



# GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH MANAGERIAL GRID DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMPIT UTSMAN BIN AFFAN SURABAYA

Irma Mei Sekarsari<sup>1</sup>, Dhea Syafa Amelia Suwandi<sup>2</sup>, Zahro' Syarifah Salsabila<sup>3</sup>,  
Aira Caesarani<sup>4</sup>, Erny Roesminingsih<sup>5</sup>  
<sup>1,2,3,4,5</sup> Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

Email: [24010714240@mhs.unesa.ac.id](mailto:24010714240@mhs.unesa.ac.id)



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i3.2549>

## Sections Info

### Article history:

Submitted: 11 April 2026

Final Revised: 23 April 2026

Accepted: 16 May 2026

Published: 25 June 2026

### Keywords:

Leadership Style

Managerial Grid

Principal

Teacher Performance

SMP IT Utsman Bin Affan

Surabaya



## ABSTRACT

*This study aims to analyze the principal's leadership style based on the Managerial Grid approach in improving teacher performance at SMPIT Utsman bin Affan Surabaya. The study employed a descriptive qualitative method involving the principal, teachers, and students as research subjects. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation studies. Data analysis used the interactive model of Miles, Huberman, and Saldana, consisting of data condensation, data display, and conclusion drawing. The findings revealed that the principal implemented a leadership style that tended toward Team Management (9,9), characterized by high concern for both task achievement and interpersonal relationships. The principal actively conducted supervision, performance evaluation, and teacher development through training programs and competency improvement activities. In addition, the principal fostered open communication, a family-oriented work culture, and reward systems for high-performing teachers. The implementation of the teacher tahfidz program also served as a means of strengthening discipline and enhancing teacher professionalism. This leadership style positively impacted teacher performance, particularly in discipline, classroom management, work motivation, and professional competency development. A conducive work environment and harmonious relationships further supported.*

## ABSTRAK

*Objektif: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan pendekatan Managerial Grid dalam meningkatkan kinerja guru di SMPIT Utsman bin Affan Surabaya. Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan subjek penelitian meliputi kepala sekolah, guru, dan siswa. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana yang terdiri atas kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang cenderung berada pada tipe Team Management (9,9), yaitu memiliki perhatian tinggi terhadap pencapaian tugas sekaligus hubungan interpersonal. Kepala sekolah aktif melakukan supervisi, evaluasi kinerja, serta pembinaan guru melalui pelatihan dan program pengembangan kompetensi. Selain itu, kepala sekolah juga membangun komunikasi terbuka, budaya kerja kekeluargaan, dan pemberian penghargaan bagi guru yang berprestasi. Penerapan program tahfidz guru menjadi salah satu bentuk penegakan disiplin dan peningkatan profesionalisme guru. Gaya kepemimpinan tersebut berdampak positif terhadap peningkatan kinerja guru, khususnya dalam aspek kedisiplinan, pengelolaan pembelajaran, motivasi kerja, serta pengembangan kompetensi profesional. Lingkungan kerja yang kondusif dan hubungan kerja yang harmonis juga mendukung terciptanya proses pembelajaran yang lebih efektif.*

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan, managerial grid, kepala sekolah, kinerja guru, SMPIT Utsman bin Affan Surabaya.

## PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu aspek penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Keberhasilan pendidikan di sekolah dipengaruhi oleh berbagai komponen, salah satunya adalah kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola proses pendidikan (Panoyo, 2024). Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah tidak terlepas dari peran serta seluruh komponen yang ada di dalamnya, terutama kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di satuan pendidikan. Sebagai manajer sekaligus pemimpin, kepala sekolah memikul tanggung jawab yang besar dalam mengelola sumber daya sekolah secara efektif dan efisien. Kepala sekolah memegang peranan strategis dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif, membangun budaya kerja yang profesional, serta mendorong peningkatan kinerja seluruh tenaga pendidik dan kependidikan. Tanpa kepemimpinan yang kuat dan visioner, potensi yang dimiliki oleh sekolah tidak akan dapat berkembang secara optimal.

Kinerja guru menjadi salah satu faktor penting dalam menentukan kualitas pendidikan di sekolah. Guru yang memiliki kinerja baik akan mampu menciptakan proses pembelajaran yang efektif, inovatif, dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Namun pada kenyataannya, masih ditemukan berbagai permasalahan terkait kinerja guru, seperti kurang optimalnya pengelolaan pembelajaran, rendahnya inovasi mengajar, serta kurangnya keterlibatan guru dalam pengembangan profesional. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kepemimpinan kepala sekolah.

Dalam artikel (Jaliah, Fitria, & Martha, 2020) dijelaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja guru. Kepala sekolah yang mampu menerapkan kepemimpinan secara efektif dapat menciptakan iklim kerja yang mendorong guru bekerja lebih profesional, inovatif, dan bertanggung jawab. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan kepala sekolah menjadi hal penting yang perlu dikaji dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan digunakan dalam penelitian ini adalah Managerial Grid yang dikembangkan oleh Robery R.Blake dan Jane S. Mouton. Pendekatan ini menekankan keseimbangan antara perhatian terhadap tugas (*concern for production*) dan perhatian terhadap manusia (*concern for people*). Melalui pendekatan tersebut, gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat dianalisis berdasarkan bagaimana kepala sekolah menjalankan tugas sekaligus membangun hubungan dengan guru dalam lingkungan sekolah.

Fenomena yang ditemukan di SMPIT Utsman bin Affan Surabaya menunjukkan bahwa kepala sekolah aktif terlibat dalam kegiatan sekolah, memberikan arahan kepada guru, melakukan supervisi, serta mendorong guru mengikuti pelatihan dan pengembangan kompetensi. Selain itu, kepala sekolah juga membangun komunikasi yang terbuka dan memberikan dukungan terhadap kebutuhan guru dalam kegiatan pembelajaran. Namun demikian, masih terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaan pembelajaran dan pengembangan kompetensi guru, khususnya dalam penyesuaian terhadap perkembangan digitalisasi pendidikan dan konsistensi pelaksanaan kebijakan sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu guru SMPIT Utsman bin Affan, sekolah secara aktif memberikan berbagai pelatihan untuk meningkatkan kompetensi guru, khususnya dalam bidang komunikasi, pengelolaan kelas, dan pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran. Guru menyampaikan bahwa pelatihan yang diberikan cukup banyak dan membantu meningkatkan kemampuan profesional guru. Pelatihan yang diberikan juga mencakup komunikasi digital dan strategi pembelajaran yang menyesuaikan perkembangan teknologi serta karakter peserta didik di era digital. "Ada pelatihannya komunikasi lewat HP

itu juga diajarkan. Cara ngomong dengan sopan di HP itu juga diajarkan di sini". Selain itu kepala sekolah memberikan dukungan penuh terhadap kebutuhan guru melalui penyediaan fasilitas dan pendampingan dalam kegiatan pembelajaran, "Setiap perangkat, setiap apa yang kita butuhkan, apa saja sudah terpenuhi, Alhamdulillah Kepala Sekolah kita luar biasa."

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan pendekatan Managerial Grid dalam meningkatkan kinerja guru di SMPIT Utsman bin Affan Surabaya. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai penerapan kepemimpinan kepala sekolah serta kontribusinya terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja guru.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk memahami fenomena sosial yang terjadi dilapangan secara mendalam dengan penyajian data dalam bentuk deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif menekankan proses pemahaman makna dari berbagai perilaku, tindakan, dan pandangan subjek penelitian (misalnya kepala sekolah dan guru) dalam konteks nyata di sekolah, sehingga hasil penelitian tidak diukur melalui angka-angka statistic, melainkan melalui narasi deskriptif dan interpretasi data lapangan (Fadli, 2021).

Dalam penelitian ini, pendekatan deskriptif kualitatif digunakan untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan kepala sekolah melalui kerangka managerial grid, sekaligus mendeskripsikan bagaimana gaya kepemimpinan tersebut diterapkan dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Dengan kerangka managerial grid, penelitian diarahkan untuk menemukan kecenderungan perilaku kepemimpinan kepala sekolah misalnya sejauh mana kepala sekolah menekankan pencapaian tugas/target serta sejauh mana kepala sekolah memperhatikan pengembangan dan kebutuhan guru kemudian ditautkan dengan bentuk-bentuk peningkatan kinerja guru yang tampak di praktik pembinaan, pengarahan, evaluasi, dan dukungan kerja guru di sekolah.

Adapun peneliti akan mengumpulkan data melalui teknik yang sesuai dengan penelitian kualitatif (misalnya wawancara, observasi, dan/atau dokumentasi), lalu data dianalisis secara deskriptif untuk menghasilkan temuan yang menjawab rumusan masalah secara mendalam. Artinya, penelitian ini berupaya memotret kondisi nyata di SMP secara apa adanya, sehingga dapat memberikan pemahaman yang utuh mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan berbasis managerial grid dengan peningkatan kinerja guru (Imania, 2025).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian di SMPIT Utsman bin Affan Surabaya menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan kepemimpinan yang aktif, disiplin, namun tetap mengedepankan hubungan kekeluargaan dengan guru. Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga terlibat langsung dalam pengawasan pembelajaran, evaluasi guru, serta pelaksanaan berbagai program sekolah. Pengawasan dilakukan secara rutin melalui supervisi kelas, evaluasi kinerja, dan koordinasi mingguan bersama guru. Kepala sekolah menyampaikan bahwa setiap guru dipantau setiap hari, baik melalui supervisi langsung maupun melalui CCTV untuk memastikan proses pembelajaran berjalan dengan baik.

Dalam pengambilan kebijakan, kepala sekolah tidak bersifat otoriter karena keputusan sekolah dibahas bersama pimpinan dan guru melalui forum rapat rutin. Permasalahan yang muncul di sekolah juga diselesaikan melalui diskusi dan pendekatan personal agar hubungan

kerja tetap harmonis. Kepala sekolah menyatakan bahwa guru diposisikan sebagai rekan kerja sehingga hubungan yang terjalin lebih bersifat kekeluargaan.

Dari sisi kinerja guru, hasil penelitian menunjukkan bahwa guru dituntut untuk disiplin dalam kehadiran, penyusunan perangkat pembelajaran, serta pelayanan kepada siswa dan wali murid. Sekolah menerapkan sistem penilaian kinerja yang dilakukan setiap bulan dan disertai pemberian reward bagi guru yang menunjukkan performa baik, seperti disiplin hadir, memiliki capaian hafalan, dan aktif dalam kegiatan sekolah. Selain itu, sekolah juga memberikan berbagai pelatihan dan pembinaan untuk meningkatkan kompetensi guru, baik dalam pengelolaan kelas, komunikasi, maupun strategi pembelajaran.

Salah satu program yang cukup menonjol adalah program tahfidz guru yang diwajibkan oleh yayasan. Program ini mengharuskan guru memiliki target hafalan tertentu sebagai bagian dari peningkatan kualitas diri dan syarat memperoleh status Guru Tetap Yayasan (GTY). Pada awal pelaksanaannya beberapa guru merasa terbebani, namun seiring waktu program tersebut dianggap mampu meningkatkan kedisiplinan dan motivasi kerja guru.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan siswa, suasana pembelajaran di sekolah tergolong kondusif dan cukup fleksibel. Guru dinilai mampu menciptakan pembelajaran yang tidak membosankan melalui penggunaan teknologi, ice breaking, dan pendekatan yang lebih santai namun tetap tegas ketika diperlukan. Siswa juga menilai hubungan antara guru, kepala sekolah, dan siswa berlangsung akrab serta tidak terlalu kaku.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di SMPIT Utsman bin Affan Surabaya berorientasi pada pencapaian target dan peningkatan kinerja guru, tetapi tetap diimbangi dengan komunikasi yang terbuka, pendekatan kekeluargaan, serta pembinaan yang berkelanjutan sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung profesionalisme guru.

#### Analisis Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Managerial Grid

Managerial Grid adalah model kepemimpinan yang pertama kali diperkenalkan oleh Robert R. Blake dan Jane S. Mouton pada awal tahun 1960-an. Model ini menggambarkan perilaku seorang pemimpin menggunakan dua sumbu yang masing-masing berskala 1 sampai 9. Sumbu horizontal (X) merepresentasikan Concern for Production, yaitu seberapa besar perhatian pemimpin terhadap tugas, hasil, proses, dan pencapaian target. Sementara itu, sumbu vertikal (Y) merepresentasikan Concern for People, yaitu seberapa besar perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan, perasaan, hubungan, dan perkembangan bawahan. Dalam konteks pendidikan, kedua dimensi ini diterjemahkan sebagai orientasi kepala sekolah terhadap pencapaian target akademik dan administratif sekolah di satu sisi, serta perhatian terhadap pengembangan dan kesejahteraan guru di sisi lainnya (Kurniawan, 2016).

Dimensi concern for production dalam kepemimpinan pendidikan termanifestasi dalam berbagai kebijakan manajerial, seperti penetapan standar perencanaan pembelajaran, evaluasi pelaksanaan kurikulum, dan pengawasan kehadiran serta kedisiplinan guru. Gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor yang memengaruhi kinerja guru. Kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi guru untuk memberikan kinerja yang lebih baik, namun tidak semua kepala sekolah mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi dan kondisi yang berbeda. Perhatian pada Produksi/Tugas mencakup hal-hal seperti penetapan kebijakan, pemantauan proses kerja, pembagian beban kerja, penyelesaian masalah teknis, dan pencapaian target kuantitatif.

Sedangkan, dimensi orientasi terhadap manusia terlihat dari upaya kepala sekolah dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, mendengarkan aspirasi guru, serta memberikan dukungan dalam pengembangan profesional. Peran kepemimpinan kepala sekolah terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru, di mana kepemimpinan instruksional dan strategi manajerial kepala sekolah menjadi faktor penentu efektivitas kerja guru dalam satuan pendidikan berbasis Islam terpadu. Perhatian pada orang atau hubungan mengacu kepada bagaimana pemimpin menghadapi orang-orang atau anggota tim dalam organisasi secara bersamaan untuk mencapai suatu tujuan bersama, yang mencakup membangun kepercayaan (trust), membangun nilai diri, memberi kondisi kerja yang kondusif, dan meningkatkan hubungan personal dengan baik (Hia, Laoli, Lahagu, & Lase, 2025).

Dalam jurnal (Molloy, 1998) mengungkapkan bahwa kombinasi dari kedua dimensi tersebut menghasilkan lima gaya kepemimpinan utama yang masing-masing mencerminkan pola perilaku kepemimpinan yang berbeda-beda. Berikut adalah cerminan pola perilaku kepemimpinan tersebut yang diterapkan pada SMPIT Utsman bin Affan:

#### 1. Improvised Management (1,1)

Pemimpin pada posisi ini memiliki perhatian yang sangat rendah, baik terhadap tugas maupun terhadap orang. Karena dengan mudahnya seorang pemimpin melepas tanggung jawab kepemimpinannya dengan tidak mendorong produktivitas, tidak pula membangun hubungan dengan bawahan. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah yang menerapkan gaya ini tidak memberikan pembinaan profesional, cenderung pasif, tidak memberi arahan, dan membiarkan guru bekerja tanpa supervisi maupun motivasi. Hasilnya adalah menciptakan iklim kerja yang tidak terarah yakni organisasi yang stagnan dan tidak berkembang. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara di SMPIT Utsman bin Affan, gaya ini tidak mencerminkan perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang bersangkutan, karena kepala sekolah terbukti aktif dalam memberikan arahan dan terlibat langsung dalam kegiatan-kegiatan sekolah.

#### 2. Country Club Management - 1,9 (Reward Kinerja Guru)

Salah satu aspek kepemimpinan kepala sekolah di SMPIT Utsman bin Affan yang cukup menonjol adalah perhatian terhadap hubungan interpersonal dan kenyamanan kerja guru. Dalam perspektif Managerial Grid, kondisi tersebut menunjukkan adanya unsur gaya kepemimpinan Country Club Management (1,9), yaitu gaya yang menempatkan hubungan harmonis dan kepuasan bawahan sebagai perhatian utama. Meskipun secara umum kepala sekolah lebih cenderung menerapkan gaya Team Management (9,9), pendekatan kekeluargaan tetap terlihat kuat dalam interaksi sehari-hari di lingkungan sekolah.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa SMPIT Utsman bin Affan memiliki sistem reward yang cukup terstruktur dan diberikan dalam berbagai bentuk. Penghargaan tidak hanya diberikan berdasarkan pencapaian akademik, tetapi juga kedisiplinan, kehadiran, serta capaian hafalan Al-Qur'an guru. Salah satu guru menyampaikan bahwa guru yang datang tepat waktu dan tidak pernah izin dalam periode tertentu akan memperoleh reward dari yayasan. Selain itu, setiap capaian hafalan per juz maupun aktivitas ibadah selama Ramadan juga mendapatkan apresiasi khusus dari sekolah. Sistem tersebut membuat guru merasa usaha dan kontribusinya dihargai secara nyata.

Pemberian reward dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan sehingga mampu menjaga motivasi guru dalam jangka panjang. Guru tidak hanya mendapatkan penghargaan berupa tambahan finansial, tetapi juga pengakuan sosial di hadapan rekan kerja. Kondisi ini

menciptakan rasa bangga dan meningkatkan semangat kerja guru. Temuan tersebut sejalan dengan teori kebutuhan penghargaan (esteem needs) dari Maslow yang menjelaskan bahwa pengakuan dan apresiasi dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi individu.

Selain sistem penghargaan, budaya kekeluargaan di SMPIT Utsman bin Affan juga menjadi faktor yang mendukung kenyamanan kerja guru. Guru mengungkapkan bahwa hubungan antarguru maupun dengan kepala sekolah terasa dekat dan tidak kaku. Lingkungan kerja yang nyaman membuat guru merasa betah bekerja dalam jangka waktu lama di sekolah tersebut. Suasana tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya berfokus pada pencapaian target kerja, tetapi juga memperhatikan kondisi emosional dan kenyamanan bawahannya.

Pendekatan kepala sekolah juga terlihat melalui keterlibatan langsung dalam berbagai kegiatan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya memberikan arahan, tetapi turut hadir mendampingi guru dalam kegiatan di luar sekolah maupun aktivitas sehari-hari. Keteladanan tersebut membuat guru lebih mudah mengikuti aturan dan menjaga kedisiplinan kerja. Guru memandang kepala sekolah sebagai figur yang mampu menjadi contoh, bukan sekadar pemberi instruksi. Sikap inilah yang memperkuat hubungan positif antara pimpinan dan guru.

Meskipun memiliki pendekatan yang humanis, kepala sekolah tetap menerapkan standar kerja dan evaluasi kinerja secara konsisten. Supervisi pembelajaran, penilaian kinerja, dan kedisiplinan guru tetap dijalankan secara rutin. Perbedaannya terletak pada cara penyampaian yang lebih komunikatif dan suportif sehingga guru tidak merasa tertekan. Dengan demikian, perpaduan antara perhatian terhadap hubungan interpersonal dan orientasi pada pencapaian kinerja menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di SMPIT Utsman bin Affan mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis sekaligus produktif.

### 3. Authority - compliance Management - 9,1 (Program Tahfidz Guru)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program tahfidz guru di SMP Ustman Bin Affan dilaksanakan sebagai bentuk penguatan kedisiplinan dan pencapaian target kerja guru. Program ini diwajibkan bagi seluruh guru dan menjadi salah satu budaya kerja yang diterapkan yayasan. Setiap guru memiliki target hafalan tertentu yang harus dipenuhi sesuai ketentuan sekolah. Guru umum diwajibkan memiliki hafalan minimal dua juz, sedangkan guru Al-Qur'an memiliki target hafalan yang lebih tinggi. Kepala Sekolah SMP Ustman bin Affan menyampaikan: "Jadi yayasan itu memberikan patokan setiap guru harus punya hafalan."

Pelaksanaan program tahfidz dilakukan secara terstruktur melalui kegiatan setor hafalan yang dilaksanakan secara berkala. Pada awalnya setor hafalan dilaksanakan setiap hari Sabtu, namun saat ini guru diberikan fleksibilitas waktu untuk menyetorkan hafalan kepada pembimbing yang telah ditentukan. Kebijakan tersebut bertujuan agar guru tetap mampu menjalankan tugas mengajar sekaligus memenuhi target hafalan yang telah ditetapkan sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara, beberapa guru mengaku sempat merasa terbebani pada awal pelaksanaan program karena tidak semua guru memiliki latar belakang hafalan Al-Qur'an sebelum bergabung di sekolah. Hal tersebut diungkapkan oleh guru sebagai berikut: "Kalau jujur ya, memang kami terbebani awalnya. Karena memang ketika

Masuk kan tidak semua ada hafalan.”

Meskipun demikian, guru tetap menjalankan program tersebut karena telah menjadi kewajiban yang disepakati sejak awal bergabung di sekolah. Dalam perkembangannya, program tahfidz justru dianggap mampu meningkatkan kualitas diri guru serta menjadi bentuk keteladanan bagi peserta didik. Salah satu guru menyatakan:

“Kita juga malu ketika memimpin murajaah bersama, anak-anaknya pada hafal tapi gurunya tidak bisa mengikuti/kurang lancar.”

Selain adanya target hafalan, sekolah juga menerapkan sistem penghargaan (reward) bagi guru yang berhasil mencapai capaian tertentu. Guru yang mampu menyelesaikan hafalan dan mengikuti tasmī’ memperoleh apresiasi dari yayasan. Hal tersebut dijelaskan dalam wawancara berikut:

“Jadi ketika kita menyelesaikan satu juz, selesai itu ada reward sendiri di depan Teman-teman.”

Tidak hanya itu, capaian hafalan juga menjadi salah satu syarat untuk memperoleh status Guru Tetap Yayasan (GTY). Salah satu guru menyampaikan “Persyaratan jadi GTY harus ada hafalan.” Temuan penelitian tersebut menunjukkan adanya karakteristik gaya kepemimpinan Managerial Grid tipe 9,1 (Task Management atau Authority-Compliance). Menurut Blake dan Mouton, gaya kepemimpinan 9,1 merupakan tipe kepemimpinan yang berorientasi tinggi terhadap pencapaian tugas dan target organisasi, namun perhatian terhadap hubungan interpersonal cenderung lebih rendah. Pemimpin dalam tipe ini menekankan disiplin kerja, kepatuhan terhadap aturan, pengawasan yang ketat, dan pencapaian hasil secara maksimal.

Karakteristik tersebut terlihat pada kebijakan sekolah yang menetapkan standar hafalan, kewajiban mengikuti program tahfidz, serta evaluasi yang dilakukan secara berkala terhadap guru. Kepala sekolah juga melakukan pengawasan terhadap kinerja guru melalui supervisi dan penilaian rutin. Kepala sekolah menyampaikan “Kalau gurunya disiplin, rekap datanya selama 3 bulan berturut-turut itu tidak ada izin, berarti nanti dapat reward.”

Dengan demikian, program tahfidz guru tidak hanya berfungsi sebagai pembinaan spiritual, tetapi juga menjadi strategi sekolah dalam membentuk budaya kerja yang disiplin, terarah, dan berorientasi pada pencapaian target. Penerapan target hafalan, evaluasi rutin, serta sistem penghargaan menunjukkan bahwa kepemimpinan di SMP Ustman Bin Affan memiliki kecenderungan pada gaya 9,1 (Task Management) yang menempatkan keberhasilan tugas dan produktivitas sebagai prioritas utama organisasi.

#### 4. Middle-of-the-Road Management - 5,5 (Pengawasan Kinerja Guru)

Gaya kepemimpinan ini mencerminkan keseimbangan antara perhatian terhadap tugas dan perhatian terhadap manusia namun hanya pada tingkat yang sedang-sedang saja. Kepala Sekolah berupaya mencapai kinerja guru yang cukup baik tanpa harus mengorbankan kepuasan atau hubungan dengan bawahan secara berlebihan. Gaya ini sering dipandang sebagai kompromi yang pragmatis (berfokus pada hasil praktis dan kegunaan nyata daripada teori atau idealisme) cukup baik dalam dua dimensi, tetapi tidak optimal di keduanya. Tidak ada satu pun yang dimaksimalkan. Ia berkompromi cukup memperhatikan bawahan agar tidak ada protes, dan cukup mendorong tugas agar pekerjaan selesai. Gaya ini sering terlihat pada pemimpin yang lebih mengutamakan kestabilan dan menghindari risiko. Hasilnya adalah kinerja yang biasa-biasa saja, tidak buruk, tapi juga tidak optimal.

Dalam praktik di SMP IT Utsman Bin Affan, gaya Middle-of-the-Road teridentifikasi dalam situasi-situasi tertentu, khususnya ketika kepala sekolah menghadapi tekanan dari pihak

yayasan untuk memenuhi target akademik di satu sisi, sementara di sisi lain harus menjaga motivasi dan kesejahteraan guru. Selain itu ada pada pogram kegiatan rutin yakni, pengawasan kinerja guru. Salah satu bentuk nyata dalam program kegiatan tersebut masuk dalam pelaksanaan supervisi bersifat terjadwal dan terstruktur. berdasarkan hasil wawancara guru, diketahui bahwa kepala seklah memiliki jadwal supervisi yang ditempelkan secara terbuka di ruangnya. Sehingga guru lain dapat mengetahui serta mempersiapkan diri sebelum kegiatan supervisi dilakukan.

Guru menyampaikan "Kepala sekolah itu pasti ada jadwal namanya supervisi. Jadi ada peningkatan dari kita. Kita terjadwal itu gimana ketika di dalam sama di luar itu sama apa nggak... Jadi ada perbaikan, ada follow up juga. Terjadwal juga terfollow up." Hal ini menunjukkan bahwa supervisi di sekolah ini tidak hanya berhenti pada tahap observasi, tetapi juga diikuti dengan tindak lanjut berupa pembinaan. Pendekatan ini mencerminkan keseimbangan antara orientasi tugas (memastikan kualitas pembelajaran) dan perhatian terhadap guru (memberikan ruang persiapan agar tidak merasa terbebani secara mendadak).

Kegiatan supervisi pada SMPIT Ustman bin Affan dilakukan berbasis kompetensi guru. Secara umum supervisi dilakukan oleh kepala sekolah. Akan tetapi, terdapat pula pembagian tugas pengawasan sesuai dengan kompetensi guru tersebut. Pada bidang Alquran diawasi oleh koordinaor Alquran. Sementara guru mata pelajaran akademik diawasi oleh Waka Kurikulum. Dengan sistem ini, pengawasan untuk kinerja guru akan lebih relevan karena dilakukan sesuai dengan kompetensi. Di luar supervisi formal, kepala sekolah dan wakil kepala sekolah juga melakukan pemantauan informal dengan sesekali masuk ke kelas untuk mengamati jalannya pembelajaran. Atau kpala sekolah hanya memantau dari cctv yang ada pada ruangnya.

Pola pengawasan yang diterapkan kepala sekolah SMP IT Utsman Bin Affan mencerminkan karakteristik gaya Middle-of-the-Road Management (5,5) dalam kerangka Managerial Grid. Dalam konteks pengawasan di sekolah ini, keseimbangan tersebut terlihat dari beberapa poin. Pertama, supervisi dijadwalkan secara terbuka sehingga guru dapat mempersiapkan diri. Selain itu, hasil supervisi ditindaklanjuti melalui pembinaan dialogis. Untuk pembagian tugas pengawasan dilakukan sesuai bidang keahlian agar penilaian lebih relevan. Pemantauan informal dilakukan dalam suasana yang tidak menegangkan, terbukti dari respons siswa yang merasa nyaman saat dipantau.

Di sisi lain, ada juga tekanan nyata dari yayasan terhadap standar kinerja guru, seperti target hafalan, pengumpulan perangkat pembelajaran, dan kehadiran. Dimana hal tersebut menunjukkan bahwa tuntutan tugas tetap ada. Namun tekanan ini disampaikan dengan cara yang manusiawi, sehingga guru tidak merasa tertekan secara psikologis. Hal inilah yang menempatkan pola kepemimpinan ini pada titik tengah (5,5) cukup menuntut untuk menjaga standar, namun cukup suportif untuk menjaga hubungan kerja yang harmonis.

Sistem pengawasan yang seimbang ini memberikan dampak yang cukup positif terhadap kinerja guru. Guru merasa diperhatikan dan dibimbing, bukan hanya dinilai. Suasana kerja yang harmonis yang digambarkan guru sebagai "kekeluargaan" dan menjadi salah satu alasan bertahan selama bertahun-tahun menjadi bukti bahwa pendekatan middle-of-the-road mampu mempertahankan motivasi dan loyalitas guru dalam jangka panjang. Namun demikian, perlu dicatat bahwa gaya 5,5 memiliki keterbatasan, karena tidak memaksimalkan kedua dimensi secara penuh, ada potensi kinerja yang "cukup baik" namun belum optimal. Dalam situasi tertentu, kepala sekolah mungkin perlu lebih tegas mendorong inovasi pembelajaran (mendekati 9,9) atau lebih intensif dalam pembinaan individual guru yang masih berkembang.

### 5. Team Management – 9,9 (Pelatihan Digitalisasi)

Gaya Team Management merupakan gaya kepemimpinan yang dianggap paling ideal dalam kerangka Managerial Grid. Pemimpin dengan gaya ini memberikan perhatian yang sangat tinggi sekaligus seimbang terhadap pencapaian tugas dan terhadap pengembangan serta kesejahteraan manusia. Pemimpin memberikan perhatian maksimal, baik terhadap pencapaian tugas maupun terhadap kepuasan dan semangat kerja bawahan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan guru SMP IT Ustman Bin Affan, sekolah secara aktif memberikan berbagai pelatihan untuk meningkatkan kompetensi guru, baik dalam bidang komunikasi, pengelolaan kelas, maupun pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran. Guru menyampaikan bahwa pelatihan dilakukan secara berkelanjutan dan menyesuaikan kebutuhan guru di era digital. Sekolah juga memberikan pelatihan komunikasi digital, seperti etika dan cara berkomunikasi melalui media elektronik atau telepon genggam. Selain itu, guru mendapatkan pelatihan mengenai pengelolaan kelas dan strategi pembelajaran dengan karakter peserta didik yang sudah dekat dengan teknologi digital. Guru menjelaskan bahwa pembelajaran saat ini menuntu

## KESIMPULAN

Hasil penelitian di SMPIT Utsman bin Affan Surabaya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan kerangka Managerial Grid cenderung mengarah pada gaya Team Management (9,9), yaitu gaya kepemimpinan yang menyeimbangkan perhatian terhadap pencapaian tugas dan hubungan interpersonal. Hal tersebut terlihat dari keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan, komunikasi yang terbuka, supervisi yang bersifat membina, serta penegakan disiplin yang dilakukan secara humanis. Selain itu, kepala sekolah juga menerapkan unsur gaya Authority-Compliance (9,1) dan Country Club Management (1,9) pada situasi tertentu sebagai bentuk penyesuaian terhadap kebutuhan organisasi dan kondisi guru.

Penerapan gaya kepemimpinan tersebut memberikan dampak positif terhadap kinerja guru. Kepala sekolah mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui sistem pembinaan, supervisi, dan reward yang mendukung motivasi, kedisiplinan, serta pengembangan kompetensi guru. Perhatian kepala sekolah terhadap hubungan interpersonal membuat guru merasa dihargai, didukung, dan memiliki rasa nyaman dalam bekerja sehingga berdampak pada meningkatnya komitmen dan profesionalisme guru. Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berperan dalam pengelolaan tugas dan administrasi sekolah, tetapi juga dalam membangun kualitas sumber daya manusia demi tercapainya proses pendidikan yang lebih efektif dan berkualitas.

## REFERENSI

- Anggraini, N., & Putra, M. A. (2023). Kompetensi Profesionalisme Guru School Principle Leadership In Improving Teacher Professionalism Competency. 11(01).
- Assa, H. (2023). Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan dalam Pengembangan Taman Kanak- Kanak Ta' mirul Islam Surakarta. 7, 26803–26808.
- Azkiyah, S., Cahyani, B. H., & Yulia, Y. (2023). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Disiplin Kerja Guru di Sekolah Dasar Role of the School Principal in Enhancing Discipline among Teachers at Elementary School. 1(3), 152–165. <https://doi.org/10.17977/um084v1i32023p152-165>.

- Cahyati, R. M. (2024). Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Sekolah. 5(2).
- Cempaka, D. H., Putra, A. Y., & Kesumawati, N. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. 6, 73–83.
- Fadli, M. R. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. 21(1), 33–54. <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1>.
- Gazali, H., Ridho, M., & Gistituati, N. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 1 Singkarak. 4(3), 1193–1201.
- Hasana, L., Anggraini, W., & Astika, T. (2025). Kepemimpinan Kepala Sekolah.
- Helmina, A., & Giatman, M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan. 4(2), 669–676.
- Hia, S. H., Laoli, B., Lahagu, A., & Lase, A. (2025). Analisis Kepemimpinan Managerial Kepala Sekolah di SMP Negeri 2 Gomo Tahun Pelajaran 2024 / 2025. 4(1), 4348–4358.
- Hidayat, A., Muspawi, M., Rahman, K. A., & Ronansyah, M. F. (2022). Jurnal Manajemen Pendidikan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Atas Principal Leadership Style in Improving Teacher Performance. 4(2), 162–181.
- Imamuddin, T. (2024). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru. 5(4), 6254–6261.
- Imania, K. (2025). Penggunaan Metode Kualitatif Dengan Pendekatan Deskriptif Analitis Dalam Paud. 3359(229), 37–40.
- Jaliah, Fitria, H., & Martha, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Manajemen Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru. 1(Dii), 146–153.
- Khoiri, A. (2024). Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru. 20(1), 62–71.
- Kurniawan, A. (2016). ANALISIS DESKRIPTIF KEPEMIMPINAN MANAGERIAL. 15(2), 243–254.
- Lamazi, M. K., & Subagio, M. (2022). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN , KOMPETENSI. 11, 13–25.
- Leoparlin, A., Jalinus, N., & Yustisia, H. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Sekolah : Systematic Literature Review The Influence of Principals ' Leadership Styles on Teachers ' Performance in Schools : A Systematic Literature Review. 5(2), 1035–1045.
- Mariam, N. S., & Nurachadijat, K. (2023). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru. 1(3).
- Molloy, B. P. L. (1998). A Review of the Managerial Grid Model of Leadership and its Role as a Model of Leadership Culture A Review of the Managerial Grid Model of Leadership and its Role as a Model of Leadership Culture The Managerial Grid : A Model of Leadership Style.
- Muspawi, M. (2020). Strategi Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi, 20(2), 402. <https://doi.org/10.33087/jjubj.v20i2.938>.
- Nasution, W. N. (2015). Kepemimpinan pendidikan di sekolah. 22(1), 66–86. Panoyo. (2024). Pendidikan sebagai Pilar Pembangunan Bangsa Indonesia Menuju Masa Depan Berkelanjutan. 2(66).
- Prihantoro, D. E. (2016). Mengenal Gaya Kepemimpinan Dalam Dunia Pendidikan. (15), 293–314.

- Rahmadini, V. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan Dengan Model Managerial Grid Dalam Meningkatkan Kinerja (Studi Kasus Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Bogor).
- Tua, N., Gaol, L., & Siburian, P. (2018). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru.

---

---

**Copyright holder:**

© Author

**First publication right:**

Jurnal Manajemen Pendidikan

**This article is licensed under:**

**CC-BY-SA**