

**Tingkat Adaptasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Menghadapi Situasi
dalam Pengambilan Keputusan Strategik: Studi di SMP Kota
Semarang 2005.**

Arief Yulianto¹

Abstrak: Penelitian ini bertujuan mengetahui karakteristik kepemimpinan Kepala SMP dalam melakukan adaptasi dengan lingkungan kerja dan Mengetahui peran serta yang diberikan seluruh anggota sekolah dalam pengambilan keputusan strategis kepada Kepala SMP. Sasaran studi ini dipilih berdasarkan teknik representative purposive sampling, yaitu sebanyak 16 SMP di kota Semarang serta dengan purposive (syarat) yaitu telah menerapkan MBS . Model analisis data yang dilakukan adalah dengan menggunakan model LASI (Leadership Adaptability and Style Inventory). Pembahasan Analisis Situasional. Pada pembahasan ini adalah mengenai deskripsi gaya kepemimpinan Kepala SMP terkait dengan lingkungan yang ada di lingkungannya. Indikator pada gaya kepemimpinan ini adalah tingkat penyelesaian pekerjaan (perilaku tugas) serta hubungan personal dan organisasi (interaksional) baik secara individu maupun kelompok. Dari hasil data primer yang didapat, sesuai dengan 12 situasi dalam variabel LASI. Pembahasan Analisis Situasional. Pada pembahasan ini adalah mengenai deskripsi gaya kepemimpinan Kepala SMP terkait dengan lingkungan yang ada di lingkungannya. Indikator pada gaya kepemimpinan ini adalah tingkat penyelesaian pekerjaan (perilaku tugas) serta hubungan personal dan organisasi (interaksional) baik secara individu maupun kelompok. Dari hasil data primer yang didapat, sesuai dengan 12 situasi dalam variabel LASI maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut

Kata Kunci: Kepemimpinan Adaptif, Model LASI, MBS

¹ Staff Pengajar Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomil UNNES

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Pemberian otonomi pendidikan yang luas pada sekolah merupakan kepedulian pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat serta upaya peningkatan mutu pendidikan secara umum. MBS merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerja sama yang erat antara sekolah, masyarakat, dan pemerintah (E. Mulyasa, 2004).

Sejalan dengan otonomi yang diberikan kepada sekolah yang lebih luas, Kepala Sekolah yang identik sebagai pemimpin sekolah dihadapkan pada situasi pengambilan keputusan yang mampu mengakomodinir stakeholder sekolah dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan.

Kepala SMP sebagai pemimpin pada sekolah menengah pertama diharapkan juga mampu memiliki sifat-sifat kepemimpinan, dimana dalam pengambilan keputusan strategisnya mampu mengakomodinir berbagai kepentingan yang ada sesuai dengan kondisi obyektif sekolah dan pendidikan. Hal ini sejalan dengan otonomi yang diberikan oleh Manajemen Berbasis Sekolah kepada Kepala Sekolah yaitu dalam memanfaatkan sumber daya dan pengembangan strategi Manajemen Berbasis Sekolah berdasarkan kondisi setempat. Kepemimpinan

pendidikan sudah barang tentu memiliki karakteristik yang berbeda dengan kepemimpinan pada umumnya. (Burhanuddin, 1994).

Kepemimpinan Kepala SMP menjadi sangat penting dalam melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah, karena senantiasa dituntut adaptatif yaitu mampu memahami kecenderungan perubahan internal dan eksternal. Sebagai pemimpin tunggal di sekolah, Kepala SMP memiliki tanggung jawab untuk mempengaruhi semua anggota sekolah untuk memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan strategis sekolah secara efektif dan efisien (Burhanuddin, 1994). Dari definisi ini kepala SMP harus mempunyai sifat kepemimpinan yang selalu adaptatif dalam pengambilan keputusan dengan kondisi yang terus menerus berubah dalam rangka pencapaian tujuan strategis sekolah

Rumusan Masalah

Masalah dalam penelitian ini meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Bagaimanakah kepemimpinan Kepala SMP dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja ?
2. Bagaimanakah peran serta seluruh anggota sekolah dalam pengambilan keputusan strategis yang dilakukan Kepala SMP?

Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan Penelitian

1. Mengatahui karakteristik kepemimpinan Kepala SMP dalam melakukan adaptasi dengan lingkungan kerja

2. Mengetahui peran serta yang diberikan seluruh anggota sekolah dalam pengambilan keputusan strategis kepada Kepala SMP

Kegunaan Penelitian

1. Sebagai masukan bagi Kepala SMP dalam mengadopsi type kepemimpinan yang adaptatif dengan lingkungan internal dan eksternal sekolah yang selalu berubah dalam pelaksanaan MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan.
2. Sebagai masukan bagi Kepala SMP perlunya melibatkan peran serta seluruh anggota organisasi dalam pengambilan keputusan strategisnya
3. Sebagai masukan bagi Dinas Pendidikan Nasional dalam pembuatan kebijakan Sekolah

LANDASAN TEORI

Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Ditingkat sekolah, leadership yang berhasil mengembangkan budaya komitmen staf sekolah terhadap hasil siswa yang meningkat besar mendorong kualitas pengalaman belajar. Kepala Sekolah secara signifikan menyumbang bagi satu 'visi'. Dalam hal ini kepemimpinan yang kompeten yang mempengaruhi seluruh aspek kinerja sekolah (Ibtisam Abu-Duhou, 2002).

Kepala Sekolah yang menjalankan fungsi kepemimpinan pendidikan, tidak bisa disamakan karakteristiknya dengan kepemimpinan yang umum. Abd Rachman Abror (1984) mendefinisikan kepemimpinan pendidikan sebagai tindakan atau tingkah laku di antara individu dan kelompok yang menyebabkan individu dan juga kelompok-kelompok itu bergerak maju – mencapai tujuan pendidikan yang semakin bisa diterima oleh masing-masing pihak.

Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama Dirjen Dikdasmen Depdiknas (2000), mendefinisikan kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai usaha atau cara Kepala Sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Dengan demikian, kepemimpinan Kepala Sekolah atau kepemimpinan pendidikan adalah bagaimana cara Kepala Sekolah untuk "membuat" orang lain bekerja untuk mencapai tujuan sekolah/pendidikan.

Berkaitan dengan implementasi MBS, Kepala Sekolah senantiasa memperhatikan konsep "lima pilar *Total Quality Management*" (Creech, 1996). Yaitu, produk merupakan titik pusat untuk tujuan dan pencapaian organisasi. Mutu dalam produk, tidak mungkin ada tanpa mutu dalam proses. Mutu dalam proses, tidak mungkin ada tanpa organisasi yang tepat. Organisasi yang tepat, tidak ada artinya tanpa pemimpin yang memadai. Komitmen yang kuat dari bawah ke atas merupakan pilar pendukung bagi semua komponen tersebut, dan setiap pilar tergantung

kepada keempat pilar yang lain. Dan jika salah satu lemah, dengan sendirinya yang lain juga ikut lemah.

Tugas-Tugas Kepemimpinan Pendidikan

Tujuan-tujuan pokok pendidikan akan membedakan sifat dasar tindakan kepemimpinan yang diperlukan. Sebagai contoh, di Amerika dengan cara-cara yang terorganisir dalam menggunakan intelegensinya, rakyat menentukan sifat dasar pendidikannya. Sehingga, rakyat memiliki kewajiban untuk memahami berbagai alternatif yang ada padanya dan menerima dampak atas pilihan yang mereka buat.

Untuk menghindari hal tersebut, kegiatan kepemimpinan dijalankan dalam hal-hal sebagai berikut: (1) Membantu orang-orang dari warga sekolah untuk menetapkan tujuan pendidikannya, (2) Memudahkan dan memperlancar proses belajar mengajar, mengembangkan efektivitas mengajar yang lebih besar., (3) Menyusun suatu unit organisasi yang produktif, (4) Menciptakan suatu iklim bagi tumbuh dan munculnya kepemimpinan, (5) Menyediakan sumber-sumber yang adekwat untuk mengajar yang efektif.

Bagi seorang pemimpin sangat penting untuk memberikan perhatiannya pada dua dimensi, yaitu: berorientasi pada penyelesaian tugas yang diembannya (*a task oriented style*) dan berorientasi menjalin hubungan kerja sama yang baik dengan para anggota organisasinya (*an employee – oriented style*) (Wahjosumidjo, 1987). Dalam arti yang

sangat jelas, tugas-tugas tersebut diatas merupakan rencana untuk menguji keefektivan kepemimpinan (Abd Rachman Abror, 1984).

Kepemimpinan Adaptatif

Sebuah organisasi yang mempunyai strategi kaku, tidak fleksible yang didukung budaya kuat khususnya akan mudah diserang (vulnerable) bila lingkungan eksternal berubah dan strategi tersebut tidak cocok lagi. Bahkan bila tidak terdapat perubahan yang drastis pada kondisi-kondisi eksternal sebuah organisasi yang sebelumnya sukses dapat dirusak bilamana manajemen puncak mengejar sebuah tujuan strategis yang sempit sampai batas-batas yang membahayakan (Gary Yuky, 1994 : 332)

Sebuah organisasi dalam rangka pencapaian tujuan strategis, haruslah menggunakan strategi yang selalu mengacu pada kondisi eksternal dan internal organisasi. Banyak organisasi memakai strategi yang tidak relevan lagi dengan perubahan yang ada karena telah merupakan budaya organisasi dan sulit berubah sehingga tujuan organisasi tidak tercapai. Kondisi tersebut menuntut top management selalu improvisasi dengan strategi dan sumber daya yang ada serta adaptatif dengan lingkungan dalam pencapaian tujuan organisasi

Sekolah sebagai salah satu organisasi, juga perlu beradaptasi dengan lingkungannya yang selalu berubah dan sulit diprediksikan, Kepala Sekolah sebagai pimpinan harus mengambil keputusan untuk memilih

strategi yang fleksible dan mengacu pada pemanfaatan sumber daya yang ada dalam rangka pencapain tujuan strategiknya

METODE PENELITIAN

Lokasi dan Sasaran Studi

Studi pada penelitian ini memfokuskan SMP di Kota Semarang yang telah menerapkan MBS, dimana kepala sekolah diberikan wewenang yang lebih luas dalam pengambilan keputusan strategik. Adapun jumlah populasi SMP di kota Semarang adalah sebanyak 40 sekolah yang tersebar di berbagai kecamatan. Sasaran studi ini dipilih berdasarkan teknik *representative purposive sampling*, yaitu sebanyak 16 SMP di kota Semarang serta dengan purposive (syarat) yaitu telah menerapkan MBS.

Variabel Penelitian

Guna mendapatkan data yang lebih akurat mengenai tingkat adaptatif Kepemimpinan Kepala SMP dalam pengambilan Keputusan Strategik diperlukan variabel-variabel yang saling berkaitan, yaitu: Pengambilan Keputusan Akademik, Lingkungan Kerja dan Lingkungan Kerja Kepala SMP

Sumber Data

Dalam penelitian ini menggunakan data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya, yaitu Kepala SMP sebagai sumber

data serta didukung dengan persepsi seluruh warga SMP meliputi guru, tata usaha dan murid sebagai peserta didik.

Metode Pengambilan Data

Dalam rangka pengambilan data primer, dalam penelitian ini diambil melalui berbagai teknik, yaitu: kuisisioner, komunikasi dan observasi dengan responden dilakukan untuk melengkapi dan mendukung data yang diperoleh melalui komunikasi dengan responden.

Metode Analisis Data

Model analisis data yang dilakukan adalah dengan menggunakan model LASI (*Leadership Adaptability and Style Inventory*). Metode ini merupakan instrumen yang dikembangkan oleh Pusat Studi Kepemimpinan Universitas Ohio. Adapun untuk mengetahui kemampuan pemimpin dalam beradaptasi dengan lingkungan kerjanya dan penentuan gaya, digunakan metode LASI (*Leadership Adaptability and Style Inventory*). Metode ini merupakan instrumen yang terdiri dari 12 poin-poin situasi yang didisain untuk mengukur persepsi diri pemimpin terhadap tiga aspek perilaku kepemimpinan, yaitu: gaya, lingkup gaya, dan gaya kemampuan adaptasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pembahasan Analisis Situasional

Pada pembahasan ini adalah mengenai deskripsi gaya kepemimpinan Kepala SMP terkait dengan lingkungan yang ada di

lingkungannya. Indikator pada gaya kepemimpinan ini adalah tingkat penyelesaian pekerjaan (perilaku tugas) serta hubungan personal dan organisasi (interaksional) baik secara individu maupun kelompok. Dari hasil data primer yang didapat, sesuai dengan 12 situasi dalam variabel LASI maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut

Situasi 1 :

Situasi ke-1 yaitu: Bawahan tidak merespon segera pada percakapan bersahabat pimpinan dan malah berkonsentrasi pada kesejahteraan diri mereka sendiri. Performa mereka menurun. Keadaan yang demikian menunjukkan bahwa kedewasaan kelompok secara cepat menurun sebagaimana ditunjukkan dengan semakin menurunnya performa mereka. Dalam hal ini pemimpin mungkin dianggap sebagai seorang yang “gampang” (serba membolehkan) dikarenakan sikap persahabatan yang ditunjukkan sangat besar. Taruhan terbesar pemimpin dalam jangka pendek yaitu mengurangi aktivitas menjalin hubungan pribadi dengan kelompok dan memulai kegiatan seperti menjelaskan aktivitas-aktivitas apa yang harus dilakukan oleh anggota kelompok dan kapan, dimana dan bagaimana tugas-tugas dikerjakan. Jika kelompok mulai menunjukkan tanda-tanda rasa tanggungjawab, pemimpin dapat mempererat hubungan dan mulai memberi tugas. Dengan diagnosa situasi demikian, maka tindakan alternatif yang dibutuhkan adalah pada pilihan (A) dalam daftar LASI, yaitu: “menekankan penggunaan prosedur yang sama dan manfaat akan penyelesaian suatu tugas”.

Situasi ke-2

Situasi ke-2 yaitu: “ada peningkatan penampilan kelompok yang dapat diamati. Pimpinan ingin meyakinkan bahwa semua anggota tidak mengabaikan tugas-tugas dan patokan-patokan standar”. Keadaan demikian menggambarkan bahwa kelompok merespon baik sikap pimpinan yang sudah terpola, kematangan kelompok terlihat semakin meningkat. Pemimpin harus berhati-hati jangan sampai meningkatkan dukungan yang bersifat sosio-emosional secara drastis, sementara dia mengubah perilakunya untuk memperlihatkan kematangannya. Terlalu banyak dukungan sosio-emosional dan terlalu sedikit struktur dianggap sebagai sikap “gampangan” oleh kelompok. Oleh karena itu, jalan yang terbaik adalah memperkuat perkiraan-perkiraan secara berturut-turut sebagaimana perilaku kelompok semakin mendekati harapan pemimpin akan penampilan yang baik. Hal ini dilakukan dengan kedua proses pengurangan susunan pertama (perilaku ujian), dan kemudian jika diikuti oleh adanya penampilan yang lumayan, maka terdapat peningkatan dukungan sosio-emosional (perilaku hubungan). Dengan diagnosa situasi demikian, maka tindakan alternatif yang dibutuhkan adalah pada pilihan (A) dalam daftar LASI, yaitu: “melibatkan diri dalam pergaulan yang hangat, tetapi juga tetap meyakinkan diri sendiri bahwa semua anggota sadar akan peranan-peranan dan standar-standar mereka”.

Situasi ke-3

Situasi ke-3 yaitu: "Anggota kelompok tidak mampu menyelesaikan sebuah permasalahannya sendiri. Pimpinan biasanya meninggalkan mereka sendiri. Performa kelompok dan hubungan antar pribadi berjalan baik". Keadaan demikian menggambarkan bahwa kelompok, yang dulu kematangannya diatas rata-rata sesuai dengan saran teori penampilan dan hubungan pribadi yang baik, sekarang tidak lagi bisa menyelesaikan suatu masalah dan membutuhkan campur tangan pemimpin. Langkah terbaik yang harus diambil pemimpin yaitu membuka komunikasi kembali dengan kelompok dengan cara mengumpulkan mereka dan menolong mereka dalam menyelesaikan masalah. Dengan diagnosa situasi demikian, maka tindakan alternatif paling efektif yang dibutuhkan adalah pada pilihan (D) dalam daftar LASI, yaitu: "memberi semangat pada kelompok untuk tetap bekerja walaupun ada masalah dan hadir pada saat diskusi". Jika pilihan D ini yang dilakukan, maka skornya adalah tertinggi, yaitu +2 dan dalam situasi ini termasuk dalam kuadran 3 (HR/LT).

Situasi ke-4

Situasi ke-4 yaitu: "Pimpinan akan mengadakan perubahan besar. Bawahan-bawahan mempunyai catatan prestasi yang baik. Mereka menghargai perlunya perubahan". Keadaan demikian menggambarkan bahwa, karena pemimpin mempertimbangkan adanya perubahan dan anggota-anggota kelompok juga sudah dewasa dan menghargai kebutuhan

akan perubahan, maka langkah terbaik yang diambil pemimpin yaitu tetap membuka jalur komunikasi. Dengan diagnosa situasi demikian, maka tindakan alternatif paling efektif yang dibutuhkan adalah pada pilihan (C) dalam daftar LASI, yaitu: “membiarkan kelompok memformulasikan arah perubahannya”.

Situasi ke-5

Situasi ke-5 yaitu: “Penampilan kelompok mengalami penurunan selama beberapa bulan terakhir. Anggota-anggota tidak berkonsentrasi lagi akan pencapaian tujuan. Pada masa lalu, menyusun kembali tugas-tugas telah sangat membantu. Mereka secara kontinyu perlu diingatkan untuk mengerjakan tugas-tugas dengan tepat waktu”. Keadaan demikian menggambarkan bahwa, kelompok itu belum sepenuhnya matang tidak hanya dalam batas-batas dari kehendak untuk mengambil pertanggungjawaban, tetapi juga dalam pengalaman, produktivitas itu menurun. Perbaikan struktur telah menolong diwaktu lalu. Spekulasi terbaik dari pimpinan dalam jangka pendek, akan mengikat dalam tabiat pekerjaan, seperti pembatasan aturan-aturan dan pemisahan tugas-tugas. Dengan diagnosa situasi demikian, maka tindakan alternatif paling efektif yang dibutuhkan adalah pada pilihan (C) dalam daftar LASI, yaitu: “membatasi kembali tujuan-tujuan dan mengawasi dengan hati-hati”.

Situasi ke-6

Situasi ke-6 yaitu: "Pimpinan melangkah dalam situasi yang berjalan efisien. Administrator terdahulu berorientasi pada tugas. Sebagai pimpinan baru, anda ingin menciptakan sebuah situasi yang produktif, tetapi ingin memulai dengan memanusiawikan lingkungan". Keadaan demikian menggambarkan bahwa, kelompok itu telah merespon secara baik dimasa lalu untuk mengambil banyak dari kelakuan sebagaimana dibuktikan oleh jalannya situasi dengan lancar yang ditinggal oleh administrator yang terakhir. Jika pimpinan baru ingin menjaga situasi yang produktif, tetapi akan lebih senang untuk memulai memanusiakan lingkungan, spekulasi yang terbaik yaitu memelihara beberapa struktur tetapi memberikan kelompok kesempatan untuk meningkatkan pertanggungjawaban mereka. Jika pertanggungjawaban ini ditangani dengan baik, kelakuan ini seharusnya didorong oleh perkembangan dalam dorongan sosio emosional. Proses ini seharusnya berlanjut sampai pada kelompok ini menerima pertanggungjawaban yang signifikan dan kinerjanya seperti suatu kelompok yang lebih dewasa. Dengan diagnosa situasi demikian, maka tindakan alternatif paling efektif yang dibutuhkan adalah pada pilihan D dalam daftar LASI, yaitu: "melibatkan kelompok dalam pembuatan keputusan, tetapi melihat pada kenyataan-kenyataan yang ditemui".

Situasi ke-7

Situasi ke-7 yaitu: "Pimpinan mempersiapkan perubahan besar dalam struktur organisasi. Anggota-anggota kelompok telah mengajukan usulan tentang perubahan yang dibutuhkan. Kelompok telah menunjukkan fleksibilitasnya dalam operasionalnya sehari-hari". Keadaan demikian menggambarkan bahwa, kelompok tersebut nampaknya menjadi di atas rata-rata dalam kedewasaan seperti fleksibilitas menasehati kegiatan sehari-hari. Sejak pimpinan memikirkan pembuatan perubahan-perubahan utama dalam susunan dan anggota-anggota dari kelompok telah membuat nasehat-nasehat tentang perlunya perubahan. Spekulasi terbaik dari pimpinan adalah untuk menjaga hubungan komunikasi terbuka dengan kelompok. Beberapa susunan bagaimanapun mungkin diperlukan karena perubahan mungkin berbahaya di dalam area-area yang mana kelompok tersebut mempunyai pengalaman yang kurang. Dengan diagnosis situasi demikian, maka tindakan alternatif paling efektif yang dibutuhkan adalah pada pilihan B dalam daftar LASI, yaitu: "mendapat persetujuan kelompok pada perubahan dan mengizinkan kelompok tersebut untuk mengorganisasikan penerapannya".

Situasi ke-8

Situasi ke-8 yaitu: "Performa kelompok dan hubungan antar pribadi berjalan baik. Anda merasa sedikit tidak yakin akan kelemahan anda dalam memimpin kelompok". Keadaan demikian menggambarkan bahwa, kelompok tersebut berada di atas rata-rata dalam hal kedewasaan, seperti

dapat terlihat dalam produktivitas yang baik dan hubungan kelompok-kelompok. Sementara pimpinan merasa agak kurang yakin dengan kurangnya petunjuk terhadap kelompok. Masalah ini berada tergantung pada kelompok yang bersangkutan. Karena itu, tindakan terbaik dari pimpinan adalah melanjutkan untuk membiarkan kelompok menyediakan cukup banyak dukungan struktur dan sosio-emosional sendiri. Dengan diagnosa situasi demikian, maka tindakan alternatif paling efektif yang dibutuhkan adalah pada pilihan A dalam daftar LASI, yaitu: “meninggalkan kelompok tersebut untuk mandiri”.

Situasi ke-9

Situasi ke-9 yaitu: “Atasan anda telah menetapkan anda untuk memimpin suatu tugas berat yang telah jauh terlambat dalam membuat permintaan rekomendasi-rekomendasi untuk perubahan. Kelompok tidak mempunyai tujuan yang jelas. Kehadiran pada beberapa sesi menurun. Pertemuan-pertemuan mereka telah berubah menjadi kegiatan social. Secara potensial mereka mempunyai talenta yang diperlukan untuk membantu”. Keadaan demikian menggambarkan bahwa, kelompok ini di bawah rata-rata dalam kedewasaan, seperti terlihat dengan keterlambatannya dalam membuat permintaan rekomendasi-rekomendasi. Kehadiran yang sedikit pada waktu pertemuan-pertemuan dan sedikit perhatian dalam menyelesaikan tugas-tugas. Seraya para anggotanya potensial untuk menolong, spekulasi yang baik para pimpinan dalam jangka pendek akan menjadi susunan pikiran dengan kelompok ini, contohnya adalah

mengorhanisasikan dan membatasi aturan-aturan dari anggota-anggota terhadap tugas-tugasnya. Dengan diagnosa situasi demikian, maka tindakan alternatif paling efektif yang dibutuhkan adalah pada pilihan D dalam daftar LASI, yaitu: “membatasi kembali tujuan-tujuan dan mengawasi secara hati-hati”.

Situasi ke-10

Situasi ke-10 yaitu: “Bawahan-bawahan anda yang biasanya mampu mengambil tanggungjawab, tidak memberi respon pada penetapan kembali standar-standar baru tersebut”. Keadaan demikian menggambarkan bahwa, bawahan-bawahan biasanya mampu untuk bertanggungjawab, yaitu menjadi kurang dewasa. Hal ini mungkin sebagian karena pimpinan itu telah menyusun lingkungan kelompok. Spekulasi terbaik pimpinan sekarang adalah menjaga saluran-saluran komunikasi dan mengutus untuk bertanggungjawab lebih, tetapi juga yakin bahwa tujuan-tujuan dan kenyataan-kenyataan dari organisasi adalah memelihara dengan susunan pangkat yang bebas. Pemaksaan kembali secara positif keberadaan kelompok-kelompok meningkat dalam kematangan mungkin hanya meningkatkan adanya kemungkinan bahwa perilaku jenis ini bisa berlanjut did masa mendatang. Dengan diagnosa situasi demikian, maka tindakan alternatif paling efektif yang dibutuhkan adalah pada pilihan D dalam daftar LASI, yaitu: “menyatukan rekomendasi-rekomendasi kelompok, tetapi melihat pada standar-standar baru yang ditemui”.

Situasi ke-11

Situasi ke-11 yaitu: "Anda telah dipromosikan untuk suatu jabatan baru. Supervisor sebelumnya tidak terlibat dalam urusan-urusan kelompok. Kelompok cukup mampu mengambil alih tugas dan peranannya. Hubungan antar kelompok berjalan dengan baik". Keadaan demikian menggambarkan bahwa, administrator terdahulu meninggalkan kelompok sendirian. Anggota-anggota merespon dalam suatu cara pendewasaan yang relatif dengan mengeluarkan rata-rata dan variable-variabel lain. Spekulasi baru yang terbaik dari pimpinan itu melanjutkan dan membiarkan susunan kelompok penuh oleh aktivitas-aktivitasnya, tetapi melengkapi untuk beberapa focus pada pengembangan hasil apa yang memadai sekarang. Spekulasi itu perlu untuk membuka saluran komunikasi untuk menetapkan posisi dari pimpinan dan mendapat rapor dengan kelompoknya. Seperti mempercayai dan komitmen terkembang, pergeseran terhadap peninggalan kelompok lebih did atas kelompoknya menjadikan lebih sesuai. Dengan diagnosa situasi demikian, maka tindakan alternatif paling efektif yang dibutuhkan adalah pada pilihan B dalam daftar LASI, yaitu: "bawahan-bawahan terlibat dalam pembuatan keputusan dan memperkuat kontribusi-kontribusi yang baik".

Situasi ke-12

Situasi ke-12 yaitu: "Informasi terbaru mengidentifikasi beberapa kesukaran internal diantara bawahan. Kelompok mempunyai catatan

prestasi yang hebat. Para anggota telah secara efektif mencapai tujuan-tujuan jangka panjang. Mereka telah bekerja dalam suasana harmonis pada tahun-tahun yang lalu. Semuanya berkualitas baik dalam tugas masing-masing". Keadaan demikian menggambarkan bahwa, kelompok itu bagus dalam pendewasaan, seperti dapat terlihat dari catatan penyelesaiannya dan kemampuan untuk menjaga tujuan jangka panjang. Spekulasi terbaik pimpinan dalam jangka pendek akan membiarkan para anggota kelompok menyelesaikan permasalahan sendiri; bagaimanapun, jika kesulitan-kesulitan berlanjut, cara-cara kepemimpinan alternatif dapat diperhatikan. Dengan diagnosa situasi demikian, maka tindakan alternatif paling efektif yang dibutuhkan adalah pada pilihan B dalam daftar LASI, yaitu: "mengizinkan para anggota kelompok untuk mengerjakan".

Pembahasan Analisis Situasional

Pada pembahasan ini adalah mengenai deskripsi gaya kepemimpinan Kepala SMP terkait dengan lingkungan yang ada di lingkungannya. Indikator pada gaya kepemimpinan ini adalah tingkat penyelesaian pekerjaan (perilaku tugas) serta hubungan personal dan organisasi (interaksional) baik secara individu maupun kelompok. Dari hasil data primer yang didapat, sesuai dengan 12 situasi dalam variabel LASI.

Hasil LASI diri Responden 1

Secara keseluruhan, dengan skor rata-rata = + 7, maka berarti Responden 1 telah memberikan pilihan alternatif tindakan pada penghadapan berbagai situasi dengan efektif.

Hasil LASI diri Responden 2

Secara keseluruhan, dengan skor rata-rata = + 10, berarti Responden 2 telah memberikan pilihan alternatif tindakan pada penghadapan berbagai situasi dengan sangat efektif.

Hasil LASI diri Responden 3

Secara keseluruhan, dengan skor rata-rata = + 8, maka berarti Responden 3 telah memberikan pilihan alternatif tindakan pada penghadapan berbagai situasi dengan efektif.

Hasil LASI diri Responden 4

Secara keseluruhan, dengan skor rata-rata = + 6, maka berarti Responden 4 telah memberikan pilihan alternatif tindakan pada penghadapan berbagai situasi dengan kurang efektif.

Hasil LASI diri Responden 5

Secara keseluruhan, dengan skor rata-rata = + 9, maka berarti Responden 5 telah memberikan pilihan alternatif tindakan pada penghadapan berbagai situasi dengan efektif.

Hasil LASI diri Responden 6

Secara keseluruhan, dengan skor rata-rata = + 8, maka berarti Responden 6 telah memberikan pilihan alternatif tindakan pada penghadapan berbagai situasi dengan efektif.

Hasil LASI diri Responden 7

Secara keseluruhan, dengan skor rata-rata = + 7, maka berarti Responden 7 telah memberikan pilihan alternatif tindakan pada penghadapan berbagai situasi dengan efektif

Hasil LASI diri Responden 8

secara keseluruhan, dengan skor rata-rata = + 5, maka berarti Responden 8 telah memberikan pilihan alternatif tindakan pada penghadapan berbagai situasi dengan efektif

Hasil LASI diri Responden 9

Secara keseluruhan, dengan skor rata-rata = + 3, maka berarti Responden 9 telah memberikan pilihan alternatif tindakan pada penghadapan berbagai situasi dengan efektif

Hasil LASI diri Responden 10

Secara keseluruhan, dengan skor rata-rata = + 5, maka berarti Responden 10 telah memberikan pilihan alternatif tindakan pada penghadapan berbagai situasi dengan efektif

Hasil LASI diri Responden 11

Secara keseluruhan, dengan skor rata-rata = + 5, maka berarti Responden 11 telah memberikan pilihan alternatif tindakan pada penghadapan berbagai situasi dengan efektif

Hasil LASI diri Responden 12

Secara keseluruhan, dengan skor rata-rata = + 8, maka berarti Responden 1 telah memberikan pilihan alternatif tindakan pada penghadapan berbagai situasi dengan efektif

Hasil LASI diri Responden 13

Secara keseluruhan, dengan skor rata-rata = + 4, maka berarti Responden 13 telah memberikan pilihan alternatif tindakan pada penghadapan berbagai situasi dengan efektif

Hasil LASI diri Responden 14

Secara keseluruhan, dengan skor rata-rata = + 4, maka berarti Responden 14 telah memberikan pilihan alternatif tindakan pada penghadapan berbagai situasi dengan efektif

Hasil LASI diri Responden 15

Secara keseluruhan, dengan skor rata-rata = + 7, maka berarti Responden 15 telah memberikan pilihan alternatif tindakan pada penghadapan berbagai situasi dengan efektif

Hasil LASI diri Responden 16

Secara keseluruhan, dengan skor rata-rata = + 6, maka berarti Responden 16 telah memberikan pilihan alternatif tindakan pada penghadapan berbagai situasi dengan efektif.

Dari interpretasi hasil LASI di atas maka secara keseluruhan kecenderungan kepala SMP dalam pengambilan keputusan dan pengambilan tindakan alternatif pada penghadapan berbagai situasi dengan efektif.

Simpulan dan Saran

Simpulan

1. Kepemimpinan Kepala SMP telah mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja dalam hal ini guru mendukung dan melaksanakan kebijakan yang dilaksanakan oleh seluruh warga sekolah. Dalam berbagai kegiatan kelompok, guru diikutsertakan dan kepala sekolah sekolah top management juga memantau pencapaian tujuan tersebut.
2. Seluruh anggota sekolah mempunyai kontribusi dalam pengambilan keputusan strategis yang dilakukan Kepala SMP terlihat bahwa dalam analisis kecenderungan bahwa tindakan yang dilakukan kepala sekolah apabila dihadapkan pada situasi alternatif adalah efektif. Artinya bahwa pengambilan keputusan strategis kepala SMP dengan melibatkan guru dan seluruh anggota sekolah, jadi bukan pengambilan keputusan yang otoriter justru malah cenderung kepemimpinan yang demokratis

Saran

1. Untuk menilai kepemimpinan kepala SMP perlu adanya standar baku untuk mengukur kinerja kepemimpinannya sehingga diharapkan output dari penelitian ini menjadi standar pedoman pengambilan kebijakan kepala sekolah

2. Untuk mengukur kepemimpinan kepala SMP perlu memasukan unsur produktivitas sekolah menyangkut dengan layanan yang dilakukan, *competitiveness* siswa, prestasi sekolah, ranking sekolah, dan *output*.

Daftar Pustaka

- Abror, Abd Rachman. 1984. *Kepemimpinan Pendidikan Bagi Perbaikan dan Peningkatan Pengajaran (terj)*. Yogyakarta: Nur Cahaya
- Burhanuddin. 1994. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Crawford, Megan, Lesley Kydd dan Collin Riches. 2005. *Kepemimpinan dan Kerja Sama Tim Didalam Manajemen Kependidikan (terj)*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia
- Depdiknas. 2000. *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Direktorat Sekolah Lanjutan Pertama Dirjen Dikdasmen
- Depdiknas. 2000. *Laporan Monitoring dan Evaluasi Program MPMBS Dengan Dana BOMM Kota Semarang*. Semarang: Depdiknas Kanwil Kota Semarang
- Mulyasa, E. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Soegito, AT. 2003. *Profil Kepemimpinan Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Kasus pada SMP Negeri Penerima Bantuan Operasional Manajemen Mutu (BOMM) di Kota Semarang - Jawa Tengah)*. UPI (Disertasi)