

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah Penelitian

Dalam dunia yang terus berubah dan penuh tantangan, gaya kepemimpinan menjadi faktor penting yang memengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Gaya kepemimpinan sendiri merupakan cara atau pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk membimbing, memotivasi, dan mengelola timnya. Karakter kepemimpinan tercermin dari bagaimana seseorang memengaruhi orang lain agar mau bergerak bersama mencapai tujuan organisasi, sekaligus meneladani nilai dan sikap pemimpinnya. Untuk mencapai hal tersebut, seorang pemimpin perlu mampu menyesuaikan pendekatannya terhadap para bawahannya. Salah satu gaya yang dianggap efektif dalam situasi organisasi yang beragam adalah gaya kepemimpinan situasional.

Gaya kepemimpinan situasional pertama kali dikenalkan oleh Kenneth Blanchard dan Paul Hersey pada tahun 1996 dalam teori mereka yang dikenal sebagai Situational Leadership Theory. Mereka menjelaskan bahwa ada empat jenis gaya kepemimpinan situasional: telling, selling, participating, dan delegating. Gaya telling menggambarkan pendekatan yang menekankan pengarahan tugas secara jelas dengan minim interaksi personal. Sementara itu, gaya selling tetap bersifat otoritatif, tetapi lebih mengedepankan komunikasi persuasif dan bimbingan. Gaya participating menekankan partisipasi dan kerja sama dalam pengambilan keputusan, sedangkan gaya delegating melibatkan pelimpahan tanggung jawab kepada bawahan yang sudah cukup mandiri. (Diena, 2021:47-54).

Salah satu organisasi yang terus berkembang adalah organisasi pendidikan. Seiring pesatnya perkembangan dunia pendidikan, maka diperlukan pula peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam organisasi pendidikan sangat diperlukan untuk mewujudkan tujuan organisasi pendidikan. Kepala sekolah

berperan penting dalam perkembangan sekolah yang dipimpinnya dan juga bertanggung jawab dalam meningkatkan pembelajaran yang bermutu.

Memahami dan menerapkan gaya kepemimpinan situasional, kepala sekolah dapat membantu sekolah tidak hanya untuk bertahan dalam persaingan, tetapi juga untuk berkembang dan berinovasi. Berdasarkan hal tersebut, penelitian dan pemahaman mendalam tentang gaya kepemimpinan menjadi sangat penting dalam konteks manajemen modern pada suatu organisasi pendidikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Adawiyah, (2021:29) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional memungkinkan kepala sekolah untuk menanggapi masalah dengan pendekatan yang paling sesuai dengan situasinya, apakah itu dengan metode mediasi, diskusi terbuka, atau strategi lainnya.

Seorang kepala sekolah memiliki peran penting dalam mengarahkan, menggerakkan, dan memotivasi seluruh komponen sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah dirumuskan. Keberhasilan lembaga pendidikan sangat bergantung pada efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, khususnya dalam memengaruhi dan meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah yang mampu membangun kerja sama dan menciptakan hubungan yang baik dengan para guru akan lebih mudah mendorong tercapainya visi dan misi sekolah.

Penerapan gaya kepemimpinan situasional di lingkungan sekolah tidak hanya membentuk suasana kerja yang positif, tetapi juga berdampak langsung pada mutu pendidikan yang diberikan kepada peserta didik. Oleh karena itu, pemimpin sekolah perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi dan kebutuhan yang ada agar proses pendidikan dapat berjalan secara optimal. Maisyaroh dan rekan-rekannya (2019) menjelaskan bahwa kepemimpinan situasional di lingkungan sekolah menekankan kemampuan kepala sekolah dalam bertindak secara adaptif, dengan menggabungkan berbagai pendekatan perilaku yang relevan untuk menghadapi berbagai situasi yang muncul.

Pendidikan yang berkualitas memerlukan kolaborasi yang efektif antara semua pemangku kepentingan, yaitu antara kepala sekolah, guru, siswa, orang tua, dan masyarakat. Gaya kepemimpinan situasional dapat mendorong

keterlibatan aktif dari semua pihak dalam proses pendidikan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter dapat menciptakan ketidakpuasan dan menghambat kreativitas serta inovasi di dalam sekolah. Ruslan, et.al (2020:135-143) Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan sebuah sekolah dalam membentuk kesiapan dan profesionalisme guru sangat dipengaruhi oleh kinerja guru itu sendiri serta gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah. Peningkatan kesiapan dan kematangan guru tidak lepas dari kontribusi kinerja individu, yang dibangun melalui kombinasi antara kemampuan, komitmen, dan motivasi kerja yang dimiliki oleh guru tersebut.

Peningkatan mutu pendidikan merupakan salah satu agenda utama dalam upaya menciptakan generasi bangsa yang unggul dan berdaya saing. Dalam konteks pendidikan formal, keberhasilan proses pembelajaran tidak terlepas dari peran guru sebagai pendidik dan kepala sekolah sebagai pemimpin. Salah satu tantangan yang dihadapi dunia pendidikan saat ini adalah rendahnya tingkat inovasi dan publikasi ilmiah guru, khususnya di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Guru diharapkan mampu menghasilkan karya inovatif dalam pembelajaran dan mempublikasikannya sebagai bentuk pengembangan keprofesian berkelanjutan.

Di sisi lain, keberhasilan guru dalam menghasilkan inovasi dan publikasi ilmiah tidak terlepas dari gaya kepemimpinan kepala sekolah. Gaya kepemimpinan situasional, yang menyesuaikan pendekatan kepemimpinan dengan kebutuhan individu atau kelompok, menjadi salah satu model yang relevan dalam mendukung guru mencapai potensi terbaiknya. Kepala sekolah yang mampu memahami kondisi, kompetensi, dan motivasi guru secara dinamis dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengembangan kreativitas dan produktivitas guru.

Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah. Beberapa cara gaya kepemimpinan situasional yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah melalui cara kepala sekolah dapat menyesuaikan gaya berdasarkan tingkat pengalaman dan keterampilan guru melalui pendekatan *delegatif*, memberikan

kebebasan untuk mengembangkan proyek inovasi, sedangkan untuk guru baru, pendekatan yang cocok adalah *telling*. Hal ini sesuai dengan pendapat Fitriatin (2019:115) dalam penelitiannya dijelaskan bahwa melalui gaya kepemimpinan situasional, kepala sekolah dapat mendorong peningkatan inovasi dan publikasi ilmiah guru dengan mengambil peran tegas dalam setiap keputusan strategis. Kepala sekolah juga melakukan pelimpahan tugas yang terstruktur kepada tim kerja, sebagai bagian dari upaya mendukung pengembangan inovatif guru. Hal ini dilakukan melalui pelaksanaan program pengembangan berkelanjutan yang dirancang untuk memperkuat kapasitas profesional pendidik dalam menghasilkan karya dan publikasi ilmiah.

Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dapat lebih responsif terhadap kebutuhan individu, baik itu dalam hal dukungan, pelatihan, maupun pengembangan karya inovasi dan publikasi ilmiah. Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dipakai sebagai strategi pendekatan yang paling sesuai untuk menghadapi setiap tantangan yang ada. Misalnya, dalam situasi yang memerlukan kepemimpinan tegas, kepala sekolah dapat mengambil keputusan cepat dan jelas, sedangkan bila dalam situasi yang lebih kolaboratif, kepala sekolah dapat mengajak diskusi dengan staf. Hadi Latif, dkk (2024:210) mengemukakan bahwa kepemimpinan situasional dapat mengelola perubahan dan inovasi pendidikan secara efektif.

Berikut adalah beberapa alasan mengapa gaya kepemimpinan situasional sangat penting dalam konteks pendidikan (Adawiyah, 2021:29) :

- (1) Gaya kepemimpinan situasional memungkinkan kepala sekolah dan pendidik untuk menyesuaikan pendekatan mereka sesuai dengan kebutuhan masing-masing, (2) Kepala sekolah dapat dengan cepat menyesuaikan strategi untuk menghadapi perubahan kurikulum dan memastikan bahwa staf pengajar dan siswa dapat beradaptasi dengan baik. (3) Kualitas dan pengalaman guru di sekolah memiliki tingkat pengalaman dan keterampilan yang bervariasi, (4). Gaya kepemimpinan situasional membantu kepala sekolah dalam mengelola dinamika tim dan membangun hubungan yang efektif dengan berbagai pihak. (5) Kepala sekolah dapat memahami kebutuhan dan preferensi individu, dapat menciptakan suasana kerja yang lebih positif dan meningkatkan kepuasan serta semangat kerja. (6) Dalam pengembangan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru, kepala sekolah dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka untuk

memberikan dukungan dan bimbingan yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan masing-masing guru.(7) Menangani konflik dan tantangan.

Dalam peraturan tersebut, dijelaskan bahwa setiap guru wajib menguasai berbagai aspek dalam pengembangan keprofesian, antara lain: pemahaman terhadap prinsip PKB, kemampuan menghasilkan karya profesi berkelanjutan, menyusun laporan pengembangan diri, menulis karya tulis ilmiah, dan menghasilkan karya inovatif. Keseluruhan komponen ini menjadi indikator penting dalam mengukur kematangan profesional seorang guru, sekaligus menjadi syarat untuk peningkatan jenjang karier.

Berdasarkan peraturan yang berlaku sebelumnya, kewajiban guru untuk melakukan kegiatan pengembangan profesi, seperti publikasi ilmiah dan karya inovatif, baru diberlakukan bagi guru dengan golongan III/d ke atas. Namun, dalam regulasi terbaru, ketentuan tersebut mengalami perubahan. Kini, guru mulai dari golongan III/b sudah diwajibkan untuk melaksanakan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Oleh karena itu, kemampuan dalam menciptakan karya inovatif perlu ditanamkan sejak dini sebagai bagian dari upaya membangun profesionalisme guru yang sesuai dengan tuntutan peraturan tersebut.

Berdasarkan peraturan tersebut di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa guru diwajibkan memiliki keterampilan dalam membuat karya inovatif dan publikasi ilmiah melalui penciptaan dan penerapan pendekatan pembelajaran yang inovatif, termasuk penggunaan teknologi dalam pembelajaran dan mengembangkan diri secara berkelanjutan melalui pelatihan, seminar, dan publikasi ilmiah. Melalui kegiatan pengembangan keprofesian, khususnya dalam bentuk karya inovatif dan publikasi ilmiah, guru diharapkan terus memperbarui dan meningkatkan pengetahuannya untuk mendukung proses pembelajaran yang lebih efektif di kelas. Karya-karya tersebut tidak hanya menjadi sarana peningkatan kompetensi, tetapi juga dapat digunakan sebagai bagian dari persyaratan administratif dalam pengajuan angka kredit untuk keperluan kenaikan pangkat atau jenjang karier guru.

Permasalahan yang terjadi dalam hal karya inovasi dan publikasi ilmiah guru di Indonesia melibatkan beberapa tantangan yang signifikan. Banyak sekolah tidak menyediakan dukungan yang memadai untuk guru yang tertarik melakukan penelitian, seperti waktu khusus, dana penelitian, atau fasilitas yang diperlukan, kurangnya insentif dan penghargaan untuk penelitian dan publikasi, membuat banyak guru kurang termotivasi untuk terlibat dalam aktivitas ini, publikasi hasil penelitian di jurnal akademik yang terakreditasi juga bisa menjadi tantangan.

Karya inovasi dan publikasi ilmiah memiliki peran penting dalam dunia pendidikan, terutama dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, profesi guru, dan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan. Melalui peningkatan karya inovasi dan publikasi ilmiah, guru tidak hanya mendukung pengembangan diri mereka, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan, relevansi lulusan dengan dunia kerja, dan penguatan sistem pendidikan secara keseluruhan. Berikut penjelasan tentang pentingnya karya inovasi dan publikasi ilmiah untuk guru menurut beberapa ahli adalah :

- a) Karya inovasi mencerminkan kemampuan seorang pendidik untuk menciptakan atau mengadaptasi pendekatan baru guna meningkatkan mutu pendidikan. Inovasi adalah pengenalan ide atau metode baru yang dapat memberikan manfaat. Dalam pendidikan, karya inovasi membantu menyelesaikan tantangan yang ada, seperti meningkatkan efektivitas pembelajaran dan menyesuaikan dengan kebutuhan peserta didik. (Roger, 2003)
- b) Karya inovasi guru merupakan bagian dari tugas pengembangan profesional guru, tidak hanya bertujuan meningkatkan keterampilan pribadi tetapi juga mendorong pembelajaran yang lebih kreatif, efektif, dan relevan. (Kemendiknas, 2018)
- c) Inovasi pendidikan merupakan salah satu cara untuk menciptakan pembelajaran yang adaptif terhadap perubahan zaman, terutama di era teknologi dan digitalisasi. Guru yang mampu menghasilkan karya inovatif

berkontribusi pada pengembangan sekolah sebagai institusi belajar. (Slamet, 2020)

- d) Publikasi ilmiah adalah salah satu indikator profesionalisme guru. Guru yang aktif menulis dan menerbitkan karya ilmiah menunjukkan kompetensi mereka dalam berpikir kritis dan memberikan sumbangsih pada peningkatan kualitas pendidikan. (Mulyasa, 2013)
- e) Publikasi ilmiah penting untuk mengintegrasikan praktik pembelajaran dengan penelitian, sehingga pengalaman guru dapat diabadikan sebagai referensi bagi orang lain. Hal ini juga mendukung pengembangan ilmu pengetahuan berbasis pengalaman nyata di lapangan. (Nana Sujana, 2011)
- f) Karya inovasi dan publikasi ilmiah menjadi salah satu komponen penting dalam penilaian angka kredit, khususnya untuk guru dengan golongan III/b ke atas. (Permen Pan RB Nomor 16, 2009).
- g) Sertifikasi guru mensyaratkan adanya pengembangan diri dan kontribusi ilmiah dalam karya inovasi dan publikasi ilmiah. Guru yang tidak memenuhi kewajiban ini dapat dianggap tidak optimal dalam menjalankan peran profesionalnya. (Permen Pan RB Nomor 16, 2009).
- h) Sistem Penilaian Kinerja Guru (PKG), kemampuan guru untuk berinovasi dan menghasilkan karya ilmiah adalah bagian dari pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB). (Kementerian Pendidikan Nasional dan PMA Nomor 38 Tahun 2018)

Secara keseluruhan, karya inovasi dan publikasi ilmiah memiliki peran penting dalam dunia pendidikan, terutama dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, profesionalisme guru, dan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan. Guru yang aktif dalam menghasilkan inovasi dan publikasi ilmiah mampu memberikan dampak positif tidak hanya di kelas tetapi juga pada pengembangan pendidikan secara lebih luas.

Publikasi ilmiah dan karya inovasi guru menjadi salah satu indikator profesionalisme dan inovasi dalam dunia pendidikan. Kepala sekolah memegang peran strategis sebagai pemimpin yang dapat memfasilitasi dan mendorong pencapaian ini. Gaya kepemimpinan situasional menjadi salah satu

pendekatan yang relevan untuk membantu kepala sekolah dalam menyesuaikan strategi mereka berdasarkan kemampuan dan kesiapan guru.

Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Haryanto et al. (2022: 125) mengemukakan bahwa : Kepala sekolah dengan gaya *coaching* dan *supporting* terbukti mampu meningkatkan produktivitas publikasi ilmiah guru melalui pelatihan reguler, penyediaan fasilitas, dan penguatan motivasi. Rohman (2021:78) menyatakan bahwa : Gaya kepemimpinan *delegating* efektif di sekolah yang memiliki guru dengan tingkat kompetensi tinggi. Kepala sekolah memberikan kepercayaan penuh kepada guru untuk mengelola program publikasi ilmiah secara mandiri.

Salah satu sekolah yang perlu mendapat perhatian khusus terkait pengembangan karya inovasi dan publikasi ilmiah gurunya adalah Sekolah Menengah Kejuruan. Perubahan kurikulum, pengembangan *Teaching Factory (Tefa)*, serta dampak dari Revolusi Industri 4.0 membawa tantangan yang signifikan dalam pengembangan kompetensi profesional guru, khususnya terkait dengan pengembangan karya inovasi dan publikasi ilmiah. Meskipun perubahan tersebut bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), implementasinya di lapangan sering kali menemui hambatan-hambatan yang menghalangi para guru dalam mengoptimalkan peran mereka sebagai inovator dan peneliti karya ilmiah.

Konsep *Teaching Factory* memerlukan perubahan besar dalam cara pandang terhadap proses pembelajarannya, yaitu dari teori ke praktik yang lebih berorientasi pada dunia industri. Guru-guru SMK seringkali terbiasa dengan pendekatan konvensional yang berbasis pada teori, sehingga mereka kesulitan untuk beralih ke model pengajaran yang lebih berbasis praktik dan kolaborasi industri. Hal ini dapat menghambat pengembangan dalam menghasilkan karya inovatif dan menulis publikasi ilmiah yang berkualitas.

Berdasarkan laporan tahunan dan data statistik Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud, 2023) yang dimuat dalam Jurnal dan Konferensi Pendidikan tahun 2023 menginformasikan mengenai pengembangan keprofesian guru SMK yang aktif terlibat dalam

pengembangan karya inovasi yang terdokumentasi hanya 20-30%, seperti modul pembelajaran atau proyek inovatif, tetapi banyak inovasi guru yang tidak mempublikasikan hasil penelitiannya secara resmi.

Persentase guru SMK yang menerbitkan publikasi ilmiah dan karya hanya berkisar antara 10-25%. Hal ini mencerminkan masih kurangnya pengetahuan dan keterampilan guru dalam membuat penelitian. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun ada beberapa guru yang aktif dalam menghasilkan karya inovasi dan publikasi ilmiah, banyak yang masih memerlukan dukungan dan pelatihan lebih lanjut untuk meningkatkan partisipasi mereka dalam bidang ini. Upaya dari pemerintah, institusi pendidikan, serta organisasi profesi untuk meningkatkan kesadaran dan kemampuan guru sangat penting dalam meningkatkan pengembangan karya inovasi dan publikasi ilmiah.

Gap research atau kesenjangan dalam penelitian tentang penerapan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah di SMK sebagai berikut :

- a) Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMK dengan hasil-hasil konkret terkait inovasi dan publikasi ilmiah guru menjadi kurang tereksplorasi.
- b) Rendahnya hasil karya inovasi dan publikasi ilmiah di SMK sebagai pendidikan vokasi, meskipun kepala sekolah dianggap memainkan peran penting dalam PKB guru, data empiris tentang bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat mendorong peningkatan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru di SMK masih sangat terbatas.
- c) Banyak guru SMK belum memiliki keterampilan menulis ilmiah yang memadai, sehingga membutuhkan arahan langsung dari kepala sekolah.
- d) Salah satu kesenjangan besar adalah kurangnya fasilitas dan peralatan yang mendukung untuk melakukan penelitian dan karya inovasi bagi guru.
- e) Pelatihan atau workshop terkait metode penelitian dan penelitian ilmiah seringkali tidak mencukupi atau jarang diadakan.

- f) Kepala sekolah kesulitan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi dengan cepat, hal ini disebabkan terjebak dalam metode yang sudah terbiasa dan tidak mampu memberikan respons yang tepat terhadap kebutuhan baru guru yang membutuhkan keterampilan dalam teknologi atau metode pengajaran yang lebih inovatif. Hal ini dapat menghambat pengembangan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru.
- g) Masih banyaknya guru SMK yang belum memiliki keterampilan untuk melakukan penelitian yang berkualitas, sehingga mereka sulit untuk terlibat dalam melakukan penelitian pendidikan yang inovatif.
- h) Kurangnya insentif dan penghargaan untuk penelitian dan publikasi membuat banyak guru kurang termotivasi untuk terlibat dalam aktivitas ini.
- i) Proses publikasi yang rumit dan ketat seringkali menjadi halangan bagi guru untuk menerbitkan karya mereka.
- j) Belum adanya tim atau unit yang menangani dan memudahkan guru dalam melakukan karya inovasi dan publikasi ilmiah

Fakta di lapangan menunjukkan banyak guru yang merasa kesulitan dalam menulis karya ilmiah atau publikasi karena kurangnya dukungan yang memadai, baik dari segi pelatihan menulis, pendampingan dalam proses penelitian, maupun akses ke jurnal atau konferensi ilmiah. Tanpa adanya pelatihan dan fasilitasi yang cukup, pengembangan publikasi ilmiah menjadi terhambat, meskipun banyak ide dan inovasi yang dapat dikembangkan oleh guru.

Berbagai permasalahan yang dihadapi, sebagian besar dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengaplikasikan berbagai metode untuk memotivasi staf atau orang lain agar melakukan tindakan yang konsisten dengan tujuan organisasi. Pendekatan ini mencerminkan sikap dan pandangan kepala sekolah terhadap para bawahan, yang menjadi cerminan dari gaya kepemimpinan yang diterapkan. Di lingkungan sekolah, kepala sekolah memiliki pengaruh terhadap perilaku guru, khususnya dalam hal pengembangan karya inovatif dan publikasi ilmiah. Perubahan perilaku guru

akan terjadi sesuai dengan perubahan yang diinginkan oleh organisasi sekolah, serta bagaimana kepala sekolah memotivasi stafnya.

Penelitian lain menyatakan (Yuliana, 2021:67) Salah satu tuntutan bagi seorang guru yang profesional dan memiliki kompetensi di bidangnya adalah melakukan penelitian dan publikasi ilmiah. Kegiatan ini seharusnya tidak hanya dilakukan untuk memperoleh angka kredit saat kenaikan jabatan atau untuk keperluan akreditasi, melainkan juga sebagai bagian dari pengembangan kompetensi guru itu sendiri. Hal ini pada gilirannya akan berdampak pada peningkatan kemampuan siswa dan turut berkontribusi pada kemajuan dunia pendidikan.

Fitriatin (2019:112) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru dilakukan dengan cara yang tegas dalam pengambilan keputusan, serta membagi tugas yang mendukung kegiatan kepala sekolah, terutama dalam hal pengembangan inovasi guru dan publikasi ilmiah melalui program pengembangan yang berkelanjutan.

Berdasarkan pemaparan tersebut di atas, peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian tentang gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah pada guru SMK. Penelitian ini dilaksanakan di SMK Negeri PU Bandung dan SMKN 1 Majalengka, yang merupakan 2 (dua) dari 167 SMK Negeri yang ada di Jawa Barat. SMK menyelenggarakan berbagai program pendidikan yang disesuaikan dengan jenis-jenis lapangan pekerjaan yang ada (Peraturan Pemerintah Nomor 56 Tahun 1998 tentang Pendidikan Menengah). SMK menawarkan berbagai program keahlian yang disesuaikan dengan kebutuhan dunia kerja.

Pemilihan kedua lokasi penelitian tersebut didasarkan pada :

- a) SMK sebagai pendidikan vokasi seringkali mengesampingkan aspek penelitian dan pengembangan teori.
- b) SMKN PU Bandung memiliki reputasi sebagai salah satu sekolah kejuruan unggulan di bidang teknik dan konstruksi, yang sering menghasilkan karya inovasi dalam bidang tersebut.

- c) SMKN PU Bandung yang berada di wilayah perkotaan menghadapi tantangan dan peluang yang berbeda dalam mengembangkan karya inovasi, seperti dukungan infrastruktur dan akses ke teknologi , misalnya dalam rekayasa bangunan, arsitektur, atau desain teknik.
- d) SMKN 1 Majalengka memiliki reputasi baik di Majalengka, dengan program kejuruan yang bervariasi, memungkinkan perbandingan lintas wilayah.
- e) SMKN 1 Majalengka memiliki karakteristik lebih beragam, mencakup inovasi di sektor agribisnis, layanan jasa, dan produk kreatif lainnya. Hal ini memberikan peluang untuk mengeksplorasi berbagai aspek inovasi dan publikasi ilmiah yang berbeda dari perspektif kejuruan semi perkotaan.
- f) SMKN 1 Majalengka lebih fokus pada inovasi berbasis lokal, seperti memanfaatkan sumber daya alam atau menciptakan solusi yang mendukung ekonomi kreatif setempat.

Berdasarkan hasil observasi di lapangan ditemukan bahwa beberapa permasalahan yang terjadi di SMKN PU Kota Bandung dan SMKN 1 Kabupaten Majalengka adalah sebagai berikut :

- a) SMKN PU Bandung memiliki target pengembangan guru melalui pelatihan karya inovasi dan publikasi ilmiah dari 40 guru target di tahun 2024 sebanyak 10 guru, dan sampai Bulan Oktober baru tercapai 5 orang guru yang membuat karya inovasi dan 3 orang guru yang membuat publikasi ilmiah.
- b) Guru di SMKN PU belum semua memahami standar kompetensi guru sesuai lampiran IV Permendikbud No 34 tahun 2018, yaitu dalam hal memiliki kemampuan untuk mencari dan menghasilkan gagasan, cara kerja, layanan, dan produk karya inovatif sesuai keahliannya.
- c) Kepangkatan guru di SMKN PU Bandung sebanyak 25 % golongan III/a, III/b dan III/c, 55 % masih banyak di golongan III/d, hanya 20% yang sudah berada di golongan IV/a dan IV/b. Hal ini disebabkan guru

mengalami kesulitan untuk naik pangkat ke IV/a dikarenakan kesulitan membuat karya inovasi dan publikasi ilmiah.

- d) Karya Inovasi dan publikasi ilmiah guru di SMKN 1 Majalengka belum optimal dan hal ini merupakan kelemahan dari aspek tenaga pendidik yang dituangkan dalam RKJM Kepala Sekolah Tahun 2024.
- e) SMKN 1 Majalengka memiliki target untuk meningkatkan riset terapan yang mendukung *teaching factory* berdasarkan kasus atau kebutuhan sebanyak 75% dan baru tercapai 24%.
- f) Sebagian besar kepangkatan guru di SMKN 1 Majalengka masih III/d dengan masa kerja 17 tahun sampai dengan 24 tahun. Hal tersebut disebabkan guru-guru tersebut tidak mau membuat karya inovasi dan publikasi ilmiah, sehingga sulit untuk naik pangkat ke IV/a

Kondisi permasalahan di atas menunjukkan, pengembangan karya inovatif dan publikasi ilmiah guru masih rendah, sehingga perlu ditingkatkan. Hal ini dilakukan dalam rangka menghadapi tantangan dalam pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi para guru melalui karya inovasi dan publikasi ilmiah. Guru SMK banyak yang belum sepenuhnya siap menghadapi tantangan pengembangan teknologi melalui pengembangan karya inovasi dan publikasi ilmiah, terutama karena keterbatasan dalam kompetensi teknologi, akses sumber daya, waktu, dan pelatihan yang memadai. Salah satu upaya untuk mengembangkan publikasi ilmiah dan karya inovatif guru adalah melalui peran kepala sekolah dalam menerapkan gaya kepemimpinan situasional dengan cara memberikan arahan, dorongan dan motivasi kepada guru-guru untuk mengembangkan publikasi ilmiah dan karya inovatif guru.

Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan model hipotetik secara spesifik tentang penerapan gaya kepemimpinan situasional dalam konteks Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), yang memiliki tantangan unik dibandingkan sekolah umum, seperti adaptasi dengan *Teaching Factory* dan Revolusi Industri 4.0. Penekanan pada penelitian ini adalah bagaimana gaya kepemimpinan situasional (*telling, selling, participating, delegating*) kepala sekolah mampu meningkatkan kemampuan guru dalam mengembangkan karya

inovasi dan publikasi ilmiah merupakan pendekatan baru dalam meningkatkan kualitas pendidikan kejuruan. Hal ini berbeda dari penelitian sebelumnya yang umumnya berfokus pada sekolah-sekolah umum.

Model yang ditawarkan dalam penelitian ini adalah model integrasi kontekstual, yaitu penelitian ini memadukan model kepemimpinan situasional Paul Hersey dan Ken Blanchard dengan konteks unik SMK sebagai sekolah vokasi, sehingga menghasilkan pendekatan baru yang lebih relevan dan aplikatif dalam meningkatkan kualitas pendidikan kejuruan. Secara keseluruhan, integrasi ini menawarkan paradigma baru dalam memahami dan mengimplementasikan gaya kepemimpinan situasional untuk memenuhi kebutuhan unik pendidikan kejuruan, menjadikannya kontribusi konseptual yang signifikan bagi dunia pendidikan, khususnya dalam peningkatan karya inovasi dan publikasi ilmiah. Melalui konteks penelitian, model integrasi kontekstual berfungsi untuk menghubungkan faktor internal (seperti gaya kepemimpinan) dengan faktor eksternal (seperti lingkungan sekolah dan budaya kerja) untuk mencapai hasil tertentu (misalnya, peningkatan inovasi dan publikasi ilmiah).

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan merumuskan judul : Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Karya Inovasi dan Publikasi Ilmiah Guru Sekolah Menengah Kejuruan (Studi Kasus di SMK Negeri PU Kota Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka).

B. Perumusan Dan Pembatasan Masalah

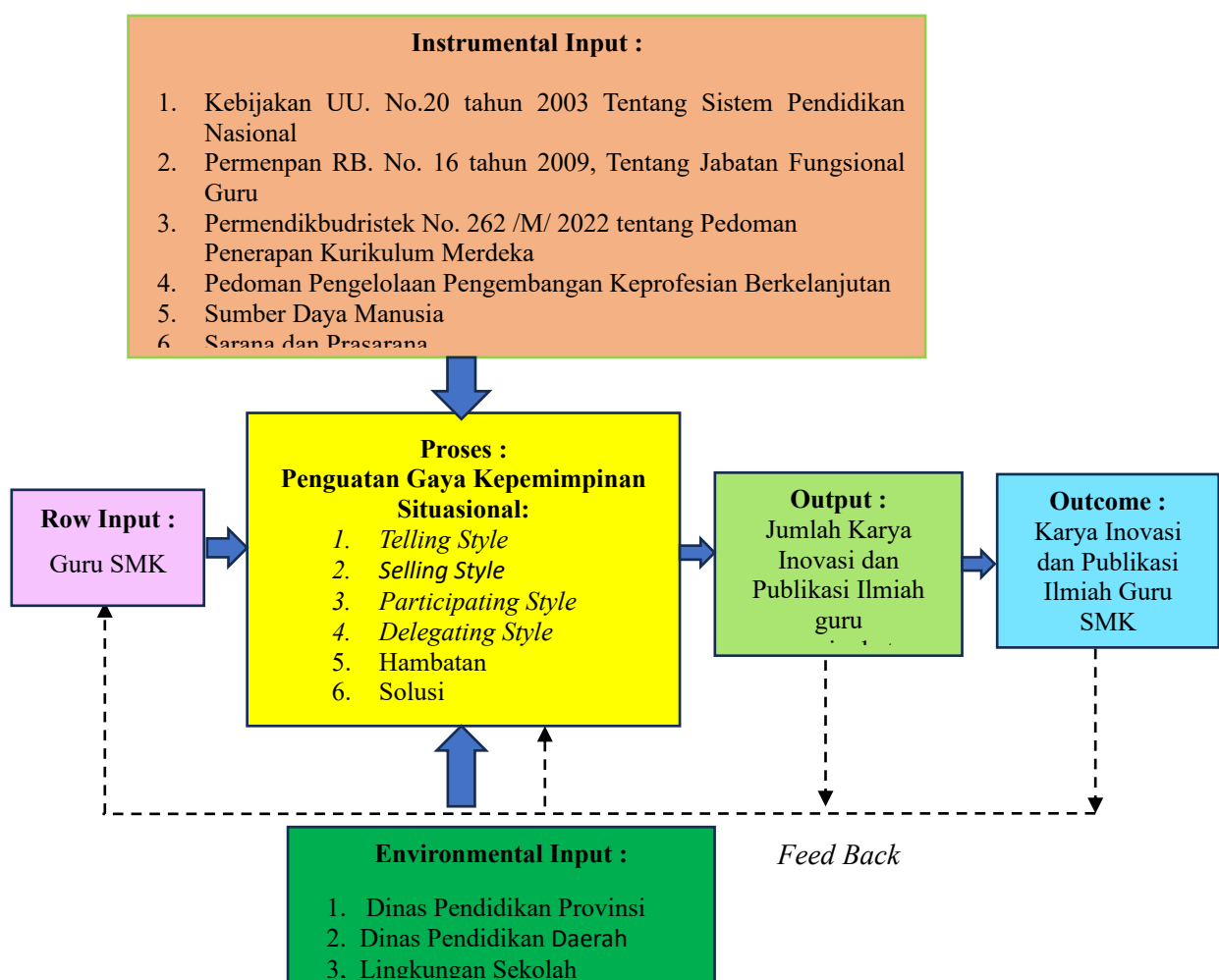
1. Perumusan Masalah

Penelitian ini menggali hal-hal terkait dengan gaya kepemimpinan situasional. Aspek yang diteliti mencakup tahapan-tahapan gaya kepemimpinan situasional yaitu gaya memberitahu (*telling*), gaya mempromosikan (*selling*), gaya partisipasi (*participating*) dan gaya mewakilkan (*delegating*), hambatan, solusi serta hasil. Penelitian tentang gaya kepemimpinan situasional menjadi suatu kebutuhan saat ini, mengingat

masih banyaknya pimpinan (kepala sekolah) yang belum menemukan metode atau gaya memimpin yang sesuai dengan kebutuhan pegawainya. Gaya kepemimpinan situasional sangat serasi apabila diterapkan di lingkungan sekolah yang memiliki pegawai (guru) yang belum memiliki motivasi dalam melakukan pengembangan karya inovasi dan publikasi ilmiah.

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah Bagaimana gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru di SMK Negeri PU Kota Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka.

Rumusan masalah dalam penelitian ini dapat digambarkan pada gambar di bawah ini:



Gambar 1.1. : Perumusan masalah

Gambar rumusan masalah penelitian dapat dijelaskan pada tahap-tahap proses dan evaluasi untuk pencapaian *output* dan *outcome* yang ditetapkan sebagai berikut:

1. *Raw Input* dalam penelitian ini adalah guru, dari kualitas dan kemampuan guru sebagai bahan yang akan mengikuti perubahan dan pengembangan oleh kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan situasional dan sekaligus menjadi pelaku utama untuk mencapai *output* dan *outcome* yang memiliki kompetensi dalam mengembangkan karya inovatif dan publikasi ilmiah serta kompetensi guru dalam hal penelitian dan publikasi dapat meningkat, yang pada gilirannya akan memperbaiki praktik pendidikan dan kontribusi akademik.
2. *Instrumental Input*, yaitu (1) Kebijakan UU. No.20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, (2) Permenpan RB. No. 16 tahun 2009, Tentang Jabatan Fungsional Guru, (3) Permendikbudristek No. 262 /M/ 2022 tentang Pedoman Penerapan Kurikulum Merdeka. (4) Pedoman Pengelolaan Pengembangan Koprofesional Berkelanjutan Guna mendukung Pengembangan Profesi Guru Pembelajar (PPGP) dan (5) sumber daya manusia juga menjadi instrumental input terhadap keberhasilan kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru. Perbedaan latar belakang sumber daya dari berbagai aspek akan dikembangkan oleh kepala sekolah melalui *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating* dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru dalam bidang penelitian dan publikasi ilmiah.(6) Peran sarana dan prasarana serta pembiayaan akan sangat mendukung gaya kepemimpinan situasional dalam mengembangkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru, sehingga menghasilkan output yang diinginkan, yaitu meningkatnya karya inovasi dan publikasi ilmiah guru.
3. *Enviromental Input* yaitu masukkan dari luar yang memengaruhi dalam proses peningkatan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru antara lain dinas pendidikan provinsi dan daerah serta lingkungan sekolah yang memiliki kebijakan-kebijakan penyediaan anggaran untuk karya inovasi dan penelitian guru, memberikan kesempatan pada guru untuk menulis karya ilmiah sebagai upaya pengembangan berkelanjutan guru melalui implementasi kepemimpinan situasional kepala sekolah. Peran tiga institusi tersebut sangat besar sehingga

harus bersinergi untuk dapat menghasilkan *output* dan *outcome* yang diharapkan.

4. Proses analisis penguatan gaya kepemimpinan situasional dapat dijelaskan melalui empat tahap berikut: (a) Memberitahu (*telling*): Kepala sekolah memiliki kemampuan untuk memberikan petunjuk kepada bawahan mengenai bagaimana, kapan, dan di mana kegiatan tersebut harus dilaksanakan, terutama ketika tugas yang diberikan berat dan hubungan dengan bawahan masih lemah. (b) Mempromosikan (*selling*): Kepala sekolah memiliki kemampuan untuk melakukan komunikasi dua arah. Meskipun pengaturan kegiatan masih sepenuhnya dilakukan oleh kepala sekolah, kepala sekolah tetap menyediakan dukungan emosional untuk memungkinkan bawahan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan, terutama ketika tugasnya berat dan hubungan dengan bawahan sudah lebih kuat. (c) Berpartisipasi (*participating*): Kepala sekolah terlibat langsung dalam pengambilan keputusan bersama bawahan. Dalam hal ini, kepala sekolah mempermudah tugas bawahan karena sudah memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas tersebut, dengan hubungan yang kuat dan tugas yang berat. (d) Mewakikan (*delegating*): Kepala sekolah memberikan kebebasan kepada guru untuk mengambil keputusan dan bertanggung jawab atas keputusan tersebut. Kepala sekolah mempercayai tingkat kesiapan bawahan dan siap untuk menerima tanggung jawab atas apa yang diputuskan oleh bawahan, dengan hubungan yang lebih lemah dan tugas yang lebih ringan.
5. *Output* yaitu capaian proses pendidikan sesuai yang ditetapkan terkait dengan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru meningkat dan apabila belum tercapai, maka akan menjadi evaluasi pada tahap *raw input* dalam hal ini guru.
6. *Out Come*, yaitu terbentuknya guru yang profesional dalam menghasilkan karya inovasi dan publikasi ilmiah, yaitu guru yang dapat mengembangkan diri, membuat publikasi ilmiah, karya inovatif, mampu naik jabatan tepat waktu.

Berdasarkan paparan rumusan masalah di atas terkait gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru di SMK Negeri PU Kota Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka. tentunya

akan memberikan gambaran secara umum tentang apa yang akan diangkat dalam disertasi ini. Berdasarkan rumusan masalah ini tergambar, Bagaimana gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru guru Sekolah Menengah Kejuruan ?

2. Pembatasan Masalah

Rumusan masalah di atas terlalu luas, maka peneliti membatasinya sebagai berikut :

- a. Gaya *Telling* kepala sekolah dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru guru SMK Negeri PU di Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka, meliputi :
 - 1) Komunikasi satu arah.
 - 2) Instruksi pekerjaan.
 - 3) Pengarahankan secara rinci
 - 4) Pengawasan pekerjaan guru.
- b. Gaya *Selling* kepala sekolah dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru SMK Negeri PU di Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka, meliputi :
 - 1) Komunikasi dua arah.
 - 2) Dukungan sosioemosional.
 - 3) Mendorongan rasa percaya diri.
- c. Gaya *Participating* kepala sekolah dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru guru SMK Negeri PU di Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka,, meliputi :
 - 1) Pemberian dorongan.
 - 2) Pemberian fasilitas guru.
 - 3) Kesempatan dalam pengambilan keputusan.
- d. Gaya *Delegating* kepala sekolah dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru guru SMK Negeri PU di Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka, meliputi:
 - 1) Pengalihan tanggung jawab.

- 2) Monitoring pekerjaan guru.
- 3) Kesempatan menyelesaikan masalah sendiri.
- 4) Sebagai fasilitator
- e. Hambatan pelaksanaan kepemimpinan situasional kepada sekolah dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru guru SMK Negeri PU di Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka yang terdiri atas:
 - 1) SDM
 - 2) Sarana dan Prasarana
 - 3) Pembiayaan
- f. Solusi menghadapi hambatan pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru guru SMK Negeri PU di Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka yang terdiri atas:
 - 1) SDM
 - 2) Sarana dan Prasarana
 - 3) Pembiayaan

C. Tujuan Dan Manfaat Penilaian

1. Tujuan Penelitian

a. Tujuan Umum

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk menganalisis gaya kepemimpinan situasional dalam upaya meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru di SMK Negeri PU di Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka.

b. Tujuan Khusus

Tujuan khusus penelitian ini adalah untuk mengkaji dan menganalisis tentang :

- 1) Gaya *Telling* kepala sekolah dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru SMK Negeri PU di Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka.

- 2) Gaya *Selling* kepala sekolah dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru SMK Negeri PU di Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka.
- 3) Gaya *Participating* kepala sekolah dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru SMK Negeri PU di Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka.
- 4) Gaya *Delegating* kepala sekolah dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah profesional guru SMK Negeri PU di Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka.
- 5) Hambatan pelaksanaan kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru SMK Negeri PU di Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka.
- 6) Solusi menghadapi hambatan pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru SMK Negeri PU di Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan khasanah keilmuan berkaitan dengan penguatan gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru serta implementasinya terbentuknya guru yang profesional.

b. Manfaat Praktis

- 1) Bagi Kepala Sekolah menjadi masukan dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan situasi dan kebutuhan individu atau tim, dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru.
- 2) Bagi Wakil Kepala Sekolah dapat memfasilitasi kebutuhan guru dalam mendukung pelaksanaan kebijakan dan program inovasi guru serta publikasi ilmiah dengan lebih optimal.

- 3) Bagi guru menjadi dasar dan motivasi dalam meningkatkan kompetensi profesional guru yaitu karya inovasi dan publikasi ilmiah melalui gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah.
- 4) Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar bagi peneliti lainnya untuk mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan situasional dengan dimensi lain seperti kesejahteraan guru, budaya organisasi sekolah, atau kualitas pendidikan.

D. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gaya memberitahukan (*telling*) kepala sekolah dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru SMK Negeri PU di Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka?
2. Bagaimana gaya mempromosikan (*selling*) kepala sekolah dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru SMK Negeri PU di Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka?
3. Bagaimana gaya berpartisipasi (*participating*) kepala sekolah dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru SMK Negeri PU di Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka?
4. Bagaimana gaya mewakilkan (*delegating*) kepala sekolah dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru SMK Negeri PU di Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka?
5. Apa saja hambatan yang ditemukan dalam penerapan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah SMK Negeri PU di Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka?
6. Bagaimana solusi mengatasi hambatan penerapan kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah SMK Negeri PU di Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka?