh kepala sekolah.

Adapun penelitian ini lebih khusus mengkaji kemampuan kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan situasional yang diperolehnya dari pelatihan jabatan itu di Kotamadya Pekanbaru. Tujuannya adalah



untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai kemampuan kepala sekolah di dalam menerapkan kepemimpinan situasional yang akan melahirkan kepemimpinan yang efektif melalui identifikasi, deskripsi dan analisis pola perilaku yang ditampilkan oleh kepala sekolah serta faktor-faktor apa yang mempengaruhi kepala sekolah di dalam menerapkan kepemimpinan situasional itu di beberapa SD dalam Kotamadya Pekanbaru.

## *2. Tujuan Khusus*

Didasarkan atas tujuan umum tersebut, maka tujuan khusus yang ingin dicapai melalui studi ini adalah untuk :

1. Mendeskripsikan pemahaman/pendapat kepala sekolah terhadap kepemimpinan situasional.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis kemampuan kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan situasional yang meliputi :
  - kecenderungan perilaku kepemimpinan.
  - kemampuan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan guru.
  - kemampuan menggunakan kuasa (power) yang sesuai dengan tingkat kematangan guru.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepala sekolah dalam menerapkan

kepemimpinan situasional yang meliputi :

- faktor-faktor yang menghambat.
- faktor-faktor yang menunjang.

4. Mendeskripsikan hasil kepemimpinan yang dilahirkan oleh kepala sekolah setelah menerapkan kepemimpinan situasional.

#### D. Kegunaan Penelitian

##### 1. Kegunaan dari segi teori

Penelitian ini mengkaji kemampuan kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan situasional yang disesuaikan dengan konteks budaya daerah setempat. Seperti diketahui bahwa kepemimpinan situasional merupakan suatu pendekatan yang relatif baru, akan tetapi penerapannya telah diuji coba dan telah berhasil melalui berbagai studi sehingga pendekatan ini menjadi sangat populer di kalangan organisasi. Untuk itulah melalui studi ini diharapkan dapat mengetahui feasibility keberhasilan kepemimpinan situasional di sekolah-sekolah sesuai dengan konteks budaya yang ada. Hal ini diakui sendiri oleh Dr. Paul Hersey bahwa kendala utama yang dihadapi seorang pemimpin adalah "tingkat kematangan budaya masyarakat dimana kepemimpinan situasional itu ditumbuhkan" (Harian Kompas, 14 Desember 1992). Di samping itu juga diharapkan dapat mengembangkan konsep kepemimpinan situa-

sional sebagai suatu upaya pengembangan ilmu dan diharapkan memberikan kontribusi terhadap Administrasi Pendidikan yang dapat diterapkan dalam subsistem pendidikan serta dikaitkan pula dengan upaya untuk menunjang tugas keprofesian penulis sendiri di bidang pendidikan dasar (Dinas P dan K).

## *2. Kegunaan dari segi praktek*

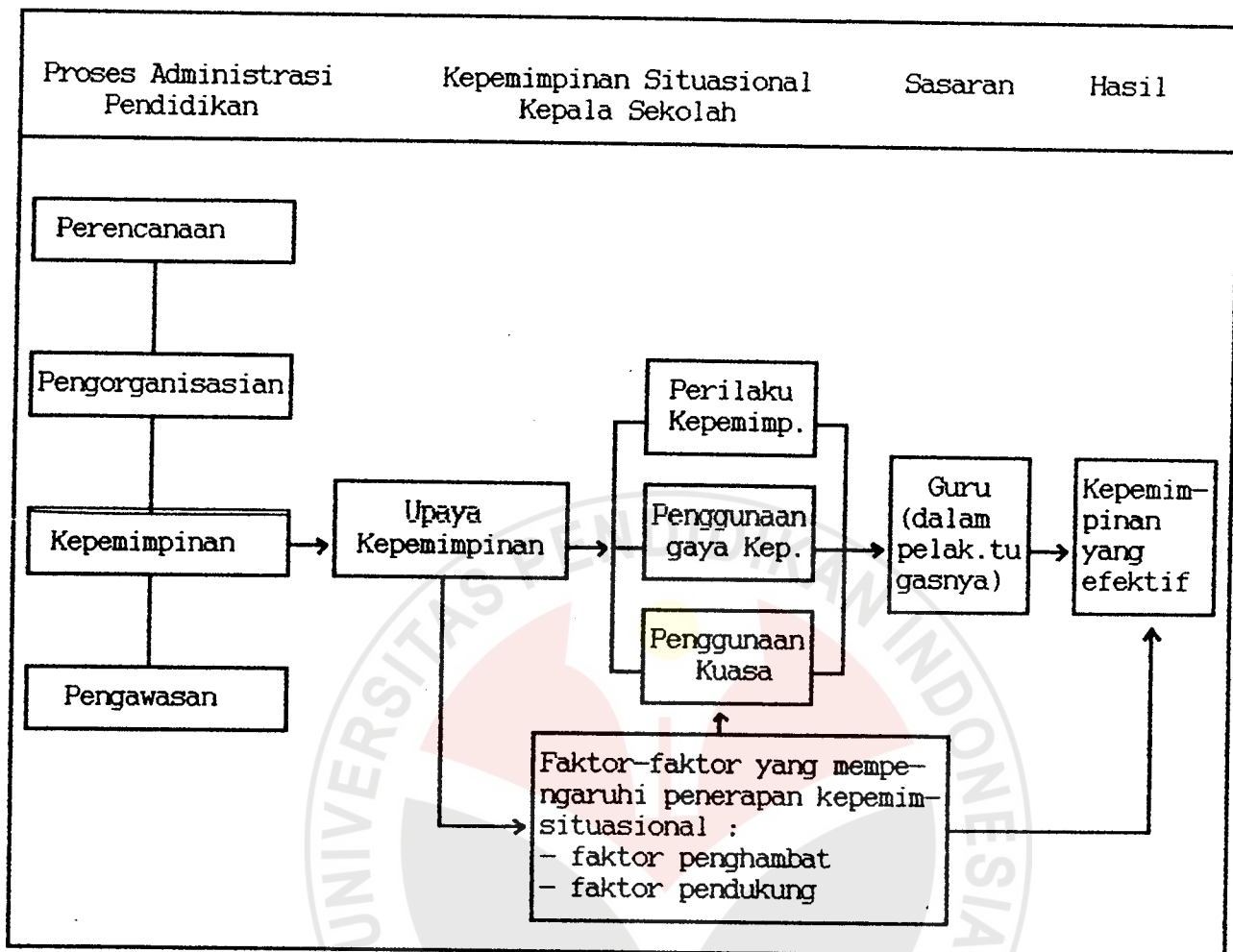
Peneliti berusaha menampilkan dua aspek dalam penelitian ini, yaitu aspek teoritis atau konseptual dan aspek praktek atau aplikasi. Pada aspek praktek atau aplikasi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan berbagai kontribusi atau manfaat. *Pertama*, memperbaiki dan mengembangkan praktek kepemimpinan sesuai dengan berbagai situasi, seperti tingkat kematangan guru, tingkat kematangan budaya dan tingkat heterogenitas guru di sekolah. *Kedua*, untuk memberikan masukan kepada Dinas P dan K Propinsi Dati I Riau tentang kemampuan kepemimpinan kepala sekolah setelah mengikuti pelatihan jabatan calon kepala sekolah. *Ketiga*, untuk memberikan masukan bagi peningkatan dan pengembangan materi kepemimpinan pada Pelatihan Jabatan Bagi Calon Kepala SD di Propinsi Riau yang dilaksanakan oleh Dinas P dan K Propinsi Dati Riau (Keputusan Gubernur KDH Tingkat I Riau No. Kpts 296/

XI/ 1982 tanggal 9 Nopember 1982), sebagai prasyarat utama pengangkatan kepala SD Negeri.

#### E. Paradigma Penelitian

Administrasi Pendidikan apabila ditinjau dari segi proses atau fungsi secara umum terdiri atas perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Di dalam pelaksanaan proses atau fungsi ini tercakup kegiatan kepemimpinan dari administrator. Tapi, seorang pemimpin hanya memerlukan kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Ia tidak harus menjalankan semua fungsi seorang administrator (Oteng Sutisna, 1985: 253). Proses administrasi tersebut tidak secara eksplisit menampilkan kegiatan kepemimpinan. Untuk itu penulis mengikuti Sergiovanni dan kawan-kawan (1987: 16) yang secara eksplisit mengemukakan kepemimpinan dalam proses administratif, dimana dikemukakan empat proses kritikal administratif, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikemukakan suatu paradigma penelitian sebagai suatu dasar pemikiran yang melandasi cara pandang peneliti dalam menyelesaikan masalah penelitian ini dalam bentuk pola atau kerangka berpikir konseptual (conceptual framework) sesuai dengan maksud penelitian ini, yaitu :



Gambar 1.1

## KERANGKA BERPIKIR KONSEPTUAL PENELITIAN

Secara umum paradigma penelitian difokuskan pada kepemimpinan situasional oleh kepala sekolah yang telah mengikuti pelatihan jabatan calon kepala SD dalam mempengaruhi perilaku guru ke arah pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

Kepemimpinan yang efektif yang dihasilkan dari

penerapan kepemimpinan situasional ini dapat dilihat dari indikator-indikator berikut :

- a. kecenderungan perilaku kepemimpinan (perilaku tugas dan perilaku hubungan).
- b. penggunaan gaya kepemimpinan yang tepat, sesuai dengan tingkat kematangan guru.
- c. penggunaan sumber kuasa yang sesuai dengan tingkat kematangan guru.
- d. guru mau bekerja sama dan menghormati kepala sekolah.
- e. adanya rasa senang/puas antara guru dan kepala sekolah.

