

## IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH DI MTS ISLAMIC CENTER CIREBON

Siti Ayu Ikasari<sup>1</sup>, Ida Parida<sup>2</sup>, Duriyah<sup>3</sup>

Institut Agama Islam Cirebon

[Sitiayuikasari01@gmail.com](mailto:Sitiayuikasari01@gmail.com)

### ABSTRACT

*This study aims to determine the implementation of the principal's situational leadership style at MTs Islamic Center Cirebon. The type of research used in this research is descriptive research with a qualitative approach. Data collection techniques in this study used non-participant open observation, semi-structured interviews and documentation studies. The results of this study indicate that the principal has implemented a situational leadership style, from indicators that the principal's role as telling (telling) has been implemented, selling (peddling), participating (involving) and delegating (delegating). The implementation of the situational leadership style in accordance with the level of readiness or maturity of educators and education staff will make the principal's leadership more effective in achieving the goals of educational institutions.*

**Keywords:** *Headmaster, Situational Leadership Style.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi gaya kepemimpinan situasional Kepala Sekolah di MTs Islamic Centre Cirebon. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian diskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan observasi terbuka non-partisipan, wawancara semi terstruktur dan studi dokumentasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah telah mengimplementasikan gaya kepemimpinan situasional, dari indikator kepala sekolah berperan sebagai *telling* (memberitahukan) telah dilaksanakan, *selling* (menjajakan), *participating* (mengikutsertakan) dan *delegating* (mendelegasikan). Implementasi dari gaya kepemimpinan situasional sesuai dengan tingkat kesiapan atau kematangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan akan menjadikan kepemimpinan kepala sekolah lebih efektif dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan.

**Kata kunci:** Kepala Sekolah, Gaya Kepemimpinan Situasional.

---

### PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan seni untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya untuk memperoleh kepatuhan, kepercayaan, respek, dan kerja sama secara royal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendapat tersebut didukung oleh pendapat Robbin (Ina 2016) mengemukakan bahwa, "*leadership is ability to influence a group toward the achievement goals*". Kepemimpinan diperlukan agar dapat mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai suatu tujuan. Dalam mewujudkan suatu organisasi yang baik seorang

pemimpin perlu memiliki gaya kepemimpinan sebagai alat untuk mempengaruhi bawahannya guna mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan untuk menggerakkan tenaga kependidikan dan tenaga pendidik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Kepala Sekolah merupakan komponen pendidikan yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas lembaga pendidikan. Pendapat tersebut didukung oleh Susanto (2016) bahwa kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan lembaga pendidikan, sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dapat disimpulkan, bahwa kepala sekolah merupakan seseorang yang memiliki kewenangan untuk memimpin suatu lembaga pendidikan negeri maupun swasta yang memiliki pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang memadai serta mempunyai banyak pengalaman dalam ruang lingkup pendidikan.

Berdasarkan penelitian terdahulu, menyatakan bahwa banyak kepala sekolah yang tidak menyadari pentingnya penerapan gaya kepemimpinan yang benar. Dari berbagai gaya kepemimpinan, diharapkan para pemimpin di lembaga pendidikan dapat menerapkan perilaku kepemimpinan berdasarkan sifat-sifat, perilaku kelompok, dan kondisi dari lembaga yang dipimpinya. Menurut Fred Fiedler dalam (Yudiatmaja 2013) mengemukakan kepemimpinan adalah suatu alat kebutuhan individual yang mendorong perilaku dalam berbagai situasi kepemimpinan. Dalam penerapan teori kepemimpinan situasional merupakan pengembangan dari gaya kepemimpinan tiga dimensi, yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas (*task behavior*), perilaku hubungan (*relationship behavior*), dan kematangan (*maturity*).

Menurut Mawardi (2017) mengungkapkan bahwa kepemimpinan situasional kepala sekolah didasarkan pada keterampilan dalam memberikan intensitas petunjuk, arahan, dan dukungan sosioemosional oleh kepala sekolah kepada bawahan atau guru dan tenaga kependidikan dengan memperhatikan tingkat kesiapan dan kematangan mereka. Indikator kepemimpinan yang bersifat situasional didasarkan oleh *telling* (memberitahukan), *selling* (menjajakan), *participating* (mengikutsertakan), dan *delegating* (mendelegasikan). Rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di MTs Islamic Centre Cirebon berdasarkan dimensi *telling* (memberitahukan), *selling* (menjajakan), *participating* (mengikutsertakan), dan *delegating* (mendelegasikan), apa sajakah yang menjadi faktor pendukung dan

penghambat tentang implementasi gaya kepemimpinan situasional di MTs Islamic Centre Cirebon, dan bagaimana dampak implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu MTs Islamic Centre Cirebon. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di MTs Islamic Centre Cirebon.

### TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Hamdi (2014:34) mengemukakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah cara yang digunakan kepala sekolah dalam mempengaruhi bawahan untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Adapun fungsi kepemimpinan kepala sekolah, yaitu: (1) meningkatkan mutu sekolah, seperti menyediakan fasilitas yang memadai bagi seluruh komponen sekolah; (2) Sebagai pedoman untuk meningkatkan kualitas guru dan seluruh staf sekolah melalui pertemuan, dan observasi kelas. (Aisyah & Takdir, 2017; Dwiyani & Sarino, 2018; Suparno, 2013).

Kepala sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab yang cukup berat, untuk bisa melaksanakan fungsinya secara optimal, kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dan efektif. Maka dari itu, gaya kepemimpinan memiliki peran penting untuk menyelaraskan berbagai macam kebutuhan, menciptakan situasi kerja yang kondusif dan mendorong bawahannya untuk berperilaku sesuai dengan tujuan lembaga pendidikan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan Situasional merupakan pengembangan dari model kepemimpinan tiga dimensi, yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas (*task behavior*), perilaku hubungan (*relationship behavior*), dan kematangan (*maturity*). Menurut Wahyudi (2012) mengemukakan bahwa kepemimpinan situasional kepala sekolah adalah cara yang digunakan kepala sekolah dalam berinteraksi dengan guru yang bersifat situasional, dalam rangka mempengaruhi guru supaya bekerja dengan baik guna mencapai tujuan dan sasaran proses belajar mengajar. Indikator kepemimpinan yang bersifat situasional ditunjukkan oleh sikap: (1) gaya intruksi (memberitahukan), (2) gaya konsultatif (menjual), (3) gaya partisipasif (peran serta), dan (4) gaya delegatif (mendelegasian).

Teori gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard yaitu teori yang memfokuskan kepada pengikut. Menurut teori ini kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, bersifat tergantung pada kesiapan atau

kedewasaan para pengikutnya. Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, dapat diukur melalui empat perilaku pemimpin dalam Model Kontingensi-Situasional (Hersey and Blanchard dalam Wahyudi, 2015) :

1. *Telling* (pemberitahuan atau penjelasan): Kemampuan pemimpin untuk mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada pengikutnya apa, di mana, bagaimana, dan kapan melakukan tugas-tugasnya.
2. *Selling* (menawarkan atau menjual): Kemampuan pemimpin untuk menawarkan gagasannya dan bawahan diberi kesempatan berkomentar. Pada tahapan gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin masih memberi arahan dan memberi dukungan secara emosional terhadap individu atau kelompok guna memotivasi dan rasa percaya diri pengikut.
3. *Participating* (partisipasi): Interaksi antara pemimpin dan bawahan di mana pimpinan dan bawahan saling memberikan gagasan dan sama-sama mengambil keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan tugas dengan baik.
4. *Delegating* (pendelegasian): Kemampuan pimpinan dalam menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan pada bawahan agar dapat melakukan efektifitas pekerjaan dengan baik.

Berdasarkan pendapat di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan situasional melaksanakan kepemimpinan sesuai dengan keadaan dan kondisi dari lembaga yang dipimpinya. Sebelum pimpinan menentukan gaya kepemimpinannya, pemimpin terlebih dahulu memperhatikan keadaan dan kondisi bawahannya, setelah itu baru menentukan gaya kepemimpinan apa yang efektif bagi mereka. Dengan demikian kepemimpinan situasional adalah pemimpin yang mengerti dan memahami kondisi karakteristik orang-orang yang dipimpinya dengan melaksanakan kepemimpinan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan mereka.

Menurut pendapat Stephen P. Robbins kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan yang berfokus pada kesiapan bawahannya. Menurut Stephen P. Robbins faktor-faktor yang mempengaruhinya adalah:

1. *Telling* (memberitahu),
2. *Selling* (menjual),
3. *Participating* (berpartisipasi),

4. *Delegating* (mendelegasikan)
5. Serta tingkat kesiapan pengikut yang meliputi: kemampuan dan kemauan pengikut.

Menurut Schermehorn et al (2012 : 301) kepemimpinan situasional yaitu kepemimpinan yang berfokus pada situasi tingkat kedewasaan dan kesiapan bawahannya. Ada 4 faktor menurut Schermehorn et al (2012 : 301), yaitu:

1. *Telling* (memberitahu), artinya pimpinan memberikan arahan dengan jelas apa yang harus dilakukan,
2. *Selling* (menjual), artinya pemimpin memberitahu namun ada komunikasi dua arah dengan bawahan,
3. *Participating* (partisipasi), artinya pemimpin tidak banyak memerintah namun lebih banyak pola hubungan dan kerja sama tim serta,
4. *Delegating* (mendelegasikan), artinya pemimpin memberi tanggung jawab tidak banyak terlibat namun hanya mengawasi saja.

## **METODE**

Penelitian ini dilaksanakan di MTs Islamic Centre Cirebon. Sedangkan waktu pelaksanaan penelitian ini berlangsung selama 1 (satu) bulan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Nazir metode penelitian deskriptif adalah satu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu subjek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian studi deskriptif ini adalah membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis pelaksanaan dari gaya kepemimpinan situasional. Jenis dan penelitian dipilih karena sesuai dengan karakteristik data yang peneliti kumpulkan di lapangan. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan observasi terbuka non-partisipan, wawancara semi terstruktur dan studi dokumentasi.

## **HASIL PEMBAHASAN**

Dalam memperoleh data penelitian tentang implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di MTs Islamic Centre Cirebon, peneliti menggunakan teknik observasi terbuka non-partisipan, wawancara semi terstruktur dan studi dokumentasi dengan beberapa rincian hasil observasi diantaranya:

Indikator	Hasil Observasi
<p><i>Gaya Telling</i> (Memberitahukan)</p>	<p>Kepala sekolah selaku pimpinan memberikan arahan atau tugas kepada bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan disampaikan dengan jelas dan detail sampai pada isi pokok persoalan yang akan dibicarakan dalam agenda rapat bersama dengan orang tua siswa.</p>
<p><i>Gaya Selling</i> (Menjajakan atau Menjual)</p>	<p>Kepala sekolah selalu memberikan kesempatan kepada guru untuk menyampaikan ide atau pendapat ketika rapat, memimpin rapat berlaku demokratis tanpa memaksakan kehendaknya, selain itu kepala sekolah dapat memberikan motivasi kepada guru untuk dapat meningkatkan kinerjanya dengan cara memberikan penghargaan.</p>
<p><i>Gaya Participating</i> (Mengikutsertakan)</p>	<p>Dalam pelaksanaan rapat di mana kepala sekolah dengan bawahan saling memberikan gagasan dan sama-sama mengambil keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan tugas dengan baik.</p>
<p><i>Gaya Delegating</i> (Mendelegasikan)</p>	<p>Mendelegasikan wakil kepala sekolah bidang kurikulum untuk memimpin rapat mengenai pelaksanaan ujian madrasah (UM) ataupun rapat yang lainnya, apabila kepala sekolah sedang berada di luar kota atau sedang sibuk rapat dengan pimpinan yayasan. Dan juga mendelegasikan bagian keuangan ketika ada informasi mengenai pencairan.</p>

Faktor pendukung dan penghambat dari Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional yaitu:

1. Faktor pendukung implementasi gaya kepemimpinan situasional di MTs Islamic Centre Cirebon diantaranya selama ini kepala sekolah selalu berusaha untuk merangkul semua pihak dalam menjalankan tugasnya, berusaha bersikap adil, selalu memberikan motivasi kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, tersedianya SDM yang memiliki kompetensi dan ketersediaan sarana dan prasarana sekolah yang memadai.

2. Faktor penghambat diantaranya adalah ada beberapa orang guru yang belum dapat menjalankan perintah yang kepala sekolah berikan dengan penuh tanggung jawab, tingkat kedisiplinnya masih rendah.

Menurut Arisman & Prihatin (2021) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan situasional membantu kepala sekolah untuk mengatasi masalah yang terjadi sesuai dengan lingkungan dan keadaan tenaga pendidik atau tenaga kependidikan. Keberhasilan kepemimpinan situasional ini bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam menentukan sikap berdasarkan kesiapan bawahannya. Sikap kepala sekolah juga dapat dipengaruhi oleh seberapa kompleks dan urgensi dari sebuah situasi. Hal tersebut senada dengan Raza & Sikandar (2018) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah bergantung pada sifat, kompleksitas, dan urgensi dari sebuah kondisi lingkungan, sehingga kepala sekolah dapat menunjukkan perilaku yang sama atau berbeda bergantung pada kondisi lingkungan yang dihadapi.

Dari uraian di atas menimbulkan dampak Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dari hasil observasi dapat disimpulkan bahwa:

1. Gaya *telling* (memberitahukan) kepala sekolah memberikan instruksi kepada guru dalam pelaksanaan pembelajaran, sehingga hasilnya dapat dirasakan oleh peserta didik dalam proses pembelajaran di kelas.
2. Gaya *Selling* (menjajakan) kepala sekolah aktif dalam memberikan semangat dan motivasi kepada guru dalam proses pembelajaran sehingga guru merasa nyaman dalam menjalankan tugasnya di sekolah.
3. Gaya *Participating* (mengikutsertakan) kepala sekolah aktif dalam berbagai kegiatan.
4. Gaya *Delegating* (dendelegasikan) kepala sekolah sering kali memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk mewakili sekolah dalam berbagai kegiatan, hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki oleh guru.

Model kepemimpinan situasional Paul Hersey & Ken Blanchard menggambarkan seorang pemimpin yang fleksibel dan memberikan metode kapan harus memberi tahu, kapan harus mendukung, kapan harus berpartisipasi atau mendelegasikan, dan bagaimana seseorang pemimpin bertindak direktif atau suportif.

## KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah peneliti lakukan di MTs Islamic Centre Cirebon dan dari hasil pengolahan data yang diperoleh dari implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah. Peneliti mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah merupakan gaya yang mengkombinasikan perilaku tugas dengan perilaku komunikasi atau hubungan ketika menghadapi tingkat kesiapan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang berbeda. Sehingga menggambarkan seorang pemimpin yang fleksibel dalam segala situasi dengan memberikan mekanisme kapan harus memberi tahu, kapan harus mendukung, kapan harus berpartisipasi atau mendelegasikan, sehingga seseorang pemimpin dapat bertindak direktif atau suportif. Dalam pendekatan situasional, terdapat empat indikator yaitu gaya *telling*, gaya *selling*, gaya *participating* dan gaya *delegating*.

## DAFTAR PUSTAKA

- A Sahertian Piet dan Aleida Sahertian Ida, (1987), Model Latihan Kepemimpinan, Surabaya: Usaha Nasional.
- Arisman, T. W., & Prihatin, E. (2021). Situational Leadership Readiness: The Impact of 4th Dimensions in Elementary School. *Social Science, Education and Humanities Research*, 526, 179-182. doi:<https://dx.doi.org/10.2991/assehr.k.210212.038>
- Hersey dan Blanchard. (2004). *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*. Prentice Hall, New Jersey.
- Ina, Octavia Lilis Suryani & Savira Siti. 2016. "KINERJA GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN Abstrak METODE Pendekatan Yang Digunakan Dalm Penelitian Ini Adalah Pendekatan Kualitatif Deskriptif Dengan Rancangan Studi Kasus . Data Dan Sumber Data Pada Penelitian Ini Diperoleh Dari Data Dari Hasil Wawancara Kepa." *Jurnal Dinamika : Manajemen Pendidikan* 1(1): 7–14. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jdmp/article/view/555>.
- Jhon R Schermehorn, et all., *Organization Behavior*; twelfth edition, New Jersey: Jhon Willey & Sons, 2012.
- Mawardi. (2017). Efektivitas Sekolah di Kabupaten Aceh Tengah antara Kepemimpinan Situasional dan Budaya Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 26(2), 104-113. doi:[doi:doi.org/10.17509/jap.v24i2.8298](https://doi.org/10.17509/jap.v24i2.8298)

Raza, S. A., & Sikandar, A. (2018). Impact of Leadership Style of Teacher on the Performance of Students: An Application of Hersey and Blanchard Situational Model. *Bulletin of Education and Research*, 40(3), 73-94. Dipetik Desember 27, 2020, dari <https://eric.ed.gov/?id=EJ1209826>

Robbins, Stephen P dan Mary Coulter. 2012. *Management global edition, eleventh edition*. New York: Jhon Willey.

Schermehorn, Jhon R et all. 2012. *Organization Behavior ; twelfth edition*. New Jersey : Jhon Willey & Sons.

Sitti Aisyah, Soltan Takdir, "Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya", *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah Vol.2 No. 2 Th. 2017*. hlm 121-123

Stephen P Robbins, dan Mary Coulter, *Management global edition, eleventh edition*. New York: Jhon Willey, 2012.

Susanto, Ahmad. 2016. *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Jakarta: Kencana.

Thoha, Miftah. (2012). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Wahyudi. (2015). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta

(Yayuk, S., & Sugiyono, S. (2019). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan biaya pendidikan terhadap kualitas proses belajar mengajar dan dampaknya dengan kompetensi lulusan SMK di kabupaten Gunungkidul. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 7(1), 84–96. <https://doi.org/10.21831/amp.v7i1.23758>)

Wahyuningsih, Nanik, and Syunu Trihantoyo. 2021. "Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Ken Blanchard-Paul Hersey." *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan* 9(3): 727–38.

Yudiatmaja, Fridayana. 2013. "Issn 1412 – 8683 29." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* IV(2): 29–38.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2016.11.002>  
<https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.10.007>  
<http://ilp.ut.ac.id/index.php/JOM/article/view/432>  
<http://dx.doi.org/10.>

