

# **Pengaruh Kemampuan Manajerial dan Kematangan Bawahan terhadap Efektifitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Oleh: Nuridin, M.Pd  
Staff Pengajar Fakultas Bahasa  
Universitas Islam Sultan Agung

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana factor-faktor berikut memberi pengaruh terhadap efektifitas gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMP Swasta di Kota Semarang yaitu (1) Kemampuan Manajerial dan (2) Kematangan Bawahan

Sampel penelitian berjumlah 30 orang yang dipilih secara random sampling dari populasi sejumlah 120 orang. Cara pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan angket atau kuesioner, sedangkan analisis datanya dilakukan secara kuantitatif dengan menggunakan teknik analisis regresi ganda (Multiple Regression Analysis) dengan bantuan program perangkat lunak SPSS versi 10.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa (1) sebanyak 11 orang (36,6) menyatakan kurang baik; 6 orang (19,9%) menyatakan cukup baik; 9 orang (30%) menyatakan baik; dan 4 orang (13,2%) menyatakan sangat baik dalam hal kemampuan manajerialnya. (2) sebanyak 7 orang (23,3%) menyatakan kurang baik; 7 orang (23,3) menyatakan cukup baik, 6 orang (19,9%) menyatakan baik, dan 10 orang (33,2%) menyatakan sangat baik dalam hal kematangan bawahan. (3) menyatakan cukup sebanyak 9 orang (30,1) menyatakan baik dan 8 orang (26,5%) menyatakan sangat baik dalam hal efektifitas gaya kepemimpinannya. Hasil uji hipotesis menjelaskan (1) ada pengaruh kemampuan manajerial terhadap efektifitas gaya kepemimpinan kepala sekolah, (2) ada pengaruh kematangan bawahan terhadap efektifitas gaya kepemimpinan kepala askeolah, (3) ada pengaruh kemampuan manajerial dan kematangan bawahan secara bersama-sama terhadap efektifitas gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat diterima.

**Kata Kunci:** Kemampuan Manajerial, Kematangan Bawahan dan Efektivitas Gaya Kepemimpinan

## **PENDAHULUAN**

Peningkatan mutu sekolah menjadi sesuatu yang mutlak untuk diusahakan. Sekolah sebagai sebuah organisasi yang kompleks memerlukan koordinasi yang tinggi. Sementara koordinasi yang baik membutuhkan kepemimpinan sekolah yang efektif. Oleh sebab itu menurut Wahjosumidjo, (2001: 3) kepala sekolah yang berhasil yaitu kepala sekolah yang mampu mengkoordinir seluruh komponen dalam upaya mencapai tujuan sekolah, serta tujuan dari para

individu yang ada di dalam lingkungan sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk memahami dan menguasai peranan organisasi dan hubungan kerja sama antarindividu.

Selanjutnya, Lipham James dalam Wahjosumidjo (2001: 2-3) mengemukakan, studi keberhasilan sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah orang yang menentukan fokus dan suasana sekolah. Oleh sebab itu dikatakan pula bahwa keberhasilan sekolah adalah sekolah yang memiliki pemimpin yang efektif (*effective leaders*). Pemimpin sekolah mereka yang dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi terhadap staf dan para siswa, pemimpin sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tentang tugas-tugas mereka dan yang menentukan lingkungan untuk sekolah mereka.

Guru merupakan asset sekolah yang memiliki kareakteristik tersendiri. Setiap guru memiliki latar belakang yang berbeda serta harapan dan tujuan yang berbeda pula. Perbedaan ini pada gilirannya akan mempengaruhi dinamika hubungan antarguru dalam organisasi sekolah.

Tugas kepala sekolah dalam sisi ini merupakan bagian yang paling kompleks dan menuntut perhatian cukup besar. Sebagian besar sekolah yang berhasil memiliki kepala sekolah yang mampu mengelola guru secara efektif dan efisien. Para kepala sekolah seperti itu menyadari bahwa proses mencapai hasil atau tujuan sekolah dilakukan melalui dan dengan kerja sama orang-orangnya. Peranan kepala sekolah menjadi sangat strategis dalam mengelola sumber daya manusia dan harus peka terhadap perubahan lingkungan yang dihadapinya.

Dalam prakteknya, segenap aspek yang melingkupi kepala sekolah sebagai pemimpin beserta hasil interpretasinya terhadap situasi yang dihadapinya akan tampak pada gaya kepemimpinannya. Oleh sebab itu upaya melihat gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan bagian sentral dalam studi kepemimpinan, karena masalah tersebut merupakan manifestasi hasil interaksi dari kekuatan kepala sekolah, kekuatan bawahan, dan kekuatan situasi.

Berdasarkan data di Dinas Pendidikan Kota Semarang, menunjukkan bahwa mayoritas prestasi akademik siswa di Sekolah Menengah Pertama (SMP) swasta berada pada peringkat menengah ke bawah. Keadaan ini bisa dilihat pada data peringkat sekolah dalam tiga tahun berturut-turut mulai tahun pelajaran 1998-1999 sampai dengan tahun pelajaran 2000-2001 sebagai berikut:

o	Tahun Pelajaran	Jumlah SMP (negeri&swasta)	Keadaan Peringkat Sekolah	Keterangan
1	1998-1999	174	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peringkat 1 s.d 74 diduduki SMP Negeri dan Swasta</li> <li>- Peringkat <b>75 s.d 174</b> seluruhnya diduduki SMP Swasta</li> </ul>	SMP Negeri berjumlah 40
2	1999-2000	186	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peringkat 1 s.d 72 diduduki SMP Negeri dan Swasta</li> <li>- Peringkat <b>73 s.d 186</b> seluruhnya diduduki SMP Swasta</li> </ul>	SMP Negeri berjumlah 40

3	2000-2001	178	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peringkat 1 s.d 69 diduduki SMP Negeri dan Swasta</li> <li>- Peringkat <b>70 s.d 178</b> seluruhnya diduduki SMP Swasta</li> </ul>	SMP Negeri berjumlah 40
---	-----------	-----	---	-------------------------

Sumber: Data Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi Jawa Tengah

Keadaan ini mendorong penulis untuk melakukan penelitian guna menyusun tesis dengan judul “Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Kematangan Bawahan terhadap Efektivitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Swasta Se-Kota Semarang”.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana pengaruh kemampuan manajerial terhadap efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah pada SMP swasta se-Kota Semarang?
- b. Bagaimana pengaruh kematangan bawahan terhadap efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah SMP swasta se-Kota Semarang?
- c. Bagaimana pengaruh dari kemampuan manajerial dan kematangan bawahan secara bersama-sama terhadap efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah SMP swasta se-Kota Semarang?

### **Kemampuan Manajerial**

Dalam penelitian ini, kemampuan pemimpin diartikan sebagai segala potensi dan keahlian yang digunakan pemimpin dalam bekerja dengan dan melalui orang lain. Studi-studi kepemimpinan banyak memfokuskan pada aspek individual beserta kemampuannya, misalnya studi dari tahun 1920 hingga 1950 dan Lombardo dalam Adam (1983) membagi secara garis besar tiga aspek kemampuan pemimpin, yaitu *ability*, *personality*, dan *motivational*

#### **Ability**

*Ability* berhubungan dengan kemampuan dan ketrampilan seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Ivancevich dan Glueck dalam Budiarsi (1991: 33) menguraikannya sebagai berikut:

*“Some employee difference affecting Personnel/Human resources Management programs are due to differences in abilities. Abilities can be classified by mechanical, motor coordination, mental or creative skill. According to many psychologists, some abilities are caused by genetic factors that are rarely subject to change through training..... other abilities such as interpersonal skills and leadership, are much more easily subject to change.*

Beberapa perbedaan karyawan yang mempengaruhi program manajemen sumber daya manusia adalah perbedaan dalam (hal) kemampuan. Di antara Kemampuan tersebut dapat digolongkan menjadi kemampuan mekanis, koordinasi, mental atau ketrampilan kreatif. Menurut banyak psikolog, beberapa kemampuan yang disebabkan oleh faktor genetik (keturunan) yang

jarang bisa dirubah melalui pelatihan. Sedangkan kemampuan lain seperti kepemimpinan dan hubungan antar pribadi, jauh lebih dengan mudah dirubah.

Milkovich dan Boudreu dalam Budiarsi (1991: 33) mendefinisikan sebagai berikut:

*"Abilities are capabilities to engage in some behaviour. Abilities derive from knowledge (awareness of information, techniques or facts), skills (proficiency at basic tasks necessary for achieving more complex behaviours) and aptitude (potential abilities that have not yet been fully developed or applied)"*

Dari definisi di atas dapat diuraikan bahwa Ability merupakan kemampuan untuk melibatkan beberapa perilaku. Kemampuan tersebut berasal dari pertama, pengetahuan, yang dapat bersumber dari informasi dan fakta yang dipelajarinya. Kedua, ketrampilan yakni kecakapan mengerjakan tugas yang diperlukan untuk suatu keberhasilan. Ketiga, keserasian yakni potensi kemampuan yang belum dikembangkan secara optimal.

Sedangkan aspek *ability* yang berhubungan dengan konsep *leadership* bisa dipilah menjadi tiga unsur (*three skill taxonomy*) yaitu *technical skills, interpersonal/human/social skills, conceptual skills* (Yulk, 1989: 191; Mondy et al., 1991: 11). Dalam hal ini Dubrin (1989: 9) mengatakan:

*"Technical skills involve the ability to use specialized knowledge and expertise with work related tools, procedures, and techniques. Human skills involve the ability to work with people. Conceptual skills involve the ability to use abstract, reflective thinking and to develop the concepts appropriate for shaping a vision for the organization and formulating and implementing strategic plans".*

Kecakapan teknis melibatkan kemampuan untuk menggunakan keahlian dan pengetahuan khusus dengan sarana yang berkaitan dengan kerja, prosedur, dan teknik. Kecakapan kemanusiaan melibatkan kemampuan kerja sama dengan orang lain. Kecakapan konseptual melibatkan kemampuan untuk menggunakan abstrak, pemikiran reflektif dan mengembangkan konsep itu sesuai dengan visi untuk organisasi serta merumuskan dan menerapkan perencanaan strategis.

Dari beberapa pendapat tersebut, ketiga *skill* tersebut dapat diperinci sebagai berikut:

- a. Mampu berinisiatif/kreatif
- b. Mampu berkomunikasi secara lisan
- c. Mampu bergaul dengan sesama
- d. Mampu merencanakan dan mengorganisasi program
- e. Berpengetahuan dan memiliki ketrampilan
- f. Kecakapan melakukan supervisi

### ***Personality***

Kurt Lewin dalam Indrawijaya, (1983: 31) mengemukakan rumus sebagai berikut: *Personality* = f (heredity, experience) atau kepribadian adalah fungsi dari pembawaan sejak lahir dan lingkungan (pengalaman). Sementara berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif beberapa hasil

penelitian sebagaimana dikutip Ivancevich (1991: 336) menunjukkan bahwa sifat kepribadian yang memiliki pengaruh di antaranya, keuletan, orisinalitas, integritas pribadi, kepercayaan diri.

Ghiselli dalam Ivancevich (1991: 336) mengungkapkan bahwa individu yang menampilkan kepribadiannya adalah pemimpin yang paling efektif. Lebih lanjut dikemukakan, inisiatif dan kemampuan untuk bertindak dan memprakarsai tindakan secara mandiri berkaitan dengan tingkat keefektifan dalam organisasi. Semakin tinggi posisi seseorang dalam organisasi, semakin penting pula sifat ini. Ghiselli juga menemukan bahwa keyakinan diri berkaitan dengan posisi hirarkis dalam organisasi. Dalam rangka mengetahuinya, maka dihadirkan indikator-indikator berikut:

- a. *resistance of stress*
- b. *inner work standards*
- c. *defensiveness*

### **Motivasional**

Orang-orang tidak hanya berbeda kemampuan mereka melakukan sesuatu, tetapi juga dalam kemauan mereka, atau motivasi mereka. Motif adakalanya diartikan sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan, gerak hati dalam diri seseorang. Motif diarahkan pada tujuan. Ada banyak teori tentang motivasi. Di antaranya yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Pendapat Maslow sebagaimana dikutip oleh Indrawijaya (1983) bertolak dari tiga asumsi pokok, yaitu:

- a. Manusia adalah makhluk yang selalu berkeinginan. Keinginan mereka selalu tidak pernah terpenuhi seluruhnya.
- b. Kebutuhan atau keinginan yang sudah terpenuhi tidak akan menjadi pendorong lagi
- c. Kebutuhan manusia tersusun menurut hirarki tingkat pentingnya ).

Motif berprestasi tercermin pada orientasinya kepada tujuan dan pengabdian demi tercapainya tujuan dengan sebaik-baiknya. Motif untuk berafiliasi tercermin pada keinginannya untuk menciptakan, memelihara, dan mengembangkan hubungan dan suasana kebatinan dan perasaan yang saling menyenangkan antar sesama manusia. Berikutnya dalam motif berkuasa seseorang merasa mendapat dorongan apabila ia dapat mengawasi dan mempengaruhi tindakan orang lain.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, penulis merangkum aspek motivasi sebagaimana berikut:

- a. Motivasi berprestasi
- b. Motivasi aktualisasi diri
- c. Motivasi berkuasa
- d. Motivasi berafiliasi
- e. Motivasi bersaing

## Kematangan Bawahan

Salah satu faktor kunci bagi efektivitas kepemimpinan adalah mengidentifikasi level kematangan individu atau kelompok yang hendak dipengaruhi untuk selanjutnya menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai. Tentang hal ini Stanford mengemukakan bahwa ada semacam keharusan untuk mempertimbangkan pengikut sebagai faktor yang paling krusial dalam setiap peristiwa kepemimpinan (Hersey and Blanchard, 1992: 156). Dalam situasi apapun pengikut adalah vital, tidak hanya karena secara individual mereka menerima atau menolak pimpinan tetapi juga karena sebagai suatu kelompok merekalah yang sebenarnya menetapkan kuasa pribadi (personal power) apaun yang dimiliki pemimpin tersebut.

Fleishman, Larson, Hunt dan Osborn dalam Schein (1985: 74) menyarankan bahwa “semakin para pemimpin mampu menyesuaikan gaya perilaku kepemimpinan mereka pada situasi dan kebutuhan dari para pengikut mereka, semakin efektiflah mereka untuk mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi”

Dari saran tersebut semakin memperjelas posisi bawahan sebagai variabel yang cukup penting dalam menentukan tingkat efektivitas kepemimpinan. Kepkaan, kemampuan beradaptasi dan kemampuan-kemampuan lainnya yang melekat pada pemimpin akan sangat membantu memecahkan masalah di lingkungan seperti itu. Jadi, ketepatan menilai level kematangan bawahan akan banyak ditopang oleh kemampuan menganalisa hal tersebut dari pemimpin yang bersangkutan. Schein mengatakan bahwa, “Manajer yang berhasil haruslah seorang pendagnosis yang baik dan dapat menghargai semangat pengkajian. Apabila kemampuan dan motif orang-orang yang dibawahinya sangat bervariasi, maka ia harus memiliki kemampuan diagnostik dan kepekaan untuk dapat menginderai dan menghargai perbedaan-perbedaan itu” (Hersey, 1992: 177)

Lebih lanjut, bagaimana cara melakukan saran itu, maka dapat dilakukan hal berikut, yaitu dalam menilai level kematangan seseorang, harus memutuskan kemampuan dan motivasi orang tersebut. Darimana dapat diperoleh informasi untuk memutuskan? Hal itu dapat diperoleh dengan menanyakan orang yang bersangkutan atau mengamati perilakunya (Hersey and Blanchard, 1992: 235). Kematangan (maturity) didefinisikan oleh Fulmer sebagai berikut, “*Maturity is the capacity to set high but attainable goals plus the willingness and ability to take responsibility, and to utilize education or experience, or both*”. (Fulmer, 1983: 171)

Pendapat lainnya tentang kematangan dikemukakan oleh Certo (1985: 330) sebagai berikut, “*Maturity is defined as the ability of the followers to perform their job independently, to assume additional responsibility, and desire to achieve success*”

Kedewasaan digambarkan sebagai kemampuan para pengikut (bawahan) untuk melaksanakan pekerjaan mereka dengan bebas, mengasumsikan tanggung jawab tambahan, dan menginginkan untuk mencapai sukses.

Mendasarkan pada pendapat-pendapat tersebut, untuk mengukur tingkat kematangan, dapat dipilah menjadi tiga kategori, yaitu kematangan pekerjaan, psikologis, dan pengetahuan dengan perincian sebagai berikut:

- a. Kematangan pekerjaan:
  - Pengalaman pekerjaan
  - Pemahaman akan syarat pekerjaan
- b. Kematangan psikologis
  - Kemauan untuk memikul tanggung jawab
  - Keyakinan
  - Independen
- c. Kematangan pengetahuan
  - Pendidikan formal yang pernah ditempuh
  - Pendidikan nonformal

### **Efektivitas Gaya Kepemimpinan**

Hersey dan Blanchard, (1992: 99) berpendapat bahwa, "Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu". Sedangkan Keating, (1986: 9) berpendapat, "Kepemimpinan merupakan suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama"

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, secara garis besar definisi kepemimpinan mengacu pada tiga hal. Pertama, yang memberikan penekanan pada kepribadian, kemampuan dan kesanggupan pemimpin. Kedua, yang memberikan penekanan pada kegiatan, kedudukan, dan perilaku pemimpin. Ketiga, yang memberikan penekanan pada proses interaksi antara pemimpin, bawahan dalam situasi tertentu. Dari definisi tersebut juga dapat diartikan bahwa proses kepemimpinan adalah fungsi dari pemimpin, pengikut dan situasi.

### **Pengertian Efektivitas**

Secara harfiah, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (Depdikbud RI, 1988), efektivitas artinya dapat membawa hasil, berhasil guna (usaha, tindakan). Menurut ensiklopedi manajemen, efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkatan keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Tercapainya tujuan manajemen (artinya manajemen yang efektif) tidak selamanya disertai dengan efisiensi yang maksimum. Sedangkan menurut ensiklopedi administrasi, efektivitas adalah suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya sesuatu efek atau akibat yang dikehendaki. Kalau seseorang melakukan perbuatan dengan maksud tertentu yang memang dikehendakinya maka orang itu dikatakan efektif kalau menimbulkan akibat atau mempunyai maksud sebagaimana yang dikehendaki.

Konsep efektivitas menurut Lawless dapat dipilah dalam tiga pandangan, yaitu efektivitas individual, efektivitas kelompok, dan efektivitas organisasional (Gibson, 1984: 26).

Ada dua pendekatan yang paling sering dipertentangkan dalam kepustakaan dan praktek keorganisasian, yaitu pendekatan dari segi tujuan dan pendekatan dari segi teori sistem. Tetapi yang mempunyai pengaruh sangat besar terhadap perkembangan manajemen dan teori serta praktek

perilaku keorganisasian adalah pendekatan dari segi tujuan. Pendekatan ini menekankan bahwa untuk menentukan dan mengevaluasi efektivitas didasarkan pada gagasan bahwa organisasi diciptakan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Jadi organisasi dibentuk dengan maksud mencapai tujuan.

Dengan demikian, efektivitas kepemimpinan bisa dimaknai sebagai kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain dalam mencapai sasaran atau hasil kerja sehingga terwujud tujuan yang telah ditetapkan.

### **Faktor-Faktor Efektifitas Gaya Kepemimpinan**

Memutuskan bagaimana memimpin orang lain adalah sukar dan memerlukan analisis mengenai pemimpin, kelompok atau bawahan dan situasi. Para manajer yang sadar akan kekuatan yang mereka punyai dan hadapi akan mampu untuk lebih cepat merubah gaya mereka untuk menanggulangi perubahan dalam lingkungan pekerjaannya. Pondasi dasarnya menyatakan bahwa pemimpin yang efektif harus cukup fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan perbedaan-perbedaan di antara bawahan dan situasi.

Selanjutnya, Lipham James dalam Wahjosumidjo (2001: 2-3) mengemukakan, studi keberhasilan sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah orang yang menentukan fokus dan suasana sekolah. Oleh sebab itu dikatakan pula bahwa keberhasilan sekolah adalah sekolah yang memiliki pemimpin yang berhasil (*effective leaders*). Pemimpin sekolah mereka yang dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi terhadap staf dan para siswa, pemimpin sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tentang tugas-tugas mereka dan yang menentukan lingkungan untuk sekolah mereka.

“Terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi kepastian seorang manajer (dalam) gaya kepemimpinan untuk digunakan dalam pengambilan keputusan, yakni (1) kemampuan manajer (2) kematangan bawahan, dan (3) kekuatan situasi kepemimpinan”

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan tersebut, penulis membatasi fokus penelitian pada faktor-faktor yang disebut terakhir, yakni adalah kemampuan manajerial dan kematangan bawahan.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan dan seberapa besar kuatnya pengaruh dari kemampuan manajerial dan kematangan bawahan terhadap efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama.

Penelitian ini menggunakan pendekatan dan rancangan kuantitatif yang menggambarkan ada tidaknya pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat tanpa melalui eksperimen (non eksperimen atau observasional) melainkan melalui pengkajian fakta-fakta yang telah terjadi dan pernah dilakukan oleh subyek penelitian.



Variabel dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas, yaitu kemampuan manajerial ( $X_1$ ) dan kematangan bawahan ( $X_2$ ) dan satu variabel terikat yaitu efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $Y$ ). Penelitian ini dilakukan di SMP Swasta se- Kota Semarang. Obyek penelitian ini adalah semua kepala sekolah yang ada di lembaga pendidikan tersebut.

Sebagai populasi dalam penelitian ini adalah seluruh kepala sekolah yang ada di SLTP swasta se- Kota Semarang yang berjumlah 120 kepala sekolah. Mengingat populasi pada penelitian ini cukup banyak, khususnya jumlah kepala sekolah, maka tidak seluruh kepala sekolah dijadikan subyek penelitian tetapi hanya sebagian yang menjadi sampel.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan menurut teknik random sampling, dengan pengambilan sampel sebanyak 25 % dari populasi yang berjumlah 120 kepala sekolah SMP swasta se-Kota Semarang. Sampel penelitian dipilih secara acak sederhana sebanyak 60 responden dari jumlah populasi secara keseluruhan. Adapun respondennya adalah para kepala sekolah dari sekolah yang dijadikan sample sebagai tersebut di atas.

Alat pengumpul data yang dipergunakan pada penelitian ini adalah angket. Hal ini didasarkan karena angket memiliki kedudukan yang tinggi dan memiliki kemampuan untuk mengungkap potensi yang dimiliki responden serta dilengkapi dengan petunjuk yang seragam bagi responden. Penyusunan angket dalam penelitian ini didasarkan pada variabel yang diteliti yaitu variabel bebas terdiri dari kemampuan manajerial ( $X_1$ ) dan kematangan bawahan ( $X_2$ ) dan variabel terikat yaitu: efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $Y$ ). Untuk memperoleh angket yang valid maka item-item angket dibuat berdasarkan kisi-kisi yang merupakan penjabaran dari variabel penelitian menjadi sub-variabel serta isi item angket.

Sementara itu, instrumen yang dikembangkan dari hasil kajian teoretis dan instrumen tersebut nantinya akan diuji coba. Uji coba dimaksudkan untuk mengukur validitas dan reliabilitas butir-butir yang akan digunakan dalam penelitian. Perhitungan validitas instrumen dengan taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Butir akan dinyatakan valid jika koefisien korelasi product moment  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , sedangkan untuk mengetahui koefisien reliabilitas instrumen pengukuran menggunakan rumus *Alpha Cronbach*.

Hasil jawaban angket tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan *Uji pra-syarat* yaitu sebagai berikut:

- a. Uji homogenitas dengan menggunakan uji Barlet
- b. Uji normalitas, dilakukan untuk meneliti normal tidaknya variabel yang diteliti, dengan menggunakan uji lilliefors
- c. Uji linearitas, dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel linear atau tidak;
- d. Uji kolinearitas, dilakukan sebagai syarat penggunaan analisis regresi ganda;
- e. Uji hipotesis dengan menggunakan formula regresi sederhana dan ganda.

Adapun data mengenai instrumen tentang kemampuan manajerial dan kematangan bawahan terhadap efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah dianalisis dengan cara sebagai berikut:

Penskoran akan didasarkan pada setiap respon yang dipilih oleh subyek untuk masing-masing butir pernyataan, yang akan bervariasi dari 1 sampai dengan 4, dengan skor tertinggi menunjukkan sikap yang paling positif terhadap pernyataan tersebut. Oleh karena itu, untuk pernyataan yang positif skor 4 akan diberikan pada pilihan jawaban “sangat baik” dan skor satu akan diberikan pada pilhan “kurang”.

Menguji nilai butir-butir instrumen dengan menggunakan teknik *Alpha Cronbach*. Teknik ini dimaksudkan untuk menguji konsistensi internal sehingga akan dapat diketahui tingkat reliabilitas instrumen secara keseluruhan.

Selanjutnya setelah dilakukan *uji-prasyarat* maka langkah berikutnya adalah dengan menggunakan pendekatan statistik. Adapun pendekatan statistik yang digunakan dalam menganalisis data ini adalah menggunakan teknik regresi dan teknik korelasi.

Teknik Regresi dimaksudkan untuk memprediksi seberapa andil atau sumbangan efektif dari variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y), disamping itu untuk mencari koefesien korelasi antar variabel-variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y). Teknik Korelasi dimaksudkan untuk mengetahui hubungan antara skor masing-masing butir dengan skor keseluruhan. Teknik ini dimaksudkan untuk menguji validitas kuantitatif masing-masing butir instrumen.

Adapun cara yang dipakai untuk menguji signifikansi koefesien regresi;  $b_0$ ,  $b_1$ , dan  $b_2$  serta koefesien korelasi  $r$  dilakukan dengan menggunakan uji  $t$  sedangkan pengujian signifikansi regresi linear dilakukan dengan memakai Uji  $F$ .

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### Kemampuan Manajerial

Dari pertanyaan dan / atau pernyataan yang diajukan melalui kuesioner tentang kemampuan manajerial kepala sekolah pada SMP Swasta Se-kota Semarang didapatkan informasi sebagai berikut : sebanyak 11 orang (36,6 %) menyatakan kurang baik; 6 orang (19,9 %) menyatakan cukup baik; 9 orang (30,0 %) menyatakan baik; dan 4 orang (13,2 %) menyatakan sangat baik kemampuan manajerialnya. Hal ini dapat dilihat dari data yang dirangkum dalam distribusi frekuensi pada tabel berikut ini:

**Tabel 1**  
Distribusi Frekuensi Variabel Kemampuan Manajerial  
Kepala Sekolah pada SMP Swasta Se-Kota Semarang

<b>Interval</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentasi</b>	<b>Kategori</b>
41 - 47	11	36,6 %	Kurang
49 - 60	6	19,9 %	Cukup
61 - 73	9	30,0 %	Baik
75 - 80	4	13,2 %	<b>A. Sangat Baik</b>
Jumlah	30	99,7 %	

Dari data tersebut di atas menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah di SMP Swasta Se- kota Semarang termasuk kategori kurang baik. Hal ini terlihat dari jumlah responden yang menjawab kuesioner merupakan jumlah terbesar yaitu 11 orang ( 36, 6 %).

#### **Kematangan Bawahan**

Dari pertanyaan dan / atau pernyataan yang diajukan melalui keusioner tentang kematangan bawahan pada SMP Swasta Kota Semarang di dapatkan informasi sebagai berikut: sebanyak 7 orang (23, 3 %) menyatakan kurang; 7 orang (23, 3 %) menyatakan cukup; 6 orang (19, 9 %) menyatakan baik; dan 10 orang (33, 2 %) menyatakan sangat baik dalam hal kematangan bawahan. Hal ini dapat diketahui dari data yang dirangkum dalam distribusi frekuensi pada tabel berikut ini:

**Tabel 2**  
Deskripsi Frekuensi Variabel Kematangan Bawahan  
pada SMP Swasta Kota Semarang

<b>Interval</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentasi</b>	<b>Kategori</b>
49 - 53	7	23,3 %	Kurang
54 - 59	7	23,3 %	Cukup
60 - 65	6	19,9 %	<b>Baik</b>
68 - 77	10	33,2 %	<b>Sangat Baik</b>
Jumlah	30	99,7 %	

Dari data tersebut di atas menunjukkan bahwa kematangan bawahan pada SMP Swasta Se-Kota Semarang termasuk kategori sangat baik. Hal ini terlihat dari jumlah responden yang menyatakan kematangan bawahannya merupakan kumlah terbesar yaitu 10 orang (33, 2 %).

#### **Efektivitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah pada SMP Swasta Se-Kota Semarang**

Dari pertanyaan dan / atau pernyataan yang diajukan melalui kuesioner tentang efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah pada SMP Swasta Se-Kota Semarang di dapatkan informasi sebagai berikut: sebanyak 7 orang (23, 3 %) menyatakan kurang; sebanyak 6 orang (19, 9 %) menyatakan cukup; sebanyak 9 orang (30, 1 %) menyatakan baik dan 8 orang (26, 5 %) menyatakan sangat baik. Hal ini dapat diketahui dari data yang dirangkum dalam distribusi frekuensi pada tabel dibawah ini:

Tabel 3  
**Deskripsi Frekuensi Variabel Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah**  
pada SMP Swasta Kota Semarang

<b>Interval</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentasi</b>	<b>Kategori</b>
43 - 51	7	23,3 %	<b>Kurang</b>
52 - 58	6	19,9 %	Cukup
60 - 67	9	30,1 %	<b>Baik</b>
69 - 78	8	26,5 %	<b>Sangat Baik</b>
Jumlah	30	99,8 %	

Dari data tersebut menunjukkan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah termasuk kategori baik. Hal ini terlihat dari jumlah responden yang menyatakan efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah secara umum dapat dikategorikan baik, karena jumlah responden yang menyatakan kategori baik dan sangat baik adalah  $9 + 8 = 17$  orang (56, 6 %).

## Pengujian Persyaratan Analisis

### Uji Normalitas Data

Sebelum data dianalisis akhir, terlebih dahulu dilakukan pengujian tingkat kenormalannya menggunakan analisis *Kolmogorov-Smirnov Goodness of Fit Test* dengan bantuan perangkat lunak komputer pengolah data statistik SPSS (*Statistical Program for Social Science*). Ringkasan hasil analisis seperti pada tabel berikut ini:

**Tabel 4**  
Uji Normalitas Data (*Kolmogorov –Smirnov Test*)

	Kemampuan Manajerial (X <sub>1</sub> )	Kematangan Bawahan (X <sub>2</sub> )
N	30	30
Normal Parameterers <sup>a, b</sup> Mean	57,63	61,73
Std. Deviation	12,62	9,08
Most Extreme Absolute	,175	,138
Differences Positive	,175	,138
Negative	-,106	-,093
Komogorov-Smirnov Z	,958	,753
Asymp. Sig. (2-tailed)	,318	,622

	Efektivitas Gaya Kepemimpinan (Y)
N	30
Normal Parameterers <sup>a, b</sup> Mean	60,60
Std. Deviation	9,98
Most Extreme Absolute	,106
Differences Positive	,106
Negative	-,073
Komogorov-Smirnov Z	,578
Asymp. Sig. (2-tailed)	,892

Dari tabel tersebut terlihat bahwa nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* untuk variabel kemampuan manajerial (X<sub>1</sub>) sebesar 0,958 dan signifikansinya (probabilitas) sebesar 0,318. Ternyata nilai probabilitas (p) lebih besar dibandingkan dengan taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  (5 %) sehingga dapat dinyatakan bahwa data kemampuan manajerial (X<sub>1</sub>) berdistribusi normal.

Nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* untuk variabel kematangan bawahan (X<sub>2</sub>) sebesar 0,753 dan signifikansinya (probabilitas) sebesar 0,622. Ternyata nilai probabilitas (p) lebih besar dibandingkan dengan taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  (5 %) sehingga dapat dinyatakan bahwa data kematangan bawahan (X<sub>2</sub>) berdistribusi normal.

Nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* untuk variabel efektivitas gaya kepemimpinan (Y) sebesar 0,578 dan signifikansinya (probabilitas) sebesar 0,892. Ternyata nilai probabilitas (p) lebih besar

dibandingkan dengan taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  (5 %) sehingga dapat dinyatakan bahwa data efektivitas gaya kepemimpinan (Y) berdistribusi normal.

### Uji Linieritas Hubungan

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui *linear* tidaknya masing-masing variabel penelitian (X1, X2 terhadap Y). Untuk menguji linearitas data dalam penelitian ini digunakan model *curve estimation* yang disediakan oleh program SPSS versi 11.5 dengan alasan hasilnya mudah dipahami. Hasil pengujian linearitas data dari output komputer menunjukkan bahwa semua variabel bebas memiliki hubungan yang linear terhadap Y. Dengan demikian persyaratan linearitas terpenuhi.

### Uji Homogenitas Data

Sebagai syarat analisis, data penelitian harus merupakan data dari semua unit sampel yang homogen. Hasil uji homogenitas dari setiap unit sampel didapatkan seperti tabel berikut ini:

**Tabel 5**

Ringkasan Hasil Uji Homogenitas Data

Variabel	Levene Statistics	Df1	Df2	p	Keterangan	
X1	1,56	21	8	,000	Tidak signifikan	Homogen
X2	1,05	21	8	,000	Tidak signifikan	Homogen

Dari tabel tersebut diatas dapat dipahami bahwa signifikansi levene statistics semuanya lebih besar dari taraf signifikansi ( $\alpha = 0,05$  atau 5 %) sehingga data yang diambil dari setiap unit sampel yaitu homogen.

### Uji Multikolinearitas

Untuk mendeteksi bahwa antara variabel bebas tidak terjadi korelasi yang signifikan, maka digunakan dengan cara pengujian pada *eigenvalue* dan pengujian pada *Condition Index*, yaitu hasil nilai eigen (*eigenvalue*) pada variabel kemampuan manajerial adalah 2,282 sehingga jauh dari nilai 0. Dan pada harga *Condition Index* diperoleh 11,417 (tidak melebihi nilai 15). Dengan demikian dapat disimpulkan belum bisa diduga adanya problem multikolinieritas. Jika dicek pada variabel kematangan bawahan nilai eigen diperoleh 2,509 nilai tersebut tidak mendekati nilai 0, dan dari harga *Condition Index* sebesar 34,431 (kurang dari 15), juga dapat disimpulkan bahwa diantara variabel kemampuan manajerial dan kematangan bawahan tidak terjadi multikolinieritas. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 6**

Ringkasan Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Eigenvalue	Condition	Variance Proportion
-------	------------	-----------	---------------------

Dimension		Index	(Constant)	Kemampuan Manajerial	Kematangan Bawahan
1	1	2,975	1,000	,00	,00
	2	2,282E-02	11,417	,40	,15
	3	2,509E-03	34,431	,59	,85

### Pengujian Hipotesis

Pengaruh X1 (kemampuan manajerial kepala sekolah) terhadap Y (efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah) dapat digambarkan pada tabel berikut ini:

**Tabel 7**

Pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah (X1) terhadap efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah (Y) pada SMP Swasta Kota Semarang

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
	B	Std. Error	Beta	
<b>1 (constant)</b>	1,278	3,396		,376
Kemampuan Manajerial	,296	,080	,375	3,702
Kematangan Bawahan	,684	,111	,622	6,151

Dari hasil analisis di atas didapatkan koefesien regresi sederhana  $(r_{y1}) = 0,375$  dan nilai  $t$  adalah 3,702 sedangkan signifikansi dari  $t$  ( $p$ ) = 0,001. Ternyata nilai  $p$  jauh lebih kecil dibandingkan dengan taraf signifikansi 0,05 (5%). Mengingat 0,000 adalah  $< 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa tingkat signifikansinya sangat tinggi, bahkan masih dibawah 0,01 (tingkat kepercayaan 99%). Hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak, dengan demikian hipotesis alternatif ada pengaruh antara kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah pada SMP Swasta Kota Semarang diterima. Dengan signifikan dan positifnya pengaruh antara variabel X1 dan variabel Y maka berarti bahwa tinggi rendahnya kemampuan manajerial kepala sekolah akan menentukan tinggi rendahnya efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah.

### Pengaruh kematangan bawahan (X<sub>2</sub>) terhadap efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah (Y) pada SMP Swasta Kota Semarang

Pengaruh X<sub>2</sub> (kematangan bawahan) terhadap Y (efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah) dapat digambarkan pada tabel berikut ini:

**Tabel 8 :**

Pengaruh kematangan bawahan (X<sub>2</sub>) terhadap efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah (Y) pada SMP Swasta Kota Semarang

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
	B	Std. Error	Beta	
<b>1 (constant)</b>	1,278	3,396		,376
Kemampuan Manajerial	,296	,080	,375	3,702
Kematangan Bawahan	,684	,111	,622	6,151

Dari hasil analisis didapatkan koefisien regresi ( $r_{y2}$ ) = 0,622 dan nilai  $t = 6,151$ , sedangkan signifikansi dari  $t (p) = 0,000$ . Ternyata nilai  $p$  lebih kecil dibandingkan dengan taraf signifikansi  $p = 0,05$  (5 %) yang menunjukkan bahwa  $H_0$  di tolak, dengan demikian hipotesis alternatif yang berbunyi ada pengaruh antara kematangan bawahan dengan efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah diterima. Dengan signifikan dan positifnya pengaruh antara  $X_2$  dengan  $Y$  maka dapat dipahami bahwa tingginya kematangan bawahan akan menentukan tinggi rendahnya efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah.

**Pengaruh kemampuan manajerial (X<sub>1</sub>) dan kematangan bawahan (X<sub>2</sub>) secara bersama-sama terhadap efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah (Y)**

Pengaruh kemampuan manajerial (X<sub>1</sub>) dan kematangan bawahan (X<sub>2</sub>) secara bersama-sama terhadap efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah (Y) dapat digambarkan seperti tabel berikut ini:

**Tabel 9:**

Pengaruh kemampuan manajerial (X<sub>1</sub>) dan kematangan bawahan (X<sub>2</sub>) terhadap efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah (Y) pada SMP Swasta Kota Semarang

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
	B	Std. Error	Beta	
<b>1 (constant)</b>	1,278	3,396		,376
Kemampuan Manajerial	,296	,080	,375	3,702
Kematangan Bawahan	,684	,111	,622	6,151

Persamaan regresi yang dihasilkan adalah  $Y = 1,278 + 0,296 X_1 + 0,684 X_2$  dengan koefisien regresi berganda (Multiple R) = 0,948,  $F_{reg} = 246,584$  dan signifikansi  $F (p) = 0,000$ . Ternyata nilai  $p$  jauh lebih kecil dibandingkan dengan taraf signifikansi  $p = 0,05$  (5 %) yang menunjukkan bahwa regresi berganda signifikan.

**Tabel 10**

Ringkasan Hasil Analisis Varians Regresi X1 dan X2 terhadap Y

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig. F	Ket
<b>1 Regression</b>	2739,232	2	1369,616	246,58	,000	<b>Signifikan</b>
Residual	149,968	27	5,554	4		
Total	2889,200	29				

Secara bersama-sama, kekuatan pengaruh antara kemampuan manajerial dan kematangan bawahan terhadap efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah diperoleh koefisien korelasi ganda sebesar 0,974. Hasil analisisnya disajikan seperti tabel berikut ini:

Tabel 11

**Ringkasan Hasil Analisis Regresi Berganda Kemampuan Manajerial (X<sub>1</sub>) dan Kematangan Bawahan (X<sub>2</sub>) terhadap Efektivitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (Y) pada SMP Swasta Se-kota Semarang**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
<b>1</b>	<b>,974<sup>a</sup></b>	<b>,948</b>	<b>,944</b>	<b>2,36</b>

Dari tabel tersebut di atas dapat diketahui angka R Square 0,948. Hal ini berarti 94,8% efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah dipengaruhi oleh kemampuan manajerial dan kematangan bawahan, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap perubahan kemampuan manajerial dan kematangan bawahan akan berpengaruh terhadap efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah. Setiap kemampuan manajerial berubah satu satuan maka efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah akan berubah 0,296 satuan, dan setiap kematangan bawahan berubah satu satuan, maka efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah akan berubah 0,684. Nilai t<sub>2</sub> lebih besar (6,151) dibandingkan dengan t<sub>1</sub> (3,702) dan koefisien korelasi r<sub>2</sub> (0,622) lebih besar dari pada r<sub>1</sub> (0,375) menunjukkan bahwa variabel X<sub>2</sub> (kematangan bawahan), memberikan pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan variabel X<sub>1</sub> (kemampuan manajerial).

**Pembahasan Hasil Penelitian****Kemampuan Manajerial**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah di SMP Swasta Se-Kota Semarang termasuk kategori kurang baik. Hal ini terlihat dari jumlah responden yang menjawab kuesioner merupakan jumlah terbesar yaitu 11 orang (36,6%). Namun kalau kita lihat informasi lainnya, bahwa kemampuan manajerial dapat dikatakan baik, yaitu 9 orang (30,0%) menyatakan baik; dan 4 orang (13,2%) menyatakan sangat baik kemampuan manajerialnya (lihat Tabel 1). Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa rekrutmen kepala sekolah belum sepenuhnya berlangsung dengan baik. Rekrutmen menjadi penting sebagai tahapan awal untuk menentukan kualitas kepala sekolah sesuai dengan kompetensinya. Melalui rekrutmen yang baik, kualitas kepala sekolah setidaknya akan terseleksi sehingga nampak dari awal tentang kompetensi yang diinginkan. Indikasi berikutnya adalah kurangnya pembinaan yang dilakukan terhadap kepala sekolah untuk menambah wawasan dan ketrampilannya dalam mengelola sekolah dengan baik.



### **Kematangan Bawahan**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pada umumnya kematangan bawahan pada SMP Swasta Se-Kota Semarang termasuk kategori sangat baik. Hal ini terlihat dari jumlah responden yang menyatakan kematangan bawahannya merupakan jumlah terbesar (lihat tabel 2) yaitu 10 orang (33,2 %). Sedangkan kategori baik sejumlah 6 orang (19,9%).

Data empirik ini memberikan tantangan bagi para kepala sekolah untuk dapat mempertahankan potensi yang dimiliki bawahannya, sekaligus berusaha untuk meningkatkannya. Komposisi di atas memberi harapan yang besar akan keberhasilan proses pembelajaran. Kondisi seperti ini juga akan dapat memberi sumbangan yang berarti bagi para guru untuk dapat bekerja dengan baik, dan dapat mengelola pembelajaran secara efektif dan efisien. Tingginya tingkat kematangan bawahan tersebut menunjukkan masih dimilikinya idealisme profesional dan harapannya untuk terus mengembangkan karir di masa depannya.

Dari temuan penelitian ini pula mengindikasikan bahwa konsistensi dan keseriusan bawahan dalam menekuni tugasnya sangat berpengaruh bagi keberhasilan sekolah. Kematangan bawahan yang demikian memberikan kontribusi yang berarti dalam membangun proses pendidikan yang berkualitas.

### **Efektivitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah pada SMP Swasta Se-Kota Semarang, termasuk kategori baik. Berdasar temuan penelitian ini diperoleh informasi 56,6 % responden menyatakan kategori baik dan sangat baik ( $9 + 8 = 17$  orang). Hal ini menunjukkan bahwa para kepala sekolah sudah menunjukkan efektivitas gaya kepemimpinannya dengan rata-rata skor yang cukup tinggi.

Hal ini dapat untuk mengidentifikasi bahwa para kepala sekolah sudah menunjukkan kinerja yang baik dalam mengelola lembaganya. Namun demikian, jika dilihat dari efektivitas gaya kepemimpinannya, ternyata menunjukkan adanya variasi kategori. Ada kategori kurang, ada baik dan adapula yang sangat baik.

### **Interpretasi Hasil Analisis Kuantitatif**

Pembahasan ini pada dasarnya bertumpu pada hasil analisis kuantitatif dengan menggunakan pendekatan teoritis. Artinya hasil analisis kuantitatif dipandang sebagai petunjuk awal untuk menelusuri beberapa permasalahan dan fenomena.

### **Kemampuan Manajerial**

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa secara partial variabel kemampuan manajer mempunyai sumbangan/pengaruh sebesar 0,296 terhadap variabel terikat yakni efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Secara teoritis, manajer merupakan pemain utama tetapi bukan aktor tunggal dalam upaya meningkatkan efektivitas gaya kepemimpinannya. Artinya, tingkat efektivitas gaya kepemimpinan manajerialnya sebagian besar sangat tergantung pada pemain utama ini.

Dengan bekal yang ada tersebut manajer/kepala sekolah dapat berapresiasi dengan lebih baik dalam menghadapi segala permasalahan yang cenderung menghambat bahkan dengan kemampuannya pula ia dapat mengubah tantangan menjadi peluang.

Keberhasilan manajer dalam mengoperasionalkan fungsi kepemimpinannya memang secara simultan merupakan hasil interaksi aspek personality, ability, dan motivational yang terakumulasi pada variabel kemampuan manajer serta 'penampilannya' dalam menghadapi berbagai permasalahan dalam lingkungan kerjanya, secara kuantitatif, baik kemampuan manajer maupun tingkat efektivitas dapat diketahui namun penulis masih merasa perlu untuk menambahkan data pendukung yang diperoleh, yaitu pilihan-pilihan manajer tentang skill yang diperlukan dalam memimpin dan bekerja dengan orang lain.

Ada beberapa ahli yang masih membuat dikotomi secara ekstrem bahwa manajer lebih banyak mengedepankan urusan conceptual skills sementara supervisor lebih banyak menggeluti aspek technical skills. Dikotomi semacam ini rasanya makin kurang relevan, mengingat masalah human skills erat kaitannya dengan segi manusia yang makin kompleks dan dinamik, di samping segi manusia merupakan masalah sentral dalam bidang manajemen.

### **Kematangan Bawahan**

Tinjauan teoritis menyatakan semakin tinggi tingkat kematangan bawahan maka akan semakin tinggi pula efektivitas gaya kepemimpinan manajerialnya/kepala sekolah, demikian juga sebaliknya. Melihat profil seperti ini, jelas bahwa kematangan bawahan belum bisa dikatakan menunjang dalam pencapaian tingkat efektivitas gaya kepemimpinan manajerial yang memadai. Namun yang jelas, kondisi kematangan bawahan tersebut memberi beban tambahan pada pundak manajer/kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya.

Hal ini ada beberapa faktor yang menyebabkannya antara lain kurang adanya program pelatihan secara sistematis (program pengembangan pegawai), kurang jelasnya sistem penilaian prestasi kerja karyawan/guru, sistem penerimaan pegawai yang kurang profesional.

### **Efektivitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Di muka telah dikemukakan bahwa apabila kemampuan manajer memadai, kematangan bawahan memadai dan situasi kepemimpinan menguntungkan maka akan tercapai pula tingkat efektivitas gaya kepemimpinan manajerial yang tinggi. Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa kedua variabel bebas itu secara bersama-sama mempengaruhi secara sangat signifikan.

Efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan perolehan dari gaya yang diterapkan para kepala sekolah tersebut. Jadi penekanannya pada 'outcome'-nya dan tidak semata-mata pada gayanya itu sendiri, sebab asumsinya apabila tingkat efektivitas itu tinggi maka antara tingkat kemampuan manajerial dan kematangan bawahan dalam kondisi baik atau sangat baik.

Dalam posisi seperti ini maka apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah sangat sesuai dengan kondisi bawahan maka akan terjadi resultante atau hasil yang luar biasa (dalam bahasa manajemen disebut sinergi) artinya output yang dihasilkan yaitu tingkat efektivitasnya akan lebih tinggi atau lebih baik dari kondisi masing-masing komponen pembangunnya yaitu kemampuan manajerial dan kematangan bawahan. Memang, dalam landasan teori juga disinggung bahwa manajer yang baik, salah satunya harus mampu menjadi pendiagnosis yang cermat atas kondisi di lingkungannya. Kualifikasi demikian akan lebih mudah ditemukan pada manajer yang mempunyai kematangan baik atau sangat baik.

Untuk menterjemahkan apa yang diuraikan di atas maka perlu mengkaitkannya dengan kecenderungan gaya kepemimpinan apa yang sering diterapkan kepala sekolah sebab hasil yang dicapai manajer yaitu tingkat efektivitas gaya kepemimpinannya menunjukkan rata-rata hasil yang 'baik', sementara kemampuan manajer rata-rata 'baik', kematangan bawahan dalam kondisi 'baik' .

Suatu gaya yang relatif cukup sesuai untuk situasi di mana bawahan dalam kondisi kematangan cukup dan situasi kepemimpinan cukup menguntungkan. Idealnya gaya kepemimpinan partisipatif lebih sesuai diterapkan pada situasi dimana kondisi kematangan bawahan matang (dalam tingkat kematangan yang baik) dan situasi kepemimpinan yang menguntungkan. Data ini juga memperkuat asumsi yang dipakai sebelumnya bahwa para manajer yang tingkat kemampuannya memadai cenderung lebih mampu dan cermat dalam menerapkan gaya kepemimpinannya dan kesesuaiannya dengan kondisi lingkungan (aplikasi dari fungsi pendiagnosa yang cermat).

## **Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis di muka maka dapat disusun beberapa simpulan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang positif dan bermakna antara kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah pada SMP Swasta Se-Kota Semarang. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kemampuan manajerial akan semakin tinggi pula efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah yang dilaksanakannya
2. Terdapat pengaruh yang positif dan bermakna antara kematangan bawahan terhadap efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah pada SMP Swasta Se-Kota Semarang. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kematangan bawahan akan semakin tinggi pula efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah yang dilaksanakannya.
3. Terdapat pengaruh yang positif dan bermakna antara kemampuan manajerial kepala sekolah dan kematangan bawahan terhadap efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah pada SMP Swasta Se-Kota Semarang. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kematangan bawahan akan semakin tinggi pula efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah yang dilaksanakannya.

## **Saran-saran**

Mengingat faktor kemampuan manajerial itu cukup penting dalam ikut mendorong peningkatan kualitas, maka membangun dan mengembangkan kemampuan manajerial merupakan proses yang terus menerus harus dilakukan karena manajer/kepala sekolah merupakan aktor dalam mendinamisasi kerja bawahan. Manajer yang tingkat kemampuannya memadai akan mempunyai kontribusi yang besar pada upaya mengoptimalkan hasil dan meminimalisir hambatan. Sebaliknya manajer yang tidak qualified, justru akan menciptakan atau memperbanyak hambatan dan akhirnya menghasilkan 'counter-productive'. Oleh sebab itu dalam pemilihan manajer harus diperlihatkan dan diperhatikan, minimal tiga aspek yaitu personality, ability, dan motivasinya.

Aspek kematangan bawahan, dapat merupakan faktor penunjang tetapi dapat pula sebagai faktor penghambat. Sebagai faktor penunjang berarti tingkat kematangannya memadai dan dapat mendorong tercapainya tujuan organisasi. Bagi manajer/kepala sekolah yang tingkat kemampuannya memadai, kondisi ini akan mempermudah kerjanya serta memberi nilai tambah pada arti tingkat kemampuannya. Sebaliknya sebagai faktor penghambat atau bahkan perusak berarti tingkat kematangannya kurang memadai sehingga akhirnya akan mengurangi arti tingkat kemampuan manajer.

## Referensi

- Anderson, Carl R., 1988, *Management Skill, Functions and Organization Performance*, second edition, Allyn and Bacon, Inc., Needham Heights, Massachusetts
- Arikunto, Suharsimi. 1994, *Manajemen Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 1998, *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta, 1994
- Certo, Samuel C., 1985, *Management and Organizations and Human Resources*, Life Management Institute LOMA, Wm. C. Brown Publishers, Dubuque, Iowa.
- Cribbin, James J., 1985, *Kepemimpinan: Strategi Mengefektifkan Organisasi*, terjemahan, PPM, Jakarta
- Dubrin, Andrew J., R. Duane Ireland & J. Clifton Williams, 1989, *Management and Organization*, South-Western Publishing Co., Cincinnati-Ohio.
- Fatah, Nanang, DR., 2001, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Remaja Rosada Karya, Bandung
- Fulmer, Robert M., 1983, *Practical Human Relations*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, dan James H. Donneley Jr., 1984, *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*, terjemahan, Erlangga, Jakarta
- Hadi, Sutrisno. 1994. *Metodologi Research*. Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM.
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson. 1992, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, terjemahan, edisi keempat, Erlangga, Jakarta
- Indrawijaya, Ibrahim, Adam, 1983, *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru, Bandung