

## IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH DI SMP NEGERI 2 TANAH MERAH KABUPATEN BOVEN DIGOEL

Setyaningtyas Esthi Rahayu<sup>1</sup>, B. Elita Bharanti<sup>2</sup>, Alouysius Batmiyanik<sup>2</sup>

1, SMP Negeri 2 Tanah Miring Boven Digoel

2, Magister Manajemen Pendidikan FKIP Universitas Cendrawasih

Corresponding Author e-mail: spensaberaksi@yahoo.com

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran tentang penerapan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah yaitu 1) gaya *telling* 2) gaya *selling* 3) gaya *participating* 4) gaya *delegating* di SMP Negeri 2 Tanah Merah Kabupaten Boven Digoel. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Subyek penelitian adalah kepala sekolah. Data dikumpulkan dengan tehnik wawancara mendalam dengan informan, observasi dan dokumentasi. Data dianalisis dengan tehnik deskriptif kualitatif dari Miles dan Huberman yaitu reduksi data, paparan data, dan verifikasi data. Hasil penelitian menggambarkan bahwa 1) kepala sekolah jarang menggunakan gaya *telling* dalam menjalankan tugasnya, kepala sekolah memberikan petunjuk jika diperlukan, 2) kepala sekolah sering menggunakan gaya *selling* membimbing guru dalam menyusun perangkat pembelajaran dan penilaian 3) kepala sekolah selalu menggunakan gaya *participating* dalam mengambil keputusan bersama 4) kepala sekolah selalu menggunakan gaya *delegating* pada saat melakukan dinas diluar daerah, dengan diterapkannya empat gaya kepemimpinan situasional tersebut maka tercapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disarankan 1) diharapkan setiap kepala sekolah dalam menjalankan tugas didasari dengan gaya kepemimpinan situasional 2) peran kepala sekolah perlu dioptimalkan serta tegas dalam memberikan sanksi 3) seluruh guru diharapkan dapat mengembangkan dirinya menjadi guru yang professional 4) Dinas Pendidikan Kabupaten lebih pro aktif 5) komite diharapkan berperan lebih aktif membantu kepala sekolah demi pengembangan dan kemajuan sekolah.

**Kata kunci** : Implementasi, gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan situasional.

### A. Pendahuluan

Sekolah merupakan lembaga pendidikan yang menunjang kualitas sumber daya manusia yang bermanfaat bagi lingkungan masyarakat, bangsa dan Negara. Untuk meningkatkan mutu pendidikan dan kualitas sumber daya manusia seyogyanya sekolah dikelola oleh seorang pemimpin yang memiliki dasar-dasar dan syarat kepemimpinan seperti pendapat tokoh pendidikan kita "Ki Hajar Dewantoro" sebagai berikut "Ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani".

Keberhasilan suatu proses pendidikan juga dipengaruhi oleh faktor pemimpin dalam suatu organisasi yang akan membawa arah kebijakan organisasi tersebut kepada pencapaian tujuannya, sangat ditentukan oleh kemampuan dan keterampilan dari orang yang ada dalam organisasi tersebut.

Kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam setiap lembaga pendidikan sangatlah diperlukan kehadiran dan peranannya sekalipun didalam lembaga tersebut telah tersusun atau tertata strukturnya dalam mekanisme kerja

sedemikian sempurna. Kepemimpinan Situasional adalah kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara tingkat bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin (perilaku tugas) dan tingkat dukungan sosioemosional yang disajikan pemimpin (perilaku hubungan) serta tingkat kesiapan yang diperlihatkan bawahan dalam melaksanakan tugas, fungsi dan tujuan tertentu (kematangan bawahan). Terdapat empat gaya kepemimpinan situasional menurut Paul Hersey dan Ken Blanchard yaitu 1) memberitahukan (*telling*), 2) menjual (*selling*), 3) mengajak bawahan berperan serta (*participating*), 4) mendelegasikan (*delegating*). Teori ini menekankan pada efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan jiwa / kedewasaan para bawahan yang dipimpin.

Adapun fenomena yang nampak pada SMP Negeri 2 Tanah Merah Kabupaten Boven Digoel dengan keberadaan kepala sekolah yang baru menunjukkan gaya kepemimpinan yang lebih kearah gaya kepemimpinan situasional. Sebab sebagai orang baru sangat memerlukan adaptasi atau penyesuaian dengan keadaan sekolah, yang secara khusus pasti mempengaruhi gaya kepemimpinannya. Sehingga tidak dipungkiri bahwa dalam pendekatan dengan staf guru, staf

kependidikan, dan siswa tentu belum maksimal, hal tersebut akan menimbulkan beberapa fenomena sebagai berikut: (1) komunikasi personal kepala sekolah dengan guru belum maksimal, dengan demikian (2) kebijakan yang diambil sebagai keputusan untuk dilaksanakan staf guru tidak sepenuhnya diterima dan dilaksanakan, (3) partisipasi guru dalam melaksanakan instruksi kepala sekolah tidak maksimal, (4) pendelagasian tugas kepada bawahan guru tidak akan berjalan maksimal.

Terinspirasi dengan fenomena tersebut maka penulis memilih sebagai judul tesis yaitu "Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 2 Tanah Merah Kabupaten Boven Digoel".

## B. Rumusan Masalah

Masalah dalam penelitian ini difokuskan pada gaya kepemimpinan situasional menurut Paul Hersey dan Ken Blanchard (Siagian,138) yaitu 1) Gaya kepemimpinan *telling* (memberitahukan) : pengambilan keputusan satu arah, 2) Gaya kepemimpinan *selling* (menjual) : pengambilan keputusan dua arah, 3) Gaya kepemimpinan *participating* (mengajak bawahan berperan serta) : pemimpin mengajak bawahan berperan serta secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, 4) Gaya kepemimpinan *delegating* (melakukan pendelegasian) : pemimpin

mendelegasikan tugas dalam situasi tertentu kepada orang yang matang baik secara tanggung jawab maupun secara psikologis

### C. Landasan Teori

Analisis tentang kepemimpinan pada era dewasa ini tidak asing lagi, banyak ahli telah memberikan berbagai definisi yang variatif sesuai dengan cara pandang individual. Pada bagian ini kepemimpinan dikaji dan dibatasi pada beberapa unsur pokok yaitu :

#### a. Etimologi kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan terjemahan dari Bahasa Inggris yaitu "*Leadership*" (kepemimpinan) yang berarti jabatan, berasal dari kata leader (pemimpin) yang berarti orang yang memimpin, turun pada akar kata kerja "*to lead*" (memimpin) didalam terjemahan bahasa Indonesia istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar pimpin yang artinya membimbing atau menuntun (Didin Kurniadin dan Imam Muchdi, 2012 : 288)

#### b. Pengertian kepemimpinan

Menurut George R. Terry yang dialihbahasakan oleh Winardi (2006 : 343) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk

mencapai hal yang diinginkan oleh pemimpin tersebut.

Teori situasional yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard digunakan dalam program pengembangan eksekutif oleh berbagai jenis perusahaan di Amerika Serikat, mulai dari perusahaan yang menghasilkan alat-alat berat, perusahaan computer, perminyakan dan bank, bahkan juga oleh organisasi-organisasi kemiliteran. Teori ini menekankan pada efektifitas kepemimpinan seseorang tergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan jiwa (kedewasaan) para bawahan yang dipimpin. dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam teori ini ialah perilaku seorang pimpinan yang berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan bawahan. Tugas kepemimpinan dan sifat hubungan atasan bawahan, gaya kepemimpinan yang timbul dapat mengambil empat bentuk, yaitu :

- a. Memberitahukan
- b. Menjual
- c. Mengajak bawahan berperan serta
- d. Melakukan pendelegasian

Memberitahukan adalah jika seorang pemimpin berperilaku memberitahukan hal itu berarti bahwa orientasi tugasnya dapat dikatakan tinggi dan digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang tidak dapat

digolongkan sebagai akrab, meskipun tidak pula digolongkan sebagai hubungan yang tidak bersahabat. Dalam praktek apa yang terjadi ialah bahwa seorang pimpinan merumuskan peranan apa yang diharapkan dimainkan oleh para bawahan dengan memberitahukan kepada mereka apa, bagaimana, bilamana dan dimana kegiatan-kegiatan dilaksanakan. Dengan perkataan lain, perilaku pemimpin terwujud dalam gaya yang bersifat direktif.

Menjual adalah jika seorang pemimpin berperilaku menjual berarti ia bertitik tolak dari orientasi perumusan tugasnya secara tegas digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang bersifat intensif. Dengan perilaku yang demikian, bukan hanya peranan bawahan yang jelas, akan tetapi juga pimpinan memberikan petunjuk-petunjuk pelaksanaan dibarengi oleh dukungan yang diperlukan oleh para bawahannya. Dengan demikian diharapkan tugas-tugas yang harus dilaksanakan terselesaikan dengan baik.

Mengajak bawahan berperan serta adalah perilaku seorang pimpinan dalam hal demikian ialah orientasi tugas yang rendah digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang intensif. Perwujudan paling nyata dari perilaku demikian ialah pimpinan mengajak para bawahannya untuk berperan serta secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Artinya pimpinan hanya memainkan peranan selaku fasilitator untuk memperlancar tugas

para bawahan yang antara lain dilakukannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang ada secara efektif.

Pendelegasian adalah seorang pimpinan dalam menghadapi situasi tertentu dapat pula menggunakan perilaku berdasarkan orientasi tugas yang rendah digabung dengan intensitas hubungan atasan bawahan yang rendah pula. Dalam praktek dengan perilaku demikian seorang pejabat pimpinan membatasi diri pada pemberian pengarahan kepada para bawahannya dan menyerahkan pelaksanaan kepada para bawahan tersebut tanpa banyak campur tangan lagi.

Dalam kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard mengemukakan empat gaya kepemimpinan seperti yang diuraikan dibawah ini.

1. *Telling* (S1) yaitu perilaku dengan tugas tinggi dan hubungan rendah. Gaya ini mempunyai cirri komunikasi satu arah. Pemimpin berperan dan mengatakan apa, bagaimana, kapan, dan dimana tugas harus dilaksanakan.
2. *Selling* (S2) yaitu perilaku dengan tugas tinggi dan hubungan tinggi kebanyakan pengarahan masih dilakukan oleh pemimpin, tetapi sudah mencoba komunikasi dua arah dengan dukungan sosioemosional untuk menawarkan keputusan.

3. *Participating* (S3) yaitu perilaku hubungan tinggi dan tugas rendah. Pemimpin dan pengikut sama-sama memberi andil dalam mengambil keputusan melalui komunikasi dua arah dan yang dipimpin cukup mampu dan cukup berpengalaman untuk melaksanakan tugas.
4. *Delegating* (S4) yaitu perilaku hubungan dan tugas rendah. Gaya ini memberi kesempatan pada yang dipimpin untuk melaksanakan tugas mereka sendiri melalui pendelegasian dan supervisi yang bersifat umum. Yang dipimpin adalah orang-orang yang sudah matang dalam melakukan tugas dan matang pula secara psikologis.

#### **D. Metode Penelitian**

Untuk memperoleh data yang di pergunakan dalam penelitian ini, penulis menggunakan beberapa metode yaitu : Wawancara, Observasi, Dokumentasi. Metode Observasi adalah suatu pengumpulan data yang dilakukan dengan mengamati baik secara langsung maupun tidak langsung serta menggunakan catatan tentang hasil pengamatan tersebut secara sistematis. Wawancara mendalam merupakan model pendekatan yang tetap dalam memperoleh informasi atau data dari hasil tanya jawab secara tatap muka yang dilaksanakan oleh pewawancara dengan orang yang

diwawancarai, dalam pendekatan ini peneliti menggunakan alat bantu sebagai barang bukti antara lain : Buku catatan, Tape recorder, dan Kamera. Metode dokumentasi digunakan dalam penelitian ini untuk mencari data mengenai hal-hal yang ingin diketahui dari variabel yang dicari. Data dapat berupa catatan transkrip, buku, majalah, prasasti, notulen, leger, agenda dan sebagainya, visi, misi, keadaan guru dan siswa serta prestasi sekolah dan atau prestasi guru dan siswa misalnya latar belakang terbentuknya SMP Negeri 2 Tanah Merah.

#### **E. Pembahasan Hasil Penelitian**

SMP Negeri 2 Tanah Merah merupakan sekolah kedua pada jenjang sekolah menengah pertama dengan status negeri di Distrik Mandobo, Kabupaten Boven Digoel. Kabupaten Boven Digoel merupakan kabupaten pemekaran dari Kabupaten Merauke. Karena merupakan daerah pemekaran baru maka banyak penduduk dari luar yang bermutasi ke daerah Boven Digoel. Bertambahnya jumlah penduduk itulah yang berpengaruh pula pada penambahan jumlah anak usia sekolah yang berada di Kabupaten Boven Digoel, sehingga sekolah menengah pertama yang berada di kabupaten Boven Digoel tidak bisa menampung kebutuhan anak untuk bersekolah.

Atas dasar permasalahan tersebut maka pemerintah membangun SMP Negeri 2 guna mengatasi kekurangan akan daya tampung sekolah pada sekolah menengah pertama.

Visi SMP Negeri 2 Tanah Merah adalah berdisiplin, berprestasi dan kreatif berdasarkan iman dan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.

Misi SMP Negeri 2 Tanah Merah 1) Melaksanakan tata tertib sekolah, 2) Pengelolaan manajemen sekolah secara transparan dan akuntabel, 3) Melaksanakan kegiatan pembelajaran dan bimbingan secara efektif, 4) Meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, 5) Menumbuh kembangkan minat dan bakat peserta didik melalui kegiatan ekstrakurikuler, 6) Menumbuhkan penghayatan iman dan taqwa guru serta siswa sesuai dengan agama yang dianutnya. 7) Menciptakan lingkungan yang bersih, indah, tertib, nyaman dan menyenangkan.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, penulis mendapatkan hasil sebagai berikut:

**a. Implementasi Gaya Kepemimpinan *Telling* di SMP Negeri 2 Tanah Merah Kabupaten Boven Digoel.**

Kepala sekolah tidak selalu memberikan penjelasan yang terperinci dalam setiap keputusan yang diambil, hanya jika dirasa guru membutuhkan penjelasan baru diberikan

penjelasan yang terperinci. Karena guru telah dianggap cukup matang dalam memahami dan melaksanakan setiap keputusan yang diberikan secara jelas dan terperinci, sehingga gaya kepemimpinan *telling* jarang dipergunakan oleh kepala sekolah kecuali menyangkut hal-hal yang rumit yang membutuhkan penjelasan secara terinci oleh kepala sekolah.

**b. Implementasi Gaya Kepemimpinan *Selling* di SMP Negeri 2 Tanah Merah Kabupaten Boven Digoel.**

Kepala sekolah selalu mempergunakan gaya kepemimpinan *selling* sebab, sangat dibutuhkan oleh guru, tetapi juga amat penting untuk menerima masukan baru demi meningkatkan mutu pendidikan di sekolah,

**c. Implementasi Gaya Kepemimpinan *Participating* di SMP Negeri 2 Tanah Merah Kabupaten Boven Digoel.**

Dalam mengambil keputusan kepala sekolah melibatkan guru dan menerima serta mendengar usul / saran yang diberikan oleh guru sebagai pertimbangan bagi kepala sekolah dalam mengambil keputusan. Keputusan yang diambil secara bersama dilakukan secara efektif oleh semua pihak yang berkaitan dengan keputusan tersebut.

**d. Implementasi Gaya Kepemimpinan *Delegating* di SMP Negeri 2 Tanah Merah Kabupaten Boven Digoel**

Kepala sekolah mendelegasikan tugas dan tanggungjawab kepada wakil kepala sekolah pada saat kepala sekolah melakukan dinas diluar daerah atau pada saat kegiatan yang tidak dapat dihadiri kepala sekolah maka diwakilkan kepada wakil kepala sekolah untuk menghadiri kegiatan tersebut. Pendelegasian dilaksanakan oleh wakil kepala sekolah dengan penuh rasa tanggungjawab tetapi tetap terkoordinasi dan selalu ada pengawasan dari kepala sekolah.

#### F. Kesimpulan

Dari pembahasan hasil penelitian di atas, penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepala sekolah jarang menggunakan gaya kepemimpinan *telling* karena bawahan sudah mudah untuk memahami fungsi dan perannya.
2. Kepala sekolah sering menggunakan gaya kepemimpinan *selling* karena petunjuk kepala sekolah sangat dibutuhkan oleh guru, tapi kepala sekolah juga menerima masukan dari guru.
3. Kepala sekolah selalu menggunakan gaya kepemimpinan *participating* dalam mengambil keputusan karena melibatkan guru dan mendengar usul saran serta memfasilitasi keperluan guru.
4. Kepala sekolah selalu menggunakan gaya kepemimpinan *delegating* dalam

mendelegasikan tugas dan tanggungjawab kepada wakil kepala sekolah pada saat kepala sekolah melakukan dinas diluar daerah. Pendelegasian dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab tetapi tetap terkoordinasi dan selalu ada pengawasan dari kepala sekolah.

#### G. Daftar Pustaka

- Akdon, 2006. *Strategi Manajemen for Education*. Bandung: Alfabeta
- Danim, Sudarman. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Daryanto. 2011. *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media
- Gary Yukl. 2001. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Indeks
- Gunawan,A.H. 2002. *Administrasi Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- <https://perilakuorganisasi.com/teori-kepemimpinan-situasional.html>
- <https://quickstart-indonesia.com/gaya-kepemimpinan-situasional/>
- <https://uray-iskandar.blogspot.com/.../konsep-dasar-kepemimpinan-situasional.html>
- Imron, Ali. 2013. *Proses Manajemen Tingkat Satuan Pendidikan dan kecerdasan spiritual*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Karwati, E dan Priansa, D.J. 2013. *Kinerja dan Profrsionalisme Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta

- Mulyasa, E. 2010. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Nawawi, H dan Hadari, M. 1995. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Riduwan. 2009. *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Riduwan. 2009. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta.
- Salis, Edwar. 2011. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Yogyakarta: PT IRCISOD.
- Siagian, S.P. 2010. *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Tim Dosen UPI . 2012. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Wahab, A dan Umiarso, 2011. *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*. Yogyakarta: Arr-Ruzz Media.
- Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Winardi. 2006. *Asas-Asas Menejemen*. Bandung: PT Alumni.
- Wukir. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah*. Yogyakarta: Multi Presindo.