

IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH DI SMP NEGERI 1 WAMENA KABUPATEN JAYAWIJAYA

Sitti Aisyah¹, Soltan Takdir²

¹SMP Negeri 2 Wamena(sitiaisyah@yahoo.com)

²STISIP Amal Ilmiah Yapis Wamena(soltantakdir@yahoo.com)

Abstract

This study examines the implementation of situational leadership style of Principal in Junior High School 1 Wamena Jayawijaya Regency. This type of research uses a descriptive qualitative paradigm approach. Research subjects will be determined based on purposive sampling, informants in this study as many as 7 (seven) people. Data collection is done by observation, documentation, indepth interview, data analysis is done by: data reduction; exposure to data (data display); and conclusion drawing / verifying. The results of the study show: 1) The principal has implemented situational leadership style, from the indicator of the principal acting as telling / executing, selling / peddling, participating / delegating / delegating, 2) the support factor of situational leadership style implementation is the principal always try to embrace all parties in carrying out their duties, be fair, provide motivation, the existence of human resources in accordance with the standards of competence, tersedianya facilities and adequate school infrastructure. While the inhibiting factors among them are some difficult teachers in communicating with leaders, 3) Impact of implementation of situational leadership style of the principal in improving the quality of SMP Negeri 1 Wamena Jayawijaya Regency, which during this school gets the value of accreditation "A", and graduates on when the national exam students 100% pass.

Keywords: *Headmaster, Situational Leadership Style.*

Abstrak

Penelitian ini mengkaji tentang implementasi gaya kepemimpinan situasional Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya. Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan berparadigma kualitatif deskriptif. Subjek penelitian akan ditentukan berdasarkan purposive sampling, informan dalam penelitian ini sebanyak 7 (tujuh) orang. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi (pengamatan), dokumentasi, wawancara mendalam (indept interview), Analisis data dilakukan dengan cara: reduksi data (data reduction); paparan data (data display); dan penarikan kesimpulan dan verifikasi (conclusion drawing/verifying). Hasil penelitian menunjukkan: 1) Kepala sekolah telah mengimplementasikan gaya kepemimpinan situasional, dari indikator kepala sekolah berperan sebagai telling/memberitahukan telah dilaksanakan, selling/menjajakan, participating / mengikutsertakan delegating/ mendelegasikan, 2) faktor pendukung implementasi gaya kepemimpinan situasional adalah kepala sekolah selalu berusaha untuk merangkul semua pihak dalam menjalankan tugasnya, bersikap adil, memberikan motivasi, adanya SDM yang sesuai dengan standar kompetensi, tersedianya sarana dan prasarana sekolah yang memadai. Sedangkan yang menjadi faktor penghambat diantaranya adalah ada beberapa guru yang sulit dalam berkomunikasi dengan pimpinan, 3) Dampak implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya, dimana selama ini sekolah mendapat nilai akreditasi "A", dan lulusan pada saat ujian nasional siswa 100% lulus.

Kata Kunci: *Kepala Sekolah, Gaya Kepemimpinan Situasional.*

PENDAHULUAN

Fungsi utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah pertama kepala sekolah sebagai administrator pendidikan, yakni untuk meningkatkan mutu sekolahnya, kepala sekolah dapat memperbaiki dan mengembangkan fasilitas sekolahnya berupa perlengkapan atau peralatan yang tercakup dalam bidang administrasi pendidikan. Kedua kepala sebagai supervisi pendidikan yakni usaha peningkatan mutu dapat dilakukan dengan cara meningkatkan mutu guru-guru dan seluruh staf sekolah baik melalui rapat, observasi kelas, dan sebagainya (Purwanto, 2005).

Tugas kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah adalah menggerakkan seluruh anggota yang berfungsi di dalamnya guna melaksanakan tugas-tugas dan kewajiban yang ada di sekolah. Kepala sekolah juga memberikan apresiasi yang tinggi terhadap hasil kerja guru sehingga guru memiliki semangat kerja yang tinggi pula, ia selalu menjalin hubungan yang baik terhadap guru demi terciptanya suasana kerja yang harmonis dan menyenangkan bagi guru dimana mereka tidak merasa jenuh ataupun merasa terpaksa dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah tidak memaksakan kehendaknya terhadap guru-guru termasuk dalam pengambilan suatu keputusan akan tetapi berdasarkan keputusan yang telah disepakati bersama (Wahjosumidjo, 2005:83).

Dalam penerapan teori kepemimpinan situasional, kepala sekolah harus didasarkan pada hasil analisis terhadap situasi yang dihadapi pada suatu saat tertentu dan mengidentifikasi kondisi anggota yang dipimpinya. Kepala sekolah harus mampu mengatasi masalah dan mengambil keputusan yang tepat. Keputusan yang tepat adalah keputusan yang berbobot dan dapat

diterima oleh bawahannya. Peran kepemimpinan situasional kepala sekolah menjadi sangat penting dalam upaya mengatasi berbagai permasalahan yang ada.

Berdasarkan hasil observasi awal di SMP Negeri 1 Wamena, dalam proses pembelajaran siswa tidak hanya menjalani latihan soal. Selama di kelas, siswa dibekali dengan materi pembelajaran, penilaian proses, dan latihan menjawab soal dengan cepat dan tepat. Selain itu, ada juga siswa mengikuti les privat. Setelah menempuh cara-cara belajar yang demikian itu, siswa mengikuti try out yang hasilnya dapat meningkatkan hasil belajar siswa. Budaya peningkatan mutu hasil belajar di SMP Negeri 1 Wamena tidak lepas dari peran, tugas dan tanggung jawab guru dan kepala sekolah sebagai bagian dari tenaga profesional bidang pendidikan. Guru, kepala sekolah dan tenaga kependidikan telah memiliki kompetensi, memiliki pengetahuan atau pengalaman yang diperlukan untuk menyiapkan para siswanya memasuki persaingan global.

rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah Bagaimana implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya berdasarkan dimensi telling (memberitahukan), selling (menjajakan), participating (mengikutsertakan), dan delegating (mendelegasikan)?, Apa sajakah yang menjadi faktor pendukung dan penghambat tentang implementasi gaya kepemimpinan situasional di SMP Negeri 1 Wamena? dan Bagaimana dampak implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya?

KAJIAN PUSTAKA

Kepemimpinan Kepala Sekolah

Istilah kepemimpinan merupakan terjemahan dari "leadership" yang berasal dari leader yang artinya pemimpin, ketua, kepala. Banyak definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para pakar sesuai dengan perspektif individu masing-masing dari aspek yang paling menarik dari berbagai fenomena kepemimpinan yang ada. Ada banyak pengertian tentang kepemimpinan. Beberapa pengertian kepemimpinan yang dikutip oleh Yulk (2005) adalah sebagai berikut:

Kepemimpinan adalah perilaku dari seseorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang hendak dicapai bersama.

Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, yang diarahkan melalui proses komunikasi ke arah satu atau beberapa tujuan tertentu.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan.

Kepemimpinan adalah proses memberi makna (pengaruh yang bermakna) terhadap suatu kolektif dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan dalam mencapai sasaran.

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan (leadership) adalah proses kegiatan seseorang yang memiliki seni atau kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinasi, menggerakkan individu-individu tanpa dipaksa dari pihak manapun agar dapat bekerja sama secara teratur dalam upaya mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan atau dirumuskan.

Pengertian kepala sekolah dapat diartikan 'Ketua atau 'Pemimpin' dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian pengertian kepala sekolah dapat didefinisikan: "seorang tenaga profesional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar (Wahjosumidjo, 2013:83).

Dari berbagai pengertian di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan untuk menggerakkan sumber yang ada pada suatu sekolah dan digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Gaya Kepemimpinan Situasional

Perkataan pemimpin/leader mempunyai macam-macam pengertian. Definisi mengenai pemimpin banyak sekali yaitu sebanyak pribadi yang meminati masalah pemimpin tersebut. Oleh karena itu gaya kepemimpinan merupakan dampak interaktif dari faktor individu/pribadi dengan faktor situasi.

Teori kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan antara:

Kadar bimbingan dan arahan (prilaku tugas) yang diberikan oleh pemimpin.

Tingkat dukungan emosional (prilaku hubungan) yang disediakan pemimpin.

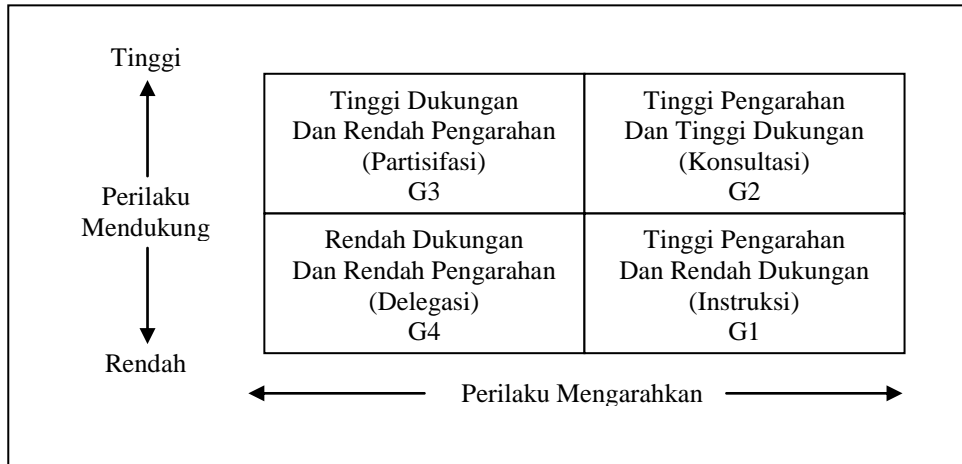
Tingkat kesiapan yang diperlihatkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu (Hersey dan Blanchard; dalam Thoha, 1996:64).

Gaya kepemimpinan situasional adalah pola prilaku yang diperlihatkan seorang pemimpin pada saat memimpin pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain baik sebagai individu maupun kelompok.

4 (empat) gaya dasar kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard (Thoha, 2003:65). Empat gaya dasar

kepemimpinan situasional terlihat pada gambar 2.1 sebagai berikut:

Gambar 1
Empat Gaya Dasar Kepemimpinan Situasional



Sumber: Miftah Thoha, (2003:65)

Berdasarkan gambar diatas dapat dipahami bahwa empat gaya dasar kepemimpinan merupakan hal yang penting bagi seorang pemimpin dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin itu sendiri dalam mempengaruhi bawahannya dalam hal ini perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung yang nantinya akan melibatkan hubungan kerja yang berorientasi akan tugas.

Dimensi kategori pengukuran gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard (Thoha, 1996) diidentifikasi dalam 4 dimensi/bentuk yaitu:

Telling

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 pimpinan terwujud dalam gaya yang bersifat direktif.

Selling

Jika seorang pimpinan 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 itu. Dengan demikian diharapkan tugas-tugas yang harus dilaksanakan terselesaikan dengan baik.

Participating

Perilaku seorang pemimpin 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 efektif.

Delegating

Seorang pimpinan dalam menghadapi situasi tertentu dapat pula menggunakan perilaku berdasarkan orientasi tugas yang rendah pula. Dalam praktek, dengan perilaku demikian seorang pejabat pimpinan membatasi diri pada pemberian pengarahan kepada para bawahannya dan menyerahkan pelaksanaan kepada para bawahannya tersebut tanpa banyak ikut campur tangan.

Setelah penjabaran oleh para ahli di atas bisa dikatakan penerapan model gaya kepemimpinan situasional di perusahaan sangat efektif dikarenakan melihat proses awal penerapannya dimana pemimpin harus jeli memperhatikan situasi kesiapan para karyawannya. Kesiapan tersebut menjadi tolak ukur kemampuan dari para karyawan untuk menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpin. Dalam penerapannya, gaya kepemimpinan situasional mampu mengukur tingkat kematangan dan kedewasaan karyawan, yang diharapkan semakin tinggi tingkat kematangan dan kedewasaan karyawan maka akan membentuk sifat kemandirian dan tanggung jawab para karyawan untuk lebih siap menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan.

Kerangka Berpikir

Gaya kepemimpinan situasional adalah model gaya kepemimpinan yang memfokuskan pada pengikut, pengikut yang dimaksud adalah karyawan di dalam suatu perusahaan. Gaya kepemimpinan situasional diterapkan dengan melihat kesiapan dan kematangan dari para karyawannya

untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin. Kesiapan dan kematangan tersebut diperoleh dari tingkat arahan dan bimbingan yang diberikan pimpinan serta dukungan emosional yang diberikan pimpinan kepada para karyawan. Terbentuknya kesiapan dan kematangan pada diri karyawan mampu menimbulkan suatu peningkatan kinerja. Gaya kepemimpinan situasional mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan. Kinerja kelompok yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya interaksi dari si pemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin (Thoha, 1996).

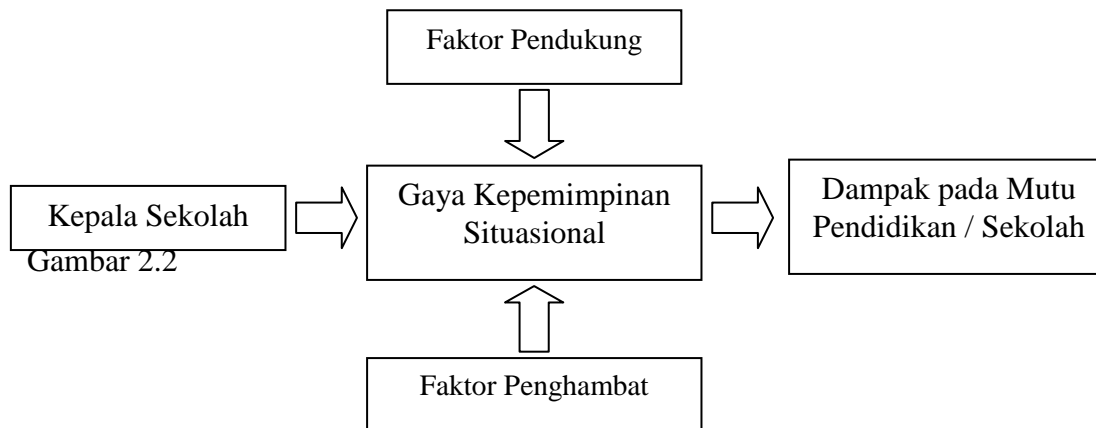
Gaya kepemimpinan situasional yang efektif dapat meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan situasional dapat menjadi pedoman yang baik dalam peningkatan kinerja karyawan.

Peranan gaya kepemimpinan akan menjadi penting dan dibutuhkan untuk menyelaraskan berbagai macam kebutuhan dan juga untuk menciptakan situasi kerja yang kondusif. Di samping itu dapat mendorong para pegawai untuk berperilaku sesuai dengan tujuan perusahaan yang ditetapkan. Dari berbagai cara yang dilakukan oleh pemimpin dalam menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan pada akhirnya harus dapat pula menimbulkan kinerja dari para bawahannya. Secara tidak langsung gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin ikut menentukan terbentuknya kinerja karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan seseorang terhadap bawahan, maka semakin tinggi pula kinerja bawahannya.

Melalui pengamatan dan informasi di sekolah SMP Negeri 1 Wamena sehubungan dengan implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala

sekolah yang terdapat faktor pendukung dan penghambat akan berdampak terhadap peningkatan mutu pendidikan yang bersifat kondusif.

Gambar 2
Kerangka Berpikir Penelitian



METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya. Sedangkan waktu pelaksanaan penelitian ini berlangsung selama 6 (enam) bulan, dari Januari 2016 s/d Juni 2016. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian diskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sampel Sumber data dalam penelitian ini disesuaikan dengan fokus dan tujuan penelitian. Subjek penelitian dan ditentukan berdasarkan purposive sampling,.

Sumber Data Primer

Yaitu kepala sekolah (1 orang), wakil kepala sekolah (2 orang), dan guru (4 orang). Jadi total informan sebanyak 7 (tujuh) orang.

Sumber Data Sekunder

Dokumen sekolah yang meliputi data siswa, data sarana prasarana, data guru, data pembagian tugas guru, dan data kelulusan.

Dalam melancarkan proses penelitian, peneliti menggunakan beberapa metode yaitu Observasi.

(Pengamatan), dokumentasi, wawancara mendalam, dalam menganalisis data penelitian kualitatif menggunakan tahapan (1) reduksi data (data reduction); (2) paparan data (data display); dan (3) penarikan kesimpulan dan verifikasi (conclusion drawing/verifying). Analisis data kualitatif dilakukan secara bersamaan dengan proses pengumpulan data berlangsung, artinya kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan juga selama dan sesudah pengumpulan data.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Dalam memperoleh data penelitian tentang implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya, peneliti menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi kepada responden yang ada dengan beberapa rincian hasil wawan cara adalah sbb :

Tabel 1
Hasil Penelitian

Hasil Wawancara	Hasil Observasi	Hasil Dokumentasi
Gaya Telling (Memberitahukan)		
<p>Kepala sekolah dalam memberikan pekerjaan kepada guru selalu memberikan perintah, dan tidak bersifat memaksa.</p> <p>Kepala sekolah selalu memberikan pengarahan terlebih dahulu sebelum melaksanakan pekerjaan</p>	<p>Kepala Sekolah selaku pimpinan dapat dengan jelas memberikan arahan atau tugas kepada bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan disampaikan dengan jelas dan detail sampai pada isi pokok persoalan yang akan dibicarakan dalam agenda rapat bersama dengan orang tua siswa.</p>	<p>surat keputusan tentang perintah tugas kepada Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan untuk mengikuti kegiatan yang diadakan oleh Dinas P dan P Kabupaten Jayawijaya terkait dengan akan diadakannya ujian nasional tingkat SMP.</p>
Gaya Selling (Menjajakan)		
<p>Terdapat aturan yang jelas dibuat oleh kepala sekolah dalam memberikan tugas</p> <p>Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk berpendapat</p> <p>Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya berlaku demokrasi</p> <p>Kepala sekolah dapat menerima saran dari guru,</p> <p>Kepala sekolah selalu memberikan motivasi kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan</p> <p>Kepala sekolah memberikan pujian dan insentif kepada guru bila menyelesaikan pekerjaan dengan baik</p>	<p>kepala sekolah selalu memberikan kesempatan kepada guru untuk menyampaikan ide/pendapat dalam rapat, memimpin rapat berlaku demokratis tanpa memaksakan kehendaknya, selain itu kepala sekolah dapat memberikan motivasi kepada guru untuk dapat meningkatkan kinerjanya dengan cara memberikan penghargaan</p>	<p>Meliputi piagam penghargaan yang diberikan kepala sekolah kepada salah seorang guru biologi karena tingkat kehadirannya di sekolah yang sangat disiplin dan tidak pernah alpa/ijin</p>
Gaya Participating (Mengikutsertakan)		
<p>Kepala sekolah mampu membuat keputusan secara tepat dalam menyelesaikan masalah dan keputusan yang diambil oleh kepala sekolah dapat diterima oleh semua pihak</p> <p>Kepala sekolah selama ini aktif dalam berbagai kegiatan yang</p>	<p>Kepala Sekolah mengikuti kerja bakti yang diadakan oleh warga masyarakat, dalam rangka memberantas nyamuk penyebab DBD, bersama warga</p>	<p>Foto kegiatan bersih-bersih yang dilakukan secara bersama oleh warga masyarakat, apart pemerintah, dan warga sekolah</p>

dilakukan oleh warga masyarakat	masyarakat, aparat pemerintah. TNI/Polri dan warga sekolah	
Gaya Delegating (Mendelegasikan)		
Kepala sekolah memantau pekerjaan guru Kepala sekolah memberikan tanggung jawab penuh kepada guru dalam menyelesaikan pekerjaan.	Kepala Sekolah memberikan tugas kepada seorang guru biologi untuk dapat mengikuti rapat di Dinas P dan P Kabupaten Jayawijaya dalam rangka persiapan untuk mengikuti pelatihan kurikulum 2013.	Surat keputusan tentang perintah tugas kepada guru biologi untuk mengikuti suatu kegiatan yang diadakan oleh Dinas P dan P Kabupaten Jayawijaya

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional. Faktor pendukung implementasi gaya kepemimpinan situasional di SMP N 1 Wamena diantaranya selama ini kepala sekolah selalu berusaha untuk merangkul semua pihak dalam menjalankan tugasnya, berusaha bersikap adil, selalu memberikan motivasi kepada guru-guru dalam melaksanakan tugas. tersedianya SDM yang memiliki kompetensi dan ketersediaan sarana dan prasarana sekolah yang lengkap. Sedangkan yang menjadi faktor penghambat diantaranya adalah ada beberapa orang guru yang belum dapat menjalankan perintah yang saya berikan dengan penuh tanggung jawab, tingkat kedisiplinnya masih rendah.

Dampak Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu
Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa

Gaya telling (memberitahukan) dalam meningkatkan mutu dapat dilihat bahwa selama ini kepala sekolah mampu memberikan instruksi kepada guru dalam pelaksanaan pembelajaran, sehingga hasilnya dapat dirasakan oleh siswa dalam proses pembelajaran di kelas.

Gaya Selling/Menjajakan dalam Meningkatkan Mutu dimana selama ini kepala sekolah aktif dalam memberikan semangat dan motivasi kepada guru dalam proses pembelajaran sehingga guru merasa nyaman dalam menjalankan tugasnya di sekolah.

Gaya Participating/Mengikutsertakan dalam Meningkatkan Mutu adalah selama ini kepala sekolah aktif dalam berbagai kegiatan di lingkungan masyarakat, sehingga dengan kegiatan ini kepala sekolah dapat langsung berkomunikasi dengan masyarakat dan dapat langsung menerima masukan dan saran yang diberikan oleh masyarakat terkait dengan kualitas dan mutu sekolah.

Gaya Delegating/Mendelegasikan dalam Meningkatkan Mutu selama ini kepala sekolah sering kali memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk mewakili sekolah dalam berbagai kegiatan, hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki oleh guru.

Pembahasan

Implementasi Gaya Telling (Memberitahukan)

Menurut Hersey dan Blanchard (Thoha, 2003:65), perilaku mengarahkan adalah sejauh mana seorang pemimpin

melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya bias dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa kepala sekolah telah mengimplementasikan gaya kepemimpinan situasional, dimana dari indikator kepala sekolah berperan sebagai telling/memberitahukan telah dilaksanakan, diantaranya adalah kepala sekolah memberikan perintah yang jelas kepada guru dan perintah yang diberikan oleh kepala sekolah tidak bersifat memaksa, selain itu kepala sekolah selalu memberikan pengarahan terlebih dahulu sebelum melaksanakan pekerjaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Fathiyatuz Zahroh (2014), dalam hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional teori dari Hersey dan Blanchard, yang merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif dilaksanakan secara berbeda-beda sesuai dengan kematangan karyawan.

Implementasi Gaya Selling (Menjajakan)

Menurut Hersey dan Blanchard (Thoha, 1996), jika seorang pimpinan 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 itu. Dengan demikian diharapkan tugas-

tugas yang harus dilaksanakan terselesaikan dengan baik.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa selama ini kepala sekolah di SMP Negeri 1 Wamena telah menerapkan gaya kepemimpinan situasional, hal ini dapat dilihat dari indikator kepala sekolah berperan sebagai selling/menjajakan, yaitu kepala sekolah dapat melakukan instruksi yang jelas, kepala sekolah dalam memberikan tugas bertahap, ada aturan yang jelas dibuat oleh kepala sekolah dalam memberikan tugas kepada guru-guru, kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk berpendapat, kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya berlaku demokrasi, kepala sekolah dapat menerima saran dari guru, sekolah selalu memberikan motivasi kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan, kepala sekolah memberikan insentif kepada guru bila menyelesaikan pekerjaan, dan kepala sekolah memberikan pujian kepada guru yang menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Fathiyatuz Zahroh (2014), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional teori dari Hersey dan Blanchard, yang merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif dilaksanakan secara berbeda-beda sesuai dengan kematangan karyawan. Empat tahap sikap pemimpin yang dilakukan disesuaikan dengan 4 tingkat kematangan karyawan. Pertama pemimpin memberitahu untuk tingkat karyawan tidak mampu dan tidak mau. Kedua pemimpin menjual untuk tingkat karyawan tidak mampu tetapi mau. Ketiga pemimpin partisipasi untuk tingkat karyawan mampu tetapi tidak mau. Keempat pemimpin mendelegasikan untuk tingkat pemimpin mampu dan mau.

Gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan

anak buah. Makin matang anak buah, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan menambah perilaku hubungan. Apabila anak buah bergerak mencapai tingkat rata-rata kematangan, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Selanjutnya, pada saat anak buah mencapai tingkat kematangan penuh dan sudah dapat mandiri, pemimpin sudah dapat mendelegasikan wewenang pada anak buah.

Implementasi Gaya Participating (Mengikutsertakan)

Hersey dan Blanchard (Thoha, 1996) menyatakan bahwa perilaku seorang pemimpin dalam hal participating ialah orientasi tugas yang 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 efektif.

Hasil penelitian disimpulkan bahwa selama ini kepala sekolah telah menerapkan gaya kepemimpinan situasional, hal ini dapat dilihat dari indikator kepala sekolah berperan sebagai participating/mengikutsertakan, yaitu kepala sekolah mampu membuat keputusan secara tepat dalam menyelesaikan masalah dan keputusan yang diambil oleh kepala sekolah dapat diterima oleh semua pihak, selain itu keputusan yang diambil oleh kepala sekolah berdasarkan saran dari guru-guru.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Fathiyatuz Zahroh (2014), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional teori dari Hersey dan Blanchard, yang merupakan gaya

kepemimpinan yang paling efektif dilaksanakan secara berbeda-beda sesuai dengan kematangan karyawan. Empat tahap sikap pemimpin yang dilakukan disesuaikan dengan 4 tingkat kematangan karyawan. Pertama pemimpin memberitahu untuk tingkat karyawan tidak mampu dan tidak mau. Kedua pemimpin menjual untuk tingkat karyawan tidak mampu tetapi mau. Ketiga pemimpin partisipasi untuk tingkat karyawan mampu tetapi tidak mau. Keempat pemimpin mendelegasikan untuk tingkat pemimpin mampu dan mau.

Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah diterapkan dengan melihat kesiapan dan kematangan dari para guru untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan. Kesiapan dan kematangan tersebut diperoleh dari tingkat arahan dan bimbingan yang diberikan pimpinan serta dukungan emosional yang diberikan pimpinan kepada para guru-guru. Terbentuknya kesiapan dan kematangan pada diri guru mampu menimbulkan suatu peningkatan kinerja.

Implementasi Gaya Delegating (Mendelegasikan)

Hersey dan Blanchard (Thoha, 1996) menyatakan seorang pimpinan dalam menghadapi situasi tertentu dapat menggunakan perilaku berdasarkan orientasi tugas. Dalam praktek, dengan perilaku demikian seorang pimpinan membatasi diri pada pemberian pengarahan kepada para bawahannya dan menyerahkan pelaksanaan kepada para bawahannya tanpa banyak ikut campur tangan.

Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa selama ini kepala SMP Negeri 1 Wamena telah mengimplementasikan gaya kepemimpinan situasional, hal ini dapat dilihat dari indikator kepala sekolah berperan sebagai

delegating/mendelegasikan, dapat dilihat dari kepala sekolah memantau pekerjaan guru, kepala sekolah memberikan tanggung jawab penuh kepada guru dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah telah menjalankan perannya sebagai telling/memberitahukan, selling/menjajakan, participating/mengikutsertakan, dan delegating/mendelegasikan, dan keempat indikator ini merupakan kriteria dalam melihat kepemimpinan situasional yang dijalankan kepala sekolah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Yulin Latonggu (2015), dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMA Negeri 1 Kwandang sangat berpengaruh dalam pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan dengan cara delegasi dapat dilihat dari cara pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuat keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pengontrolan atas tugas-tugasnya, karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk mengemban tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

Faktor Pendukung dan Penghambat Tentang Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional

Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa yang menjadi faktor pendukung implementasi gaya kepemimpinan situasional di SMP Negeri 1 Wamena diantaranya adalah kepala sekolah dapat bersikap adil,

adanya SDM yang memiliki standar kompetensi, adanya sarana dan prasarana sekolah yang lengkap. Sedangkan yang menjadi faktor penghambat diantaranya adalah masih ada beberapa guru yang sulit dalam berkomunikasi dengan pimpinan, sehingga proses pekerjaan sering tidak sesuai harapan. Namun demikian kepala sekolah berusaha untuk mengatasi hal ini dengan cara melakukan pendekatan dengan guru-guru tersebut.

Dalam memimpin sekolah sebagai kepala sekolah, keputusan yang diambil oleh kepala sekolah tidak dapat memuaskan semua pihak, namun harus dapat mewakili sebagian besar guru-guru dan warga sekolah. Kepala sekolah di SMP Negeri 1 Wamena dalam melaksanakan tugasnya bersikap demokratis dan dalam mengambil kebijakan selalu meminta saran dan pendapat dari para guru, sehingga keputusan yang diambil dapat mewakili sebagian besar warga sekolah, dan hal ini dapat menciptakan suasana di sekolah kondusif bagi proses pembelajaran.

Dampak Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu

Dampak implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sangat dirasakan, dimana selama ini sekolah mendapat nilai akreditasi "A", dan juga lulusan dari SMP N 1 Wamena memiliki kualitas yang baik, dengan adanya gaya kepemimpinan kepala sekolah yang dapat menunjang proses pembelajaran di sekolah dan pada akhirnya dapat meningkatkan mutu sekolah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yulin Latonggu (2015), dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMA

Negeri 1 Kwandang sangat berpengaruh dalam pengambilan keputusan.

Secara garis besar, ruang lingkup tugas kepala sekolah dapat diklasifikasikan ke dalam dua aspek pokok, yaitu pekerjaan di bidang administrasi sekolah dan pekerjaan yang berkenaan dengan pembinaan profesional kependidikan. Untuk melaksanakan tugas tersebut dengan sebaik-baiknya, ada tiga jenis ketrampilan pokok yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yaitu ketrampilan teknis (technical skill), ketrampilan berkomunikasi (human relations skill) dan ketrampilan konseptual (conceptual skill).

Menurut persepsi banyak guru, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah terutama dilandasi oleh kemampuannya dalam memimpin. Kunci bagi kelancaran kerja kepala sekolah terletak pada stabilitas dan emosi dan rasa percaya diri. Hal ini merupakan landasan psikologis untuk memperlakukan stafnya secara adil, memberikan keteladanan dalam bersikap, bertingkah laku dan melaksanakan tugas. Dalam konteks ini, kepala sekolah dituntut untuk menampilkan kemampuannya membina kerja sama dengan seluruh personel dalam iklim kerja terbuka yang bersifat kemitraan, serta meningkatkan partisipasi aktif dari orang tua murid. Dengan demikian, kepala sekolah bisa mendapatkan dukungan penuh setiap program kerjanya.

Keterlibatan kepala sekolah dalam proses pembelajaran siswa lebih banyak dilakukan secara tidak langsung, yaitu melalui pembinaan terhadap para guru dan upaya penyediaan sarana belajar yang diperlukan. Kepala sekolah sebagai komunikator bertugas menjadi perantara untuk meneruskan instruksi kepada guru, serta menyalurkan aspirasi personel sekolah kepada instansi kepada

para guru, serta menyalurkan aspirasi personel sekolah kepada instansi vertikal maupun masyarakat. Pola komunikasi dari sekolah pada umumnya bersifat kekeluargaan dengan memanfaatkan waktu senggang mereka. Alur penyampaian informasi berlangsung dua arah, yaitu komunikasi top-down, cenderung bersifat instruktif, sedangkan komunikasi bottom-up cenderung berisi pernyataan atau permintaan akan rincian tugas secara teknis operasional. Media komunikasi yang digunakan oleh kepala sekolah ialah: rapat dinas, surat edaran, buku informasi keliling, papan data, pengumuman lisan serta pesan berantai yang disampaikan secara lisan.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian diskripsi hasil penelitian dan pembahasan, peneliti memberikan simpulan sebagai berikut: Implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya telah diterapkan dengan baik.

Faktor pendukung implementasi gaya kepemimpinan situasional di SMP Negeri 1 Wamena diantaranya adalah kepala sekolah selalu berusaha untuk merangkul semua pihak dalam menjalankan tugasnya, kepala sekolah selalu bersikap adil, kepala sekolah selalu memberikan motivasi kepada guru-guru dalam melaksanakan tugas, adanya SDM yang sesuai dengan standar kompetensi, tersedianya sarana dan prasarana sekolah yang memadai. Sedangkan yang menjadi faktor penghambat diantaranya adalah masih ada beberapa guru yang sulit dalam berkomunikasi dengan pimpinan, sehingga proses pekerjaan sering tidak sesuai harapan. Namun demikian kepala sekolah berusaha untuk mengatasi hal

ini dengan cara melakukan pendekatan dengan guru-guru tersebut.

Dampak implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya, dimana selama ini sekolah mendapat nilai akreditasi "A", dan lulusan pada saat ujian nasional siswa 100% lulus.

DAFTAR PUSTAKA

- Cahyani, Mufida. 2007. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pustakawan Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri di Malang. Surabaya: Universitas Airlangga Press.
- Danim, Sudarwan. 2004. Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok. Bengkulu: PT. Rineka Cipta.
- Dimiyati, Mudjiono. 2014. Belajar dan Pembelajaran. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Dirawa. 1990. Pengantar Kepemimpinan Pendidikan. Surabaya: Usaha Nasional.
- Gunawan, I. 2013. Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hamalik, Oemar. 2007. Penelitian dan Penilaian Pendidikan. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Indrafachrudi, Soekarto dan J.F. Tahalele. 2006. Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif. Malang: Ghalia Indonesia.
- Kartono, Kartini. 2006. Pemimpin dan Kepemimpinan. Jakarta: Penerbit PT. Rajagrafindo Persada.
- Matondang. 2008. Kepemimpinan: Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Miles, M. B. A. Michael Huberman. 1992. Analisis Data Kualitatif (Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Munandar, Ashar Sunyoto. 2001. Psikologi Industri dan Organisasi. Jakarta. UIP.
- Nawawi, Hadari. 1993. Kepemimpinan Menurut Islam. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Kompetensi Kepala Sekolah.
- Purwanto, Ngalim. 2005. Administrasi dan Supervisi Pendidikan, Edisi Revisi. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Robbins, Stephen P. 2001. Perilaku Organisasi, Edisi 8. Jakarta: Prentice Hall.
- Sagala, Syaiful. 2009. Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan. Bandung: Alfabeta.
- Soekanto, Soerjono. 2001. Sosiologi Suara Pengantar. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. 2005. Memahami Penelitian Kualitatif. Jawa Barat: Alfabeta.

- , 2013. Metode Penelitian Manajemen. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, Miftah. 1996. Perilaku Organisasi. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- , 2003. Prilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. 2009. Manajemen Pendidikan. Bandung: Alfabeta.
- Wahyudi. 2009. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization). Pontianak: Alfabeta.
- Wahjosumidjo. 2013. Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya. Cetakan Ke-9. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yulk, G.A. 2005. Kepemimpinan Dalam Organisasi. Terjemahan oleh Yusuf.