

**HUBUNGAN SITUASI KEPEMIMPINAN DENGAN
EFEKTIFITAS KEPEMIMPINAN KEPALA
SMK SWASTA NUR CAHAYA KOTA MEDAN
(Suatu Tinjauan Menggunakan Teori Kontingensi Fiedler)**

Binahati Waruwu, Juniman Bangun & Wira Sumitro Manik *

Abstrak

Pemimpinan yang berhasil menjalankan tugas dilihat dari orang yang dipimpinya. Teori Kontingensi Fiedler menjelaskan tentang efektivitas hubungan dalam kepemimpinan. Penelitian ini dilakukan SMK Swasta Nur Cahaya. Melalui systematic sampling diperoleh sebanyak 32 orang dan diambil sebanyak 15 orang sebagai responden penelitian. Data dikumpulkan dengan menggunakan angket dan dianalisis dengan statistik deskriptif dan korelasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat situasi kepemimpinan kepala SMK Swasta Nur Cahaya Kota Medan tergolong tinggi. Nilai rata-rata hubungan pemimpin bawahan adalah 52,73, artinya guru-guru berasumsi bahwa hubungan pemimpin bawahan adalah baik. Nilai struktur rata-rata tugas adalah 53,60. Ini berarti bahwa guru-guru berasumsi bahwa tugas yang diberikan oleh kepala sekolah adalah terstruktur. Sedangkan nilai kekuasaan jabatan kepala sekolah adalah 46,33, artinya guru berasumsi bahwa kekuasaan jabatan kepala sekolah adalah terstruktur. Berdasarkan analisis situasi kepemimpinan tersebut disimpulkan bahwa efektivitas organisasi tercapai bila kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan berorientasi tugas.

Kata kunci: Kepemimpinan, Situasi kepemimpinan, dan efektivitas.

A. PENDAHULUAN

Persoalan tentang kepemimpinan merupakan suatu objek yang sangat menarik untuk dibahas dan diteliti. Penelitian tentang kepemimpinan seolah tidak pernah berhenti, sebab kepemimpinan itu sendiri selalu berkembang sesuai dengan perkembangan budaya dan kehidupan manusia. Dalam kenyataan sejarah, kita mengenal ada

kepemimpinan yang berhasil dan tidak berhasil. Kenyataan ini selalu mendorong manusia untuk mengetahui dan mempelajari faktor yang membuat seseorang berhasil dalam memimpin serta adanya variabel lain yang memengaruhi kegagalan seseorang dalam memimpin.

Apa yang ada dan dimiliki oleh orang-orang seperti Mahatma Gandhi, sehingga dia sangat dikagumi oleh pengikutnya? Atau barangkali kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang Saddam Hussein, sehingga banyak orang yang mengagumi dan di sisi lain ada yang menghujatnya. Fakta bahwa kepemimpinan banyak memengaruhi cara kerja dan perilaku banyak orang, adalah sesuatu yang diterima oleh umum. Namun, mengapa seseorang memiliki pengaruh? Sebagian besarnya melalui penelitian sudah diketahui dan sebagian lagi belum terungkap. Bagian yang belum terungkap inilah yang mendorong para peneliti untuk mempelajari terus tentang kepemimpinan, sehingga benar-benar ditemukan kepemimpinan yang tepat dan dapat diterima secara umum.

Bila tim kita kalah bukan atlit yang diganti, melainkan coachnya. Demikian kalimat yang diungkapkan oleh Rhenald Kasali (2007:258) dalam bukunya berjudul *Re-Code Your Change DNA*. Makna kalimat ini sebenarnya ditujukan kepada para leader (pemimpin), bahwa kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuan lebih disebabkan karena ketidakmampuan pemimpinnya. Penulis merasa bahwa begitu luar biasanya peran tanggung jawab seorang pemimpin dalam kelangsungan organisasi. Jadi sebuah hal yang wajar dan semestinya bila kepemimpinan itu terus dipelajari, diteliti dan dikembangkan.

Studi tentang kepemimpinan dimulai, pada tahun 1930 di Iowa University. Studi kepemimpinan ini berhasil mengidentifikasi bahwa ada tiga gaya kepemimpinan yaitu: otokratis, demokratis, dan *laissez faire*. Namun hasil penelitian ini tidak mengungkapkan pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan tersebut terhadap produktivitas. Selanjutnya para peneliti di Ohio University juga melakukan penelitian tentang kepemimpinan. Mereka mengungkapkan bahwa pemimpin mempunyai deskripsi perilaku atas dua dimensi, yakni: *struktur pembuatan inisiatif (inisiating structure)*, dan *perhatian (consideration)*. Pada saat yang bersamaan juga dilakukan penelitian di Universitas Michigan, penekanan pada studi ini adalah *persepsi dan sikap dari pengawas dan pekerja*. Namun hasil studi ini baru

merupakan awal dari perkembangan studi tentang kepemimpinan dan menjadi dasar dalam penelitian selanjutnya (Thoha, 2008:275-284).

Fred Fiedler, salah seorang pengembang model kepemimpinan berdasarkan situasi. Tahun 1967 Fiedler mengusulkan variabel situasional untuk efektifitas kepemimpinan. Dan dia menyimpulkan bahwa harus diberikan perhatian yang besar terhadap variabel-variabel situasional (Thoha, 2008:291). Dari penelitian, Fiedler mengembangkan sebuah model kepemimpinan yang dinamakan *A Contingency Model Leadership Effectiveness*, dikenal dengan model kepemimpinan kontingensi Fiedler. Model kepemimpinan ini, menekankan keefektifan pemimpin bergantung pada hubungan dalam gaya kepemimpinannya, juga situasi yang dihadapinya (Pace dan Faules, 2006:289).

Sekolah merupakan salah satu organisasi yang juga memiliki pemimpin. Wahjosumidjo (2007:81), mengungkapkan bahwa sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Sifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan, saling menentukan. Sedang sifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan sekolah memiliki karakter tersendiri, di mana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan umat manusia.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini akan mengkaji situasi kepemimpinan (hubungan pemimpin bawahan, struktur tugas, dan kekuasaan jabatan) kepala sekolah dan gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan kepala sekolah menurut teori kontingensi Fiedler.

B. KAJIAN PUSTAKA

1. Teori Kontingensi Fiedler

Model kemungkinan Fiedler mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada penyesuaian yang tepat antara gaya pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan dan tingkat mana situasi tertentu memberikan kendali dan pengaruh ke pemimpin itu (Robbins, 2007:440). Thoha (2008:292), menyatakan model ini berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Jadi yang menjadi variabel tambahan pada teori Fiedler ini adalah situasi. Thoha menggunakan istilah

situasi yang menyenangkan, sedangkan Hersey dan Blanchard memakai istilah situasi yang menguntungkan. Menurut Hersey dan Blanchard (1986) yang mengutip dari Fiedler, bahwa situasi yang menguntungkan didefinisikan sebagai kadar dimana situasi memungkinkan pemimpin melakukan pengaruh terhadap kelompok.

Selain itu teori kepemimpinan kontingensi Fiedler menurut Rivai (2007:70), tidak membahas gaya kepemimpinan apa yang paling baik dan gaya kepemimpinan apa yang tidak baik, tetapi teori ini mengemukakan bagaimana tindakan seorang manajer dalam situasi tertentu perilaku kepemimpinannya yang efektif. Teori ini juga tidak membahas gaya dan perilaku yang berpola tetapi membahas perilaku yang berdasarkan situasi. Artinya manajer dalam memperagakan kepemimpinannya tidak berpedoman pada salah satu perilaku dari waktu ke waktu melainkan didasarkan pada analisis manajer setelah ia mempelajari situasi tertentu, lalu melakukan pendekatan yang tepat.

2. Dimensi Situasi Kontingensi Fiedler

Fiedler dalam Robbins (2007:441), mengidentifikasi tiga dimensi kontingensi situasi. Ketiga dimensi tersebut adalah: 1) hubungan pemimpin anggota, 2) struktur tugas, dan 3) kekuasaan jabatan. Thoha (2008:292) menegaskan bahwa suatu situasi akan dapat menyenangkan pemimpin jika ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Lebih lanjut dia mengatakan bahwa jika yang timbul sebaliknya, maka menurut Fiedler akan tercipta situasi yang tidak menyenangkan bagi pemimpin.

Hubungan pemimpin anggota yang dimaksudkan menurut Rivai (2007:19), yaitu derajat baik/buruknya hubungan antara pemimpin dan bawahan. Menurut Pace dan Faules (2006:289), relasi pemimpin-anggota yang baik terjadi bila anggota menyukai, mempercayai, dan menghargai pemimpin; hal ini dianggap satu-satunya kondisi terpenting bagi kepemimpinan yang efektif. Hal tersebut senada dengan apa yang dikatakan oleh Thoha (2008:292), bahwa hubungan pemimpin anggota merupakan variabel yang paling penting di dalam menentukan situasi yang menyenangkan tersebut. Robbins (2007:441), mengemukakan bahwa hubungan pemimpin anggota adalah tingkat keyakinan, kepercayaan, dan hormat bawahan terhadap pemimpin mereka. tentang hubungan pemimpin anggota Sofyandi dan Garniwa (2007:186-187), menegaskan variabel situasional ini

mencerminkan penerimaan terhadap pemimpin. Pengaruh pemimpin tergantung pada penerimaan para anggotanya. Bila yang lain akan rela untuk mengikuti karena kharisma, keahlian, dan rasa hormat bersama, pemimpin hanya memiliki sedikit kebutuhan untuk mengandalkan pada struktur tugas atau kekuasaan posisi. Namun, bila pemimpin tidak dipercayai dan dianggap negatif oleh pengikutnya, maka situasinya dianggap kurang nyaman dalam teori Fiedler. Yukl (1994:258), mengemukakan bahwa hubungan pemimpin anggota adalah sejauh mana seorang pemimpin mendapatkan dukungan dan loyalitas dari para bawahan, dan hubungan dengan para bawahan itu bersahabat dan saling membantu.

Dari penjelasan di atas, maka indikator hubungan pemimpin anggota adalah kontingensi: 1) *rasa suka bawahan terhadap pemimpin*, 2) *kepercayaan/keyakinan bawahan kepada pemimpin*, 3) *rasa hormat bawahan kepada pemimpin*, 4) *rasa persahabatan bawahan dan atasan dan* 5) *penghargaan bawahan kepada pemimpin*.

Struktur tugas menurut Kamars (2005:198), dalam situasi itu tujuan-tujuan ditentukan dengan jelas, juga keputusan-keputusan dan penyelesaian masalah dilakukan dengan tuntas. Dalam Robbins (2007:441), dinyatakan bahwa struktur tugas merupakan tingkat pemroseduran penugasan pekerjaan (yakni terstruktur atau tidak terstruktur). Hal senada ditulis oleh Yukl (1994:258), bahwa struktur tugas diartikan sejauh mana terdapat prosedur-prosedur operasi standar untuk menyelesaikan sebuah tugas, suatu penjelasan mendetail dari produk jadi atau jasa tersebut, dan indikator-indikator objektif tentang bagaimana tugas itu dilakukan. Penjelasan yang lebih lengkap tentang ini, diuraikan oleh Sofyandi dan Garniwa (2007:187) bahwa dimensi ini terdiri dari komponen-komponen sebagai berikut: 1) *kejelasan tujuan*, derajat di mana tugas atau kewajiban dinyatakan secara jelas dan diketahui oleh orang-orang yang melaksanakan pekerjaan; 2) *keragaman jalur tujuan*, derajat masalah yang dihadapi dalam pekerjaan dapat dipecahkan dengan berbagai macam prosedur, 3) *dapat dibenarkannya suatu keputusan*, derajat "kebernaran" dari pemecahan atau suatu keputusan yang biasa dihadapi dalam suatu pekerjaan dapat didemonstrasikan dengan mengajukan putusan dari atasan, dengan prosedur-prosedur logis, atau dengan umpan balik; 4) *kespesifikan suatu keputusan*, derajat dimana biasanya lebih dari satu pemecahan masalah yang benar.

Dari pendapat di atas struktur tugas dalam teori Fiedler di indikasikan oleh: 1) *tersruktur tidaknya tugas yang diberikan oleh pimpinan*; 2) *kejelasan tujuan setiap tugas*; dan 3) *kebenaran suatu keputusan*.

Kekuasaan jabatan menurut Fiedler dalam Robbins (2007:441) adalah tingkat pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin terhadap variabel kekuasaan seperti mempekerjakan, memecat, mendisplinkan, mempromosikan, dan menaikkan gaji. Kamars (2005:199) mendefinisikanya sebagai sejauh mana pengaruhnya (dalam hal ini pemimpin) terhadap aspek penghargaan atau hukuman. Dalam Sofyandi dan Garniwa (2007:188-189), diungkapkan bahwa kekuasaan posisi dalam model kontingensi mengacu pada kekuasaan inheren dalam posisi kepemimpinan. Untuk menentukan kekuasaan posisi, kita menanyakan pertanyaan-pertanyaan seperti: 1) apakah penyelia dapat menyarankan imbalan dan hukuman bawahan kepada atasannya? 2) apakah penyelia dapat menghukum atau memberi imbalan bawahannya atas kehendak sendiri? Apakah penyelia dapat mengusulkan promosi atau penurunan jabatan bawahannya?. Sementara itu dalam Yukl (1994:258), dinyatakan bahwa kekuasaan jabatan adalah sejauh mana seorang pemimpin mempunyai wewenang untuk mengevaluasi kinerja para bawahan dan mengurus imbalan-imbalan dan hukuman.

Dari berbagai pendapat di atas, maka yang menjadi indikator kekuasaan jabatan pemimpin, adalah kekuasaan : 1) *mempekerjakan*, 2) *memberi hukuman, misalnya memecat dan menurunkan pangkat/jabatan*, 3) *mendisplinkan*, 4, *mengevaluasi kinerja*, 5) *memberikan penghargaan (mempromosikan dan menaikkan gaji)*.

3. Kelebihan dan Kelemahan Model Kepemimpinan Kontingensi

Setiap model kepemimpinan tentu saja memiliki kelebihan dan kekurangan. Kegagalan para peneliti untuk memperoleh hasil yang konsisten mendorong perhatian pada pengaruh situasi (Robbins, 2007:440). Kelebihan dari model kepemimpinan kontingensi Fiedler terletak pada adanya variabel tambahan oleh Fiedler yaitu situasi yang menyenangkan dari kepemimpinan itu, selain gaya kepemimpinan seseorang. Fiedler menghubungkan perilaku kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi oleh pemimpin pada suatu saat. Fiedler berpendapat bahwa dalam situasi yang berbeda diperlukan pendekatan yang berbeda demi tercapainya efektivitas (Rivai, 2007:71). Artinya,

ungkap Hersey dan Blanchard (1986:112) sejumlah gaya perilaku pemimpin boleh jadi efektif atau tidak efektif yang bergantung pada unsur-unsur penting situasi yang dihadapi.

Untuk menguji keberartian dari model kepemimpinan kontingensi Fiedler, sudah banyak peneliti yang melakukan penelitian-penelitian lanjutan. Dalam Yukl (1994:258) dinyatakan bahwa sudah cukup banyak studi yang telah dilakukan selama dua puluh tahun terakhir (berarti sekitar tahun 1974-1994) untuk menguji LPC contingency model. Para peninjau berkesimpulan bahwa penelitian tersebut cenderung untuk mendukung model tersebut, tetapi tetap saja banyak kritik pada model tersebut, antara lain: 1) Nilai LPC mungkin tidak stabil untuk waktu tertentu dan dapat lebih kompleks daripada yang diperkirakan (Yukl, 1970); 2) Model tersebut sebetulnya bukan sebuah teori karena ia tidak menjelaskan bagaimana skor LPC dari seorang pemimpin memengaruhi kinerja kelompok (Ashour, 1973); 3) Dukungan empiris bagi model tersebut sifatnya lemah karena berdasarkan hasil koreksional yang gagal mencapai signifikansi statistik pada kebanyakan kasus, meskipun korelasi-korelasi dapat berada pada arah yang tepat (Graen, Alvares, Orris dan Martella, 1970); 4) Bobot yang digunakan untuk menghitung favorability situasional telah ditentukan dalam suatu cara yang arbitrer dan tidak ada alasan yang rasional yang eksplisit diberikan untuk hal tersebut. Model tersebut tidak menjelaskan mengapa tiga aspek berbeda dari situasi tersebut harus dikombinasikan dan diperkirakan sebagai sebuah kontinum tunggal (Shiflett, 1973); 5) Ukuran-ukuran situasional mungkin tidaklah bebas dari skor LPC pemimpin tersebut (Kerr dan Harlan, 1973); 6) Model tersebut memperlakukan hubungan pemimpin anggota sebagai sebuah variabel moderator situasional. Dilihat dari bukti yang diperoleh dari penelitian kepribadian, kelihatannya lebih sesuai untuk memperlakukan hubungan pemimpin anggota (sama seperti kepuasan dengan pimpinan) sebagai suatu variabel hasil yang dapat dipengaruhi oleh pemimpin dengan bertindak sebagai orang yang penuh perhatian dan yang mendukung; 7) Model tersebut dan kebanyakan penelitian mengabaikan para pemimpin dengan skor LPC menengah (medium), yang mungkin melebihi para pemimpin dengan skor LPC tinggi dan rendah. Penelitian memberi kesan bahwa para pemimpin dengan skor LPC medium lebih efektif daripada para pemimpin dengan skor LPC tinggi atau rendah dalam kebanyakan situasi (lima dari delapan

octant), mungkin karena ia mengimbangi masalah-masalah afiliasi dan pencapaian dengan lebih berhasil (Kennedy, 1982).

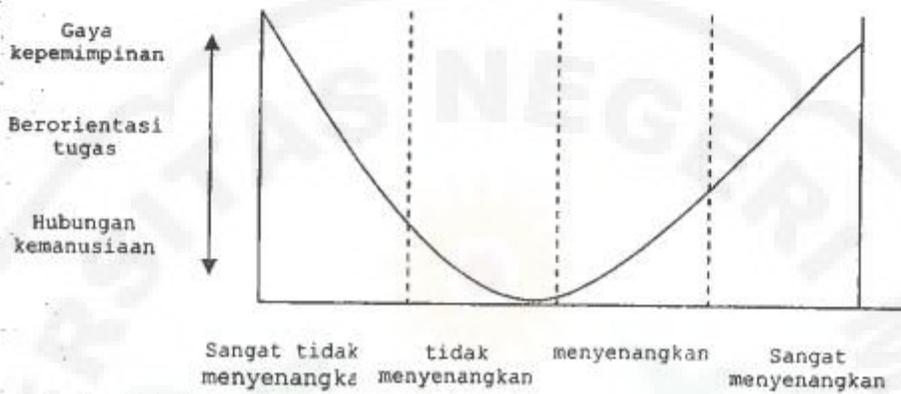
4. Efektifitas Kepemimpinan

Menurut Komariah dan Triatna (2008:28), efektifitas merupakan suatu dimensi tujuan manajemen yang berfokus pada hasil, sasaran, dan target yang diharapkan. Efektifitas berasal dari kata efektif. Menurut Pidarta (2004:190), bahwa suatu pekerjaan dikatakan efektif ialah kalau pekerjaan itu memberi hasil yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan semula. Bila dihubungkan dengan kepemimpinan, maka efektifitas kepemimpinan tidak lain adalah hasil, sasaran dan target yang dicapai atau diberi dari kepemimpinan. Kepemimpinan menurut Yukl (1994:4), didefinisikan secara luas sebagai proses mempengaruhi, yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dan sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerjasama dan teamwork, serta perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi.

Dari uraian di atas efektifitas kepemimpinan didefinisikan sebagai hasil yang dicapai oleh seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Efektifitas kepemimpinan kepala sekolah menurut Bush dan Coleman (2008:80) kepala sekolah yang efektif tidak hanya menghabiskan waktu melakukan kontrol internal secara eksplisit, seperti memonitor pengajaran, tapi harus menekankan pada penetapan tujuan dan mekanisme konsensus tujuan untuk mengarahkan perhatian para guru terhadap output organisasi. Jadi orientasi seorang pemimpin yang efektif adalah output organisasi. Pemimpin yang efektif adalah seorang yang visioner, memandang jauh ke depan, bukan hanya kepentingan sekolah saat sekarang saja, tetapi yang akan datang.

Penelitian Fiedler, dimulai dengan mengidentifikasi gaya kepemimpinan dengan memberikan kuesioner mitra kerja paling dihindari (*least preferred co-worker/LPC.*) LPC bermaksud mengukur apakah seseorang berorientasi tugas atau hubungan. Kuesioner berisi 16 kata sifat yang saling berlawanan (seperti menyenangkan-tidak menyenangkan, efisien-tidak efisien, terbuka-tertutup, mendukung,

memusuhi). Bila skor LPC tinggi, artinya *berorientasi hubungan* dan jika skor LPC rendah, maka itu berarti *berorientasi tugas* (Robbins, 2007:441). Lebih lanjut, Fiedler berasumsi gaya kepemimpinan individu bersifat tetap. Rivai (2007:19), mengungkapkan bahwa gaya berorientasi tugas, mementingkan tugas atau otoritatif. Gaya berorientasi hubungan, mementingkan hubungan kemanusiaan. Model kepemimpinan Fiedler dapat dilihat pada gambar 1:



Gambar 1. Model kepemimpinan Fiedler (Sumber: Thoha, 2008:294)

Dari gambar 1 menurut Thoha pemimpin yang bergaya menekankan pada hubungan kemanusiaan adalah bisa efektif dalam keadaan di tengah-tengah antara sangat menyenangkan dan sangat tidak menyenangkan. Bila dihubungkan dengan LPC contingency model dari Fiedler dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Hubungan dalam LPC contingency model Fiedler

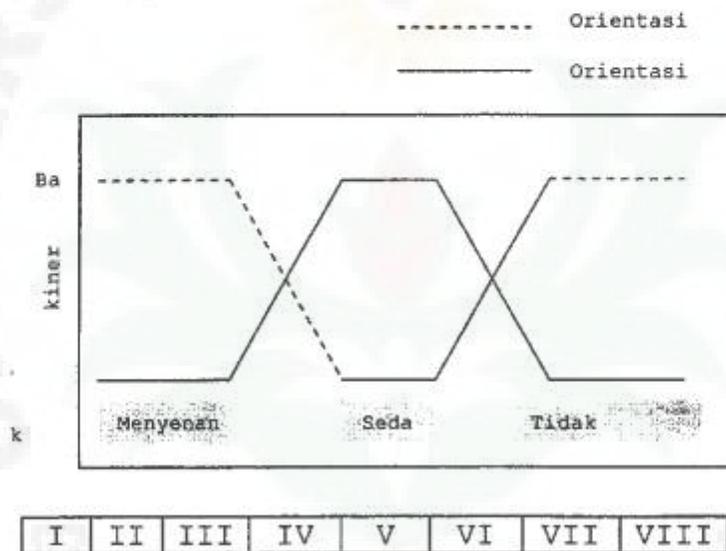
Octant	Hubungan	Struktur tugas	Posisi kekuasaan	Pemimpin yang efektif
1	baik	terstruktur	Kuat	LPC rendah
2	baik	terstruktur	Lemah	LPC rendah
3	baik	Tidak terstruktur	Kuat	LPC rendah
4	baik	Tidak terstruktur	Lemah	LPC tinggi
5	buruk	terstruktur	Kuat	LPC tinggi
6	buruk	terstruktur	Lemah	LPC tinggi

Tabel 1. Hubungan dalam LPC contingency model Fiedler

Octant	Hubungan	Struktur tugas	Posisi kekuasaan	Pemimpin yang efektif
1	baik	terstruktur	Kuat	LPC rendah
2	baik	terstruktur	Lemah	LPC rendah
3	baik	Tidak terstruktur	Kuat	LPC rendah
4	baik	Tidak terstruktur	Lemah	LPC tinggi
5	buruk	terstruktur	Kuat	LPC tinggi
6	buruk	terstruktur	Lemah	LPC tinggi
7	buruk	Tidak terstruktur	Kuat	LPC tinggi
8	buruk	Tidak terstruktur	Lemah	LPC rendah

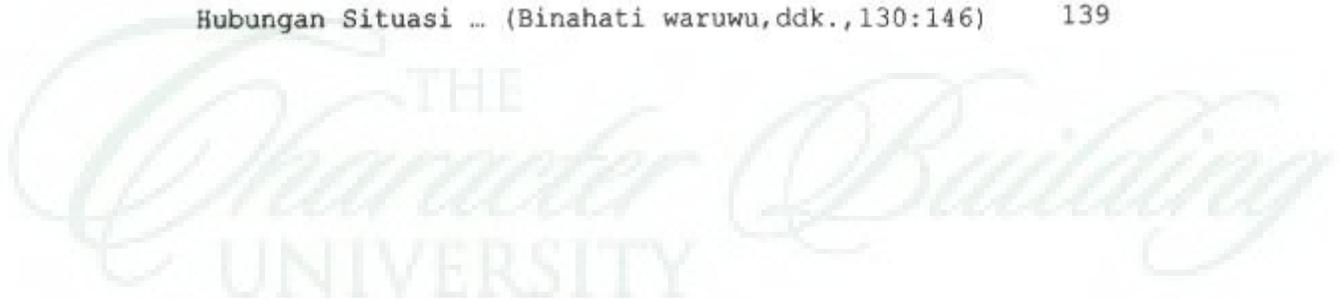
Sumber: Yukl, 1994:258

Untuk lebih memahami model kontingensi Fiedler, maka berikut akan digambarkan pula temuan dari model Fiedler menurut Robbins (2007:442), sebagai berikut:



Gambar 2. Temuan dari Model Fiedler

Dari gambar 2, Fiedler dalam Robbins (2007:443) memperkirakan bahwa bila dihadapkan pada situasi kategori I, II, III, VII, atau VIII, pemimpin yang *berorientasi tugas* berkinerja lebih baik. Tetapi pemimpin yang *beorientasi hubungan*, berkinerja lebih baik dalam situasi yang berdukungan sedang- kategori IV sampai dengan VI.

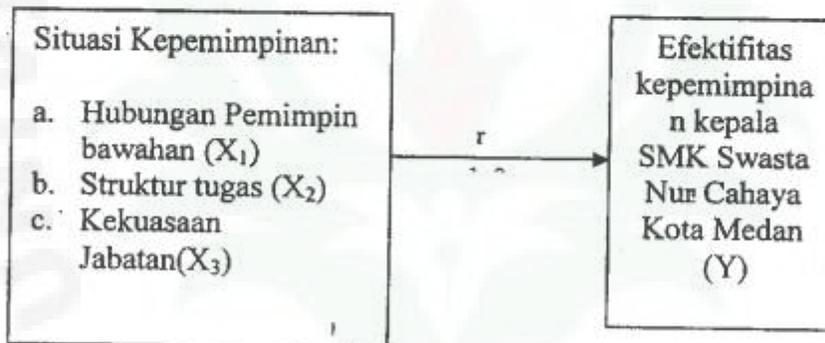


Temuan di atas sama dengan hasil studi kepemimpinan kontingensi Fiedler dalam Hersey dan Blanchard (1986:113) adalah: a) Para pemimpin yang berorientasi *tugas* cenderung berprestasi terbaik dalam situasi kelompok yang apakah sangat menguntungkan atau sangat tidak menguntungkan bagi pemimpin, b) Para pemimpin yang berorientasi *hubungan* cenderung berprestasi terbaik dalam situasi-situasi yang cukup menguntungkan.

Dalam Rivai (2007:72), dinyatakan bahwa kesimpulan dari model kepemimpinan kontingensi dari Fiedler adalah perilaku kepemimpinan yang efektif tidak berpola pada salah satu gaya tertentu, melainkan dimulai dengan mempelajari situasi tertentu pada saat tertentu.

5. Kerangka Berpikir

Untuk membuktikan hal-hal di atas, maka akan dilakukan penelitian mengenai hubungan situasi kepemimpinan dengan efektifitas kepemimpinan Kepala SMK Swasta Nur Cahaya Kota Medan dengan paradigma penelitian seperti terlihat pada Gambar 2.1 berikut ini:



Gambar 2.1. Skema Paradigma Penelitian

C. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di SMK Swasta Nur Cahaya Kota Medan, waktu pengumpulan data adalah minggu kedua bulan Nopember. Populasi penelitian ini adalah seluruh guru SMK Swasta Nur Cahaya Kota Medan berjumlah 32 orang. Teknik pengambilan

sampel dilakukan dengan *teknik systematic sampling*. Dari 32 orang dipilih sebanyak 15 orang responden penelitian. Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data ketiga variabel adalah menggunakan angka skala Likert berdasarkan kajian teori dari setiap variabel yang dirancang sesuai dengan indikator untuk setiap variabel. Masing-masing angket terdapat sebanyak 15 butir pertanyaan. Data dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan teknik korelasi.

D. HASIL PENELITIAN

1. Deskripsi Data

Ringkasan data setiap variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. Ringkasan Data Setiap Variabel

No	Nilai Statistik	X ₁	X ₂	X ₃
1	Nilai tertinggi	60	60	60
2	Nilai terendah	42	49	36

Selanjutnya distribusi frekuensi variabel hubungan pimpinan bawahan (X₁) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. Distribusi Frekuensi Variabel X₁

No	Interval	frekuensi	Frekuensi relatif (%)
1	42-45	1	6,66
2	46-49	1	6,66
3	50-53	8	53,33
4	54-57	4	26,66
5	58-61	1	6,66
Jumlah		15	100

Untuk mengetahui kecenderungan hubungan pemimpin bawahan digunakan kriteria norma. Skor tertinggi seharusnya 60 dan terendah 15, selisih Skor tertinggi dan terendah 45 dibagi skala nilai tertinggi yakni 4 ($45 : 4 = 11,25$) maka interval kelasnya dibulatkan 11, sehingga diperoleh:

Tabel 6. Kecenderungan Variabel Hubungan Pemimpin Bawahan

No	Kelas	Frekuensi	Frekuensi relatif (%)	Kategori
1	15-25	-	0	Jelek
2	26-36	-	0	Sedang
3	37-47	2	13,33	Baik
4	48-60	13	86,66	Sangat baik

Distribusi frekuensi variabel struktur tugas (X_2) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 7. Distribusi Frekuensi Variabel X_2

No	Interval	frekuensi	Frekuensi relatif (%)
1	49-50	3	20
2	51-52	4	26,66
3	53-54	1	6,66
4	55-56	4	26,66
5	57-58	2	13,33
6	59-60	1	6,66
Jumlah		15	100

Untuk mengetahui kecenderungan struktur tugas digunakan kriteria norma. Nilai tertinggi seharusnya 60 dan terendah 15, selisih nilai tertinggi dan terendah 45 dibagi skala nilai tertinggi yakni 4 ($45 : 4 = 11,25$) maka interval kelasnya dibulatkan 11, sehingga diperoleh:

Tabel 8. Kecenderungan Variabel Struktur Tugas

No	Kelas	Frekuensi	Frekuensi relatif (%)	Kategori
1	15-25	-	0	Jelek
2	26-36	-	0	Sedang
3	37-47	-	0	Baik
4	48-60	15	100	Sangat baik

Distribusi frekuensi variabel kekuasaan jabatan (X_3) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 9. Distribusi frekuensi variabel X₃

No	Interval	frekuensi	Frekuensi relatif (%)
1	36-40	2	13,33
2	41-45	8	53,33
3	46-50	-	0
4	51-55	2	13,33
5	56-60	3	20
Jumlah		15	100

Untuk mengetahui kecenderungan kekuasaan jabatan digunakan kriteria norma. Nilai tertinggi seharusnya 60 dan terendah 15, selisih nilai tertinggi dan terendah 45 dibagi skala nilai tertinggi yakni 4 (45 : 4 = 11,25) maka interval kelasnya dibulatkan 11, sehingga diperoleh:

Tabel 10. Kecenderungan Variabel Kekuasaan Jabatan

No	Kelas	Frekuensi	Frekuensi relatif (%)	Kategori
1	15-25	-	0	jelek
2	26-36	1	6,66	sedang
3	37-47	9	60	baik
4	48-60	6	33,33	Sangat baik

1. Analisis Hubungan Pemimpin Bawahan

$$R = \frac{\sum X_1}{N} = \frac{791}{15} = 52,73$$

Rentang skor hubungan pemimpin bawahan = 60 + 15 : 2 = 37,5. Sesuai dengan ketentuan, jika $R \geq$ (rentang), maka hubungan *baik* dan sebaliknya jika $R <$ (Skor), maka hubungan *buruk*. $R = 52,73 > 37,5$, maka disimpulkan bahwa klasifikasi hubungan pemimpin bawahan adalah *baik*.

2. Analisis Struktur Tugas

$$S = \frac{\sum X_2}{N} = \frac{804}{15} = 53,6$$

Rentang skor Struktur Tugas = 60 + 15 : 2 = 37,5. Sesuai dengan ketentuan, jika $S \geq$ (rentang), maka tugas terstruktur dan sebaliknya

jika $S < (\text{rentang})$, maka tugas tidak terstruktur. $S = 53,6 > 37,5$, maka disimpulkan bahwa klasifikasi tugas adalah *terstruktur*.

3. Analisis Kekuasaan Jabatan

$$K = \frac{\sum X_3}{N} = \frac{695}{15} = 46,33$$

Rentang skor kekuasaan jabatan = $60 + 15 : 2 = 37,5$. Sesuai dengan ketentuan, jika $K \geq (\text{rentang})$, maka kekuasaan jabatan kuat dan sebaliknya jika $K < (\text{rentang})$, maka kekuasaan jabatan lemah. $K = 46,33 > 37,5$, maka disimpulkan bahwa klasifikasi kekuasaan jabatan adalah *kuat*.

4. Penyesuaian Gaya Kepemimpinan Dengan Situasi

Dari Analisis hubungan pemimpin bawahan, struktur tugas dan kekuasaan jabatan, maka diperoleh data situasi kepemimpinan yaitu hubungan pemimpin bawahan baik, tugas terstruktur, dan kekuasaan jabatan kuat, dengan demikian gaya kepemimpinan yang efektif adalah LPC rendah atau pemimpin yang beorientasi tugas.

2. Pembahasan Hasil Penelitian

Besarnya hubungan pemimpin bawahan setelah diambil rata-rata dari 15 responden adalah 52,73. Dari data ini diketahui bahwa kategori hubungan pemimpin bawahan adalah sangat baik. Besarnya nilai struktur tugas yang diberikan atasan kepada bawahan adalah 53,6 atau kategori sangat baik. Sedangkan besarnya kekuasaan jabatan setelah dirata-ratakan adalah 46,33 atau kategori baik.

Dari data di atas nilai variabel yang paling rendah adalah kekuasaan jabatan. Menurut peneliti, hal ini ada hubungannya dengan keterbatasan kekuasaan jabatan kepala sekolah karena kepala sekolah memiliki pimpinan yang ada di lembaga tersebut yaitu yayasan. Artinya kekuasaan kepala sekolah dibatasi oleh kekuasaan yayasan sekolah tersebut. Hal ini merupakan kelemahan dari penelitian ini, jadi perlulah kiranya bila variabel kekuasaan jabatan dibandingkan dengan sekolah negeri.

E. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan, yaitu: a) Tingkat situasi kepemimpinan kepala SMK Swasta Nur Cahaya Kota Medan tergolong tinggi. Nilai hubungan pemimpin bawahan adalah 52,73. Artinya guru-guru berasumsi bahwa 87,88 % hubungan pemimpin bawahan adalah baik. Nilai struktur tugas adalah 53,60. Ini berarti bahwa guru-guru berasumsi bahwa 89,33% tugas yang diberikan oleh kepala sekolah adalah terstruktur. Sedangkan nilai kekuasaan jabatan kepala sekolah adalah 46,33. Artinya guru-guru berasumsi bahwa kekuasaan jabatan kepala sekolah adalah 77,21% terstruktur. b) Berdasarkan analisis situasi kepemimpinan di atas maka disimpulkan bahwa efektifitas organisasi hanya tercapai jika kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan berorientasi tugas.

Sedangkan saran dari penelitian ini yaitu: a) kepala SMK Swasta Nur Cahaya Kota Medan agar menerapkan gaya kepemimpinan dengan LPC rendah atau orientasi hubungan rendah tetapi orientasi tugas tinggi, b) peneliti lain, agar variabel penelitian ini dilaksanakan penelitian di sekolah negeri, sehingga dapat dibandingkan situasi kepemimpinan kepala sekolah di negeri dengan swasta

DAFTAR PUSTAKA

- Bush, T., Coleman, M. (2008). *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, Yogyakarta: IRCiSoD
- Hersey, P., Blanchard, K. (1986). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Kamars, D. (2005). *Administrasi Pendidikan*, Padang: CV Suryani Indah
- Komariah, A., Triatna, C. (2008). *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara
- Kasali, R. (2007). *Re-Code Your Change DNA*, Jakarta: Gramedia Pustaka Umum

- Pace, R. W., Faules, D. F. (2006). *Komunikasi Organisasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Pidarta, M. (2004). *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta
- Rivai, V. (2007). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Robbins, S. (2007). *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa: Benyamin Molan, Indonesia: PT Macanan Jaya Cemerlang
- Sagala, S. (2007). *Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta
- Sofyandi, H., Garniwa, I. (2007). *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: Graha Ilmu
- Thoha, M. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Wahjosumidjo. (2007). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Yukl, G. (1994). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Alih Bahasa: Yusuf Udaya, Jakarta: Prenhallindo

-
- * 1. Binahati Waruwu, S.Pd (Guru SMA Negeri 1 Lahewa Kabupaten Nias)
2. Drs. Juniman Bangun (Kepala SMA Swasta Nur Cahaya Kota Medan)
3. Wira Sumitro Manik, S.Pd