

**IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU
DI SMA NEGERI 1 GRESIK**

**Moh. Nurul Chabib¹, Amrozi Khamidi², Syunu Tri Hantoyo³, Mochamad Nursalim⁴,
Kaniati Amalia⁵, Ayu Wulandari⁶**
Universitas Negeri Surabaya^{1,2,3,4,5,6}
chabibimovich@email.com¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk membahas mengenai implementasi gaya kepemimpinan situasional oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri 1 Gresik. Teknik yang digunakan dalam penulisan artikel ini adalah studi literatur atau studi kepustakaan melalui empat tahapan yaitu pengumpulan data, identifikasi sumber data, dan perumusan kesimpulan. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah yaitu mendikte, menjual, partisipasi, dan delegasi secara umum cenderung bersifat partisipatif. Gaya partisipatif kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru dan staf untuk berpartisipasi lebih banyak pada kegiatan di sekolah. Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Dengan demikian peningkatan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah yang semakin baik akan meningkatkan kinerja guru dalam melakukan tugasnya.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Situasional, Kepala Sekolah, Kinerja Guru

ABSTRACT

This study examines the application of the situational leadership style by principals to enhance teacher performance at SMA Negeri 1 Gresik. The research utilized a literature review approach, involving data collection, identifying data sources, and drawing conclusions. The findings indicate that the principal's situational leadership style, encompassing dictating, selling, participation, and delegation, tends to be participative. This participatory approach enables teachers and staff to be more involved in school activities. Moreover, the principal's situational leadership style has a substantial impact on teacher performance. As a result, an improved situational leadership style from the principal can enhance teachers' effectiveness in carrying out their responsibilities.

Keywords: Situational Leadership Style, Principal, Teacher Performance

PENDAHULUAN

Pendidikan bertujuan untuk membangun kepribadian siswa yang berakhlak mulia, disiplin, cerdas dan memiliki keterampilan yang bermanfaat bagi kehidupan berbangsa dan bernegara maupun bermasyarakat. Hal tersebut selaras dengan amanat UUD 1945 yang menyebutkan bahwa salah satu tujuan negara adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Pemerintah terus berupaya mewujudkan tujuan tersebut melalui pengembangan sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas, baik melalui pendidikan formal maupun sarana pendidikan lainnya. Dalam Konteks sistem pendidikan nasional, tujuan ini diperkuat dengan diterbitkannya Undang – Undang No. 20 Tahun 2003, yang menyatakan bahwa pendidikan nasional bertujuan untuk menumbuhkan kemampuan peserta didik agar beriman, bertakwa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, kreatif dan bertanggung jawab. Sekolah menjadi tempat terbaik bagi pengembangan sistem pendidikan karena disinilah pendidik dan peserta didik bertemu dalam proses pembelajaran serta mentransfer ilmu

pengetahuan secara langsung. Untuk mendapatkan suatu pendidikan yang berkualitas dibutuhkan adanya suatu campur tangan dari berbagai pihak yang terkait dan kompeten yang kemudian bersinergi guna memajukan kualitas pendidikan yang ada di Indonesia (Nurdin, 2019). Di antara berbagai faktor yang sangat mempengaruhi sebuah keberhasilan pendidikan adalah kepemimpinan kepala sekolah yang bertanggung jawab untuk mengelola, memotivasi dan mengarahkan seluruh komponen sekolah menuju pencapaian tujuan pendidikan, Kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain supaya mau mengikuti dan menjalankan apa yang telah diputuskan oleh organisasi. Yang dipengaruhi adalah tingkah laku para bawahan supaya menyatukan arah tindakannya kepada sasaran yang ingin dicapai. Peranan utama pemimpin ialah pengambilan keputusan. Model keputusan yang rasional, *bounded rationality*, *rasional komprehensif*, *inkremental*, dan *mix-scanning*. Model mana yang diikuti oleh seorang pemimpin tergantung pada situasi dan masalah yang dihadapi oleh organisasi (Zen et al., 2024).

Kemampuan dan kebijaksanaan kepala sekolah dalam memimpin sangat menentukan tercapainya tujuan persekolahan serta keberhasilan pendidikan peserta didik (Ayubi et al., 2020). Kepala sekolah diharapkan mampu untuk menjalankan tugasnya sesuai dengan undang-undang yang berlaku. Berdasarkan UU No.14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, kepala sekolah memiliki tanggung jawab dalam menjalankan pendidikan di satuan pendidikan. Termasuk dalam hal ini menyusun rencana strategis, mengelola sumber daya, serta mengawasi pelaksanaan proses belajar mengajar. Dengan demikian kepemimpinan yang efektif akan dapat menciptakan kondisi nyaman bagi pencapaian kualitas pendidikan di sekolah. Guru memiliki posisi strategis dalam ujung tombak dalam pelaksanaan pendidikan, karena berada pada garis depan yang langsung berinteraksi dengan siswa baik di dalam maupun diluar kelas, tuntutan guru sebagai profesi mereka mengharuskan guru melaksanakan tugasnya dengan efisien dan efektif. Baik dalam proses pembelajaran maupun ketika membentuk karakter siswa. Hal demikian sangat penting untuk memenuhi harapan masyarakat yang mempercayakan proses pendidikan anak – anak mereka kepada guru di sekolah. Kinerja yang baik akan berdampak pada kualitas pendidikan secara keseluruhan, yang akan menjadi tolak ukuran keberhasilan seorang guru, selain itu pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja maka makin meningkat pula tingkat kinerja guru (Kustanto et al., 2022).

Menurut Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Riset dan Teknologi (Kemdikbud Ristek), kinerja guru diukur berdasarkan sejumlah elemen penting yang terangkum dalam platform merdeka mengajar yaitu, perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, asesmen dan evaluasi, pengembangan profesionalitas berkelanjutan serta pengembangan karakter dan lingkungan belajar. Dengan adanya standar ini maka diharapkan guru dapat meningkatkan sebuah kualitas kinerja yang maksimal dan komprehensif. Sekolah sebagai organisasi pendidikan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah yang bertugas sebagai supervisor. Tugas ini yaitu pemantauan, penyediaan sumber daya yang diperlukan serta evaluasi agar proses pembelajaran bisa dilakukan secara optimal dan tujuan pendidikan tercapai. Hersey dan Blanchard dalam karya monumental mereka, "Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources," mengajukan sebuah paradigma kepemimpinan yang revolusioner. Alih-alih mengusung satu gaya kepemimpinan universal, mereka menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah yang mampu beradaptasi dengan dinamika situasi yang terus berubah. Tidak ada gaya kepemimpinan yang selalu benar. Keberhasilan seorang pemimpin sangat bergantung pada kemampuannya untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan pengikutnya.

Teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard memberikan kerangka kerja yang sangat berguna bagi para pemimpin untuk meningkatkan efektivitas mereka. Dengan memahami bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling baik, pemimpin dapat lebih adaptif dan mampu menghadapi berbagai tantangan yang muncul dalam organisasi. Penelitian

ini bertujuan dalam memberikan kontribusi praktis dalam kebijakan pendidikan, khususnya sekolah – sekolah negeri dalam lingkup zonasi. Temuan dalam implementasi kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kualitas pendidikan dapat menjadi referensi sekolah lain di lingkungan pendidikan negeri. Selain itu penelitian ini tidak hanya sekedar menyoroti gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah saja, tetapi secara khusus juga menghubungkan dengan kinerja guru. Penelitian ini menawarkan pemahaman mendalam tentang bagaimana kepemimpinan situasional kepala sekolah dapat meningkatkan profesionalisme guru dalam ruang lingkup sekolah menengah atas.

Penelitian ini dilaksanakan di SMA Negeri 1 Gresik karena sekolah ini dikenal sebagai lembaga pendidikan yang penuh prestasi. Kinerja guru di SMA Negeri 1 Gresik sangat baik dan Kepala sekolah menunjukkan kemampuan yang baik dalam menerapkan gaya kepemimpinan situasional. Meskipun sekolah negeri kini terpengaruh oleh sistem zonasi, SMA Negeri 1 Gresik tetap menjadi salah satu sekolah terbaik dan berprestasi. Para guru di sekolah ini juga terkenal dengan disiplin dalam kinerjanya, aktif berkolaborasi dalam komunitas belajar, dan berkomitmen untuk meningkatkan profesionalisme melalui pembelajaran sesuai dengan abad 21. Oleh karena itu peneliti memutuskan untuk mengangkat sebuah judul “Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Gresik”

METODE PENELITIAN

Teknik yang digunakan dalam penulisan artikel ini adalah menggunakan teknik studi literatur atau studi kepustakaan menurut Cresweell (2014) yaitu referensi dari berbagai karya tulisan termasuk misalkan buku, jurnal, skripsi maupun karya lain, yang mana memiliki sebuah konteks teori juga informasi yang kemudian disusun menyesuaikan kebutuhan penelitian pada topik penelitian yang dilaksanakan. Langkah kerja yang dilakukan dalam penelitian studi kepustakaan menurut Creswell (2014) tahap pertama yakni pengumpulan data, penulis mengumpulkan data dan mengidentifikasi kata-kata kunci berdasarkan topik dari berbagai sumber seperti undang-undang, buku, artikel jurnal dan literatur ilmiah serta berita dari situs website sekolah ataupun media sosial resmi yang kredibel. Tahap kedua yakni identifikasi sumber data, data yang telah terkumpul diverifikasi serta kemudian penulis melakukan pengelompokan dan pengklasifikasian sesuai dengan fokus penelitian artikel ilmiah. Penulis mengidentifikasi literatur dengan mengelompokkan artikel sesuai dengan fokus topik pembahasan. Tahap ketiga yakni analisis data, setelah mengelompokkan data penulis melakukan analisis data menggunakan analisis isi melalui interpretasi dari berbagai sumber yaitu penafsiran dari sumber yang sudah di analisis datanya. Tahap keempat yakni perumusan kesimpulan, setelah melakukan analisis isi kemudian penulis menyimpulkan penelitian. Kesimpulan berisi mengenai hasil pembahasan dalam penelitian yang dituliskan dengan padat, singkat dan jelas.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gaya kepemimpinan situasional dapat mempengaruhi kinerja guru dan karyawan. Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu. Pemimpinan harus memberitahukan guru dan karyawan untuk mengambil tindakan. Pemimpin memberitahukan kepada guru melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukum, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan visi. Gaya kepemimpinan dengan cara menjajakan adalah perilaku kepemimpinan yang sangat identik dengan yang dilakukan Kepala Sekolah, dimana dengan perilaku yang identik dengan gaya kepemimpinan situasional ini, Kepala Sekolah bisa dengan mudah mempengaruhi bawahannya demi menyalurkan tujuan yang akan dicapai (Janita, 2024). Gaya kepemimpinan Situasional

terutama dalam Kuadran Konsultasi (Selling) sangat terlihat ketika kepala sekolah mendukung dalam penerapan sistem kredit semester (SKS) dalam kurikulum. Sistem ini menyelenggarakan percepatan pembelajaran SKS memberikan keleluasaan kepada siswa untuk mengatur jadwal belajarnya sendiri sesuai dengan kemampuan dan minatnya.

Berkaitan dengan ini kepala sekolah sangat beradaptasi dengan pelayanan sekolah, kepala sekolah begitu teliti dalam melihat situasi yaitu tentang identifikasi kebutuhan dan kesesuaian dengan masyarakat. SMAN 1 Gresik berupaya untuk memberikan kemudahan akses, keadilan, pemerataan dan tidak kalah pentingnya adalah kepuasan orang tua dan peserta didik tentang layanan pendidikan yang diberikan oleh sekolah (Jaenuri & Mulyani, 2024). Hasil temuan dari penelitian lain bisa disimpulkan bahwa Kepala sekolah juga sangat adaptif ketika Indonesia harus melakukan perubahan kurikulum ke kurikulum masa pandemi. Kepala sekolah begitu sigap dalam beradaptasi dengan perubahan kurikulum tersebut dan melalui Gaya kepemimpinan Situasional kepala sekolah dapat merefleksikan Kuadran partisipatif (*Participating*) yaitu kepala sekolah mengajak para bawahannya untuk berperan serta secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Artinya, pimpinan hanya memainkan peranan selaku fasilitator untuk memperlancar tugas para bawahan yang antara lain dilakukannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang efektif meskipun hanya melalui media digital. Pembelajaran dilaksanakan secara *Work From Home* terlihat guru masih sangat baik dalam kinerjanya. Dalam pelaksanaan pembelajaran contoh guru sejarah dalam mengajar secara keseluruhan masih memenuhi indikator dari kreativitas yang ditekankan sebagaimana menjadi guru yang kreatif. Kemudian pada tahapan evaluasi pembelajaran guru sejarah guru juga memberikan evaluasi yang disesuaikan dengan kondisi maupun kebijakan dari tiap sekolah maka dalam pelaksanaan secara daring maupun PTM bersyarat pemberian evaluasi melalui penugasan, kuis maupun membuat infografis (Sayekti & Purwaningsih, 2023).

Hal tersebut sesuai dengan Gaya kepemimpinan situasional kuadran *participating*, dimana Kepala Sekolah selaku pemimpin akan berorientasi pada tugas yang rendah dan dipadukan dengan hubungan antara pemimpin dengan anggota yang intensif. Artinya, pimpinan hanya akan berperan sebagai fasilitator dalam memperlancar tugas dari para bawahan dan dilakukannya dengan melakukan komunikasi yang efektif (Thoha & Miftah, 2003). Sesuai dengan sumber referensi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan situasional merupakan faktor penggerak yang paling berpengaruh terhadap kinerja seorang guru karena fungsi penggerak adalah fungsi utama dari sebuah kepemimpinan. Kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang menyesuaikan dengan kematangan bawahannya. Gaya kepemimpinan situasional yang menyesuaikan dengan kematangan bawahan inilah yang paling efektif dalam menunjang kinerja guru agar lebih baik. Maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini membuktikan teori yang sudah ada. Kepemimpinan situasional yang diberikan oleh kepala sekolah dapat mempengaruhi dalam meningkatkan kinerja para gurunya. Hal ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pencapaian kinerja yaitu kepala sekolah lebih memperhatikan bawahannya dalam memilih gaya kepemimpinan yang akan diterapkan untuk para gurunya. Hasil penelitian lain menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru. hal ini menjadi perhatian bagi sekolah khususnya kepala sekolah agar meningkatkan kualitas dan efektivitas gaya kepemimpinan yang digunakan agar kinerja yang dimiliki oleh para guru semakin meningkat (Azis, 2019).

Hal tersebut juga diperjelas dari hasil penelitian (Aisyafarda & Sarino, 2019) yaitu deskripsi indikator gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah menurut persepsi responden berada pada kategori cukup tinggi, sebagaimana ditunjukkan oleh skor rata-rata jawaban responden sebesar 4,04. Tabel berikut menyajikan skor rata-rata dari masing-masing indikator yang dijadikan ukuran gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah.

Tabel 1.
Ukuran Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah

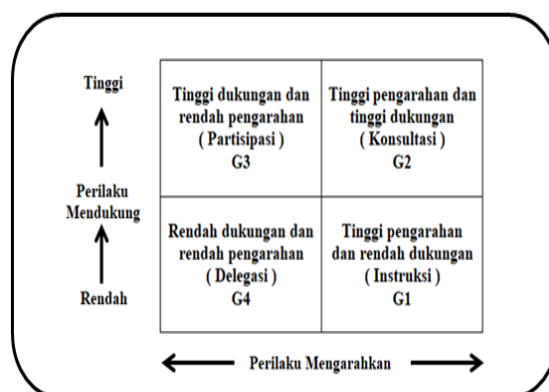
Indikator	Item	Rata-rata	Penafsiran
<i>Telling/mendikte</i>	1-2	4,17	Tinggi
<i>Selling/menjual</i>	3-6	4,04	Tinggi
<i>Participating/partisipasi</i>	7-8	3,94	Tinggi
<i>Delegating/delegasi</i>	9-12	4,04	Tinggi
		4,04	Tinggi

Berdasarkan hasil analisis kinerja guru di atas, diketahui bahwa indikator kemampuan kerja memiliki skor tertinggi dibandingkan dengan indikator lainnya yaitu sebesar 3,99. Hal ini mengandung arti bahwa kinerja guru memiliki kinerja yang tinggi dapat dilihat melalui efektivitas kepemimpinan yang guru lakukan di dalam kelas, kemampuan mengelola proses belajar mengajar, pelaksanaan penilaian hasil belajar siswa dan penguasaan landasan pendidikan (Aisyafarda & Sarino, 2019). Lembaga pendidikan yang berkualitas dapat terwujud melalui kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam menjalankan tanggung jawabnya. Untuk mencapai hal ini kepala sekolah harus dapat menggerakkan anggota tim nya agar bekerja secara maksimal sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Peningkatan kualitas pendidikan melalui kinerja guru dapat dicapai dengan fokus pada pengembangan sumber daya manusia yang berdampak langsung pada dunia pendidikan, khususnya dalam meningkatkan kinerja guru. Ketika kerja guru meningkat kualitas lembaga pendidikan pun ikut meningkat. Semua ini bisa terjadi jika kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga pendidikan menjalankan peran dan tugasnya dengan baik. Oleh karena itu kepala sekolah memiliki peran penting dalam mendorong peningkatan kinerja guru dalam aspek pembelajaran. Hasil penelitian ini didasarkan pada analisis isi dari berbagai artikel jurnal nasional maupun referensi buku yang relevan. Menjadi seorang pemimpin yang berhasil dalam kepemimpinan tentu sangat tidak mudah, banyak sekali problematika yang timbul ketika kita menjadi seorang pemimpin, salah satu penunjang keberhasilan kepemimpinan seseorang yaitu dengan mempelajari teori kepemimpinan. Kepemimpinan dapat dikatakan efektif apabila dapat berjalan sesuatu dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan berkaitan dengan situasi sosial yang terjadi pada suatu organisasi. adapun fungsi kepemimpinan memiliki 2 dimensi yaitu pertama dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan untuk mengarahkan, kedua dimensi yang berhubungan dengan tingkat dukungan dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan kebijakan dan keputusan pemimpin.

Berdasarkan penelitian (Afifah et al., 2024) bahwasanya Sumber Daya Manusia (SDM) di lembaga pendidikan atau sekolah meliputi kepala sekolah, tenaga pendidik/guru, staf kependidikan, siswa, wali murid serta masyarakat yang memiliki kontribusi aktif pada lembaga pendidikan tersebut. Ada 4 gaya kepemimpinan yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan situasional antara lain menurut Hersey dan Blanchard yakni *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*. Dari gaya dasar tersebut dapat digunakan sebagai upaya dalam pengembangan SDM. Pengembangan SDM di sekolah dapat dilakukan melalui pembinaan kinerja SDM, pembinaan karir SDM, dan pembinaan kesejahteraan. Sebagian besar penelitian tentang kepemimpinan menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin berbeda - beda tergantung pada kondisi lingkungan. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik tidak hanya meningkatkan prestasi akademik siswa, tetapi juga menciptakan

lingkungan sekolah yang positif, meningkatkan tingkat kepuasan guru, dan mendorong semua warga sekolah untuk berpartisipasi secara aktif (Supriatna et al., 2024).

Paul Hersey dan Ken Blanchard menciptakan model kepemimpinan situasional. Menurut teori ini, gaya kepemimpinan yang efektif adalah bergantung pada seberapa siap atau matang pengikut (bawahan). Keempat gaya kepemimpinan yang disebutkan dalam kuadran ini adalah: Gaya Instruksi (*Telling*), Gaya Konsultasi (*Selling*), Gaya Partisipasi (*Participating*), dan Gaya Delegasi (*Delegating*). Bagaimana seorang pemimpin menilai kematangan bawahannya dalam tugas tertentu menentukan bagaimana mereka memilih model kepemimpinan yang cocok, pemimpin yang baik harus dapat menjalankan gaya kepemimpinannya dengan keadaan dan memenuhi kebutuhan bawahannya untuk mencapai kinerja terbaik (Hersey & Blanchard, 1969). Berikut merupakan empat gaya kepemimpinan situasional:



Gambar 1. Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan situasional seringkali disebut ideal karena fleksibel dalam menyesuaikan pendekatan kepemimpinan dengan kebutuhan tim dan kondisi yang ada. Karakteristik utama dari gaya ini adalah ketegasan dan kedisiplinan yang tetap terpadu dengan pemahaman dan empati terhadap kemampuan, keterampilan dan kesiapan bawahan atau anggota tim. Dalam hal ini berarti kepala sekolah dengan gaya situasional dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya terhadap situasi tim berdasarkan kompetensi guru. Dalam situasi tertentu pemimpin dengan gaya ini mampu memberikan arahan yang jelas dan kontrol yang ketat, sementara di situasi lain mereka dapat memberikan kebebasan lebih dan mendorong bawahan untuk berinisiatif. Pendekatan ini memungkinkan pemimpin untuk mengambil keputusan terbaik berdasarkan situasi yang dihadapi, sehingga mereka dapat merespon perubahan yang cepat dan kebutuhan yang berbeda – beda dalam organisasi. Karena itu gaya kepemimpinan situasional sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk membaca situasi dan menyesuaikan perilakunya agar dapat memotivasi dan mendukung kinerja tim secara optimal. Berikut penjelasan empat kuadran gaya kepemimpinan situasional menurut Miftah Thoha dalam bukunya *Perilaku Organisasi konsep dasar dan aplikasinya*:

1) Kuadran Instruksi (*Telling*)

Gaya kepemimpinan yang merefleksikan gaya kepemimpinan mengarahkan, gaya ini syarat dengan perilaku orientasi tugas dan minim perilaku berorientasikan hubungan manusia. Jika seorang pemimpin berperilaku memberitahukan, hal itu berarti bahwa orientasi tugasnya dapat dikatakan tinggi dan digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang tidak dapat digolongkan sebagai akrab, meskipun tidak pula digolongkan sebagai hubungan yang tidak bersahabat. Dalam praktek apa yang terjadi ialah bahwa seorang pimpinan merumuskan peranan apa yang diharapkan dimainkan oleh para bawahan dengan memberitahukan kepada mereka apa, bagaimana, bilamana, dan dimana kegiatan- kegiatan dilaksanakan. Dengan perkataan lain perilaku pimpinan terwujud dalam gaya yang bersifat direktif.

2) Kuadran Konsultasi (Selling)

Gaya kepemimpinan yang merefleksikan gaya kepemimpinan otokratis, tapi lebih mengutamakan komunikasi persuasif dan membimbing bawahan. Jika seorang pimpinan berperilaku “menjual” berarti ia bertitik tolak dari orientasi perumusan tugasnya secara tegas digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang bersifat intensif. Dengan perilaku yang demikian, bukan hanya peranan bawahan yang jelas, akan tetapi juga pimpinan memberikan petunjuk-petunjuk pelaksanaan dibarengi oleh dukungan yang diperlukan oleh para bawahannya itu. Dengan demikian diharapkan tugas-tugas yang harus dilaksanakan terselesaikan dengan baik.

3) Kuadran Partisipasi (Participating)

Gaya kepemimpinan yang merefleksikan gaya partisipatif, gaya ini lebih mengutamakan perilaku yang berorientasi pada hubungan manusia daripada perilaku yang berorientasi pada tugas. Perilaku seorang pemimpin dalam hal demikian adalah orientasi tugas yang rendah digabung dengan hubungan atasan bawahan yang intensif. Perwujudan paling nyata dari perilaku demikian ialah pimpinan mengajak para bawahannya untuk berperan serta secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Artinya, pimpinan hanya memainkan peranan selaku fasilitator untuk memperlancar tugas para bawahan yang antara lain dilakukannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang efektif.

4) Kuadran Delegasi (Delegating)

Gaya kepemimpinan yang merefleksikan gaya kepemimpinan lepas kendali. Seorang pimpinan dalam menghadapi situasi tertentu dapat pula menggunakan perilaku berdasarkan orientasi tugas yang rendah pula. Dalam praktek, dengan perilaku demikian seorang pejabat pimpinan membatasi diri pada pemberian pengarahan kepada para bawahannya dan menyerahkan pelaksanaan kepada para bawahannya tersebut tanpa banyak ikut campur tangan. Setelah penjabaran oleh para ahli di atas bisa dikatakan penerapan model gaya kepemimpinan situasional di lembaga pendidikan sangat efektif dikarenakan melihat proses awal penerapannya dimana pemimpin harus jeli memperhatikan situasi kesiapan gurunya. Kesiapan tersebut menjadi tolak ukur kemampuan dari para guru untuk menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpin. Dalam Gaya kepemimpinan situasional yang efektif dapat meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan situasional dapat menjadi pedoman yang baik dalam peningkatan kinerja karyawan. Peranan gaya kepemimpinan akan menjadi penting dan dibutuhkan untuk menyelaraskan berbagai macam kebutuhan dan juga untuk menciptakan situasi kerja yang kondusif (Atiqoh et al., 2023).

SIMPULAN

Bahwa gaya Kepemimpinan Situasional Kepala sekolah yang meliputi *telling/mendikte*, *selling/menjual*, *participating/partisipasi*, dan *delegating/delegasi* secara umum cenderung bersifat partisipatif. Gaya partisipatif kepala sekolah memiliki ciri banyak memberikan kesempatan kepada guru dan staf untuk berpartisipasi lebih banyak pada kegiatan di sekolah. Saran yang dapat peneliti berikan adalah Kepada kepala sekolah agar meningkatkan penerapan gaya kepemimpinan situasional kepada bawahannya agar tujuan warga sekolah tercapai efektif. Selain itu dapat menimbulkan sinergi yang positif antara pimpinan dengan bawahan. Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Dengan demikian peningkatan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah yang semakin baik akan meningkatkan kinerja guru dalam melakukan tugasnya. Begitupun dengan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah sangat memiliki pengaruh yang positif

dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini, membuktikan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah memiliki pengaruh dalam peningkatan kinerja khususnya guru di sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, S. N., Istikhori, I., Rima, R., Rizki, N. J., & Babullah, R. (2024). Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam Membangun Sumber Daya Manusia Pada Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Dan Sosial Humaniora*, 10, 176–186. <https://doi.org/10.55606/khatulistiwa.v4i3>.
- Afifah, S. N., Istikhori, I., Rima, R., Rizki, N. J., & Babullah, R. (2024). Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam Membangun Sumber Daya Manusia Pada Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Dan Sosial Humaniora*, 10, 176–186. <https://doi.org/10.55606/khatulistiwa.v4i3.3943>
- Aisyafarda, J., & Sarino, A. (2019). *Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan budaya organisasi sebagai determinan kinerja guru (The role of principal leadership situational and organizational culture as determinant teacher performance)*. 4(2), 228–237. <https://doi.org/10.17509/jpm.v4i2.18018>
- Aisyafarda, J., & Sarino, A. (2019). *Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan budaya organisasi sebagai determinan kinerja guru (The role of principal leadership situational and organizational culture as determinant teacher performance)*. 4(2), 228–237. <https://doi.org/10.17509/jpm.v4i2.18018>
- Atiqoh, Zohriah, A., & Fauzi, A. (2023). Penerapan Model Kepemimpinan Situasional Menurut Hersey Dan Blandhard Pada Lembaga Pendidikan. *Journal on Education*, 06(01), 2523–2529. website: <http://jonedu.org/index.php/joe>
- Atiqoh, Zohriah, A., & Fauzi, A. (2023). Penerapan Model Kepemimpinan Situasional Menurut Hersey Dan Blandhard Pada Lembaga Pendidikan. *Journal on Education*, 06(01), 2523–2529. website: <http://jonedu.org/index.php/joe>
- Ayubi, U. Y., Syahmuntaqy, M. T., & Prayoga, A. (2020). *Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik*. 2, 118–130. <https://ejournal.stitpn.ac.id/Index.Php/Manazhim>
- Ayubi, U. Y., Syahmuntaqy, M. T., & Prayoga, A. (2020). *Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik*. 2, 118–130. <https://ejournal.stitpn.ac.id/index.php/manazhim>
- Azis, A. Q. (2019). *Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMK Negeri 11 Bandung*. 4(2), 246–253. <https://doi.org/10.17509/jpm.v4i2.18020>
- Jaenuri, & Mulyani, S. (2024). Penerapan Sistem Kredit Semester Merdeka Belajar Di Sma Negeri 1 Gresik. *Map (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik)*, 7(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.37504/map.v7i2.597>
- Janita, L. (2024). Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah. *Unisan Jurnal: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan*, 3, 281–290. <https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal/article/view/3151/2151>
- Kustanto, H., Muazza, & Haryanto, E. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru*. 4(1), 63–69. <https://edukatif.org/index.php/edukatif/index>
- Nurdin, A. (2019). *Perencanaan Pendidikan Sebagai Fungsi Manajemen* (1st ed.). Rajawali Pers.
- Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia tentang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20*.
- Sayekti, E. R., & Purwaningsih, S. M. (2023). Kreativitas Guru Mengajar Sejarah Di Masa Pandemi. *Avatara, E-Journal Pendidikan Sejarah*, 13(2). <https://Core.Ac.Uk/Download/Pdf/555507721.Pdf>
- Supriatna, M. N., Ningrum, A., & Hidayat, S. (2024). Kepemimpinan Efektif Kepala Sekolah Pendekatan Situasional. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 13, 61–74.

<https://journal.unpas.ac.id/index.php/pendas/article/view/15600/7705>.

Thoha, Miftah. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Zen, A., Nurdiansah, R., Sjarifudin, D., Sawitri, N. N., Pramukty, R., Jumawan, J., Faeni, D. P., Susanto, P. C., Pratikno, Y., Utama, D. P., Sudewo, G. C., Sinta, A. K., Yudastoro, F. D., Prayoga, R., Murdiono, J., & Saepudin, T. H. (2024). *kepemimpinan; teori dan implementasi* (1st ed.). eureka media aksara