**BAB IV**

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

1. **Hasil Penelitian**
2. Gambaran Umum Lokasi Penelitian
3. Sejarah Terbentuknya Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) Kabupaten Mamasa.

Kabupaten Mamasa merupakan salah satu Kabupaten di yang berada di Provinsi Sulawesi Barat Indonesia. Kabupaten ini didirikan disaat secara administratif masih berada dalam wilayah Provinsi Sulawesi Selatan dengan terbitnya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 tahun 2002 tentang Pembentukan Kabupaten Mamasa dan Kota Palopo.

Ibukota Kabupaten Mamasa terletak di Kota Mamasa, sekitar 252 km dari Kota Mamasa, dengan jarak tempuh sekitar + 6 jam dengan menggunakan kendaraan roda empat. Kabupaten Mamasa ini memiliki luas wilayah 2.759,23 km². Kabupaten Mamasa memiliki beberapa objek wisata yaitu wisata budaya Kuburan Tedong-tedong Minanga di Kecamatan Mamasa, Wisata alam Air Terjun Sarambu dan Permandian Air Panas di desa Tadisi Kecamatan Sumarorong, Agro Wisata Perkebunan Markisa di Kecamatan Mamasa, Wisata Budaya Rumah adat, Perkampungan Tradisional Desa Ballapeu.

Pada awalnya secara administratif Wilayah Kabupaten Mamasa terdiri atas 10 (sepuluh) wilayah Kecamatan, namun hingga saat ini (Tahun 2015) setelah mengalami pemekaran wilayah, Kabupaten Mamasa sekarang terdiri dari 15 (lima belas) Kecamatan definitif, yakni :

1. Kecamatan Mamasa
2. Kecamatan Tabang
3. Kecamatan Aralle
4. Kecamatan Mambi
5. Kecamatan Tabulahan
6. Kecamatan Pana
7. Kecamatan Nosu
8. Kecamatan Sesena Padang
9. Kecamatan Messawa
10. Kecamatan Sumarorong
11. Kecamatan Tanduk Kalua’
12. Kecamatan Tawalian
13. Kecamatan Rantebulahan Timur
14. Kecamatan Bambang
15. Kecamatan Balla

Jumlah penduduk pendukung 121.307 jiwa yang tersebar di seluruh wilayah Kabupaten Mamasa. Secara geografis, wilayah Kabupaten Mamasa berbatasan dengan:

* Kabupaten Mamuju pada bagian barat dan utara ;
* Kabupaten Tana toraja dan Kabupaten Pinrang di sebelah timur dan ;
* Kabupaten Polewali Mandar di sebelah timur.

Hasil pertanian Kabupaten Mamasa di antaranya padi, jagung, ubi kayu, ubi jalar, kacang tanah, kacang hijau, kacang kedelai, sayur-sayuran dan buah-buahan. Sedangkan dari sektor peternakan adalah ternak sapi, kerbau, kuda, kambing, dll. Kemudian untuk jenis unggas adalah ayam kampung, ayam ras, dan itik lokal.  
Hasil perkebunan Kabupaten Mamasa pada umumnya berupa Kopi maupun Kakao, yang dikelola petani secara tradisional. Tanaman kopi yang dihasilkan petani Kabupaten Mamasa, semasa masih menjadi bagian dari Kabupaten Polmas sebelum pemekaran telah memberikan konstribusi dalam mengangkat nama Polmas sebagai penghasil kopi bahkan tidak sedikit kopi asal Mamasa yang di pasarkan di daerah tetangga seperti Kabupaten Tana Toraja dan sekitarnya.

UPTD Sanggar kegiatan belajar (SKB) Kabupaten Mamasa adalah salah satu UPT Direktorat P2TK-PAUDNI terletak di ibukota Kabupaten Mamasa Kecamatan Mamasa. SKB Kabupaten Mamasa terbentuk pada tahun 2006 yaitu setelah keluarnya Izin Pendirian Nomor 425/KPTS-254-D/VII/2006, dengan Program binaan :

* Keaksaraan
* Kesetaraan
* PAUD
* Diklat
* Life Skill
* TBM

1. Visi / Misi

* Visi :

Mewujudkan SKB yang profesional dalam melaksanakan program PAUDNI berdasarkan kearifan lokal.

* Misi :

1. Melaksanakan program yang efektif dan profesional.
2. Memahami dan menjabarkan kearifan lokal dalam setiap kegiatan SKB.
3. Memanfaatkan potensi sarana dan prasarana yang ada di SKB.
4. Meningkatkan kualitas SDM SKB melalui diklat atau pembelajaran lainnya.
5. Tugas Pokok UPTD SKB Kabupaten Mamasa yaitu Melakukan pembuatan percontohan dan pengendalian Mutu pelaksanaan program pendidikan non formal berdasarkan kebijkan pemerintah.
6. Fungsi UPTD SKB Kabupaten Mamasa :

* Pembangkitan dan penumbuhan kemauan belajar masyarakat dalam rangka terciptanya masyarakat gemar membaca.
* Pemberian motivasi dan pembinaan masyarakat agar mau dan mampu menjadi tenaga pendidik dalam melaksanakan azaz saling membelajarkan.
* Pemberian pelayanan informasi kegiatan pendidikan non formal.
* Pemberian percontohan berbagai program dan pengendalian mutu pelaksanaan program pendidikan non formal.
* Menyusun dan pengadaan sarana belajar muatan lokal.
* Penyediaan sarana dan fasilitas belajar..
* Pengintegrasian dan penyingkronisasian kegiatan sektoral dalam bidang pendidikan non formal.
* Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tenaga pelaksanaan pendidikan non formal.

1. Data Kepegawaian

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Nama | Golongan | Jabatan | pendidikan |
| 1 | Musrah Mula, S.Pd | Penata Muda TK.I  III/a | Kepala SKB | S.1 |
| 2 | Yusuf Gundu, A.Ma | Pembina  IV/a | Pamong Belajar | D.1 |
| 3 | Ratnawaty, S.Pd | Pembina  IV/a | Pamong Belajar | S.1 |
| 4 | Abner, S.Sos | Penata Muda  IV/a | Pamong Belajar | D.II |
| 5 | Hildia | Pengatur  II/b | Pamong Belajar | PGA |
| 6 | Rusli, S.Pd | Pengatur  II/b | Pamong Belajar | SPG |
| 7 | Fachry, S.Pd | Penata Muda TK.I  III/a | Pamong Belajar | S.1 |
| 8 | Sri Muliani, S.Pdi | Penata Muda TK.I  III/a | Pamong Belajar | S.1 |
| 9 | Nurul Hidaya, S.Pd | Pembina  IV/a | Pamong Belajar | S.1 |
| 10 | Herna Marlina, S.Pd | Penata Muda TK.I  III/a | Pamong Belajar | S.1 |

1. Struktur Organisasi

STAF

Pamong Belajar

Kepala SKB Kab. Mamasa

Musarah Mula, S.Pd

Pelindung / Penasehat Kepala Dinas Pendidikan

Kepala Seksi PAUDNI

1. **Pembahasan Hasil Penelitian**
2. Deskripsi hasil penelitian

Pada pembahasan ini adalah mengenai deskripsi gaya kepemimpinan Kepala SKB terkait dengan lingkungan yang ada di lingkungannya. Indikator pada gaya kepemimpinan ini adalah tingkat penyelesaian pekerjaan (perilaku tugas) serta hubungan personal dan organisasi (interaksional). Dari hasil data primer yang didapat, sesuai dengan 12 situasi dalam variabel LASI maka dapat diinterpresikan sebagai berikut :

1. Situasi 1 :

Situasi ke-1 yaitu : “Akhir-akhir bawahan anda tidak menanggapi pembicaraan bersahabat dan perhatian anda terhadap kesejahteraan mereka. Penampilan mereka tampak menurun dengan tajam”. 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 “gampangan” (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 seragam dan keharusan penyelesaian suatu tugas”. Jadi, gaya kepemimpinan yang tepat untuk menggambarkan situasi ini adalah gaya kepemimpinan **instruksi**.

1. Situasi ke-2

Situasi ke-2 yaitu: “penampilan kelompok anda tidak meningkat, sekarang anda merasa yakin bahwa semua anggota menyadari tanggung jawab dan standar penampilan yang diharapkan dari mereka. 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 interaksi bersahabat, tapi terus berusaha memastikan bahwa semua anggota menyadari tanggungjawab dan standar penampilan mereka”. Jadi, gaya kepemimpinan yang tepat untuk menggambarkan situasi ini adalah gaya kepemimpinan **konsultasi**.

1. Situasi ke-3

Situasi ke-3 yaitu: “Anggota- anggota kelompok anda tidak dapat memecahkan suatu masalah. Anda biasanya membiarkan mereka bekerja sendiri. Selama ini penampilan kelompok dan hubungan antar anggota adalah 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: “mendorong kelompok untuk berusaha memecahkan masalah dan mendukung usaha-usaha mereka.” Jadi, gaya kepemimpinan yang tepat untuk menggambarkan situasi ini adalah gaya kepemimpinan **partisifasi**.

1. Situasi ke-4

Situasi ke-4 yaitu: “Anda sedang mempertimbangkan adanya suatu perubahan. Bawahan anda menunjukkan penampian yang baik. Mereka menyambut perlunya perubahan dengan baik.”. Keadaan demikian menggambarkan bahwa, karena pemimpin mempertimbangkan adanya perubahan dan aggota-anggota kelompok juga sudah dewasa dan menghargai kebutuhannakan 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 merumuskan arahnya sendiri”. Jadi, gaya kepemimpinan yang tepat untuk menggambarkan situasi ini adalah gaya kepemimpinan **delegasi**.

1. Situasi ke-5

Situasi ke-5 yaitu: “Penampilan kelompok anda telah menurun selama beberapa bulan terakhir. Bawahan telah emngabaikan pencapaian tujuan. Penugasan kembali peranan dan pertanggungjawaban telah sangat mebantu mengatasi situasi tersebut dimasa-masa lalu. Mereka secara terus menerus memerlukan peringatan untuk menyelesaikan tugas tepat pada waktunya”. 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 lau. 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: “menegaskan kembali peranan dan tanggungjawab serta mengawasi dengan cermat”. Jadi, gaya kepemimpinan yang tepat untuk menggambarkan situasi ini adalah gaya kepemimpinan **instruksi**.

1. Situasi ke-6

Situasi ke-6 yaitu: “Anda memasuki suatu organisasi yang berjalan secara efisien. Administrator sebelumya mengontrol situasi dengan ketat. Anda ingin mempertahankan situasi yang produktif, tapi ingin pula membangun lingkungan yang manusiawi”. 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 sdministrator 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: “mengusahakan keterlibatan kelompok dalam pengambilan keputusan, tetapi lihat apakah tujuan tercapai”. Jadi, gaya kepemimpinan yang tepat untuk menggambarkan situasi ini adalah gaya kepemimpinan **konsultasi**.

1. Situasi ke-7

Situasi ke-7 yaitu: “Anda telah mempertimbangkan mengadakan perubahan-perubahan pokok dalam struktur organisasi. Para anggota kelompok telah menyampaikan saran-saran mengenai perubahan yang diperlukan. Kelompok telah menunjukkan keluwesan dalam pelaksanaan tugas 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: “mengikut sertakan kelompok dalam mengembangkan perubahan, tetapi membiarkan mereka mengorganisasikan penerapannya”. Jadi, gaya kepemimpinan yang tepat untuk menggambarkan situasi ini adalah gaya kepemimpinan **partisifasi**.

1. Situasi ke-8

Situasi ke-8 yaitu: “penampilan kelompok dan hubungan antara kelompok adalah baik. Annda merasa sedikit ragu-ragu mengenai kurangnya pengarahan anda terhadap 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: “membiarkan kelompok sendiri-sendiri”. Jadi, gaya kepemimpinan yang tepat untuk menggambarkan situasi ini adalah gaya kepemimpinan **delegasi**.

1. Situasi ke-9

Situasi ke-9 yaitu: “Atasan telah menugaskan anda untuk mengepalai suatu satuan tugas yang sangat terlambat dalam membuat rekomendasi bagi perubahan yang diharapkan. Tujuan kelompok tidak jelas. Kehadiran anggota dalam persidangan tidak sebagai mana diharapkan. Pertemuan-pertemuan telah berbalik fungsi menjadi tempat mengobrol. Sebenarnya mereka memiliki kecakapan potensial 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: “memberikan keterlibatan kelompok dalam penyusunan tujuan, tapi tidak mendorong”. Jadi, gaya kepemimpinan yang tepat untuk menggambarkan situasi ini adalah gaya kepemimpinan **partisifasi**.

1. Situasi ke-10

Situasi ke-10 yaitu: “Bawahan anda, yang biasanya mampu memikul tanggungjawab, tidak menanggapi penegasan kembali standar yang anda tetapkan baru-baru ini”. 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: “mengikuti rekomendasi kelompk, tapi lihat apakah tujuan tercapai”. Jadi, gaya kepemimpinan yang tepat untuk menggambarkan situasi ini adalah gaya kepemimpinan **konsultasi**.

1. Situasi ke-11

Situasi ke-11 yaitu: “Anda telah dipromosikan pada posisi baru. Pimpinan sebelumnya tidak terlibat dalam persoalan kelompok. Tugas-tugas dan pengarahan kelompok telah ditangani secara memadai. Kelompok tidak menghadapi masalah dalam hubungan personal”. 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: “melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan mendorong adanya kontribusi konstruktif”. Jadi, gaya kepemimpinan yang tepat untuk menggambarkan situasi ini adalah gaya kepemimpinan **delegasi**.

1. Situasi ke-12

Situasi ke-12 yaitu: “Informasi terakhir menunjukkan timbulnya ketidakharmonisan diantara bawahan. Kelompok telah memiliki rekor pelaksanaan tugas dengan hasil yang mengagumkan. Para anggota secara efektif telah berpedoman pada tujuan-tujuan jangka panjang. Mereka telah bekerja secara harmoni selama tahun-tahun yang lalu. Semua anggota berkualifikasi baik untuk tugas-tuas mereka”. 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: “membiarkan anggota kelompok memecahkan sendiri persoalannya”. Jadi, gaya kepemimpinan yang tepat untuk menggambarkan situasi ini adalah gaya kepemimpinan **delegasi**.

1. Pembahasan hasil penelitian
   1. Gaya Kepemimpinan

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan Kepala SKB Kabupaten Mamasa, maka angka-angka dari kolom I dipindahkan ke kotak-kotak segi empat seperti Gambar Gaya Perilaku Dasar Pemimpin dibawah ini*.* Angka-angka tersebut menunjukan kecenderungan gaya kepemimpinan Kepala SKB menurut teori kepemimpinan situasional adalah **Delegasi**, dimana alternatif jawaban yang dominan adalah 4. Dengan kata lain, jawaban yang terbanyak yang kepala SKB Kabupaten Mamasa adalah pilih menunjukan gaya kepemimpinan yang paling dominan. Adapun angka-angka yang lebih kecil merupakan gaya yang mendukung dari gaya dominan tersebut (*supporting styles*) yaitu gaya partisifasi sebanyak 3, gaya konsultasi sebanyak 3, dan gaya instruksi sebanyak 2. Dengan begitu, tingkat kematangan bawahan pada kantor SKB adalah tinggi namun memilki kemauan yang rendah.

Gaya kepemimpinan yang dikemukakan tersebut patut dicatat bahwa terdapat suatu perbedaan diantara persepsi diri terhadap gaya kepemimpinan yang di tunjukan oleh kuesioner LASI dengan gaya kepemimpinan yang sesungguhnya. Barangkali setelah mengisi kuesioner tersebut, metunjukan bahwa gaya kepemimpinan adalah konsultasi. Tetapi kenyataannya tidak bergaya konsultasi melainkan bergaya delegasi. Hal seperti ini bisa saja terjadi, karena sebagaimana yang di kemukakan diatas bahwa gaya kepemimpinan itu disirumuskan sebagai suatu pola prilaku yang konsisten yang di tunjukkan dan yang diketahui oleh orang lain. Dengan demikian, persepsi diri atas gaya Kepemimpinan tersebut bisa saja merefleksi atau tidak merefleksi kepemimpinan yang sesungguhnya. Dan kini semua tergantung pada bagaimana dekatnya persepsi kita dengan persepsi orang lain.

Setelah diketahui dua aspek pusat perilaku pemimpin yakni perilaku tugas dan hubungan di atas, maka seringkali ditanyakan orang, manakah di antara emapat gaya dasar pada Gambar di atas yang terbaik sebagai gaya kepemimpinan. Pada suatu saat gaya pada kotak 2 , yakni tinggi tugas dan tinggi hubungan dipertimbangkan sebagai gaya yang terbaik, sementara kotak 4, yakni rendah tugas dan rendah hubungan dipertimbangkan sebagai gaya yang terjelek.

Gambar 4.2

Gaya Perilaku Dasar Pemimpinan. (Miftah Thoha, 2013:85)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| (3)  Partisipasi  (Tingkat hubungan/  Rendah tugas | | (2)  Konsultasi  (Tinggi Tugas/  Tinggi Hubungan) | |
| (4)  Delegasi  (Rendah Hubungan/  Rendah Tugas) | | (1)  Instruksi  (Tinggi Tugas/  Rendah Hubungan | |
|  |  |  |  | |
| 4 | 3 | 3 | 2 | |

Tinggi Sedang Rendah

Keterangan :

* Kotak I, melukiskan tentang tinggi perilaku tugas dan rendah perilaku hubungan. Gaya semacam ini di depan diterangkan sebagai gaya kepemimpinan yang lebih menyeukai melakukan instruksi.
* Kotak 2, menggambarkan perilaku tinggi tugas dan tinggi hubungan. Gaya kepemimpinan ini di rujuk dengan gaya partisipasi.
* Kotak 3, menunjukan perilaku tinggi hubungan dan rendah perilaku tugas. Gaya ini di rujuk dengan gaya partisipasi.
* Adapun kotak 4, menerangkan perilaku rendah tugas dan perilaku rendah hubungan. Adapun gaya seperti ini juga diterangkan di depan dirujuk sebagai gaya delegasi.
  1. Penyesuaian Gaya

Penyesuaian gaya adalah suatu derajat perilaku pemimpin yang sesuai dengan kehendak dari suatu lingkungan tertentu. Gaya ini dapat pula dinamakan keluwesan *(flexibility)* gaya, karena dengan mudah perilaku pemimpin tersebut menyesuaikan dengan lingkungan tertentu. Dengan demikian, seseorang pemimpin yang mempunyai tingkiat gaya *(style range)* yang sempit dapat efektif sepanjang periode waktu tertentu asalkan pemimpin tersebut tetap berada pada situasi yang memungkinkan gayanya mempunyai sukses yang besar, bila tidak efektif kalau gaya perilakunya tidak sesuai dengan tuntutan situasi.

Jadi jelaslah bahwa tingkat gaya ini relevan dengan keefektifan suatu penyesuaian gaya. Tingkat gaya yang luas atau besar tidaklah akan menjamin keefektifan suatu perilakugaya pemimpin. Untuk mengetahui derajat keluwesan gaya kepemimpinan Kepala SKB Kabupaten Mamasa, dapat di lakukan dengan cara menjumlahkan angka-angka pada kolom II, kemudian angka-angka tersebut dipertimbangkan dengan cara dikalikan +2 sampai ke -2. angka timbangan ini berdasarkan pada teori kepemimpinan tentang putaran kehidupan *(Life Cycle theory of leadership).* Perilaku pemimpin yang menunjukan kemungkinan berhasilnya besar pada alternatif yang ditawarkan untuk suatu situasi tertentu ditimbang dengan +2. Sedangkan perilaku yang mempunyai kemungkinan berhasil terendah ditimbang dengan +1 dan yang ketiga ditimbang -1. Jadi, skor untuk penyesuaian gaya yang diterapkan oleh kepala SKB kabupaten Mamasa adalah 19, seperti yang ditunjukkan pada lampiran 3 halaman 62.

Setelah menghitung semua jumlah skor dari penyesuaian gaya atau keberhasilan gaya, maka langkah berikutnya ialah mengintegrasikan skor tersebut ke dalam Model 3 Dimensi Efektivitas Pemimpin, dengan menempatkan pada sepanjang garis panah dalam Gambar tersebut yang menunjukan tidak efektif (-1 sampai 24) dan Efektif (+1 sampai +24). Gaya yang tidak efektif ini dapat pula dikatakan sebagai gaya yang kurang luwes, adapun yang efektif merupakan gaya yang luwes.Sehingga gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala SKB Kabupaten Mamasa dengan skor 19 berdasarkan hasil analisis Penyesuaian Pemimpin dan Inventarisasi Gaya (*LASI*) adalah Efektif atau luwes.

Gambar 4.3

Model 3 Dimensi Keluwesan Pemimpin (Thoha, 2013:89)

Gaya Efektif

|  |  |
| --- | --- |
| Kotak 3.  Tinggi Hubungan dan rendah tugas | Kotak 2.  Tinggi Tugas dan Tinggi Hubungan |
| Kotak 4.  Rendah Tugas dan Rendah Hubungan | Kotak 1.  Tinggi Tugas dan Rendah Hubungan  24 |

Efektivitas   
 Gaya Dasar

|  |  |
| --- | --- |
| Kotak 3.  Tinggi Hubungan dan rendah tugas | Kotak 2.  Tinggi Tugas dan Tinggi Hubungan |
| Kotak 4.  Rendah Tugas dan Rendah Hubungan | Kotak 1.  Tinggi Tugas dan Rendah Hubungan |

+18

Efektif

+12

Dimensi  
 Gaya Tidak Efektif

+6

0

|  |  |
| --- | --- |
| Kotak 3.  Tinggi Hubungan dan rendah tugas | Kotak 2.  Tinggi Tugas dan Tinggi Hubungan |
| Kotak 4.  Rendah Tugas dan Rendah Hubungan | Kotak 1.  Tinggi Tugas dan Rendah Hubungan |

-6

Tidak Efektif

-24

-18

-12