

**PERSEPSI GURU TENTANG GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA  
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) NEGERI  
KECAMATAN LUBUK BEGALUNG KOTA PADANG**

*Diajukan sebagai salah satu persyaratan dalam rangka  
memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S1)*



**Oleh :**

**SITI MEIFINANDA PUTRI**  
**NIM. 53901**

**JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2014**

**HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI**

**PERSEPSI GURU TENTANG GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA  
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) NEGERI  
KECAMATAN LUBUK BEGALUNG KOTA PADANG**

Nama : Siti Meifinanda Putri  
NIM/BP : 53901/2010  
Jurusan : Administrasi Pendidikan  
Fakultas : Ilmu Pendidikan

Padang, Juli 2014

Disetujui Oleh :

**Pembimbing I**



**Dra. Ermita, M. Pd**  
NIP: 19630307 198703 2 002

**Pembimbing II**



**Sulastri, S. Pd, M. Pd**  
NIP: 19811001 2008122 004

---

## **HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI**

**Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Ujian Skripsi  
Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan  
Universitas Negeri Padang**

Judul : Persepsi Guru tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah  
Menengah Kejuruan (SMK) Negeri Kecamatan Lubuk Begalung  
Kota Padang

Nama : Siti Meifinanda Putri

NIM/BP : 53901/2010

Jurusan : Administrasi Pendidikan

Fakultas : Ilmu Pendidikan

Padang, Juli 2014

### **Tim Penguji:**

1. Ketua : Dra. Ermita, M. Pd

2. Sekretaris : Sulastri, S.Pd, M.Pd

3. Anggota : Drs. Syahril, M.Pd

4. Anggota : Dra. Anisah, M. Pd

5. Anggota : Dra. Elizar Ramli, M.Pd

### **Tanda Tangan**

:   
:   
:   
:   
: 

## Halaman Persembahan



Ya Allah...

Terima kasih atas nikmat dan rahmat-Mu yang agung ini, hari ini hamba bahagia..

Sebuah perjalanan panjang dan gelap, telah kau berikan secerah cahaya terang, meskipun hari esok penuh teka-teki dan tanda Tanya yang aku senciri belum tahu pasti jawabnya..

Ditengah malam aku bersujud, kupinta kepada-Mu di saat aku kehilangan arah, ku mohon petunjuk-Mu..

Syukur Alhamdulillah....

Kini aku tersenyum dalam iradat-Mu, Kini kumengerti arti kesabaran dalam penantian..

Sungguh tak ku sangka ya Allah kau menyimpan sejuta makna dan rahasia, sungguh berarti hikmah yang kau beri...

Alhamdulillah setitik kebahagiaan, kesuksesan dan sepenggal mimpi akhirnya dapat ku nikmati..Namun ini semua bukan akhir dari perjuangan, tapi awal dalam menggapai sebuah mimpi sebenarnya.

Atas izin mu ya Allah kubersembahkan kesuksesan ku ini kepada surgamu...

**Ku persembahkan karya ku ini untuk:**

**My Family**

untuk cahaya hidupku, yang senantiasa ada saat suka maupun duka, selalu setia mendampingiku, saat kulemah tak berdaya. Terimakasih tak terhingga teristimewa untuk kedua orangtua ku tersayang, Papa tersayang (Ir. Iswar) dan Mama tersayang (Dra. Ermiwati Roza) yang selalu memanjatkan do'a untuk putri tercinta dalam setiap sujudnya. Terima kasih untuk semua kasih sayang yang mama papa berikan kepada pud, yang selalu memberikan support tak hentinya agar dapat menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya.

Pa, ma.... Makasih karena sudah membesarkan pud dengan penuh perhatian dan kasih sayang yang tak pernah putus...

Mama papa selalu tau apa yang terbaik buat pud, mama papa selalu mendengarkan keluh kesah yang pud lalui... pupud akan berusaha menjadi yang terbaik dan berbakti kepada mama dan papa....

Inilah kata-kata yang mewakili seluruh rasa, sungguh aku tak mampu menggantikan kasihmu dengan apapun, tiada yang dapat ku berikan agar setara dengan pengorbananmu padaku, kasih sayangmu tak pernah bertepi, cintamu tak pernah berujung...

Kini.. sambutlah anakmu ini di depan pintu tempat dimana dulu anakmu mencium tanganmu dan terimalah keberhasilan berwujud gelar persembahanku sebagai bukti cinta dan tanda baktiku...

Dan buat semua keluarga besarku, terimakasih semua do'anya, sampai pupud bisa melalui semua ini dan dapat menggapai mimpi yang diinginkan....

### Management of Education

Terima kasih saya ucapkan kepada pembimbing setiaku tersayang sekaligus orangtuaku Ibu Dra. Ermita, M. Pd dan Ibu Sulastri, S. Pd, M. Pd yang telah meluangkan waktu, pikiran dengan penuh perhatian dan kesabaran dalam membimbing saya untuk menyelesaikan skripsi ini sampai selesai. Terimakasih kepada kedua ibuku atas masukan dan saran dalam pembuatan skripsi ini. Semoga ibuk selalu dalam lindungan ALLAH SWT.... Amiiin... dan juga tidak lupa terimakasih kepada semua dosen AIP yang telah memberikan ilmu yang tak terhingga sehingga saya dapat menyelesaikan pendidikan ini dengan sebaik-baiknya. Terimakasih atas semua nya yang telah diberikan, semoga dapat bermanfaat kelak.. amiiin...

### Spesial Thanks

Spesial thanks for my kiting (Arif Ade Putra, S. Pd) yang selalu setia mendampingi dk dalam keadaan apapun.. you'r my motivation and inspiration ☺... Yang selalu bawel bilang "kerjain skripsi tu lagi, main-main juga" hahaha.. yang selalu sabar menghadapi sikap pud yang sedikit bandel, susah dibilangin hehehe... yang kadang selalu bikin kesal hahah.. makasi bawelan nya selama ini bg, bermanfaat banget bawelannya hehehe.. waktu pud putus asa yang selalu bilang "masa' belum perang udah mundur aja, semangat dong bil".. makasi semua perhatiannya, bantuannya dan motivasinya bg.. akhirnya pud bisa mendapatkan gelar S. Pd... thanks a Lot ting ☺

### Sahabat-sahabatku

Thanks for my bebeb chaica (Risa Prima Tista), bebeb Lia (Liana Sari), bebeb Kessa (Kessa Indra Rizal).. yg selama ini selalu sama-sama kuliah, jadwal sama semua sama, hangout bareng, pas nyusun skripsi sama-sama sibuk.. tapi tetep masi saling membantu. Makasi motivasi dan bantuan nya syangsyangku, kita mesti sama-sama dapetin gelar S. Pd nya, kita sama-sama wisuda. Risa, Lia, Kessa, ari .yg setia bantuin nemenin pergi ngeprint buru-buru, yang sama-sama nungguin dosen dikampus sampe sore, ketawa-ketawa gak jelas hahaha.. walaupun gue sering dibuli -\_\_\_- dasar cabe-cabeaan kalian semua hahahha. Buat kessa ttp semangat syang yang rajin-rajin lagi supaya bisa nyusul tahun depan amiiin..

Buat temen-temen AIP lainnya yang gak bisa disebutin satu-satu namanya hehehe makasi udah sama-sama berjuang dan semua hal-hal yang menyenangkan selama kuliah. Kebersamaan kita mudah-mudahan tetep seperti itu.. dan buat junior-junior keep spirit ya, semoga jadi penerus yang membanggakan, oia buat junior ku tersyang (sandri yulisa putri) makasi ya motivasi, bantuan, dan do'anya akhirnya kakak bisa juga dapetin gelar S. Pd hehhee. Semoga kamu cpt nyusul kakak tahun depan yaa heheheh...

Thanks buat my bestie Tami, Nevi, Adek yang udah support pud buat cepet kelarin skirpsi .. makasi atas do'a dan motivasi nya akhirnya aku bisa nyusul kalian hehehe. Buat adek tetep semangat, mudahan2an kamu cepet nyusul aku juga heheheh..

Dan untuk semua teruslah belajar, berusaha dan berdo'a untuk menggapai sesuatu. Jatuh berdiri lagi, kalah mencoba lagi, gagal bangkit lagi.. Never Give Up!! Keep Spirit Guys!!! ☺

By,



Siti Meifinanda Putri  
53901/2010

## ABSTRAK

**Judul** : Persepsi Guru tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri Kecamatan Lubuk Begalung Kota Padang  
**Penulis** : Siti Meifinanda Putri  
**Pembimbing** : 1. Dra. Ermita, M. Pd  
2. Sulastri, S. Pd, M. Pd

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena yang menunjukkan bahwa pelaksanaan gaya kepemimpinan kepala sekolah belum sepenuhnya melakukan gaya kepemimpinan dengan tepat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah pada: 1) tinggi pengarahan dan rendah dukungan terhadap guru yang tidak mampu dan tidak mau, 2) tinggi pengarahan dan tinggi dukungan terhadap guru yang tidak mampu tetapi mau, 3) tinggi dukungan dan rendah pengarahan terhadap guru yang mampu tetapi tidak mau, 4) rendah pengarahan dan rendah dukungan terhadap guru yang mampu dan mau. Adapun pertanyaan penelitian ini adalah: 1) bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah pada tinggi pengarahan dan rendah dukungan terhadap guru yang tidak mampu dan tidak mau, 2) bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah pada tinggi pengarahan dan tinggi dukungan terhadap guru yang tidak mampu tetapi mau, 3) bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah pada tinggi dukungan dan rendah pengarahan terhadap guru yang mampu tetapi tidak mau, 4) bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah pada rendah pengarahan dan rendah dukungan terhadap guru yang mampu dan mau.

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Populasi penelitian adalah semua guru di SMK N Kecamatan Lubuk Begalung Kota Padang yang berjumlah 214 orang. Besar sampel adalah 62 orang yang ditentukan dengan teknik *stratified propotional random sampling*. Instrumen penelitian ini adalah angket model skala Likert dengan lima alternatif jawaban yaitu Selalu (SL), Sering (SR), Kadang-Kadang (KD), Jarang (JR) dan Tidak Pernah (TP) yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah SMK N Kecamatan Lubuk Begalung Kota Padang pada: 1) tinggi pengarahan dan rendah dukungan pada guru yang tidak mampu dan tidak mau berada pada kategori sesuai dengan skor rata-rata 3.7, 2) tinggi pengarahan dan tinggi dukungan terhadap guru yang tidak mampu tetapi mau berada pada kategori sesuai dengan skor rata-rata 3.9, 3) tinggi dukungan dan rendah pengarahan terhadap guru yang mampu tetapi tidak mau berada pada kategori cukup dengan skor rata-rata 3.4, dan 4) rendah dukungan dan rendah pengarahan terhadap guru yang mampu dan mau berada pada kategori sesuai dengan skor rata-rata 3.5.

Secara keseluruhan persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah menengah kejuruan negeri (SMK N) Kecamatan Lubuk Begalung Kota Padang berada pada kategori sesuai dengan skor rata-rata 3,6.

## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah berkat rahmat dan karunia Allah SWT, peneliti telah dapat menyelesaikan penelitian ini dengan judul “Persepsi Guru tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri Kecamatan Lubuk Begalung Kota Padang“. Penelitian ini disusun dalam rangka memenuhi persyaratan memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan Strata Satu (S1) pada Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang.

Selesainya penelitian ini tidak terlepas dari bantuan dan saran berbagai pihak. Untuk itu dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Negeri Padang,
2. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang yang telah memberikan izin dan kemudahan dalam penulisan Skripsi ini,
3. Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas untuk kelancaran penulisan Skripsi ini,
4. Ibu Dra. Ermita, M. Pd dan Ibu Sulastri, S.Pd, M.Pd, selaku dosen Pembimbing I dan II yang telah dengan tabah membimbing peneliti menyelesaikan penelitian ini.
5. Staf dosen beserta karyawan Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan UNP,
6. Kepala Sekolah dan Guru SMK N Kecamatan Lubuk Begalung Kota Padang yang telah memberi izin kepada penulis untuk mengumpulkan data penelitian.
7. Rekan-rekan sesama mahasiswa yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materil demi untuk suksesnya penulisan proposal penelitian ini.
8. Teristimewa untuk kedua orang tua saya yang telah mengasuh, mendidik dan membimbing penulis dengan penuh kasih sayang atas dukungan moril dan materil serta dorongan do’a.



9. Berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu yang ikut berpartisipasi memberikan bantuan dan dorongan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.

Kepada semua pihak yang telah ikut membantu, tiada kata yang dapat penulis persembahkan selain do'a kepada Allah SWT semoga bantuan, bimbingan dan arahan serta dukungan yang telah diberikan kepada penulis, baik berupa moril maupun materil dapat bernilai ibadah disisi Allah SWT. Amiin.

Penulis,

Siti Meifinanda Putri  
NIM. 53901

## DAFTAR ISI

|   |             |
|---|-------------|
| <b>ABSTRAK .....</b>                              | <b>i</b>    |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>                        | <b>ii</b>   |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                            | <b>iv</b>   |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                         | <b>vi</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                         | <b>vii</b>  |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>                      | <b>viii</b> |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b>                          |             |
| A. Latar Belakang Masalah.....                    | 1           |
| B. Identifikasi Masalah .....                     | 6           |
| C. Pembatasan Masalah .....                       | 7           |
| D. Perumusan Masalah .....                        | 7           |
| E. Tujuan Penelitian .....                        | 8           |
| F. Pertanyaan Penelitian .....                    | 9           |
| G. Kegunaan Penelitian.....                       | 10          |
| <b>BAB II KERANGKA TEORI</b>                      |             |
| A. Kajian Teori .....                             | 11          |
| 1. Persepsi.....                                  | 11          |
| a. Pengertian Persepsi.....                       | 10          |
| 2. Gaya Kepemimpinan.....                         | 12          |
| a. Pengertian Gaya Kepemimpinan.....              | 12          |
| b. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan .....            | 14          |
| c. Gaya Kepemimpinan Situasional .....            | 15          |
| d. Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional .....  | 18          |
| e. Pentingnya Gaya Kepemimpinan Situasional ..... | 30          |
| B. Kerangka Konseptual .....                      | 31          |
| <b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>              |             |
| A. Desain Penelitian.....                         | 33          |
| B. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....  | 33          |
| C. Populasi dan Sampel .....                      | 34          |

|  |    |
|--|----|
| D. Jenis dan Sumber Data .....                 | 38 |
| E. Instrumen Penelitian.....                   | 38 |
| F. Prosedur Pengumpulan Data .....             | 40 |
| G. Teknik Analisis Data.....                   | 41 |
| <b>BAB III HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> |    |
| A. Deskripsi Data .....                        | 43 |
| B. Pembahasan Hasil Penelitian .....           | 52 |
| C. Keterbatasan Peneliti.....                  | 59 |
| <b>BAB V PENUTUP</b>                           |    |
| A. Kesimpulan .....                            | 61 |
| B. Saran.....                                  | 62 |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b>                          |    |
| <b>LAMPIRAN</b>                                |    |

## DAFTAR TABEL

| Tabel  | Halaman |
|--|---------|
| 1. Populasi Guru.....  | 34      |
| 2. Populasi Guru Berdasarkan Strata .....  | 35      |
| 3. Hasil Perhitungan Sampel Penelitian.....  | 37      |
| 4. Sampel Guru .....   | 38      |
| 5. Klasifikasi dan Persentase.....   | 42      |
| 6. Pengolahan Data Gaya Kepemimpinan pada Aspek<br>Tinggi Pengarahan dan Rendah Dukungan.....  | 44      |
| 7. Pengolahan Data Gaya Kepemimpinan pada Aspek<br>Tinggi Pengarahan dan Tinggi Dukungan ..... | 46      |
| 8. Pengolahan Data Gaya Kepemimpinan pada Aspek<br>Tinggi Dukungan dan Rendah Pengarahan.....  | 48      |
| 9. Pengolahan Data Gaya Kepemimpinan pada Aspek<br>Rendah Dukungan dan Rendah Pengarahan ..... | 49      |
| 10. Rekapitulasi Skor Rata-Rata Persepsi Guru tentang Gaya<br>Kepemimpinan Kepala Sekolah..... | 51      |

## DAFTAR GAMBAR

| Gambar   | Halaman |
|--|---------|
| 1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Tingkat Kematangan Bawahan..... | 19      |
| 2. Kerangka Konseptual.....  | 32      |

## DAFTAR LAMPIRAN

| Lampiran   | Halaman |
|--|---------|
| 1. Kisi-Kisi Angket Penelitian .....                           | 64      |
| 2. Angket Penelitian.....                                      | 67      |
| 3. Tabel Analisis Data Uji Coba Angket .....                   | 70      |
| 4. Analisis Data Uji Coba Angket Penelitian.....               | 71      |
| 5. Table nilai Rho dan Produk Moment .....                     | 75      |
| 6. Tabulasi Data .....   | 76      |
| 7. Surat Izin Penelitian Jurusan Administrasi Pendidikan ..... | 78      |
| 8. Surat Izin Penelitian Dinas Pendidikan Kota Padang .....    | 79      |
| 9. Surat Izin Penelitian SMK N 4 Padang.....                   | 80      |
| 10. Surat Izin Penenlitian SMK N 7 Padang.....                 | 81      |
| 11. Surat Izin Penelitian SMK N 8 Padang .....                 | 82      |

## **BAB I PENDAHULUAN**

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

Sekolah merupakan lembaga pendidikan formal yang membantu menghantarkan bangsa Indonesia untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Pendidikan adalah usaha yang sengaja dilakukan untuk mengembangkan potensi peserta didik melalui kegiatan pembelajaran sehingga ada perubahan ke arah yang positif pada diri peserta didik tersebut.

Keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya ditentukan oleh berbagai komponen seperti kepala sekolah, guru, siswa, sarana dan prasarana serta dana yang tersedia. Dari semua komponen tersebut kepala sekolah memegang peranan penting dalam mengelola kegiatan di sekolah melalui kepemimpinannya.

Salah satu pendidikan formal yang ada pada jenjang pendidikan adalah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang memberikan pengetahuan dan keterampilan dalam bidang tertentu bagi anak didik guna pengembangan dimasa yang akan datang. Terselenggaranya pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan banyak ditentukan oleh berbagai unsur, seperti kepala sekolah, guru, peserta didik, kurikulum, sarana dan prasarana pendukung lainnya.

Apapun peran yang dimainkan oleh kepala sekolah yang pasti untuk mencapai tujuan pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan yang efektif dan efisien. Berhubung dengan keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan di

sekolah secara formal merupakan tugas dan tanggung jawab sekolah .maka padanya di beri wewenang untuk menggerakkan segala sumber daya pendidikan yang ada disekolah baik guru, kurikulum, sarana dan prasarana serta lingkungan masyarakat sehingga dapat didayagunakan secara maksimal. Wahjosumidjo (2003:83) mengartikan bahwa: “Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.”

Berkenaan dengan hal tersebut, kepemimpinan seorang kepala sekolah sedikit banyak dapat mempengaruhi pendidikan di lingkungan sekolah. Sekolah juga membutuhkan figur seorang pemimpin yang siap bekerja keras untuk dapat memajukan sekolah demi peningkatan mutu pendidikan di lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda.

Demikian halnya kepemimpinan dalam sebuah organisasi pendidikan, yakni sekolah. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin akan sangat berpengaruh dalam menentukan arah dan kebijakan pendidikan yang akan dibangun. Miftah (2004:49) menyatakan “gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.”



Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda. Kepala sekolah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Gaya kepemimpinan sangat penting karena mencerminkan apa yang dilakukan kepala sekolah dalam mempengaruhi seluruh unsur sekolah untuk merealisasikan visinya. Peran seorang pemimpin dalam membina anggotanya sangat penting dalam setiap organisasi. Seorang pemimpin tidak akan bekerja sendiri tapi membutuhkan peran dari bawahannya. Begitu pula sebaliknya, bawahan juga tidak bisa bekerja dengan baik tanpa adanya pembinaan seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang mengerti keadaan seorang bawahan akan lebih memudahkan kejasama yang baik. Peran seorang bawahan yang patuh terhadap pemimpinnya juga akan memudahkan dalam kerjasamanya. Banyak gaya kepemimpinan, diantaranya adalah gaya kepemimpinan otoriter, demokratis, laissez faire, dan situasional. Penulis tertarik mengambil salah satu gaya, yaitu gaya kepemimpinan situasional.

Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam pandangan ini berarti bahwa tidak ada seorang kepala sekolah yang sangat konsisten menggunakan satu gaya kepemimpinan tertentu terlepas dari situasi yang dihadapinya. Artinya efektivitas kepemimpinan seseorang kepala sekolah sangat tergantung kepada kemampuannya membaca situasi yang dihadapinya,

dan menyesuaikan gayanya dengan situasi tersebut sedemikian rupa sehingga ia efektif menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya. Guru dalam satu sekolah memiliki kematangan yang berbeda, maka kepala sekolah perlu melihat situasi yang dihadapi dan bagaimana cara yang harus dilakukan dalam menghadapinya.

Kematangan yang dimaksud bukan kematangan secara psikologis melainkan menggambarkan kemauan dan kemampuan anggota dalam melaksanakan tugas masing-masing termasuk tanggung jawab dalam melaksanakan tugas tersebut juga kemauan dan kemampuan mengarahkan diri sendiri. Kematangan guru adalah kemampuan yang dimiliki oleh guru dalam menyelesaikan tugas dari kepala sekolah, termasuk didalamnya adalah keinginan atau motivasi mereka dalam menyelesaikan suatu tugas. Oleh karena itu, Kepala Sekolah hendaknya mengerti akan hal apa yang harus dilakukan sebagai seorang pemimpin untuk mempengaruhi guru-guru sesuai dengan kematangannya.

Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Kecamatan Lubuk Begalung Kota Padang terdapat beberapa guru dalam satu sekolah yang memiliki kematangan yang berbeda, maka kepala sekolah perlu melihat situasi yang dihadapi dan bagaimana cara yang harus dilakukan dalam menghadapinya. Kematangan yang dimaksud bukanlah kematangan secara psikologis melainkan menggambarkan kemauan dan kemampuan anggota dalam melaksanakan tugas masing-masing termasuk tanggung jawab dalam melaksanakan tugas tersebut juga kemauan dan kemampuan mengarahkan

diri sendiri.

Kematangan guru adalah kemampuan yang dimiliki oleh guru dalam menyelesaikan tugas dari kepala sekolah, termasuk didalamnya adalah keinginan atau motivasi mereka dalam menyelesaikan suatu tugas. Oleh karena itu, para kepala sekolah hendaknya betul-betul paham dan mengerti dengan situasi dan hal apa yang harus dilakukan sebagai seorang pemimpin untuk mempengaruhi guru-guru sesuai dengan kematangannya.

Namun berdasarkan pengamatan penulis di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Kecamatan Lubuk Begalung Kota Padang pada bulan Februari – Maret 2014 terlihat bahwa kepala sekolah belum sepenuhnya dapat melaksanakan gaya kepemimpinan dengan tepat. Hal ini dapat dilihat dari fenomena-fenomena seperti:

1. Gaya kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah terkesan kurang bervariasi dan cenderung menggunakan satu gaya kepemimpinan saja, seperti gaya kepemimpinan otoriter, sehingga membuat guru menjadi bosan dan merasa kurang nyaman dalam bekerja.
2. Kepala sekolah mengambil keputusan sendiri tanpa melibatkan guru.
3. Kepala sekolah kurang memperhatikan hubungan kekeluargaan antara sesama guru dan guru dengan kepala sekolah, seperti guru sesama guru yang bersikap acuh tak acuh.
4. Kerja sama antara pimpinan dan bawahan masih bersifat kaku, terlihat dari hubungan antara kepala sekolah dengan bawahannya terjalin secara formal diluar jam kerja.

Berdasarkan fenomena-fenomena di atas maka penulis tertarik untuk meneliti dan membahas permasalahan ini dengan judul **“Persepsi Guru tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri Kecamatan Lubuk Begalung Kota Padang.”**

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas dan pengamatan tentang gaya kepemimpinan, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah yang dihadapi sehubungan dengan gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kepala sekolah cenderung menggunakan gaya kepemimpinan otoriter dalam mengambil keputusan,
2. Kepala sekolah jarang menggunakan gaya kepemimpinan demokratis atau partisipasi, padahal para guru sebagai bawahannya sudah bertindak aktif,
3. Kepala sekolah kurang memperhatikan pelaksanaan tugas guru di sekolah,
4. Motivasi yang diberikan kepala sekolah terlihat rendah, dilihat dari kepedulian kepala sekolah dengan permasalahan yang dihadapi guru,

Semua masalah di atas jika terus dibiarkan, maka hal ini akan berpengaruh terhadap kerja guru, kurang inisiatif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga hasil tidak sesuai dengan rencana. Seharusnya kepala sekolah dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan yang dilakukannya berdasarkan situasi yang ada.

### **C. Pembatasan Masalah**

Gaya kepemimpinan yang banyak dikenalkan oleh para ahli teori kepemimpinan antara lain: gaya kepemimpinan kontinum (otokratis dan demokratis), gaya kepemimpinan managerial grid, gaya tiga dimensi dari Reddin, gaya empat sistem dari Likert, dan gaya yang nampaknya paling akhir dalam perkembangan teori kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard. Secara umum gaya kepemimpinan terdiri dari gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, laissez faire, gaya kepemimpinan gabungan antara ketiga gaya tersebut, gaya kepemimpinan situasional dan lain-lain.

Namun mengingat kompleksnya permasalahan, keterbatasan waktu, dana dan tenaga, maka penelitian ini dibatasi pada Persepsi Guru tentang Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri Kecamatan Lubuk Bagalung Kota Padang dalam hal: 1) tinggi pengarahan dan rendah dukungan terhadap guru yang tidak mampu dan tidak mau, 2) tinggi pengarahan dan tinggi dukungan terhadap guru yang tidak mampu dan tetapi mau, 3) tinggi dukungan dan rendah pengarahan terhadap guru yang mampu tetapi tidak mau, 4) rendah dukungan dan rendah pengarahan terhadap guru yang mampu dan mau.

### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka rumusan masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah menengah kejuruan negeri (SMK N) Kecamatan Lubuk Begalung Kota

Padang dilihat dari tinggi pengarahannya dan rendah dukungan terhadap guru yang tidak mampu dan tidak mau,

2. Bagaimana persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah menengah kejuruan negeri (SMK N) Kecamatan Lubuk Begalung Kota Padang dilihat dari tinggi pengarahannya dan tinggi dukungan terhadap guru yang tidak mampu dan tetapi mau,
3. Bagaimana persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah menengah kejuruan negeri (SMK N) Kecamatan Lubuk Begalung Kota Padang dilihat dari tinggi dukungan dan rendah pengarahannya terhadap guru yang mampu tetapi tidak mau,
4. Bagaimana persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah menengah kejuruan negeri (SMK N) Kecamatan Lubuk Begalung Kota Padang dilihat dari rendah dukungan dan rendah pengarahannya terhadap guru yang mampu dan mau.

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

Seiring dengan masalah yang telah dirumuskan, maka penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan:

1. Persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah menengah kejuruan negeri (SMK N) Kecamatan Lubuk Begalung Kota Padang dilihat dari tinggi pengarahannya dan rendah dukungan terhadap guru yang tidak mampu dan tidak mau,
2. Persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah menengah kejuruan negeri (SMK N) Kecamatan Lubuk Begalung Kota Padang

dilihat dari tinggi pengarahan dan tinggi dukungan terhadap guru yang tidak mampu dan tetapi mau,

3. Persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah menengah kejuruan negeri (SMK N) Kecamatan Lubuk Begalung Kota Padang dilihat dari tinggi dukungan dan rendah pengarahan terhadap guru yang mampu tetapi tidak mau,
4. Persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah menengah kejuruan negeri (SMK N) Kecamatan Lubuk Begalung Kota Padang dilihat dari rendah dukungan dan rendah pengarahan terhadap guru yang mampu dan mau.

#### **F. Pertanyaan Penelitian**

Adapun pertanyaan penelitian yang penulis ajukan untuk dijawab dalam penelitian ini adalah apakah Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Kecamatan Lubuk Begalung Kota Padang sesuai dengan situasinya? Secara lebih rinci pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah menengah kejuruan negeri (SMK N) Kecamatan Lubuk Begalung Kota Padang dilihat dari tinggi pengarahan dan rendah dukungan terhadap guru yang tidak mampu dan tidak mau,
2. Bagaimana persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah menengah kejuruan negeri (SMK N) Kecamatan Lubuk Begalung Kota Padang dilihat dari tinggi pengarahan dan tinggi dukungan terhadap guru

yang tidak mampu dan tetapi mau,

3. Bagaimana persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah menengah kejuruan negeri (SMK N) Kecamatan Lubuk Begalung Kota Padang dilihat dari tinggi dukungan dan rendah pengarahan terhadap guru yang mampu tetapi tidak mau,
4. Bagaimana persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah menengah kejuruan negeri (SMK N) Kecamatan Lubuk Begalung Kota Padang dilihat dari rendah dukungan dan rendah pengarahan terhadap guru yang mampu dan mau.

#### **G. Kegunaan Penelitian**

Penulis sangat mengharapkan hasil penelitian ini dapat berguna bagi :

1. Masukan bagi Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Kecamatan Lubuk Begalung Kota Padang dalam rangka meningkatkan efektifitas gaya kepemimpinan situasional di sekolah tersebut.
2. Masukan bagi pengawas dalam mengawasi dan memberikan pembinaan tentang kepemimpinan Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Kecamatan Lubuk Begalung Kota Padang.
3. Peneliti, sebagai pengembangan wawasan dan ilmu pengetahuan mengenai persepsi guru tentang gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah.
4. Pembaca dan peneliti berikutnya sebagai bahan rujukan dengan kajian yang sama dalam melakukan penelitian lanjutan yang relevan.



## **BAB II KERANGKA TEORI**

### **A. Kajian Teori**

#### **1. Persepsi**

##### **a. Pengertian persepsi**

Persepsi seseorang terhadap suatu obyek atau peristiwa tidak sama, tingkah laku yang ditampilkan/diperhatikan seseorang tidak sama dengan tingkah laku orang lain karena persepsinya berbeda. Persepsi salah satu faktor kejiwaan yang cukup besar terhadap tingkah laku seseorang.

Miftah (2012:141) mengemukakan bahwa “Persepsi adalah kognitif yang dialami oleh setiap orang dalam memahami informasi tentang lingkungan baik lewat penglihatan, pendengaran, penerimaan, maupun penghayatan”. Sejalan dengan itu Rivai (2004:359) mengemukakan bahwa “Persepsi adalah proses dari seseorang dalam memahami lingkungannya yang melibatkan pengorganisasian dan penafsiran sebagai rangsangan dalam suatu pengalaman psikologis”.

Moskowitz dan Orgel dalam Walgito (2002:54) mengemukakan bahwa persepsi merupakan proses yang terintegrasi dari individu terhadap stimulus yang diterimanya sehingga seluruh apa yang ada dalam diri individu seperti pengalaman, emosi, kemampuan berfikir serta aspek-aspek lain yang ada dalam diri individu ikut berperan aktif dalam proses tersebut. Proses yang terintegrasi tersebut

menyebabkan stimulus yang sama dapat dipersepsikan berbeda oleh individu yang berbeda pula. Stimulus dapat datang dari luar diri individu dan dari dalam diri individu. Stimulus yang datang dari luar diri individu dapat bermacam-macam, yaitu dapat berwujud benda-benda, situasi dan manusia. Objek persepsi yang berwujud benda disebut persepsi benda (*things perception*) atau non-social perception, sedangkan apabila objek persepsi berwujud manusia atau orang disebut social perception. Persepsi yang menggunakan diri sendiri sebagai objek persepsi disebut dengan persepsi diri (*self-perception*).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa persepsi menitikberatkan pada bagaimana seseorang akan lebih memahami objek atau peristiwa yang dipersepsikan.

## **2. Gaya Kepemimpinan**

### **a. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Pada dasarnya gaya kepemimpinan banyak berpengaruh terhadap keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Gaya kepemimpinan salah satu cara atau norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang diamati.

Stoner dalam Harbani (2008:37) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan pemimpin dalam berintegrasi dengan bawahannya. Sedangkan menurut Thoha dalam Harbani (2008:37) “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi bawahannya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.

Kemudian Hersey & Blanchard dalam Harbani (2008:37) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersiapkan orang-orang itu”. Selanjutnya Ermaya dalam Harbani (2010:37) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara mengendalikan bawahan untuk melaksanakan sesuatu.”

Jadi, dari pendapat ahli tersebut di atas dapat disimpulkan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

## **b. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pedoman bagi pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya.

Menurut Miftah dalam Harbani (2008:37) mengemukakan bahwa “gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. . Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pedoman bagi pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Gaya-gaya kepemimpinan yang banyak dikenalkan oleh para ahli teori kepemimpinan antara lain: gaya kepemimpinan kontinum (otokratis dan demokratis), gaya kepemimpinan *managerial grid*, gaya tiga dimensi dari Reddin, gaya empat sistem dari Likert, dan gaya yang nampaknya paling akhir dalam perkembangan teori kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard.

Harbani (2010:37) mengatakan “gaya kepemimpinan otoriter biasanya dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pemimpin. Sedangkan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam

proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Selanjutnya Lippit dan White dalam Harbani (2008:46) gaya *laissez faire* yaitu gaya kepemimpinan kendali bebas. Dan menurut Stoner dkk. dalam Harbani (2008:47) gaya kepemimpinan situasional yaitu pendekatan kepemimpinan oleh Hersey Blanchard yang menguraikan bagaimana pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sebagai respon pada keinginan untuk berhasil dalam pelerjaan, pengalaman, kemampuan, dan kemauan dari bawahan mereka yang terus berubah.

Kepemimpinan situasional ini dihubungkan dengan perilaku pemimpin dengan bawahan atau pengikutnya. Adapun para pengikut ini dilihat sampai dimana tingkat kematangannya, dalam hal mau dan mampu melakukan tugas-tugasnya.

### **c. Gaya Kepemimpinan Situasional**

Teori kepemimpinan situasional merupakan teori yang dikembangkan oleh Hersey dan Kenneth H. Blanchard. Teori ini merupakan perkembangan yang mutakhir dari teori kepemimpinan dan merupakan hasil baru dari model keefektifan pemimpin tiga dimensi. Gaya kepemimpinan seseorang dalam prakteknya sangat situasional dalam pandangan ini berarti bahwa tidak ada seorang pemimpin yang sangat konsisten menggunakan satu gaya kepemimpinan tertentu terlepas dari situasi yang dihadapinya.

Gaya kepemimpinan sangat penting karena mencerminkan apa yang dilakukan kepala sek'olah dalam mempengaruhi seluruh unsur sekolah untuk merealisasikan visinya. Hasibuan (2005:176) menyatakan bahwa “terdapat banyak gaya kepemimpinan, diantaranya adalah gaya kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan situasional mengkombinasikan proses kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada”.

Sedangkan Mulyasa (2004:76) mengemukakan bahwa “kepemimpinan situasional merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien”. Menurut teori situasional, seorang pemimpin yang otokratik akan dapat mengubah kepemimpinannya yang otokratik itu dengan yang lain, misalnya dengan gaya demokratik, apabila situasi tertentu menuntutnya. Hersey dan Blanchard mengembangkan model kepemimpinan serta memiliki pengikut yang kuat di kalangan spesialis pengembangan manajemen. Model ini disebut teori kepemimpinan situasional. Penekanan teori kepemimpinan situasional adalah pada pengikut-pengikut dan tingkat kematangan mereka. Situasional menunjukkan penekanan akan pentingnya faktor situasi dalam mempengaruhi menggerakkan, memecahkan masalah dan mengambil keputusan. Sehingga mempengaruhi perilaku seorang pemimpin.

Seperti menurut Hersey & Blanchard dalam Harbani (2008: 47) “kepemimpinan situasional tidak ada satu cara terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang-orang. Gaya kepemimpinan mana yang harus diterapkan pemimpin terhadap orang-orang atau kelompok bergantung pada level kematangan dari orang-orang yang akan dipengaruhi oleh pemimpin.”

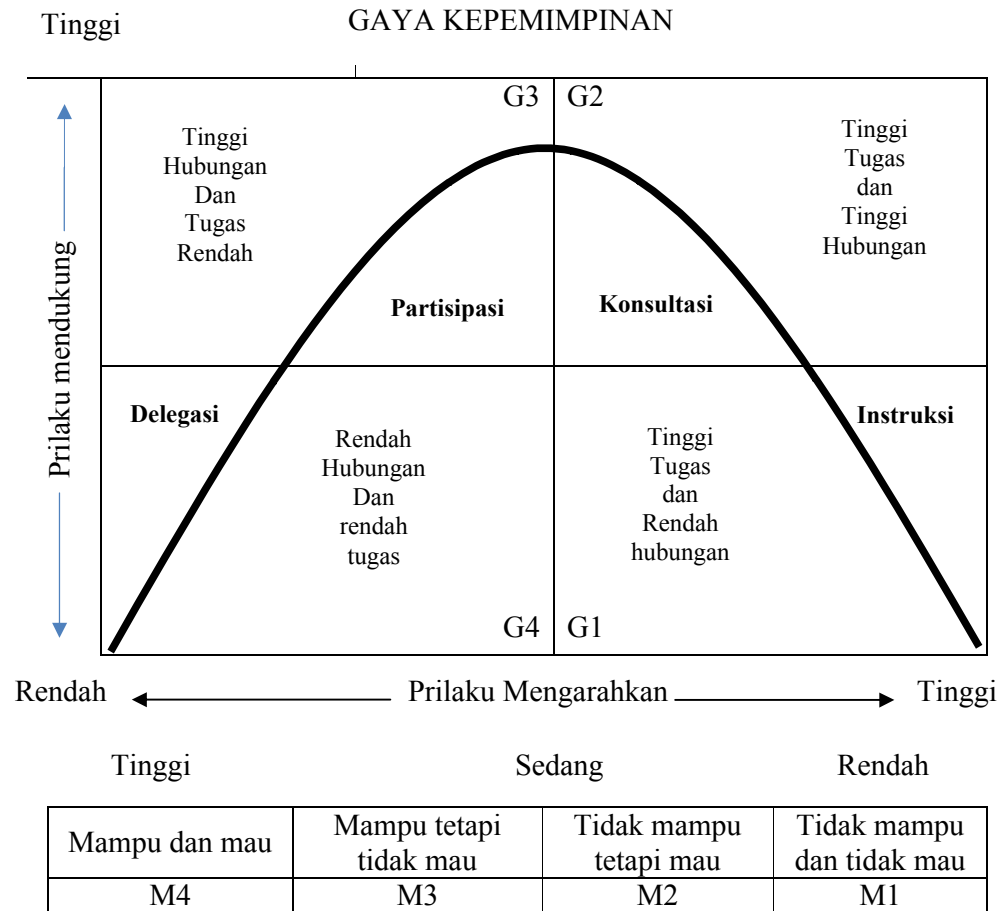
Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard dalam Harbani (2010:48) didasarkan pada saling berhubungan dengan: (1) jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, (2) jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan, (3) tingkat kematangan atau kesiapan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Dengan demikian kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang efektif jika disesuaikan dengan taraf kematangan para bawahan secara kontinyu dan meningkatkan pelaksanaan tugas. Pemimpin hendaknya mengurangi perilaku tugas dan meningkatkan perilaku hubungan sampai bawahan mencapai tingkat rata-rata kematangan, maka pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Keadaan ini berlangsung sampai bawahan mencapai tingkat kematangan penuh di mana mereka sudah dapat mandiri baik dilihat dari kematangan kerjanya maupun kematangan psikologis.

#### **d. Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional**

Konsepsional melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya. Perilaku bawahan ini amat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional. Menurut Hersey & Blanchaerd dalam Miftah (2012:318) kepemimpinan situasional didasarkan pada: (1) gaya dasar kepemimpinan, (2) perilaku gaya dasar kepemimpinan dalam pengambilan keputusan, (3) tingkat kematangan bawahan. Hubungan ini dapat dijelaskan melalui gambar 1 berikut:





**Gambar 1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Tingkat Kematangan Bawahan**

Menurut Miftah (2004: 64) hubungan dari gambar diatas diuraikan penjelasannya sebagai berikut:

### 1) Gaya Dasar Kepemimpinan

Kepemimpinan dan manajemen keduanya merupakan fungsi penting dari organisasi walaupun kedua istilah ini sering saling tukar, kedua fungsi ini sebenarnya berbeda. Kepemimpinan

didefinisikan menggunakan pengaruhnya untuk mengarahkan aktivitas dan sikap orang lain. Ini menyiratkan bahwa kekerasan tidak digunakan. Manajemen cenderung untuk mendukung stabilitas di organisasi, sementara kepemimpinan mendukung perubahan. Pemaksaan adalah bukanlah bagian dari kepemimpinan. Dalam hubungan dengan perilaku kepemimpinan, ada dua hal yang biasa dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahan atau pengikutnya, yakni: perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung.

Miftah (2004:64) mengatakan bahwa “Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana pemimpin melibatkan diri dalam berkomunikasi satu arah antara lain, menerapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang harus dilakukan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan yang ketat terhadap pengikutnya”.

Selanjutnya Miftah (2004:64) juga menyatakan bahwa “Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, memberi dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan pengikutnya dalam pengambilan keputusan.”

Kedua norma perilaku tersebut diletakkan pada dua poros yang terpisah dan berbeda sehingga dapat diketahui empat gaya dasar kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

a) Tinggi Pengarahan dan Rendah Dukungan.

1) Dalam gaya 1 (G1), seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan namun sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka.

b) Tinggi Pengarahan dan Tinggi Dukungan

Dalam gaya (G2), pemimpin menunjukkan perilaku yang lebih banyak mengarahkan dan banyak memberi dukungan. Pemimpin dalam gaya seperti ini mau menjelaskan keputusan dan kebijakan yang ia ambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. Tetapi pemimpin dalam gaya ini masih tetap harus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya.

c) Tinggi Dukungan dan Rendah Pengarahan

Dalam gaya 3 (G3) perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungan namun sedikit dalam memberikan pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya, dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas.

d) Rendah Dukungan dan Rendah Pengarahan

Ada pun gaya 4 (G4), pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas pada pengikutnya.

## 2) Perilaku Gaya Dasar Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan

Uraian empat gaya dasar diatas memberikan kesimpulan bahwa tipe kepemimpinan seseorang tidak hanya ditentukan dari pihak pemimpin, melainkan juga ditentukan oleh bawahan atau yang dipimpin. Oleh karena itu pada hakekatnya perilaku dasar pemimpin yang mendapat tanggapan para pengikutnya, sewaktu pemimpin melakukan proses pemecahan masalah atau pengambilan keputusan, maka empat gaya dasar tersebut dapat diaplikasikan dan diidentifikasi dalam suatu proses pengambilan keputusan tersebut. Menurut Miftah (2012:320) gaya dasar kepemimpinan dalam pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

a) Instruksi

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan (G1) dirujuk sebagai *instruksi*, karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu tentang apa,

bagaimana, bilamana, dan di mana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

b) Konsultasi

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan (G2) dirujuk sebagai *konsultasi*, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

c) Partisipasi

Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan (G3) dirujuk sebagai *partisipasi*, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatnya keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya ketiga ini, pemimpin dan pengikut saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi

dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut memiliki.

d) Delegasi

Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengawasan (G4) dirujuk sebagai *delegasi*, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

### 3) Tingkat Kematangan Bawahan

Kematangan (*maturity*) dalam kepemimpinan situasional, Miftah (2004:68) dapat dirumuskan sebagai satu kemampuan dan kemauan orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Sedangkan menurut Rivai dalam Harbani (2010:52) menyatakan bahwa kematangan dipandang sebagai kapasitas untuk menetapkan tujuan-tujuan yang betapapun juga tingginya dapat di capai (motivasi keberhasilan), kesediaan

dan kemampuan untuk mengambil tanggung jawab, pendidikan atau pengalaman seseorang atau kelompok. Hal senada dirumuskan oleh Silalahi dalam Harbani (2008:52) kematangan adalah sebagai kemampuan (*ability*) dan kemauan (*willingness*) orang-orang untuk memikul tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri.

Variabel-variabel kematangan ini hendaknya hanya dipertimbangkan dalam hubungannya dengan tugas-tugas spesifik yang harus dilakukan. Dengan demikian seseorang individu atau kelompok bukannya dikatakan tidak dewasa atau tidak matang hanya dalam pengertian yang umum. Semua orang cenderung menjadi lebih atau kurang dewasa dalam hubungannya dengan suatu tugas spesifik, fungsi atau tujuan yang akan di capai oleh pemimpin lewat usaha-usahanya. Sebagai contoh seorang pramuniaga berangkali sangat bertanggung jawab terhadap pengamanan barang dagangannya, tapi sangat ceroboh dalam hal pekerjaan catat mencatat dan penyimpanan kearsipan barang dagangannya. Dalam hal ini pramuniagara tersebut dewasa dalam pekerjaan tulis menulis dan catat mencatat tersebut. Dengan demikian pimpinan dalam menerapkan gaya kepemimpinannya akan berlainan. Untuk pengamanan barang dagangan tidak perlu diawasi, tetapi untuk pekerjaan catat mencatat perlu pengawasan.

Menurut Miftah (2004:68) Kemampuan adalah salah satu

unsur dalam kematangan, berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan/atau pengalaman. Adapun kemauan merupakan unsur lain dari kematangan yang bertalian dengan keyakinan diri dan motivasi seseorang.

Dalam kaitannya dengan tingkat kematangan seseorang dalam organisasi tertentu perlu diingat bahwa tidak ada seseorangpun yang mampu berkembang secara penuh (*full developed*) atau sebaliknya di bawah garis kematangan (*under develed*). Dengan kata lain, kematangan atau perkembangan adalah bukanlah suatu konsep global, melainkan sebuah konsep tentang tugas spesifik. Dalam hubungan ini seperti di singgung di atas, bahwa seseorang cenderung berada pada tingkat yang berbeda-beda yang tergantung atas tugas, fungsi atau tujuan tertentu yang ditugaskan kepada mereka.

Menurut Miftah (2012:325) tingkat kematangan bawahan di bawah model kepemimpinan ke dalam empat tingkat :

- a) Rendah (M1), tidak mampu dan mau memikul tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan.
- b) Rendah ke sedang (M2), tidak mampu tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan.



c) Sedang ke tinggi (M3), mampu tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan suatu tugas yang diberikan.

d) Tinggi (M4), mampu dan mau untuk memikul tanggung jawab.

#### **4) Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kematangan Bawahan**

Menurut M Thoha (2004:71) Tinggi pengarahan dan rendah dukungan dilakukan untuk pengikut yang rendah kematangannya. Orang yang tidak mampu dan tidak mau (M1) memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu atau tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. Dalam banyak kasus ketidak inginan mereka merupakan akibat dari ketidakyakinannya atau kurangnya pengalaman atau pengetahuannya berkenaan dengan suatu tugas.

Pengawasan yang ketat memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi. Sekali lagi perlu ditingkatkan bahwa gaya ini ditujuk sebagai instruksi karena dicirikan dengan peranan pemimpin yang membatasi peranan dan menginstruksikan orang/bawahan tentang apa, bagaimana, bilamana dan di mana harus melakukan sesuatu tugas tertentu. Dengan demikian, gaya pengarahan (G1) memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik.

Menurut M Thoha (2004:72) Tinggi pengarahan dan tinggi dukungan dilakukan untuk tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan (M2) untuk

memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Gaya ini dirujuk sebagai “konsultasi” karena masih seluruh pengarahan masih dilakukan oleh pemimpin. Namun melalui komunikasi dua arah dan penjelasan pemimpin, pengikut menjadi terlinat dengan mencari saran dan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan. Komunikasi dua arah ini membantu dalam mempertahankan tingkat komunikasi pengikut yang tinggi pada saat yang sama tanggung jawab untuk control atas pembuatan keputusan tetap ada pada pemimpin.

Dengan demikian gaya konsultasi (G2) yang memberikan perilaku mengarahkan, karena mereka kurang mampu, juga memberikan perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan dan antusias, tampaknya gaya yang sesuai di gunakan bagi individu pada tingkat kematangan seperti ini.

Menurut M Thoha (2004:72) Tinggi dukungan dan rendah pengarahan dilakukan bagi tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan (M3) untuk melakukan tugas yang telah diberikan. Ketidak inginan mereka itu seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan. Namun bila mereka yakin atas kemampuannya tetapi tidak mau, maka keinginan mereka untuk melaksanakan tugas tersebut lebih merupakan persoalan motivasi dibandingkan persoalan keamanan. Dalam

kasus-kasus seperti ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara efektif mendengar dan mendukung usaha-usaha para pengikut untuk menggunakan kemampuan yang telah mereka memiliki. Dengan demikian, gaya yang mendukung, tanpa mengarahkan “partisipasi” (G3) mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi individu dengan tingkat kematangan seperti ini. Gaya ini disebut “partisipasi” karena kepemimpinan atau pengikut saling tukar-menukar ide dalam pembuatan keputusan, dengan peranan pemimpin yang utama memberikan fasilitas dan berkomunikasi. Gaya ini melibatkan hubungan kerja yang tinggi dan perilaku berorientasi tugas yang rendah.

Menurut M Thoha (2004:73) Rendah pengarahan dan rendah dukungan dilakukan bagi tingkat kematangan yang tinggi. Orang – orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai kemampuan untuk memikul tanggung jawab (M4). Dengan demikian, gaya ‘delegasi” yang berprofil rendah (G4) memberikan sedikit pengarahan atau dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi dengan individu-individu dalam tingkat kematangan seperti ini. Sekalipun pemimpin barangkali masih mampu mengidentifikasi persoalan, tanggung jawab untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang ikhwal

bagaimana, kapan dan dimana dilakukannya. Pada saat yang sama, mereka secara psikologis adalah matang, oleh karenanya tidak memerlukan banyak komunikasi dua arah atau perilaku mendukung. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang rendah dan perilaku berorientasi pada tugas juga rendah.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis mengembangkan teori Hersey Blachard sebagai indikator penelitian, yaitu gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam hal (1) tinggi pengarahan dan rendah dukungan pada guru yang tidak mampu dan tidak mau, (2) tinggi pengarahan dan tinggi dukungan pada guru yang tidak mampu tetapi mau, (3) tinggi dukungan dan rendah pengarahan pada guru yang mampu tetapi tidak mau, (4) rendah dukungan dan rendah pengarahan pada guru yang mampu dan mau.

#### **e. Pentingnya Gaya Kepemimpinan Situasional**

Kepemimpinan dalam suatu organisasi sangatlah penting, begitu juga disekolah kepala sekolah sebagai pimpinan akan mempengaruhi, mengarahkan, membimbing atau mengawasi tindakan semua personil sekolah. Mulyasa (2004:76) mengemukakan bahwa “kepemimpinan situasional merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien”.

Seperti menurut Hersey & Blanchard dalam Harbani (2008: 47) “kepemimpinan situasional tidak ada satu cara terbaik untuk

mempengaruhi perilaku orang-orang. Gaya kepemimpinan mana yang harus diterapkan pemimpin terhadap orang-orang atau kelompok bergantung pada level kematangan dari orang-orang yang akan dipengaruhi oleh pemimpin.”

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard dalam Harbani (2010:48) didasarkan pada saling berhubungan dengan: (1) jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, (2) jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan, (3) tingkat kematangan atau kesiapan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

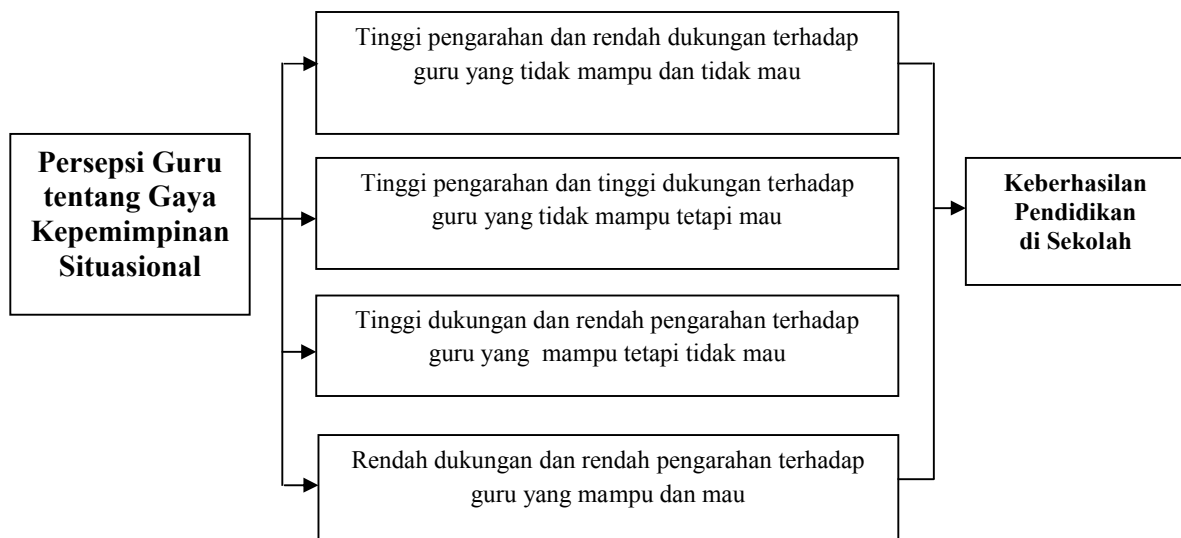
Jadi gaya kepemimpinan situasional sangatlah penting dan sangat dibutuhkan untuk pengambilan keputusan cepat, dapat memberikan kepuasan pada pimpinan serta memberikan rasa aman dan keteraturan pada bawahan.

## **B. Kerangka Konseptual**

Kepala sekolah selaku pimpinan di sekolah harus dapat melaksanakan perilaku kepemimpinan dengan baik dan tepat guna mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Untuk dapat melaksanakan gaya kepemimpinan dengan baik kepala sekolah harus memahami apa keputusan yang harus dibuat agar kegiatan dapat dilaksanakan dengan baik.

Berdasarkan tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini, yaitu untuk mengungkapkan data tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menengah Kejuruan Negeri Kecamatan Lubuk Begalung Kota Padang dengan kematangan guru. Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam hal: 1) tinggi pengarahan dan rendah dukungan terhadap guru yang tidak mampu dan tidak mau, 2) tinggi pengarahan dan tinggi dukungan terhadap guru yang tidak mampu tetapi mau, 3) tinggi dukungan dan rendah pengarahan terhadap guru yang mampu tetapi tidak mau, 4) rendah dukungan dan rendah pengarahan terhadap guru yang mampu dan mau. Untuk lebih jelasnya kerangka penelitian ini dapat dilihat pada skema di bawah ini:



**Gambar 2. Persepsi Guru tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri Kecamatan Lubuk Begalung Kota Padang**

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian pada bagian sebelumnya mengenai persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah menengah kejuruan dalam manajemen personalia khususnya personalia guru dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Kecamatan Lubuk Begalung Kota Padang pada tinggi pengarahan dan rendah dukungan terhadap guru yang tidak mampu dan tidak mau berada pada kategori sesuai dengan skor rata-rata 3,7.
2. Persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Kecamatan Lubuk Begalung Kota Padang pada tinggi pengarahan dan tinggi dukungan terhadap guru yang tidak mampu tetapi mau berada pada kategori sesuai dengan skor rata-rata 3,9.
3. Persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Kecamatan Lubuk Begalung Kota Padang pada tinggi dukungan dan rendah pengarahan terhadap guru yang mampu tetapi tidak mau berada pada kategori cukup dengan skor rata-rata 3,4.
4. Persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Kecamatan Lubuk Begalung Kota Padang pada rendah dukungan dan rendah pengarahan terhadap guru yang mampu dan mau berada kategori sesuai dengan skor rata-rata 3,5.

5. Persepsi Guru Tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Kecamatan Lubuk Begalung Kota Padang berada pada kategori sesuai dengan skor rata-rata 3,6.

## **B. SARAN**

Berdasarkan kesimpulan di atas dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut :

1. Kepala sekolah dalam melaksanakan gaya kepemimpinan hendaknya dilaksanakan sesuai dengan kematangan bawahan dimana gaya tinggi pengarahan dan rendah dukungan dilakukan pada kematangan guru yang kurang berkemampuan dan kurang berkeinginan, gaya tinggi pengarahan dan tinggi dukungan dilakukan pada kematangan guru yang mau dan kurang mampu, tinggi dukungan dan rendah pengarahan pada kematangan guru yang mau tapi kurang ada kemauan, dan yang terakhir rendah pengarahan dan rendah dukungan pada kematangan guru yang mau dan mampu.
2. Kepala sekolah harus mampu meningkatkan kematangan guru dengan pendekatan, meningkatkan komunikasi, keahlian supervisi, kemampuan meningkatkan motivasi dan menyesuaikan pada keputusan yang harus dilakukan.
3. Kepala sekolah dalam mengambil keputusan haruslah berdasarkan situasi dan kondisi agar dapat mengambil keputusan secara cepat dan tepat, serta dapat memberikan kepuasan pada pimpinan dan bawahan atas pengambilan keputusan tersebut.



4. Untuk peneliti selanjutnya :
  - a. Penelitian ini masih sederhana, oleh sebab itu disarankan kepada yang akan meneliti mengenai persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dilakukan lebih sempurna dengan menambah indikator-indikator lain.
  - b. Gunakanlah teknik analisis data yang lain sebagai perbandingan mana yang menunjukkan hasil yang mendekati kesempurnaan, atau apakah teknik analisis lain juga dapat memberikan hasil yang sama dengan teknik analisis data yang digunakan peneliti.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hasibuan, Malayu. 2005. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mulyasa, E. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyuksekan MBS dan KBK*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Pasolong, Harbani. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2010. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Thoha, M. 2004. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_. 2012. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi, Dr. 2012. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Walgito, B. 2002. *Psikologi Sosial Suatu Pengantar*. Yogyakarta: Penerbit Andi Yogyakarta.