



ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMKN 8 LUWU

Hamira¹, Besse Herlina², Ferawati³, Hasnawati⁴, Asriani⁵, Arya Suyanti⁶

^{1,2,3,4,5,6}Universitas Puangrimaggalatung, Indonesia

Email: mhamira41@gmail.com



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i3.2063>

Sections Info

Article history:

Submitted: 23 March 2026

Final Revised: 11 April 2026

Accepted: 16 May 2026

Published: 27 June 2026

Keywords:

Situational leadership

Principal leadership

Teacher performance

Educational management



ABSTRACT

This study aims to analyze the application of situational leadership styles by the principal in improving teacher performance at SMKN 8 Luwu. Leadership in schools plays a strategic role in guiding and motivating teachers to carry out their professional responsibilities effectively. Employing a quantitative approach with a descriptive correlational design, the study involved all teachers at SMKN 8 Luwu, totaling 40 respondents selected through total sampling. Data were collected using observation, interviews, and questionnaires based on a Likert scale measuring four dimensions of situational leadership: telling, selling, participating, and delegating. The data were analyzed using descriptive statistics and Pearson correlation. Results revealed that the most dominant leadership style applied by the principal was participating (35%), followed by selling (30%), telling (25%), and delegating (10%). Furthermore, the correlation analysis indicated a strong and positive relationship between situational leadership and teacher performance, with a correlation coefficient of 0.70. These findings highlight that flexible and adaptive leadership styles significantly contribute to enhancing teacher performance in vocational education settings. The novelty of this research lies in mapping situational leadership styles according to teachers' readiness and independence across different vocational programs.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMKN 8 Luwu. Kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran strategis dalam mengarahkan dan memotivasi guru agar mampu melaksanakan tugas profesional secara optimal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif korelasional. Populasi penelitian adalah seluruh guru di SMKN 8 Luwu dengan jumlah responden sebanyak 40 orang yang dipilih melalui teknik total sampling. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan penyebaran kuesioner berbasis skala Likert yang mengukur empat dimensi gaya kepemimpinan situasional, yaitu telling (instruktif), selling (konsultatif), participating (partisipatif), dan delegating (pelimpahan wewenang). Analisis data dilakukan dengan statistik deskriptif dan korelasi Pearson. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang paling dominan diterapkan kepala sekolah adalah partisipatif (35%), diikuti oleh konsultatif (30%), instruktif (25%), dan pelimpahan wewenang (10%). Analisis korelasi menunjukkan adanya hubungan yang kuat dan positif antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja guru, dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,70. Temuan ini menegaskan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang fleksibel dan adaptif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja guru dalam konteks pendidikan vokasi. Kebaruan penelitian ini terletak pada pemetaan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah berdasarkan tingkat kesiapan dan kemandirian guru di berbagai program keahlian.

Kata kunci: kepemimpinan situasional, kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru, manajemen pendidikan

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi, termasuk dalam konteks organisasi pendidikan. Di lingkungan sekolah, kepala sekolah memiliki peran strategis dalam mengarahkan, memotivasi, serta mengelola sumber daya manusia agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sejumlah penelitian menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja guru, efektivitas pembelajaran, serta kualitas hasil belajar peserta didik (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2020; Hallinger, 2018). Dalam perspektif manajemen pendidikan, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator yang mengelola berbagai sumber daya sekolah, tetapi juga sebagai pemimpin yang mampu mengarahkan, memotivasi, dan memberdayakan guru dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh besar terhadap efektivitas organisasi sekolah, iklim kerja, serta kinerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya (Tony Bush, 2020; Kenneth Leithwood et al., 2020). Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif menjadi unsur penting dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan dalam konteks pendidikan adalah kepemimpinan situasional. Konsep ini pertama kali dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, yang menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan, kemampuan, serta kondisi bawahan (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2013). Dengan demikian, pemimpin tidak dapat menggunakan satu gaya kepemimpinan secara tetap, melainkan perlu menyesuaikan pendekatan dengan situasi yang berkembang dalam organisasi. Dalam konteks pendidikan, penerapan kepemimpinan situasional menjadi sangat penting karena guru memiliki karakteristik yang beragam, baik dari segi kompetensi, pengalaman, maupun motivasi kerja. Kepala sekolah dituntut untuk memahami kebutuhan guru agar dapat memberikan arahan, dukungan, maupun delegasi yang tepat. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang adaptif dapat meningkatkan motivasi kerja guru, memperkuat kolaborasi profesional, serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif (Arar & Oplatka, 2022; Liu & Bellibas, 2018). Selain itu, kepemimpinan kepala sekolah juga terbukti memiliki hubungan erat dengan peningkatan kinerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran, menciptakan iklim kerja kondusif, serta mendorong pengembangan kompetensi profesional (Sebastian & Allensworth, 2019; Sun & Leithwood, 2017).

Penelitian tentang kepemimpinan pendidikan menunjukkan bahwa kepemimpinan yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan lingkungan organisasi berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas pengelolaan sekolah. Pemimpin yang mampu menyesuaikan strategi kepemimpinan dengan kebutuhan organisasi lebih efektif dalam mendorong inovasi, meningkatkan kinerja guru, serta memperkuat budaya kerja positif (Hallinger, 2018; Berkovich & Eyal, 2017). Oleh karena itu, pendekatan kepemimpinan situasional dinilai relevan untuk diterapkan dalam pengelolaan lembaga pendidikan yang dinamis. Kinerja guru sendiri merupakan indikator utama mutu pendidikan di sekolah. Guru dengan kinerja tinggi mampu merancang pembelajaran secara efektif, melaksanakan proses pembelajaran inovatif, serta melakukan evaluasi secara sistematis. Sebaliknya, rendahnya kinerja guru berdampak pada menurunnya kualitas pembelajaran dan pencapaian hasil belajar siswa. Karena itu, peningkatan kinerja guru menjadi fokus utama dalam pengelolaan pendidikan, dan kepemimpinan kepala sekolah berperan penting dalam mendorong peningkatan tersebut (Philip Hallinger, 2018). Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif berperan sebagai pendukung dan pendamping guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran

(Syahlan Nizammuddin et al., 2025).

Dalam praktik kepemimpinan pendidikan, tidak ada satu gaya kepemimpinan yang efektif untuk semua situasi. Setiap sekolah memiliki karakteristik organisasi, budaya kerja, serta sumber daya manusia yang berbeda. Teori kepemimpinan situasional menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan, kompetensi, dan komitmen bawahan. Model ini mengklasifikasikan gaya kepemimpinan menjadi empat kategori utama, yaitu *telling* (instruktif): pemimpin memberi arahan jelas dan detail, *selling* (konsultatif): pemimpin menjelaskan dan meyakinkan bawahan, *participating* (partisipatif): pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, dan *delegating* (pelimpahan wewenang): pemimpin memberi kepercayaan penuh kepada bawahan. Setiap gaya kepemimpinan digunakan sesuai dengan tingkat kematangan atau kesiapan individu yang dipimpin (Paul Hersey & Kenneth Blanchard, 2013).

Dalam konteks pendidikan vokasi, penerapan kepemimpinan situasional menjadi semakin relevan. Sekolah menengah kejuruan (SMK) menuntut guru tidak hanya memiliki kompetensi pedagogik, tetapi juga kompetensi profesional yang sesuai dengan bidang keahlian masing-masing. Kepemimpinan situasional di lembaga pendidikan swasta terbukti meningkatkan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan (Bakri et al., 2024). Kondisi ini menjadikan tingkat kesiapan, pengalaman, serta motivasi guru sangat beragam. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang fleksibel dan adaptif, sehingga dapat menyesuaikan pendekatan dengan kebutuhan guru yang berbeda-beda.

Fenomena tersebut juga terlihat di SMKN 8 Luwu, yang memiliki beragam program keahlian dengan karakteristik guru yang variatif. Berdasarkan pengamatan awal, ditemukan adanya perbedaan dalam kinerja guru, khususnya pada aspek administrasi pembelajaran, kedisiplinan, serta inovasi dalam proses pembelajaran. Sebagian guru masih membutuhkan arahan intensif untuk melaksanakan tugas profesionalnya, sementara sebagian lainnya telah memiliki kompetensi tinggi dan memerlukan ruang lebih luas untuk berinovasi. Perbedaan tingkat kesiapan ini menuntut kepala sekolah untuk menerapkan kepemimpinan yang adaptif agar kebutuhan guru dapat terakomodasi secara efektif.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini berupaya menganalisis penerapan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMKN 8 Luwu. Kebaruan penelitian ini terletak pada pemetaan gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan kepala sekolah berdasarkan tingkat kesiapan dan kemandirian guru di berbagai program keahlian. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan, khususnya terkait penerapan teori kepemimpinan situasional dalam konteks pendidikan vokasi yang dinamis. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan penerapan gaya kepemimpinan situasional oleh kepala sekolah di SMKN 8 Luwu;
2. Mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang paling dominan diterapkan oleh kepala sekolah;
3. Menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan situasional dengan peningkatan kinerja guru.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan dua kontribusi utama, yaitu kontribusi teoretis yang memperkaya kajian kepemimpinan pendidikan dengan menegaskan relevansi teori kepemimpinan situasional dalam konteks pendidikan vokasi. Penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi akademisi untuk memahami bagaimana fleksibilitas kepemimpinan

berperan dalam meningkatkan efektivitas organisasi sekolah. Dan implikasi praktis yang memberikan masukan bagi kepala sekolah dalam mengembangkan strategi kepemimpinan yang lebih adaptif. Dengan memahami distribusi gaya kepemimpinan yang diterapkan, kepala sekolah dapat menyesuaikan pendekatan kepemimpinan sesuai dengan tingkat kesiapan guru, sehingga mampu meningkatkan kinerja guru sekaligus kualitas pembelajaran di sekolah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif korelasional. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mengukur dan menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan kinerja guru melalui data numerik yang diperoleh dari responden penelitian. Metode kuantitatif memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antarvariabel secara objektif dan sistematis melalui analisis statistik sehingga hasil penelitian dapat diinterpretasikan secara empiris (John W. Creswell & J. David Creswell, 2018).

Desain penelitian yang digunakan adalah deskriptif korelasional. Pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara sistematis penerapan gaya kepemimpinan situasional oleh kepala sekolah, sedangkan analisis korelasional digunakan untuk mengetahui tingkat hubungan antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja guru. Analisis korelasional merupakan teknik statistik yang umum digunakan dalam penelitian pendidikan untuk mengidentifikasi hubungan antara dua variabel atau lebih tanpa melakukan manipulasi terhadap variabel yang diteliti (Andy Field, 2018).

Penelitian ini dilaksanakan di SMKN 8 Luwu, Sulawesi Selatan. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa sekolah tersebut merupakan salah satu sekolah menengah kejuruan yang memiliki berbagai program keahlian dengan karakteristik guru yang beragam. Kondisi tersebut memberikan konteks yang relevan untuk mengkaji penerapan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam mengelola dan meningkatkan kinerja guru di lingkungan pendidikan vokasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru yang aktif mengajar di SMKN 8 Luwu. Teknik pengambilan sampel menggunakan total sampling, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Teknik ini digunakan karena jumlah populasi relatif terbatas dan memungkinkan peneliti untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 40 orang guru yang berasal dari berbagai program keahlian yang ada di sekolah tersebut.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui observasi, wawancara, dan penyebaran kuesioner. Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran langsung mengenai dinamika kepemimpinan kepala sekolah serta kondisi kerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Wawancara dilakukan kepada beberapa guru dan wakil kepala sekolah untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam mengenai praktik kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah. Sementara itu, kuesioner digunakan sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data kuantitatif yang berkaitan dengan persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru.

Instrumen penelitian berupa angket dengan menggunakan skala Likert lima tingkat, yang terdiri dari pilihan jawaban sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Skala Likert banyak digunakan dalam penelitian sosial untuk mengukur sikap, persepsi, dan pendapat responden terhadap suatu fenomena penelitian (Rensis Likert, 1932). Angket yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas 20 pernyataan yang disusun

berdasarkan indikator gaya kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, yang meliputi empat dimensi utama, yaitu *telling* (instruktif), *selling* (konsultatif), *participating* (partisipatif), dan *delegating* (pelimpahan wewenang).

Sebelum digunakan dalam penelitian, instrumen kuesioner terlebih dahulu diuji untuk memastikan tingkat validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi Product Moment Pearson, yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana setiap butir pernyataan dalam instrumen mampu mengukur variabel yang diteliti secara tepat. Sementara itu, uji reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien Cronbach Alpha untuk mengetahui konsistensi internal instrumen penelitian. Instrumen dikatakan reliabel apabila memiliki nilai koefisien reliabilitas yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan dalam penelitian kuantitatif (Joseph F. Hair et al., 2019).

Data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kemudian dianalisis menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis korelasi Pearson. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan distribusi penerapan masing-masing gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh kepala sekolah. Hasil analisis deskriptif disajikan dalam bentuk persentase untuk menunjukkan kecenderungan gaya kepemimpinan yang paling dominan diterapkan.

Selanjutnya, untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan kinerja guru digunakan analisis korelasi Pearson. Analisis ini digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel yang berskala interval atau rasio. Nilai koefisien korelasi yang diperoleh kemudian diinterpretasikan berdasarkan kategori kekuatan hubungan, mulai dari hubungan sangat lemah hingga hubungan sangat kuat (Andy Field, 2018).

Melalui prosedur analisis tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai penerapan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah serta tingkat hubungan antara gaya kepemimpinan tersebut dengan kinerja guru di SMKN 8 Luwu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 40 orang guru di SMKN 8 Luwu. Tujuan utama dari pengumpulan data adalah untuk mengetahui bagaimana persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh kepala sekolah, serta sejauh mana gaya kepemimpinan tersebut berhubungan dengan kinerja guru. Untuk mencapai tujuan tersebut, data dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan analisis korelasi Pearson. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan kecenderungan gaya kepemimpinan yang muncul, sedangkan korelasi Pearson dipakai untuk mengukur kekuatan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja guru.

Dalam kerangka teori kepemimpinan situasional, terdapat empat kategori utama gaya kepemimpinan, yaitu *Telling* (mengarahkan): kepala sekolah memberikan instruksi yang jelas dan detail, serta mengawasi pelaksanaan tugas secara ketat. *Selling* (menjelaskan dan membujuk): kepala sekolah tidak hanya memberi arahan, tetapi juga berusaha meyakinkan guru dengan penjelasan dan motivasi. *Participating* (berpartisipasi): kepala sekolah melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan, sehingga tercipta suasana kerja yang lebih kolaboratif. *Delegating* (mendelegasikan): kepala sekolah memberikan kepercayaan penuh kepada guru untuk melaksanakan tugas secara mandiri dengan pengawasan minimal.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan keempat gaya kepemimpinan situasional tersebut dengan proporsi yang berbeda. yang memperlihatkan kecenderungan kepala sekolah dalam mengombinasikan strategi kepemimpinan. Temuan ini memberikan gambaran bahwa kepala sekolah memiliki fleksibilitas dalam memimpin,

sehingga mampu menyesuaikan pendekatan dengan tingkat kesiapan dan karakteristik guru. Distribusi gaya kepemimpinan tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Distribusi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah

No	Gaya Kepemimpinan	Persentase	Kategori
1.	<i>Telling</i> (Instruktif)	25%	Cukup Dominan
2.	<i>Selling</i> (Konsultatif)	30%	Dominan
3.	<i>Participating</i> (Partisipatif)	35%	Paling Dominan
4.	<i>Delegating</i> (Pelimpahan)	10%	Kurang Dominan

Berdasarkan data pada tabel tersebut, gaya kepemimpinan *participating* (partisipatif) merupakan gaya kepemimpinan yang paling dominan diterapkan oleh kepala sekolah dengan persentase sebesar 35%. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah cenderung melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan serta mendorong partisipasi aktif guru dalam berbagai kegiatan sekolah. Gaya kepemimpinan *selling* (konsultatif) menempati posisi kedua dengan persentase 30%. Dalam gaya kepemimpinan ini, kepala sekolah tidak hanya memberikan arahan kepada guru tetapi juga menjelaskan alasan di balik setiap keputusan yang diambil serta membuka ruang diskusi dengan guru. Sementara itu, gaya kepemimpinan *telling* (instruktif) memiliki persentase sebesar 25%. Gaya ini biasanya diterapkan pada kondisi tertentu, terutama ketika guru memerlukan arahan yang lebih jelas dan terstruktur dalam melaksanakan tugasnya. Adapun gaya kepemimpinan *delegating* (pelimpahan wewenang) memiliki persentase paling rendah yaitu 10%. Hal ini menunjukkan bahwa pelimpahan tanggung jawab secara penuh kepada guru masih dilakukan secara terbatas oleh kepala sekolah.

Untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan kinerja guru, dilakukan analisis menggunakan korelasi Pearson. Analisis ini bertujuan untuk mengukur kekuatan hubungan antara kedua variabel penelitian tersebut. Hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan kinerja guru adalah sebesar $r = 0,70$. Nilai ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan positif antara kedua variabel tersebut.

Tabel 2. Hasil Analisis Korelasi

Variabel	Koefisien Korelasi (r)	Interpretasi
Gaya Kepemimpinan Situasional - Kinerja Guru	0,70	Hubungan kuat dan positif

Nilai korelasi sebesar 0,70 menunjukkan bahwa semakin efektif penerapan gaya kepemimpinan situasional oleh kepala sekolah, maka semakin tinggi pula kinerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Hal ini juga sejalan dengan penelitian menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan situasional mampu meningkatkan efektivitas organisasi pendidikan karena fleksibilitas gaya kepemimpinan sesuai kondisi guru (Wulandari, A. 2021). Sebaliknya, apabila penerapan gaya kepemimpinan tidak sesuai dengan kondisi dan kebutuhan guru, maka kinerja guru cenderung tidak optimal. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang fleksibel dan adaptif oleh kepala sekolah memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja guru, memperkuat kerja sama dalam organisasi sekolah, serta mendorong peningkatan kualitas proses pembelajaran di sekolah. Hasil penelitian membuktikan gaya kepemimpinan

situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja (Shofiah et al., 2022).

Pembahasan

Konsep kepemimpinan situasional pertama kali diperkenalkan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard. Mereka menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan bawahan. Dalam konteks organisasi pendidikan, kesiapan guru dapat dilihat dari aspek kompetensi, pengalaman, serta motivasi kerja dalam melaksanakan proses pembelajaran. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan untuk menerapkan berbagai gaya kepemimpinan secara adaptif sesuai dengan kondisi yang dihadapi (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2013).

Dalam praktiknya, kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda sesuai dengan situasi tertentu. Misalnya, kepala sekolah memberikan arahan yang lebih intensif kepada guru yang masih membutuhkan bimbingan, memberikan dukungan serta motivasi kepada guru yang sedang mengembangkan kompetensinya, dan memberikan kepercayaan serta pendelegasian tugas kepada guru yang telah memiliki tingkat kemandirian yang tinggi. Hal ini sejalan dengan pandangan Liu dan Bellibas (2018) yang menegaskan bahwa kepemimpinan sekolah yang fleksibel mampu mendorong peningkatan pembelajaran profesional guru serta meningkatkan kualitas pengajaran di kelas.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMKN 8 Luwu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan keempat gaya kepemimpinan situasional, yaitu *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* dengan tingkat dominasi yang berbeda. Temuan ini konsisten dengan konsep kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, yang menyatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan dan kemampuan bawahan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *participating* (partisipatif) merupakan gaya yang paling dominan diterapkan oleh kepala sekolah dengan persentase sebesar 35%. Temuan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah cenderung melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan serta memberikan ruang bagi guru untuk berpartisipasi dalam berbagai kegiatan sekolah.

Kepemimpinan partisipatif menekankan pentingnya keterlibatan anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan sehingga tercipta rasa memiliki terhadap kebijakan yang diambil. Menurut Peter G. Northouse, kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja, komitmen organisasi, serta kualitas komunikasi antara pemimpin dan anggota organisasi. Dalam konteks pendidikan, keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap pelaksanaan program sekolah serta mendorong terciptanya inovasi dalam proses pembelajaran.

Dominasi gaya kepemimpinan partisipatif dalam penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepala sekolah berupaya menciptakan iklim kerja yang demokratis dan kolaboratif. Hal ini penting karena guru sebagai tenaga profesional membutuhkan ruang untuk menyampaikan ide, gagasan, serta pengalaman mereka dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Dengan demikian, kepemimpinan partisipatif dapat menjadi salah satu strategi efektif dalam meningkatkan kinerja guru.

Selain gaya kepemimpinan partisipatif, penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan *telling* dan *selling* dengan persentase masing-

masing sebesar 25% dan 30%. Kedua gaya kepemimpinan ini umumnya digunakan ketika bawahan masih membutuhkan arahan yang lebih jelas dari pemimpin. Gaya kepemimpinan *telling* ditandai dengan pemberian instruksi yang jelas serta pengawasan yang cukup ketat terhadap pelaksanaan tugas. Gaya ini biasanya diterapkan pada individu yang masih memiliki tingkat kesiapan atau pengalaman kerja yang relatif rendah. Sementara itu, gaya kepemimpinan *selling* tidak hanya berfokus pada pemberian instruksi, tetapi juga melibatkan proses komunikasi dua arah di mana pemimpin menjelaskan alasan di balik keputusan yang diambil serta memberikan motivasi kepada bawahan.

Menurut teori kepemimpinan situasional, penggunaan gaya kepemimpinan *telling* dan *selling* sangat relevan ketika pemimpin berhadapan dengan bawahan yang masih memerlukan bimbingan dalam melaksanakan tugasnya. Dalam konteks sekolah, guru yang baru mengajar atau guru yang masih mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas profesionalnya membutuhkan arahan yang lebih jelas dari kepala sekolah agar dapat melaksanakan tugas secara optimal.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *delegating* (pelimpahan wewenang) memiliki tingkat penerapan yang paling rendah, yaitu sebesar 10%. Hal ini menunjukkan bahwa pelimpahan tanggung jawab secara penuh kepada guru masih dilakukan secara terbatas oleh kepala sekolah. Dalam teori kepemimpinan situasional, gaya *delegating* biasanya diterapkan ketika bawahan telah memiliki tingkat kompetensi dan komitmen yang tinggi sehingga mampu melaksanakan tugas secara mandiri. Namun, dalam praktiknya tidak semua guru memiliki tingkat kesiapan yang sama. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu mempertimbangkan berbagai faktor sebelum memberikan pelimpahan wewenang secara penuh kepada guru.

Kondisi ini menunjukkan bahwa kepala sekolah di SMKN 8 Luwu masih lebih banyak menggunakan pendekatan kepemimpinan yang bersifat partisipatif dan konsultatif dibandingkan dengan pelimpahan tanggung jawab secara penuh kepada guru. Meskipun demikian, pelimpahan wewenang tetap penting untuk mendorong pengembangan profesional guru serta meningkatkan kemandirian dalam melaksanakan tugas.

Sementara hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan positif antara gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan kinerja guru dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,70. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin efektif penerapan gaya kepemimpinan situasional oleh kepala sekolah, maka semakin tinggi pula kinerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian dalam bidang kepemimpinan pendidikan yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru dan efektivitas organisasi sekolah. Menurut Kenneth Leithwood dan rekan-rekannya, kepemimpinan sekolah merupakan salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi kualitas pembelajaran dan pencapaian hasil belajar siswa melalui peningkatan kinerja guru. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Philip Hallinger juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi guru untuk melaksanakan tugas profesionalnya secara optimal. Kepala sekolah yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan guru akan lebih mudah membangun komunikasi yang efektif serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis dalam organisasi sekolah.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat argumentasi bahwa penerapan kepemimpinan situasional oleh kepala sekolah dapat menjadi salah satu strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja guru. Fleksibilitas dalam menerapkan gaya kepemimpinan

memungkinkan kepala sekolah untuk merespons berbagai kondisi dan kebutuhan guru secara tepat sehingga proses pembelajaran di sekolah dapat berlangsung secara lebih efektif.

Temuan penelitian ini memiliki beberapa implikasi penting bagi praktik kepemimpinan pendidikan. Pertama, kepala sekolah perlu memiliki kemampuan dalam menganalisis tingkat kesiapan dan kompetensi guru sebelum menentukan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan. Kedua, penerapan gaya kepemimpinan yang fleksibel dan adaptif dapat membantu meningkatkan motivasi kerja guru serta memperkuat kerja sama dalam organisasi sekolah. Ketiga, pengembangan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah perlu terus dilakukan agar pemimpin sekolah mampu mengelola sumber daya manusia secara lebih efektif. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan situasional dapat menjadi salah satu pendekatan yang relevan dalam meningkatkan kinerja guru serta mendukung upaya peningkatan kualitas pendidikan di sekolah menengah kejuruan.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMKN 8 Luwu. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah menerapkan berbagai gaya kepemimpinan situasional dalam mengelola dan mengarahkan guru di lingkungan sekolah. Penerapan gaya kepemimpinan tersebut meliputi empat bentuk utama, yaitu *telling* (instruktif), *selling* (konsultatif), *participating* (partisipatif), dan *delegating* (pelimpahan wewenang), sebagaimana konsep kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang paling dominan diterapkan oleh kepala sekolah adalah gaya *participating* (partisipatif) dengan persentase sebesar 35%. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan keterlibatan aktif guru dalam proses pengambilan keputusan serta adanya komunikasi yang terbuka antara kepala sekolah dan guru. Selain itu, gaya kepemimpinan *selling* (konsultatif) dan *telling* (instruktif) juga diterapkan dalam situasi tertentu, khususnya ketika guru membutuhkan arahan yang lebih jelas dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Sementara itu, gaya kepemimpinan *delegating* (pelimpahan wewenang) memiliki tingkat penerapan yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya. Hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan positif antara gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan kinerja guru, dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,70. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin efektif kepala sekolah dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan guru, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa penerapan kepemimpinan situasional oleh kepala sekolah memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja guru. Fleksibilitas dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan dan kompetensi guru memungkinkan terciptanya hubungan kerja yang lebih efektif, meningkatkan motivasi kerja guru, serta mendorong terciptanya inovasi dalam proses pembelajaran.

Penelitian ini memberikan implikasi bahwa kepala sekolah perlu mengembangkan kemampuan kepemimpinan yang adaptif dan kontekstual dalam mengelola sumber daya manusia di sekolah. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan kondisi guru, kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah.

REFERENSI

- Arar, K., & Oplatka, I. 2022. School leadership and teacher motivation. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 451–468.
- Bakri, N., Yusuf, D. M., Asmendri, & Sari, M. (2024). *Kepemimpinan Situasional di Lembaga Pendidikan Swasta*. Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, 10(23), 488–495
- Berkovich, I., & Eyal, O. 2017. Emotional leadership in schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(3), 345–362.
- Bush, T. 2020. *Theories of Educational Leadership and Management*. London: Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. 2018. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. 2016. The impact of leadership on student outcomes. *School Leadership & Management*, 36(1), 1–15.
- Field, A. 2018. *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. London: Sage Publications.
- Gumus, S., Bellibas, M., Esen, M., & Gumus, E. 2018. A systematic review of leadership research in education. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 25–48.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. 2019. *Multivariate Data Analysis*. Boston: Cengage Learning.
- Hallinger, P. 2018. Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5–24.
- Harris, A., & Jones, M. 2017. Professional learning communities and school improvement. *School Leadership & Management*, 37(4), 351–363.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. 2013. *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. New Jersey: Pearson Education.
- Karwati, E., & Priansa, D. J. 2016. *Kinerja dan Profesionalisme Guru*. Bandung: Alfabeta.
- Khan, A., Ahmad, W., & Iqbal, N. 2020. Impact of leadership styles on teachers' performance. *International Journal of Educational Management*, 34(4), 677–689.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. 2020. Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.
- Liu, Y., & Bellibas, M. 2018. School leadership and teacher professional learning. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 312–329.
- Luthans, F. 2017. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Education.
- Mulyasa, E. 2018. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nguyen, D., Harris, A., & Ng, D. 2022. School leadership and teacher collaboration. *International Journal of Educational Management*, 36(2), 245–258.
- Northouse, P. G. 2021. *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Oplatka, I. 2017. Principal leadership and teacher motivation. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(6), 987–1005.
- Printy, S. 2017. Leadership for teacher learning. *Educational Administration Quarterly*, 53(4), 529–566.
- Qian, H., Walker, A., & Li, X. 2017. The role of principals in teacher development. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(1), 47–63.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2017. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education
- Rivai, V., & Mulyadi, D. 2018. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers..
- Sebastian, J., & Allensworth, E. 2019. The influence of leadership on teacher collaboration. *Educational Administration Quarterly*, 55(2), 243–275.
- Shaked, H., & Schechter, C. 2018. Holistic school leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(3), 409–425.
- Siagian, S. P. 2016. *Teori dan Praktik Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sun, J., & Leithwood, K. 2017. Leadership effects on student learning. *Educational Administration Quarterly*, 53(3), 375–412.
- Susanto, A. 2016. *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Shofiah, A., Permata Sari, L., & Pramesthi, R. A. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru di MAN 2 Situbondo*. Jurnal FEB UNARS.
- Syahlan Nizammuddin, M. R., & Jaelani, R. S. (2025). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru*. Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia
- Wahjosumidjo. 2017. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wulandari, A. (2021). *Pengaruh Pendekatan Situasional dalam Kepemimpinan Pendidikan*. Indonesian Research Journal on Education

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:

CC-BY-SA