

EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH MODEL GRID DI SMA NEGERI 5 MEDAN

Agusman Zebua, Rafuddin Silaban, Tasraida dan Ali Ibrahim Akbar*

Abstrak

Figur seorang pemimpin sangat menentukan untuk membawa suatu organisasi berhasil mencapai tujuannya. Seorang pemimpin harus berkembang dan meningkatkan kemampuan terutama berkaitan dengan kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan inti dari manajemen karena merupakan motor penggerak bagi sumber, manusia dan alat lainnya dalam suatu organisasi. Ada beberapa gaya kepemimpinan yakni: a) kepemimpinan kontinum (otokratis dan demokratis), b) kepemimpinan grid, c) gaya tiga dimensi, d) gaya empat system, dan e) kepemimpinan situasional. Kepemimpinan grid merupakan model kepemimpinan yang ditinjau dari perhatian terhadap tugas dan perhatian pada orang. Seorang pemimpin harus memikirkan mengenai tugas yang akan dicapai juga dituntut memiliki orientasi yang baik terhadap hubungan kerja dengan manusia sebagai bawahannya.

Kata kunci: Efektivitas, Kepemimpinan, Model Grid.

A. PENDAHULUAN

Sebuah ungkapan yang berlaku dalam bidang manajemen seperti "not the table but the behind table" menekankan betapa penting peran seorang pemimpin dalam setiap organisasi. Meja yang begitu bagus tidak punya arti apa-apa jika manusia yang ada di belakang meja tidak mempunyai kemampuan manajerial yang efektif sesuai perkembangan zaman dan tuntutan organisasi.

Pemimpin adalah orang atau figure yang sangat menentukan untuk membawa suatu organisasi berhasil mencapai tujuannya dan berhasil mengatasi masalahnya. Seorang pemimpin harus berkembang, meningkatkan kemampuannya terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan. Seorang pemimpin tidak hanya secara tradisional melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin tanpa berusaha mempelajari berbagai aspek yang terkait dengan gaya kepemimpinan

atau perilaku kepemimpinan yang memberikan pengaruh yang kuat terhadap keberhasilan seorang pemimpin.

Gaya kepemimpinan sebagai kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi mutlak diperlukan. Gaya kepemimpinan seseorang dalam mempengaruhi orang lain maupun kelompok untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan demi mencapai tujuan organisasi memegang peranan penting. Menjadi seorang pemimpin yang baik harus memiliki visi dan wawasan yang luas, energik, otoritas dan memiliki langkah-langkah yang strategis dalam mengarahkan organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan selalu mengalami perubahan sejalan dengan perkembangan zaman. Terlebih-lebih pada abad ke-21 ini, kepemimpinan yang baik akan senantiasa mengikuti perkembangan zaman terutama dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sehingga seorang pemimpin tidak akan terpaku pada teori kepemimpinan yang dipelajari atau yang telah dipraktikkannya namun harus selalu menyesuaikan kepemimpinannya dengan perkembangan zaman demi mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Berbicara mengenai kepemimpinan maka kita perlu membahas pengertian kepemimpinan itu sendiri. Kepemimpinan berasal dari bahasa Inggris "leadership". Menurut Gary Yukl (2007:3) kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi.

Sementara Robert Dubin dalam Thoha (2007:259), kepemimpinan kadangkala diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan. J.K. Hemphill masih dalam Thoha mengartikan kepemimpinan itu sebagai suatu konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. Sedangkan Terry (Thoha 2007 :259) merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Agus Dharma (2004:136) mengatakan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Selain itu, Saiful Sagala mengatakan, kepemimpinan adalah suatu pokok dari keinginan manusia yang besar untuk menggerakkan potensi organisasi.

Kepemimpinan juga salah satu penjas yang paling populer untuk keberhasilan atau kegagalan dari suatu organisasi (2006:145).

Robert Tannembaun, Irving R. Weschler dan Fred Messarik mendefenisikan kepemimpinan sebagai “pengarah antar pribadi yang dilakukan dalam situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi pada pencapaian tujuan atau tujuan-tujuan tertentu. (Hersey & Blanchard 1986 : 99). Sementara koonz dan Cryril O’Donnel mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang-orang untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersama. (Hersey & Blanchard 1986 : 99).

R. Wayne Pace mengatakan, kepemimpinan adalah orang yang membantu orang lain untuk memperoleh hasil-hasil yang diinginkan. Pemimpin bertindak dengan cara-cara yang memperlancar produktivitas, moral tinggi, respon dengan energik, kecakapan kerja yang berkualitas, komitmen, efisiensi, sedikit kelemahan, kepuasan, kehadiran, dan kesinambungan dalam organisasi.

Kepemimpinan menurutnya diwujudkan melalui gaya kerja (*operating style*) atau cara bekerja sama dengan orang lain yang konsisten. Melalui apa yang dilakukakannya (bahasa) dan apa yang diperbuatnya (tindakan), seseorang membantu orang-orang lainnya untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Cara seseorang berbicara kepada yang lainnya dan cara seseorang bersikap di depan orang lain merupakan suatu gaya kerja (2006:276).

Sondang P. Siagian mengatakan, kepemimpinan merupakan inti daripada manajemen karena kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat manusia dan alat lainnya-dalam suatu organisasi. Sukses tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan tergantung pada cara-cara memimpin yang dipraktekkan oleh orang-orang atasan itu.

Mengenai gaya kepemimpinan ada beberapa teori yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Secara umum gaya kepemimpinan yang dikenal ekstrem ada dua kategori yakni gaya kepemimpinan yang otokratis dan gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan otokratis dipandang sebagai gaya yang berdasar atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Sementara gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Selain gaya kepemimpinan yang telah disebutkan di atas, beberapa penelitian tentang pemimpin telah mulai diteliti. Di Amerika Serikat usaha tersebut telah dimulai di Universitas Iowa tahun 1930, Universitas Ohio 1945 dan Universitas Michigan tahun 1947. Mulai saat itu, teori-teori kepemimpinan mulai dikembangkan oleh para ahli.

Dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan, dikenal beberapa gaya-gaya kepemimpinan yang dipakai yakni: a) gaya kepemimpinan kontinum (otokratis dan demokratis), b) gaya kepemimpinan Grid, c) gaya tiga dimensi dari Reddin, d) gaya empat system dari Likert, dan e) gaya kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard

Sejalan dengan penjelasan di atas, maka permasalahan yang dipilih adalah bagaimana gaya kepemimpinan berdasarkan kepemimpinan (manajerial) grid. Manajerial grid yang disampaikan oleh Blake dan Mouton, memperkenalkan model kepemimpinan yang ditinjau dari perhatiannya terhadap tugas dan perhatian pada orang. Kedua sisi tinjauan model kepemimpinan ini kemudian diformulasikan dalam tingkatan-tingkatan, yaitu antara 0 sampai dengan 9.

Dalam pemikiran model manajerial grid, seorang pemimpin selain harus lebih memikirkan mengenai tugas-tugas yang akan dicapainya juga dituntut untuk memiliki orientasi yang baik terhadap hubungan kerja dengan manusia sebagai bawahannya. Artinya bahwa seorang pemimpin tidak dapat hanya memikirkan pencapaian tugas saja tanpa memperhitungkan factor hubungan dengan bawahannya, sehingga seorang pemimpin dalam mengambil suatu sikap terhadap tugas, kebijakan-kebijakan yang harus diambil, proses dan prosedur penyelesaian tugas, maka saat itu juga pemimpin harus memperhatikan pola hubungan dengan staf atau bawahannya secara baik.

Berdasarkan penjelasan di atas, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah berhubungan dengan tugas dan orang diperlukan. Artinya keberhasilan kepala sekolah didukung oleh keberhasilan pada tugas dan hubungannya dengan bawahan. Kepemimpinan dewasa ini saat memiliki peranan yang sangat penting. Maju mundurnya suatu organisasi atau perusahaan ditentukan bagaimana gaya kepemimpinan seseorang dalam memenej organisasi tersebut sehingga mencapai tujuannya. Menjadi seorang pemimpin dibutuhkan "pengetahuan

ekstra" seperti pendidikan maupun pengalaman. Tanpa kepemimpinan yang baik, tujuan organisasi tidak akan terwujud bahkan sebaliknya yang terjadi adalah kekacauan-kekacauan karena masing-masing orang bekerja menurut tujuan mereka masing-masing.

Sejalan dengan perkembangan zaman, gaya kepemimpinan selalu berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi yang dihadapi di lingkungan tempat bekerja. Demikian juga dengan gaya kepemimpinan manajerial grid yang selalu berorientasi pada tugas dan hubungan dengan bawahan akan selalu mengalami perubahan. Kendati telah diperkenalkan model kepemimpinan yang dikemukakan oleh Blake dan Mouton, namun model tersebut tidak sepenuhnya dapat diterapkan di lapangan.

Sekolah sebagai suatu organisasi memerlukan seorang pemimpin yang mampu menggerakkan seluruh elemen sekolah untuk mencapai tujuan sekolah. Pencapaian tujuan tersebut dapat dilakukan dengan menerapkan pola-pola kepemimpinan yang sudah ada. Namun tidak semua kepala sekolah mampu menerapkan model-model kepemimpinan tersebut. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan kepala sekolah. Diantaranya adalah faktor internal dan eksternal. Faktor internal misalnya, tingkat pendidikan, kecerdasan emosional, tingkat kesejahteraan dan pengetahuan manajemen sekolah. Faktor eksternal (yang berasal dari luar sekolah) seperti, kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan, kurikulum, stakeholders, dan lain-lain.

Untuk meneliti gaya kepemimpinan terutama kepemimpinan kepala sekolah, ada banyak variabel yang perlu diperhatikan, sehingga perlu pembatasan masalah yang dikaji dan analisis. Sehubungan dengan hal itu, ruang lingkup tulisan ini adalah dibatasi hanya pada gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh Robert R. Blake dan Jane S. Mouton dan implementasi pada kepemimpinan kepala sekolah. Secara operasional permasalahan dirumuskan: Apakah kepemimpinan (model grid) kepala sekolah SMA Negeri 5 Medan berhubungan dengan orientasi tugas dan orang ?

B. KAJIAN TEORI

1. Kepemimpinan Grid

Salah satu teori gaya pemimpin yang paling banyak digunakan adalah gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Blake dan Mouton (1964). Menurut Pace (2006 : 280) teori yang

dikemukakan Blake dan Mouton disebut kisi manajerial (manajerial grid) dan kini disebut kisi kepemimpinan. Kisi ini berasal dari hal-hal yang mendasari perhatian manajer: perhatiannya pada tugas atau pada hal-hal yang direncanakan untuk diselesaikan dan perhatian kepada orang-orang dan unsur-unsur organisasi yang mempengaruhi.

Kisi ini menurut Pace, menggambarkan bagaimana perhatian pemimpin pada tugas dan pada manusia sehingga menciptakan gaya pengelolaan dan kepemimpinan. Sementara Hersey dan Blanchard (1996:106) mengatakan manajerial grid secara ekstensif dalam program-program pengembangan organisasi dan manajemen.

Manajerial grid, diidentifikasi lima tipe kepemimpinan yang berbeda berdasarkan pada orientasi produksi (tugas) dan orientasi pada orang (hubungan). Perhatian pada produksi diilustrasikan pada poros horizontal. Produksi menjadi lebih penting bagi pemimpin pada saat harkatnya menanjak pada skala horizontal. Pemimpin dengan harkat (rating) sembilan pada poros horizontal memiliki perhatian yang maksimum pada produksi. Perhatian pada orang diilustrasikan pada poros vertical. Orang-orang menjadi lebih penting bagi pemimpin pada saat harkatnya beranjak ke atas poros. Pemimpin yang memiliki harkat sembilan pada poros vertical memiliki perhatian maksimum pada orang-orang.

Manajerial grid menjelaskan bahwa manajer berhubungan dengan dua hal yaitu produksi dan orang dimana selanjutnya manajerial grid menekankan bagaimana manajer memikirkan produksi dan hubungan manajer serta memikirkan produksi dan hubungan kerja dengan manusianya. Dari penjelasan di atas ada lima gaya yang dipakai oleh seorang menejar dalam berhubungan dengan tugas dan manusia yakni :

- a. *1,1 Gaya pengalah (Impoverished style)*. Gaya ini ditandai oleh kurangnya perhatian terhadap produksi. Pemimpin yang lemah cenderung menerima keputusan orang lain, menyetujui pendapat, sikap, dan gagasan orang lain, serta menghindari sikap memihak. Bila terjadi konflik, pemimpin jenis ini tetap netral dan berdiri di luar masalah. Dengan tetap netral, pemimpin pengalah jarang terlibat. Pemimpin pengalah berusaha untuk mengatasi keadaan.
- b. *5,5 Gaya pemimpin pertengahan (middle-of-the-road style)*. Gaya ini ditandai oleh perhatian yang seimbang terhadap produksi dan manusia. Pemimpin jenis ini mencari cara-cara yang dapat berguna, meskipun mungkin tidak sempurna, untuk memecahkan

masalah. Bila ada pendapat, gagasan, dan sikap yang berbeda, pemimpin gaya pertengahan berusaha untuk jujur tetapi tegas dan mencari pemecahan yang tidak memihak. Pemimpin seperti ini berusaha untuk mempertahankan keadaan tetap baik.

- c. *9,9 Gaya tim (team style)*. Gaya ini ditandai oleh perhatian yang tinggi terhadap tugas dan manusia. Pemimpin tim sangat menghargai keputusan yang logis dan kreatif sebagai hasil dan pengertian dan kesepakatan anggota organisasi. Pemimpin tim mendengarkan dan mencari gagasan, pendapat dan sikap yang berbeda dari yang dianutnya. Bila terjadi konflik, pemimpin tim mencoba memeriksa alasan timbulnya perbedaan dan mencari penyebab utamanya. Pemimpin jenis ini mempunyai rasa humor yang besar meskipun mungkin ia sedang dalam keadaan tertekan, dan ia menunjukkan usaha keras serta mengikutsertakan orang lain untuk ikut bergabung bersamanya.
- d. *1,9 Gaya santai (country club style)*. Gaya ini ditandai oleh rendahnya perhatian terhadap tugas dan perhatian yang tinggi terhadap manusia. Pemimpin jenis ini amat menghargai hubungan baik di antara sesama orang. Ia lebih suka menerima pendapat, sikap, dan gagasan orang lain daripada memaksakan kehendaknya. Ia menghindari terjadinya konflik, tapi bila ini tidak dapat dihindari, ia mencoba untuk melunakkan perasaan orang dan menjaga agar mereka tetap bekerja sama. Pemimpin seperti ini lebih banyak bersikap menolong daripada memimpin.
- e. *9,1 Gaya kerja (task style)*. Gaya ini ditandai oleh perhatian yang tinggi terhadap pelaksanaan kerja tetapi amat kurang memperhatikan manusianya. Pemimpin gaya kerja amat menghargai keputusan yang telah dibuat. Pemimpin gaya kerja adalah orang yang perhatian utamanya adalah melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan secara efisien. Pemimpin jenis ini cenderung untuk mempertahankan gagasannya, pendapatnya, serta sikapnya meskipun kadang-kadang ini dihasilkan dengan cara menekan orang lain. Bila terjadi konflik, pemimpin jenis ini cenderung menghentikannya atau memenangkan posisinya dengan cara membela diri, berkeras pada pendiriannya atau mengulangi konflik dengan sejumlah argumentasi baru. Bila sesuatu tidak berjalan dengan seharusnya, pemimpin gaya kerja akan memacu dirinya juga orang lainnya supaya semuanya kembali berjalan dengan baik. (Pace dan Faules 2006 : 281-282).

Menurut Blake dan Mouton, gaya tim 9,9 (gaya tim – team style) merupakan gaya kepemimpinan yang paling disukai. Kepemimpin gaya tim berdasarkan pada efektifitas kepemimpinan dari dua kepentingan, yaitu pekerjaan dan manusia. Pada umumnya, kepemimpinan gaya tim berasumsi bahwa orang akan menghasilkan sesuatu yang terbaik bilamana mereka memperoleh kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berarti. Di balik gaya 9,9 ini tersembunyi kesepakatan untuk melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan, dengan maksud mempergunakan kemampuan mereka untuk memperoleh hasil terbaik yang mungkin dicapai.

2. Kepemimpinan Berorientasi Orang (Humanitas)

Kepemimpinan berorientasi hubungan adalah gaya kepemimpinan yang cenderung mengarah pada kepentingan bawahan. Pemimpin yang sangat efektif dalam memelihara hubungan yang baik dalam organisasi pada umumnya adalah mereka yang mempunyai sikap sabar, responsive, periang, antusias, berani, murah hati, spontan, percaya diri menerima dan bebas dari perasaan takut atau kebingungan. Seorang pemimpin dengan segala sifat kepribadian yang dimilikinya harus menyesuaikan diri dengan kepribadian anggotanya dan para anggota harus memahami kepribadiannya pula.

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang (humanitas) sebagai berikut : a) Memberikan motivasi, mendukung dan membantu bawahan untuk meningkatkan karir mereka, b) Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, c) Menunjukkan kepercayaan dan rasa percaya serta bertindak ramah tamah, d) Selalu memberikan informasi kepada bawahan, e) Cenderung menggunakan pengontrolan secara umum dari pada pengontrolan yang bersikap ketat, dan f) Bersikap penuh kekeluargaan, hubungan kerja sama yang menghormati.

3. Kepemimpinan Berorientasi Tugas/Produksi

Gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas atau produksi ialah gaya kepemimpinan yang efektif yang selalu berkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang berorientasi tugas atau produksi.

Gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas atau produksi adalah: a) Memberikan petunjuk-petunjuk kepada bawahan, b) Mengadakan pengawasan terhadap bawahan, c) Meyakinkan bawahan bahwa tugas harus selalu dilaksanakan sesuai dengan keinginan pimpinan, dan d) Menekankan kepada pelaksanaan tugas

Dalam hal ini seorang pemimpin harus mengetahui kualitas keputusan atau kebijakan yang diambil, memahami proses dan prosedur, melakukan penelitian dan kreativitas, memahami kualitas pelayanan stafnya melalui efisiensi dalam bekerja dan meningkatkan volume dari sesuatu hasil.

4. Efektivitas Kepemimpinan

Definisi efektivitas kepemimpinan hingga saat ini belum ada keseragaman karena antara satu pakar dengan pakar lainnya berbeda. Sementara kriteria yang dipilih untuk mengevaluasi efektivitas kepemimpinan mencerminkan bagaimana peneliti menentukan konsep kepemimpinan secara eksplisit maupun implisit. Sebagian besar efektivitas kepemimpinan didasarkan konsekuensi dari tindakan pemimpin bagi pengikut dan komponen lainnya dalam organisasi.

Menurut Yulk (2007:10), berbagai jenis hasil yang digunakan itu mencakup kinerja dan pertumbuhan kelompok atau organisasi pemimpin tersebut, kesiapannya untuk menghadapi tantangan atau krisis, kepuasan para pengikut terhadap pemimpin, komitmen pengikut terhadap tujuan kelompok, kesejahteraan dan perkembangan psikologis para pengikutnya, bertambahnya status pemimpin dalam kelompok, dan kemajuan pemimpin ke posisi wewenang yang lebih tinggi dalam organisasi.

Ukuran yang banyak digunakan untuk mengukur efektivitas kepemimpinan menurut Yulk adalah seberapa jauh unit organisasi pemimpin berhasil menunaikan pencapaian sarannya. Selain itu, efektivitas kepemimpinan kadang-kadang diukur berdasar kontribusi pemimpin pada kualitas proses kelompok yang dirasakan oleh para pengikut atau pengamat dari luar.

Berdasarkan hal tersebut di atas, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada orang (humanitas) adalah bagaimana kepala sekolah: a) Mendorong bawahan untuk meningkatkan kinerja guru dan pegawai, b) Melibatkan bawahan dalam mengatasi masalah yang dihadapi sekolah dan meminta solusi terbaik dari bawahan, c) Memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan untuk menjelaskan tugas dan tanggungjawabnya, d) Menggunakan pengontrolan secara umum pada bawahan, e) Meminta pada bawahan untuk menjaga keharmonisan dengan teman sejawat, sebagai suatu keluarga besar di sekolah, f) Memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengemukakan masalah yang dihadapinya, g)

Memberikan reward kepada bawahan yang kinerjanya baik, h) Mengambil keputusan atas musyawarah dan mufakat dalam rapat sekolah, i) Menyapa bawahan bila bertemu, dan j) Menyediakan waktu untuk siswa untuk berkonsultasi

Sedangkan efektivitas kepemimpinan ditinjau dari orientasi tugas atau produksi adalah kepala sekolah: a) Merencanakan dan mengatur kerja dengan menentukan batas-batas waktu tertentu, b) Mengkordinasikan kegiatan kepada guru dan pegawai melalui rapat sekolah, c) Memiliki kreativitas dalam pengambilan keputusan, d) Menjelaskan cara-cara untuk mencapai produktivitas kerja yang baik, e) Meminta guru dan pegawai serta murid untuk mematuhi aturan-aturan sekolah demi kebaikan bersama, f) Berusaha mencari alternative untuk meningkatkan mutu sekolah, dan g) Menanyakan kehadiran guru dan pegawai setiap hari kerja

C. METODOLOGI PENELITIAN

Pengumpulan data dilakukan peneliti selama seminggu. Instrumen yang digunakan dalam mengumpulkan data berupa angket yang berisi pertanyaan yang langsung dijawab dan diisi oleh guru-guru SMA Negeri 5 Medan. Kemudian diolah dalam menentukan keefektifan kepemimpinan kepala sekolah tersebut. Analisis data dilakukan sesuai dengan petunjuk yang telah dibahas dalam teori. Variabel kepemimpinan kepala sekolah diukur dengan angket skala Likert, yang terdiri dari empat opsi, berupa kata-kata antara lain: selalu, sering, jarang sekali, dan tidak pernah. Untuk pernyataan positif dengan skala nilai 4, 3, 2, dan 1 untuk pernyataan negatif dengan skala nilai 1, 2, 3 dan 4. Setelah data dikumpulkan dianalisa lalu ditarik kesimpulan tentang efektivitas kepemimpinan model grid yang dimiliki oleh Kepala Sekolah SMA Negeri 5 Medan.

D. HASIL PENELITIAN

1. Deskripsi Data

Data yang diperoleh ada dua berupa orientasi pada orang (humanitas) dan orientasi pada tugas. Kuesioner yang disebarkan di SMA Negeri 5 Medan dengan responden 27 orang dengan perincian laki-laki 8 orang, perempuan 19 orang, Golongan II, 1 orang, Golongan III, 11 orang dan Golongan IV, 15 orang. Masa kerja responden 5 tahun ke atas 11 orang dan 10 tahun ke atas 16 orang.

Dari 27 responden, sebanyak lima (5) responden menyatakan bahwa perhatian kepala sekolah terhadap pemeliharaan hubungan yang baik antara kepala sekolah dengan guru-guru adalah rendah. Hal ini terbukti dengan jawaban responden yang menyatakan bahwa kepala sekolah jarang sekali memberi perhatian terhadap bawahan atau guru-guru. Sebanyak 22 orang responden memberi jawaban bahwa kepala sekolah selalu membina dan memelihara hubungan yang baik sehubungan pelaksanaan tugas.

Berdasarkan hasil jawaban responden menyatakan bahwa sebanyak 6 orang responden memberi jawaban bahwa kepala sekolah memberi perhatian yang rendah terhadap pelaksanaan tugas. Selanjutnya, sebanyak 21 orang responden memberikan jawaban bahwa kepala sekolah selalu memberikan perhatian yang tinggi terhadap pelaksanaan tugas.

2. Pembahasan

a. Orientasi pada orang (humanitas)

Dari hasil deskripsi data dikemukakan bahwa kepala sekolah selalu membina dan memelihara hubungan-hubungan yang baik dengan guru-guru dan pegawai dalam rangka pencapaian tujuan (81,48%). Hasil ini merupakan gambaran bahwa kepala sekolah SMA Negeri 5 Medan senantiasa berupaya membina dan memelihara hubungan yang baik dengan guru-guru dan pegawai. Dalam arti bahwa kepemimpinan kepala sekolah selalu berorientasi pada upaya penciptaan hubungan yang baik dan harmonis dalam setiap hubungan kerja dengan guru-guru dan pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Robert R Blake dan Jane S Mouton bahwa kepemimpinan kepala sekolah SMAN 5 Medan berada pada grid 9,9 yaitu adanya perhatian dan upaya yang tinggi terhadap pembinaan dan pemeliharaan hubungan yang baik dengan guru dan pegawai. Dengan demikian diharapkan, bahwa guru-guru akan termotivasi untuk melaksanakan tugas dengan baik karena adanya upaya kepala sekolah untuk senantiasa menciptakan hubungan kerja yang intim dan harmonis melalui pembinaan dan pemeliharaan hubungan yang baik dengan guru-guru dan pegawai. Hal itu diindikasikan dengan pengikutsertaan guru-guru dalam pengambilan keputusan, pengikutsertaan guru-guru dalam program pelatihan dan pengembangan, memberikan penghargaan kepada guru yang menunjukkan prestasi kerja yang baik, kepala sekolah bersikap ramah

tamah terhadap guru-guru dan pegawai, serta memberikan perintah dengan jelas dan komunikatif.

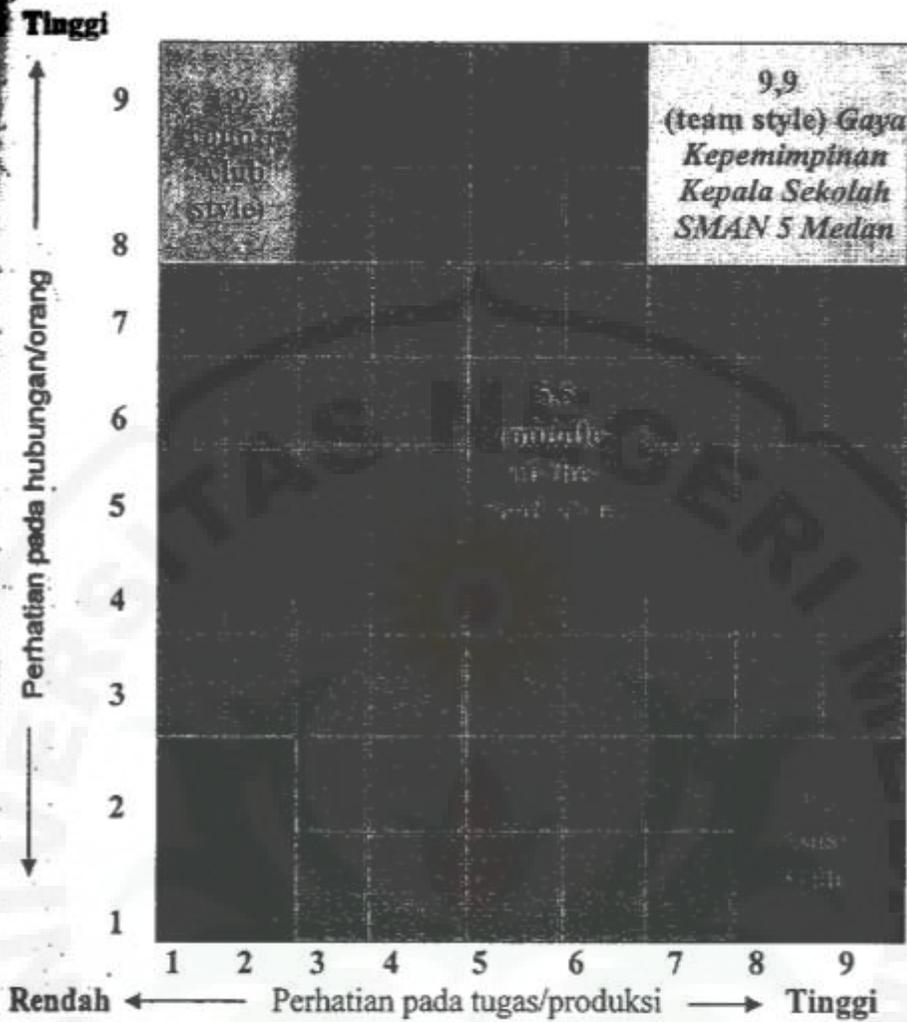
b. Orientasi pada tugas

Dari hasil deskripsi data dikemukakan bahwa kepala sekolah SMA Negeri 5 Medan memberikan perhatian yang tinggi terhadap pelaksanaan tugas-tugas dalam rangka mencapai tujuan sekolah (77,77%). Hal ini merupakan gambaran bahwa kepala sekolah SMA Negeri 5 Medan senantiasa memberikan perhatian yang tinggi terhadap pelaksanaan tugas. Hal ini diindikasikan dengan adanya upaya kepala sekolah untuk mengikutsertakan guru-guru dan pegawai dalam mencapai tujuan sekolah, memberikan penjelasan kepada guru-guru dan pegawai tentang pelaksanaan tugas yang baik, selalu memberikan dukungan terhadap guru-guru dan pegawai dalam pelaksanaan tugas, selalu mengadakan pengaturan jadwal kerja yang sesuai dengan permintaan guru-guru, mengadakan pembagian tugas yang merata diantara guru-guru dan pegawai serta selalu menganalisa masalah yang timbul dalam pelaksanaan tugas di dalam kelas.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Robert R. Blake dan Jane S. Mouton bahwa kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 5 Medan berada pada grid 9,9 yaitu adanya perhatian dan upaya yang tinggi terhadap pelaksanaan tugas dan hubungan dengan guru-guru dan pegawai di SMA Negeri 5 Medan.

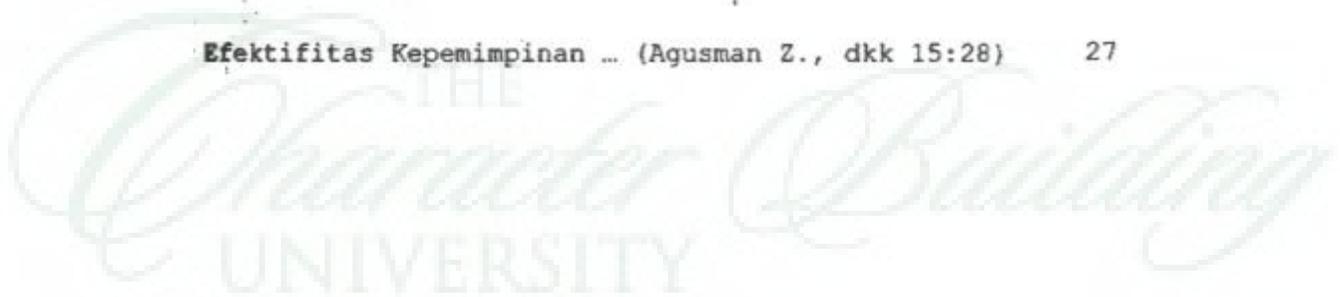
D. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan: 1) Hasil perolehan skor terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada hubungan orang (humanitas) cukup tinggi (22 atau 81,48%) sedangkan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang berhubungan pada tugas atau produksi juga cukup tinggi (21 atau 77,77%), 2) Hasil analisis menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah yang berhubungan dengan orientasi pada orang (humanitas) dan orientasi pada tugas sangat signifikan (positif), dan 3) Berdasarkan hasil analisis data, gaya kepemimpinan Kepala Sekolah SMAN 5 Medan berada pada gaya 9,9 (team style). Gaya ini ditandai oleh perhatian yang tinggi terhadap tugas dan manusia. Kepala Sekolah SMAN 5 sangat menghargai keputusan yang logis dan kreatif sebagai hasil dan pengertian dan kesepakatan guru-guru dan pegawai sebagaimana digambarkan pada diagram berikut.



Gambar 1. Diagram Efektivitas kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Negeri 5 Medan dengan gaya manajerial Grid.

Berdasarkan hasil analisis data, maka saran yang disampaikan sebagai berikut: 1) Kepala sekolah SMAN 5 Medan agar lebih meningkatkan efektivitas kepemimpinannya baik terhadap tugas/produk maupun kepada hubungan orang (guru-guru dan pegawai), 2) Kepala sekolah SMAN 5 Medan diharapkan lebih dapat bekerjasama dengan guru dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan hasil peningkatan belajar siswa, 3) Kepada guru-guru dan pegawai SMAN



5 Medan untuk terus dapat bekerjasama dengan Kepala sekolah demi tercapainya tujuan sekolah dan lancarnya pelaksanaan proses belajar mengajar di dalam kelas, dan 4) Kepala sekolah SMAN 5 Medan, agar dapat memelihara rasa percaya diri para guru melalui pemberian tugas dan tanggungjawab yang menantang, sehingga guru merasa dihargai untuk menunjukkan prestasinya dan sekaligus mengarahkan guru kearah iklim akademik yang kondusif.

DAFTAR PUSTAKA

- Gibson James L. 1997. *Organisasi dan Manajemen Perilaku, Struktur dan Proses*. Jakarta, Penerbit Erlangga.
- Hersey Paul & Kent Blanchard. 1986. *Perilaku Organisasi, Pendaaygunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Penerbit Erlangga.
- Pace R. Wayne & Faules Don F. 2006. *Komunikasi Organisasi-Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung, Penerbit Rosda Karya.
- Robbins Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Siagian, SP. 2004. *Filsafat Administrasi*, Jakarta, Bumi Aksara.
- _____. 1997. *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan*, Jakarta, PT. Toko Gunung Agung.
- Thoha Miftah. 2007. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta, Rajawali Press.
- Yukl, Gary. 2007. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta, PT. Indeks.

-
- * 1. Agusman Zebua, S.Pd adalah Guru SMAN 1 Lahewa - Nias
2. Drs.Rafuddin Silaban adalah Dosen Kopertis Wilayah I DPK di Universitas Sisingamangaraja XII Medan
3. Tasraida, S.Pd adalah Pengawas SMA Diknas Medan
4. Drs. Ali Ibrahim Akbar adalah Kepala Sekolah IPTN Tanjung Morawa - Deli Serdang