

Model Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus di SDN 1 Tegalmunjul dan SDN 1 Munjuljaya)

Rina Nurhayati Setiani¹, Susanti Nurlestari¹, Suharyanto H. Soro¹, Ida Tejawiani¹

¹ Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia

ARTICLE INFO

Keywords:

Leadership;
Situational;
Principal;
Performance;
Teacher

Article history:

Received 2026-05-12

Revised 2026-06-11

Accepted 2026-07-17

ABSTRACT

Principal leadership is an important factor in improving teacher performance as an effort to achieve quality education. However, the reality in the field shows that principals often encounter teachers with varying levels of competence, experience, and motivation. Not all teachers require the same leadership treatment. This study aims to describe the application of the principal's situational leadership model in improving teacher performance. The researcher used a case study approach. Research respondents included principals, teachers, and education staff. Data collection methods through observation, interviews, and documentation, then analyzed using the Miles and Huberman model including data reduction, data presentation, and drawing conclusions. Data validity was tested through triangulation of sources and techniques. The results of the study indicate that (1) Principals apply a situational leadership model through four leadership styles, namely directing, coaching, supporting, and delegating, which are adjusted to the level of readiness, competence, and motivation of teachers; (2) The application of situational leadership appears to be able to improve work discipline, professional competence, motivation, responsibility, and the quality of learning carried out by teachers. The study can be concluded that the principal's situational leadership model can improve teacher performance if applied flexibly according to the level of maturity and needs of each teacher.

This is an open access article under the CC BY SA license.



Corresponding Author:

Rina Nurhayati Setiani

Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia; rinanurhayatisetiani2@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Selain berperan sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator*, dan *motivator*, kepala sekolah juga dituntut mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi guru dan lingkungan sekolah. Salah satu pendekatan yang relevan adalah model kepemimpinan

situasional, yaitu kepemimpinan yang fleksibel dan disesuaikan dengan tingkat kesiapan, kemampuan, serta komitmen guru. Menurut Hersey dan Blanchard (1988), efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kematangan bawahan.

Guru memiliki karakteristik, pengalaman, dan kompetensi yang beragam sehingga memerlukan pendekatan kepemimpinan yang berbeda, mulai dari *directing*, *coaching*, *supporting*, hingga *delegating*. Penerapan kepemimpinan situasional dilakukan melalui identifikasi tingkat kesiapan guru, penentuan gaya kepemimpinan yang sesuai, pelaksanaan pembinaan dan supervisi, pemberian dukungan, serta evaluasi secara berkelanjutan. Pendekatan ini diharapkan mampu meningkatkan motivasi, profesionalisme, dan kinerja guru. Namun, berbagai penelitian menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan situasional belum berjalan optimal. Penelitian Lelpa Janita (2024) menemukan bahwa kepala sekolah masih menghadapi kendala dalam melibatkan guru secara aktif dan membagi tugas secara sistematis. Kondisi tersebut tercermin pada belum optimalnya penyusunan perangkat pembelajaran, rendahnya inovasi pembelajaran, disiplin kerja, serta partisipasi guru dalam pengembangan profesional. Selain itu, keterbatasan sarana dan prasarana turut memengaruhi efektivitas kinerja guru.

Kepemimpinan merupakan kemampuan memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam pendidikan, kepala sekolah berperan mengelola sekolah sekaligus meningkatkan profesionalisme guru. Salah satu model yang relevan adalah kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard, yang menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan, kompetensi, dan komitmen bawahan.

Model kepemimpinan situasional terdiri atas empat gaya, yaitu **directing** (mengarahkan), **coaching** (membimbing), **supporting** (mendukung), dan **delegating** (mendelegasikan). Pemilihan gaya dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan tingkat kematangan guru sehingga pembinaan dapat berlangsung secara efektif.

Dalam konteks sekolah dasar, penerapan kepemimpinan situasional memungkinkan kepala sekolah memberikan pembinaan yang tepat kepada setiap guru sesuai karakteristik dan tingkat profesionalismenya. Dengan demikian, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengawas, tetapi juga sebagai pembimbing, motivator, inovator, dan fasilitator dalam meningkatkan kinerja guru serta mutu pendidikan.

Kinerja guru merupakan hasil kerja yang dicapai guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya sesuai standar yang telah ditetapkan. Menurut Mangkunegara, kinerja adalah hasil kerja seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dalam konteks pendidikan, kinerja guru tidak hanya diukur dari kemampuan mengajar, tetapi juga dari kemampuan merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, melakukan asesmen, membimbing peserta didik, mengembangkan kompetensi profesional, dan melaksanakan tugas tambahan di sekolah. Guru merupakan komponen utama dalam proses pendidikan. Oleh karena itu, peningkatan mutu pendidikan sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja guru. Guru yang memiliki kinerja tinggi akan mampu menciptakan pembelajaran yang aktif, kreatif, inovatif, dan menyenangkan sehingga berdampak pada peningkatan hasil belajar peserta didik.

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyebutkan bahwa guru wajib memiliki empat kompetensi, yaitu kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Keempat kompetensi tersebut saling berkaitan dalam membentuk kinerja guru yang profesional. Kepala sekolah mempunyai tanggung jawab untuk membina dan mengembangkan kompetensi tersebut melalui supervisi akademik, pelatihan, pendampingan, dan pemberian motivasi.

Keberhasilan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan. Kepemimpinan situasional memberikan kesempatan kepada kepala sekolah untuk memilih pendekatan yang sesuai dengan kondisi setiap guru. Guru yang masih memerlukan pembinaan akan memperoleh arahan dan pendampingan, sedangkan guru yang telah berpengalaman diberi kesempatan mengembangkan kreativitas dan inovasi pembelajaran. Hubungan

tersebut didukung oleh teori motivasi Maslow yang menyatakan bahwa seseorang akan bekerja secara optimal apabila kebutuhan dasarnya terpenuhi. Selain itu, Herzberg menjelaskan bahwa faktor motivator seperti penghargaan, kesempatan berkembang, dan pengakuan akan meningkatkan kepuasan kerja. Dalam lingkungan sekolah, kepala sekolah berperan memenuhi kebutuhan tersebut melalui komunikasi yang baik, penghargaan terhadap prestasi guru, pemberian kesempatan mengikuti pelatihan, serta pelaksanaan supervisi yang bersifat pembinaan.

Supervisi pendidikan dipahami sebagai bantuan profesional kepada guru oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran. Oleh karena itu, supervisi akademik menjadi salah satu bentuk nyata penerapan kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru. Dengan demikian, kepemimpinan situasional tidak hanya meningkatkan motivasi guru, tetapi juga berdampak pada peningkatan disiplin, tanggung jawab, kualitas pembelajaran, serta pencapaian tujuan sekolah secara efektif.

2. METODE

Peneliti menggunakan pendekatan studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena bertujuan untuk mendeskripsikan pemahaman yang mendalam mengenai penerapan model kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 1 Tegalmunjul dan SDN 1 Munjuljaya. Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengkaji fenomena, peristiwa, dan perilaku secara alamiah sesuai kondisi yang terjadi di lapangan tanpa melakukan manipulasi terhadap objek penelitian. Pendekatan studi kasus didefinisikan aktivitas ilmiah dilakukan secara sadar baik permasalahan Tunggal maupun jamak dengan menggunakan metode pengumpulan data sehingga dapat mendeskripsikan data mengeksplorasi temuan tersebut secara komprehensif dan mendalam.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui observasi observasi nonpartisipatif yaitu peneliti hadir secara langsung di lokasi penelitian untuk mengamati berbagai aktivitas tanpa terlibat dalam pelaksanaan kegiatan. Observasi difokuskan pada pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah, interaksi antara kepala sekolah dengan guru, kegiatan rapat, supervisi akademik, pembinaan guru, proses pembelajaran, serta berbagai aktivitas yang berkaitan dengan peningkatan kinerja guru. Hasil observasi dicatat secara sistematis dalam bentuk catatan lapangan sebagai bahan analisis penelitian.

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur kepada kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan sebagai informan penelitian. Teknik ini bertujuan untuk memperoleh informasi secara mendalam mengenai penerapan model kepemimpinan situasional kepala sekolah, strategi pembinaan guru, pelaksanaan supervisi akademik, proses pengambilan keputusan, bentuk komunikasi dan motivasi yang diberikan kepada guru, serta dampaknya terhadap peningkatan kinerja guru. Selama proses wawancara, peneliti memberikan kesempatan kepada informan untuk menyampaikan pengalaman dan pandangannya secara terbuka sehingga diperoleh data yang lebih kaya dan mendalam.

Studi dokumentasi dilakukan untuk melengkapi dan memperkuat data hasil wawancara dan observasi. Dokumen yang dianalisis meliputi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), Program Kerja Sekolah, program supervisi akademik, perangkat pembelajaran guru, notulen rapat, laporan kegiatan, foto dokumentasi, surat keputusan, data kehadiran guru, serta berbagai arsip lain yang relevan dengan fokus penelitian. Dokumen-dokumen tersebut digunakan sebagai bukti pendukung dalam memverifikasi temuan penelitian.

Dalam penelitian kualitatif, instrumen utama penelitian adalah peneliti (human instrument) yang berperan dalam menetapkan fokus penelitian, memilih informan, mengumpulkan data, menganalisis data, menafsirkan hasil penelitian, serta menarik kesimpulan. Untuk membantu proses pengumpulan data agar lebih terarah dan sistematis, peneliti menggunakan instrumen pendukung berupa pedoman wawancara semi-terstruktur, lembar observasi, catatan lapangan (*field notes*), daftar periksa (*checklist*) dokumentasi, serta alat bantu berupa buku catatan, alat tulis, kamera, dan perekam suara dengan

persetujuan informan. Penggunaan instrumen tersebut diharapkan mampu menghasilkan data yang lengkap, akurat, dan sesuai dengan tujuan penelitian.

Penelitian dilaksanakan di SDN 1 Tegalmunjul dan SDN 1 Munjuljaya, Kabupaten Purwakarta, Jawa Barat. Kedua sekolah dipilih secara purposif karena memiliki karakteristik yang sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu adanya keragaman kompetensi dan pengalaman guru sehingga kepala sekolah menerapkan kepemimpinan yang fleksibel sesuai kondisi masing-masing guru. Sumber data terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dan observasi terhadap kepala sekolah, guru kelas, guru mata pelajaran, serta tenaga kependidikan yang terlibat dalam pelaksanaan program sekolah. Data sekunder diperoleh dari dokumen sekolah, arsip administrasi, laporan kegiatan, regulasi pendidikan, serta berbagai buku dan jurnal ilmiah yang relevan dengan topik penelitian.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1994). Model analisis ini dilakukan secara terus-menerus sejak proses pengumpulan data berlangsung hingga penelitian selesai. Analisis data tidak dilakukan setelah seluruh data terkumpul, melainkan berlangsung secara simultan melalui proses pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi. Dengan demikian, peneliti dapat melakukan penyempurnaan dan pendalaman data sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Tahap pertama adalah reduksi data (*data reduction*), yaitu proses memilih, memusatkan perhatian, menyederhanakan, mengelompokkan, mengodekan, dan mengorganisasikan data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pada tahap ini peneliti menyeleksi data yang relevan dengan fokus penelitian mengenai penerapan model kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Data yang tidak berkaitan dengan tujuan penelitian disisihkan, sedangkan data yang memiliki kesamaan makna dikelompokkan ke dalam tema-tema tertentu, seperti penerapan gaya *directing*, *coaching*, *supporting*, *delegating*, faktor pendukung, faktor penghambat, serta dampak kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru. Proses reduksi dilakukan secara berulang agar data yang diperoleh lebih terarah, sistematis, dan mudah dianalisis.

Tahap kedua adalah penyajian data (*data display*). Data yang telah direduksi kemudian disusun secara sistematis dalam bentuk uraian naratif yang didukung oleh tabel, matriks, bagan, maupun kutipan hasil wawancara yang relevan. Penyajian data bertujuan untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai hubungan antarkategori, menemukan pola, kecenderungan, maupun keterkaitan antarvariabel yang diteliti. Melalui penyajian data yang sistematis, peneliti dapat lebih mudah memahami fenomena yang terjadi di lapangan serta melakukan interpretasi terhadap hasil penelitian sesuai dengan fokus dan tujuan penelitian.

Tahap ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verification*). Kesimpulan awal mulai dirumuskan sejak proses pengumpulan data berlangsung dan terus mengalami penyempurnaan seiring dengan bertambahnya data yang diperoleh. Selanjutnya, kesimpulan tersebut diverifikasi secara terus-menerus dengan cara membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memastikan konsistensi dan kebenaran data. Verifikasi juga dilakukan melalui diskusi dengan informan apabila terdapat data yang belum jelas atau memerlukan konfirmasi lebih lanjut, sehingga kesimpulan yang dihasilkan benar-benar mencerminkan kondisi yang terjadi di lapangan.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan uji kredibilitas melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi terhadap fenomena yang sama. Selain triangulasi, peneliti juga melakukan ketekunan pengamatan (*persistent observation*), peningkatan ketelitian dalam pengumpulan data, serta verifikasi secara berkelanjutan selama proses penelitian. Melalui langkah-langkah tersebut, data yang diperoleh diharapkan memiliki tingkat kredibilitas, validitas, dan reliabilitas yang tinggi sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepala sekolah berperan aktif membina guru melalui supervisi akademik, pengembangan kompetensi, serta penerapan kepemimpinan yang menyesuaikan kondisi guru. Sementara itu, SD Negeri 1 Munjul Jaya memiliki karakteristik yang hampir serupa dengan menitikberatkan pada peningkatan profesionalisme guru melalui kerja sama yang baik antara kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, dan masyarakat.

Kedua sekolah dipilih sebagai lokasi penelitian karena memiliki karakteristik yang sesuai dengan fokus penelitian, yaitu penerapan model kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Selain itu, kedua kepala sekolah menerapkan berbagai bentuk pembinaan yang disesuaikan dengan tingkat kemampuan, pengalaman, dan kesiapan masing-masing guru sehingga memberikan gambaran yang komprehensif mengenai implementasi kepemimpinan situasional di sekolah dasar.

Berdasarkan observasi menunjukkan bahwa kepala sekolah di SD Negeri 1 Tegalmunjul dan SD Negeri 1 Munjul Jaya telah menerapkan model kepemimpinan situasional dalam mengelola dan membina guru. Penerapan kepemimpinan dilakukan secara fleksibel dengan mempertimbangkan tingkat kompetensi, pengalaman, motivasi, dan kesiapan guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Pada tahap awal, kepala sekolah melakukan identifikasi terhadap kemampuan guru sebagai dasar dalam menentukan pendekatan kepemimpinan yang akan digunakan. Guru yang masih membutuhkan bimbingan diberikan arahan secara intensif mengenai penyusunan perangkat pembelajaran, pelaksanaan proses belajar mengajar, pengelolaan kelas, hingga pelaksanaan asesmen. Sebaliknya, guru yang telah berpengalaman memperoleh kepercayaan lebih besar untuk mengelola berbagai program sekolah secara mandiri.

Pelaksanaan kepemimpinan situasional tampak melalui penerapan empat gaya kepemimpinan. Pertama, gaya *directing* diterapkan kepada guru yang masih memerlukan arahan secara rinci dalam melaksanakan tugas. Kepala sekolah memberikan petunjuk kerja, menetapkan target, serta melakukan pengawasan secara intensif agar tugas dapat diselesaikan sesuai standar yang telah ditetapkan. Kedua, gaya *coaching* diterapkan kepada guru yang telah memiliki kemampuan dasar tetapi masih memerlukan motivasi dan pendampingan. Kepala sekolah tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga membangun komunikasi dua arah melalui diskusi, konsultasi, serta pemberian umpan balik terhadap hasil kerja guru. Pendekatan ini membantu guru meningkatkan rasa percaya diri sekaligus memperbaiki kualitas pembelajaran.

Ketiga, gaya *supporting* diterapkan kepada guru yang telah memiliki kompetensi memadai. Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk berpartisipasi dalam penyusunan program sekolah, menyampaikan gagasan, serta mengambil bagian dalam pengambilan keputusan. Pendekatan ini mendorong tumbuhnya rasa tanggung jawab dan komitmen guru terhadap kemajuan sekolah. Keempat, gaya *delegating* diberikan kepada guru yang memiliki kompetensi tinggi dan mampu bekerja secara mandiri. Guru diberi kepercayaan sebagai koordinator kegiatan sekolah, penanggung jawab program akademik, maupun pembina kegiatan ekstrakurikuler. Kepala sekolah tetap melakukan pemantauan melalui supervisi, namun pelaksanaan tugas diserahkan sepenuhnya kepada guru yang bersangkutan.

Data diperoleh dari wawancara menunjukkan bahwa supervisi akademik menjadi salah satu bentuk implementasi kepemimpinan situasional yang paling dominan. Supervisi dilakukan secara berkala sebagai sarana pembinaan, bukan semata-mata penilaian. Melalui supervisi, kepala sekolah memberikan masukan mengenai strategi pembelajaran, penggunaan media pembelajaran, pengelolaan kelas, serta penyusunan administrasi guru. Hasil supervisi kemudian dijadikan dasar dalam merancang program pembinaan berikutnya. Selain supervisi, kepala sekolah memberikan dukungan terhadap pengembangan profesional guru melalui kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG), pelatihan, seminar, workshop, dan komunitas belajar. Guru didorong untuk terus meningkatkan kompetensinya agar mampu mengikuti perkembangan kurikulum dan teknologi pembelajaran. Bentuk dukungan tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga

sebagai pembimbing, motivator, dan fasilitator dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di sekolah.

Implementasi kepemimpinan situasional berdampak positif terhadap peningkatan kinerja guru. Guru menunjukkan peningkatan dalam menyusun perangkat pembelajaran, mengelola proses pembelajaran, memanfaatkan media pembelajaran, melaksanakan asesmen, serta menyelesaikan administrasi sekolah secara tepat waktu. Selain itu, kedisiplinan, motivasi kerja, tanggung jawab profesional, dan partisipasi guru dalam berbagai kegiatan sekolah juga mengalami peningkatan. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan model kepemimpinan situasional di kedua sekolah telah berjalan dengan baik. Fleksibilitas kepala sekolah dalam memilih gaya kepemimpinan sesuai kondisi guru menjadi faktor utama yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, meningkatnya profesionalisme guru, serta tercapainya tujuan pendidikan di sekolah.

Pelaksanaan kepemimpinan situasional menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi guru. Guru yang masih memiliki keterbatasan pengalaman memperoleh arahan melalui gaya *directing*, sedangkan guru yang telah memiliki kemampuan dasar memperoleh pembinaan melalui gaya *coaching*. Guru yang sudah kompeten memperoleh dukungan melalui gaya *supporting*, sementara guru yang mandiri diberi kepercayaan melalui gaya *delegating*. Fleksibilitas dalam menerapkan keempat gaya tersebut menjadi faktor utama yang mendukung peningkatan kinerja guru.

Pada tahap evaluasi, kepala sekolah melaksanakan supervisi akademik, monitoring administrasi pembelajaran, serta evaluasi terhadap pelaksanaan program sekolah. Hasil evaluasi dijadikan dasar dalam memperbaiki program pembinaan berikutnya sehingga proses peningkatan kinerja guru berlangsung secara berkelanjutan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah telah sesuai dengan tingkat kesiapan guru. Guru baru atau guru yang masih membutuhkan arahan memperoleh pembinaan secara intensif, sedangkan guru senior yang telah memiliki kompetensi tinggi diberikan kepercayaan untuk mengembangkan berbagai program sekolah. Pendekatan ini membuat guru merasa dihargai sekaligus memperoleh kesempatan untuk berkembang sesuai kemampuan masing-masing.

Meskipun demikian, penelitian juga menemukan beberapa kendala dalam penerapan kepemimpinan situasional. Hambatan utama berasal dari perbedaan karakteristik, pengalaman, dan motivasi guru yang menyebabkan kepala sekolah harus menggunakan pendekatan yang berbeda kepada setiap individu. Selain itu, keterbatasan waktu akibat tingginya beban administrasi kepala sekolah menyebabkan pembinaan belum dapat dilakukan secara maksimal kepada seluruh guru. Keterbatasan kesempatan mengikuti pelatihan dan pengembangan profesi juga menjadi faktor yang memengaruhi peningkatan kompetensi guru. Kendala tersebut berdampak pada masih adanya guru yang memerlukan pendampingan dalam penyusunan perangkat pembelajaran, administrasi pendidikan, maupun penerapan pembelajaran yang inovatif. Namun demikian, dampak tersebut tidak bersifat menyeluruh karena kepala sekolah secara konsisten melakukan supervisi, komunikasi, dan pembinaan sehingga berbagai kendala dapat diminimalkan.

Untuk mengatasi hambatan tersebut, kepala sekolah menerapkan beberapa strategi, antara lain melakukan pemetaan kompetensi guru secara berkala, memperkuat supervisi akademik yang bersifat pembinaan, meningkatkan kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG), seminar, pelatihan, dan workshop, membangun budaya kolaboratif antarguru, serta memberikan penghargaan kepada guru yang menunjukkan kinerja baik. Strategi tersebut terbukti mampu meningkatkan motivasi, disiplin, profesionalisme, dan tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugasnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan bawahan. Temuan penelitian juga mendukung teori Mangkunegara mengenai peningkatan kinerja yang dipengaruhi oleh motivasi, pembinaan, dan lingkungan kerja yang kondusif. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan

situasional terbukti memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kualitas pembelajaran dan mutu pendidikan di sekolah dasar.

Berikut adalah versi yang telah ditambahkan indikator penerapan gaya kepemimpinan situasional (*directing*, *coaching*, *supporting*, dan *delegating*) ke dalam pembahasan kesimpulan. Indikator tersebut mengacu pada teori Paul Hersey dan Ken Blanchard. Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan studi dokumentasi yang dilakukan di SD Negeri 1 Tegalmunjul dan SD Negeri 1 Munjul Jaya, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah telah menerapkan model kepemimpinan situasional secara efektif dengan menyesuaikan gaya kepemimpinan terhadap tingkat kesiapan, kemampuan, pengalaman, dan motivasi masing-masing guru. Penerapan gaya *directing*, *coaching*, *supporting*, dan *delegating* dilakukan secara fleksibel sesuai dengan kondisi yang dihadapi sehingga proses pembinaan, pendampingan, dan pengambilan keputusan dapat berjalan secara optimal.

Pada penerapan gaya *directing*, kepala sekolah memberikan arahan yang jelas mengenai tugas, target kerja, prosedur pelaksanaan, pembagian tanggung jawab, serta melakukan pengawasan secara intensif kepada guru yang masih memerlukan bimbingan. Pada gaya *coaching*, kepala sekolah tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga membangun komunikasi dua arah, memberikan bimbingan, motivasi, umpan balik, serta membantu guru dalam memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam proses pembelajaran. Selanjutnya, pada gaya *supporting*, kepala sekolah lebih banyak memberikan dukungan moral dan profesional, melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, memberikan kesempatan untuk menyampaikan ide dan pendapat, membangun kerja sama tim, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif. Sementara itu, pada gaya *delegating*, kepala sekolah memberikan kepercayaan dan pelimpahan wewenang kepada guru yang telah memiliki kompetensi dan kemandirian tinggi untuk melaksanakan tugas, mengambil keputusan sesuai tanggung jawabnya, mengelola program sekolah, serta mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya.

Implementasi kepemimpinan situasional memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja guru, yang ditunjukkan melalui meningkatnya kedisiplinan, kemampuan menyusun perangkat pembelajaran sesuai Kurikulum Merdeka, kualitas pelaksanaan proses pembelajaran di kelas, tanggung jawab profesional, serta partisipasi aktif dalam berbagai kegiatan sekolah, seperti Kelompok Kerja Guru (KKG), supervisi akademik, pelatihan, dan program pengembangan profesional lainnya. Selain itu, guru menjadi lebih termotivasi untuk meningkatkan kompetensinya, lebih terbuka terhadap masukan dan evaluasi, serta mampu membangun kerja sama yang lebih baik dengan rekan sejawat maupun kepala sekolah.

Penelitian juga menemukan beberapa hambatan dalam penerapan kepemimpinan situasional, antara lain adanya perbedaan karakteristik, pengalaman, dan tingkat kompetensi guru, keterbatasan waktu kepala sekolah dalam melaksanakan pembinaan secara intensif, serta masih terbatasnya kesempatan guru untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan. Di samping itu, beban administrasi sekolah yang cukup tinggi juga menjadi tantangan dalam pelaksanaan pembinaan secara optimal. Meskipun demikian, berbagai kendala tersebut dapat diatasi melalui pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan secara berkesinambungan, komunikasi yang terbuka dan efektif antara kepala sekolah dengan guru, pembinaan secara individual maupun kelompok, penguatan budaya kolaboratif di lingkungan sekolah, serta pemberian motivasi, apresiasi, dan umpan balik yang konstruktif kepada guru. Upaya tersebut mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendorong peningkatan kualitas kinerja guru secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa model kepemimpinan situasional kepala sekolah memberikan kontribusi yang positif terhadap peningkatan kinerja guru di sekolah dasar. Keberhasilan penerapan model kepemimpinan ini sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam menganalisis kondisi, kebutuhan, tingkat kesiapan, dan kompetensi guru, kemudian memilih gaya kepemimpinan yang tepat sesuai situasi yang dihadapi. Dengan penerapan indikator-indikator pada setiap gaya kepemimpinan secara konsisten, tercipta lingkungan kerja yang harmonis, meningkatnya profesionalisme guru, berkembangnya budaya sekolah yang kolaboratif, serta terwujudnya mutu pembelajaran dan kualitas pendidikan yang semakin baik di SD Negeri 1 Tegalmunjul dan SD Negeri 1 Munjul Jaya.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah di SD Negeri 1 Tegalmunjul dan SD Negeri 1 Munjul Jaya telah menerapkan model kepemimpinan situasional dengan menyesuaikan gaya directing, coaching, supporting, dan delegating sesuai dengan tingkat kesiapan, kemampuan, motivasi, serta kebutuhan guru. Penerapan gaya directing ditunjukkan melalui pemberian arahan yang jelas, penetapan target kerja, pembagian tugas, serta pengawasan terhadap pelaksanaan tugas guru. Gaya coaching diwujudkan melalui bimbingan, komunikasi dua arah, pemberian motivasi, umpan balik, dan pendampingan dalam menyelesaikan permasalahan pembelajaran. Gaya supporting diterapkan dengan memberikan dukungan, membangun kerja sama, melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, serta memberikan apresiasi terhadap kinerja guru. Sementara itu, gaya delegating diwujudkan melalui pemberian kepercayaan, pelimpahan wewenang, dan tanggung jawab kepada guru yang telah memiliki kompetensi dan kemandirian dalam melaksanakan tugasnya.

Penerapan kepemimpinan situasional memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja guru, yang ditunjukkan melalui meningkatnya disiplin, motivasi kerja, tanggung jawab profesional, kompetensi dalam merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, kemampuan menyusun perangkat ajar, serta partisipasi aktif dalam kegiatan pengembangan profesi seperti Kelompok Kerja Guru (KKG), supervisi akademik, pelatihan, dan kegiatan sekolah lainnya. Selain itu, hubungan kerja antara kepala sekolah dan guru menjadi lebih harmonis sehingga tercipta budaya kerja yang kolaboratif dan saling mendukung.

Meskipun terdapat kendala berupa perbedaan karakteristik, pengalaman, dan tingkat kompetensi guru, keterbatasan waktu kepala sekolah dalam melakukan pembinaan, serta kebutuhan pendampingan yang beragam, hambatan tersebut dapat diatasi melalui komunikasi yang efektif, supervisi akademik secara berkelanjutan, pembinaan individual maupun kelompok, pemberian motivasi, serta penguatan budaya kolaborasi di lingkungan sekolah. Upaya tersebut mampu meningkatkan kesiapan guru dalam melaksanakan tugas dan mendorong terciptanya suasana kerja yang kondusif.

Secara keseluruhan, model kepemimpinan situasional terbukti mendukung peningkatan kinerja guru dan berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah dasar. Keberhasilan penerapan model ini sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam memilih dan menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan kondisi guru dan situasi yang dihadapi. Dengan demikian, kepemimpinan situasional menjadi salah satu strategi yang efektif dalam meningkatkan profesionalisme guru, efektivitas pembelajaran, serta pencapaian tujuan pendidikan di sekolah dasar.

REFERENSI

- Aisyah, S., Akil, & Nurlaeli. (2023). Penerapan gaya kepemimpinan situasional dalam rangka meningkatkan efektivitas pembelajaran di sekolah dasar. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 8(2), 120–129.
- Blanchard, K., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (2013). *Leadership and the One Minute Manager*. New York: William Morrow.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior* (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Janita, L. (2024). Implementasi kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(2), 280–290.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). California: Sage Publications.
- Mulyasa, E. (2022). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.

- Rojikin. (2022). Kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja mengajar guru sekolah dasar negeri. *Edum Journal*, 5(2), 212–228.
- Sahertian, P. A. (2010). *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Soro, S. H., Handayani, S., Maki, A., & Khalifaturrahmah. (2023). Academic Supervision as One of the Education Policy Implementations. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 12(2), 1027–1038.
- Soro, S. H., Utomo, Y. P., Budiyanto, R. A., & Dewi, C. R. K. (2024). Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Menyusun Perencanaan Strategik Pendidikan. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 1051–1060.
- Suharyanto H. Soro. (2023). Cara Mudah Memahami dan Melakukan Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif. Penerbit: CV. Semiotika. Anggota IKAPI.
- Soro, S. H., Utomo, Y. P., Budiyanto, R. A., & Dewi, C. R. K. (2024). Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Menyusun Perencanaan Strategik Pendidikan. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 2071–2078. <https://doi.org/10.62775/edukasia.v5i1.1175>
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Terry, G. R. (2014). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

