

---

## **GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH DI SMA NEGERI BINGIN TELUK KABUPATEN MUSI RAWAS UTARA**

**Hansein Arif Wijaya**

SMA Negeri Bingin Teluk, Kabupaten Musi Rawas Utara

hanseinwijaya@unja.ac.id

**Abstract:** *This study aims to describe the implementation of the situational leadership style of principals at SMA Negeri Bingin Teluk, Kabupaten Musi Rawas Utara. The research method was carried out in a qualitative descriptive manner. The research subjects were principals and teachers. Data collection techniques are done by interview method, observation method, and documentation method. Data analysis techniques are carried out simultaneously, namely data reduction, exposure, and conclusions. The results showed that teachers at SMA Negeri Bingin Teluk, Kabupaten Musi Rawas Utara were at a high level of readiness, so the school principal used a participatory style to the teacher. This is expected so that the teachers improve their readiness, so that the principal can use the delegative style, because the principal has a high level of adaptability.*

**Keyword:** *Situational leadership style, the principal*

**Abstrak:** *Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMA Negeri Bingin Teluk Kabupaten Musi Rawas Utara. Metode penelitian dilakukan secara deskriptif kualitatif. Subjek penelitian adalah kepala sekolah dan para guru. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara, metode observasi, dan metode dokumentasi. Teknik analisa data dilakukan secara bersamaan yaitu reduksi data, pemaparan, dan membuat kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa guru di SMA Negeri Bingin Teluk Kabupaten Musi Rawas Utara berada pada tingkat kesiapan tinggi, sehingga kepala sekolah menggunakan gaya partisipatif kepada guru. Hal ini diharapkan agar para guru meningkatkan kesiapannya, agar kepala sekolah dapat menggunakan gaya delegatif, karena kepala sekolah memiliki tingkat adaptabilitas tinggi.*

**Kata Kunci:** *Gaya kepemimpinan situasional, kepala sekolah*

### **PENDAHULUAN**

Proses kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang digunakannya. Gaya kepemimpinan digunakan untuk mencapai keselarasan dan tujuan organisasi dan seorang pemimpin harus dapat

mempengaruhi anggota organisasinya agar tujuan individu konsisten dengan tujuan organisasi itu sendiri, selain itu motivasi kerja yang tinggi turut mempengaruhi pencapaian keselarasan tujuan. Kepuasan kerja serta prestasi kerja merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi begitu juga dalam menjalankan pemerintahan ada tujuan yang ingin dicapai seorang pemimpin dan bawahannya.

Gaya kepemimpinan yang dipakai bergantung pada tingkat kematangan dan kedewasaan (*mature*) bawahan dan tujuan yang ingin dicapai. Bawahan sebagai unsur penting yang terlibat dalam pencapaian tujuan mempunyai perbedaan dalam hal kemampuan, kebutuhan dan kepribadian, sehingga pendekatan yang dilakukan pemimpin disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan. Hersey dan Blanchard sebagaimana dikutip oleh Wahyudi (2009: 123) mengemukakan gaya kepemimpinan yang efektif itu berbeda-beda sesuai dengan kematangan bawahan. Kematangan atau kedewasaan menurutnya bukan dalam arti usia atau stabilitas emosional melainkan keinginan untuk berprestasi, kesediaan untuk menerima tanggung jawab dan mempunyai kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas. Dengan demikian tingkat kematangan bawahan dan situasi tempat sangatlah berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Hersey dan Blanchard (1986) mengelompokkan gaya kepemimpinan situasional menjadi empat, dimana setiap gaya kepemimpinan melihat atas kesiapan dan kemauan bawahan yaitu instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif.

Observasi awal menunjukkan: kepemimpinan kepala sekolah belum efektif, rendahnya motivasi kerja guru, kinerja guru yang belum optimal, belum terbentuknya budaya kerja yang baik, dan masih banyaknya tujuan sekolah yang belum tercapai. Pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional, bisa menjadi solusi dalam pemecahan masalah kepemimpinan di SMA Negeri Bingin Teluk Kabupaten Musi Rawas Utara.

Rumusan masalah adalah bagaimana pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMA Negeri Bingin Teluk Kabupaten Musi Rawas Utara. Rumusan masalah khusus yaitu: bagaimana gaya instruktif kepala sekolah kepada guru?; bagaimana gaya konsultatif kepala sekolah kepada guru?; bagaimana gaya partisipatif kepala sekolah kepada guru?; dan bagaimana gaya delegatif kepala sekolah kepada guru.

Tujuan penelitian adalah untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah kepada guru. Tujuan penelitian khusus adalah mendeskripsikan gaya instruktif kepala sekolah kepada guru; mendeskripsikan gaya konsultatif; mendeskripsikan gaya partisipatif kepala sekolah kepada guru dan; mendeskripsikan gaya delegatif kepala sekolah kepada guru.

Manfaat penelitian ini agar dapat mendeskripsikan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, yakni dapat mendeskripsikan gaya instruktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif, dan gaya delegatif kepala sekolah kepada guru.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di SMA Negeri Bingin Teluk Kabupaten Musi Rawas Utara. Metode penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif. Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, para guru, karyawan, dan siswa. Teknik

pengumpulan data observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model interaktif dengan langkah reduksi data, penyajian, dan penarikan kesimpulan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pertama, kepala sekolah di SMA Negeri Bingin Teluk Kabupaten Musi Rawas Utara dalam menerapkan gaya instruktif kepada bawahan dengan karakteristik tidak mau dan tidak mampu bekerja. Kepala sekolah melakukan tindakan yakni (a) mengarahkan tugas-tugas dan memberi penjelasan kepada bawahan secara rutin; (b) memberi acuan dan petunjuk pelaksanaan pada setiap kegiatan yang diberikan kepada bawahan; (c) memberi petunjuk teknis pada setiap kegiatan baik secara langsung maupun tidak langsung kepada bawahan; (d) memberi gambaran pelaksanaan kegiatan agar bawahan memahami apa yang dikerjakan; (e) mengendalikan dan mengawasi jalannya kegiatan yang dilakukan bawahan baik secara langsung atau tidak langsung; (f) memberi instruksi kerja dengan jelas dan cermat agar bawahan mengerti apa yang akan dikerjakan; (g) memberi pengarahan kepada bawahan dalam penyelesaian kegiatan agar kegiatan tercapai sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Kedua, gaya konsultatif kepala sekolah di SMA Negeri Bingin Teluk Kabupaten Musi Rawas Utara dilakukan kepada bawahan dengan karakteristik tidak mampu tetapi mau bekerja, tindakan yang dilakukan meliputi: (a) memberi pelatihan kepada bawahan untuk meningkatkan kinerja dan kompetensinya; (b) memberi contoh-contoh kerja kepada bawahan; (c) mengarahkan garis besar tugas-tugas; (d) memantau pekerjaan yang dilakukan bawahan; (e) menjelaskan rincian pekerjaan yang akan dilakukan bawahan; (f) memberi instruksi yang jelas kepada bawahan pada setiap pekerjaan yang akan dilakukan bawahan; (g) memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpendapat dan bertanggung jawab mengenai suatu pekerjaan; (h) memberi motivasi kepada bawahan untuk meningkatkan kinerja dan kompetensinya; (i) membangun komunikasi yang baik dengan bawahan.

Ketiga, gaya partisipatif kepala sekolah di SMA Negeri Bingin Teluk Kabupaten Musi Rawas Utara dilakukan kepada bawahan dengan karakteristik mampu tetapi tidak mau bekerja. Tindakan yang dilakukan kepala sekolah antara lain: (a) mengembangkan kreativitas kepada bawahan, melalui pengembangan bakat dan keterampilan serta kreativitas yang dimiliki warga sekolah. Selain itu, memandang bahwa semua masalah dapat dipecahkan dengan usaha bersama. Hal ini, dapat dilihat melalui penerapan kepala sekolah dalam mengembangkan kreativitas pada tiap jurusan yang berbeda-beda; (b) memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sebagai bentuk dalam mendahulukan kepentingan yang darurat demi keselamatan jiwa bawahannya atau anggotanya dan keselamatan organisasi yang dipimpinnya. Hal ini, diwenangkan kepada wakil kepala sekolah meliputi waka kurikulum, kesiswaan, humas dan sarana prasarana sebagai bentuk kepercayaan kepala sekolah kepada bawahannya; (c) mengutamakan musyawarah demi kepentingan bersama, dan mengambil setiap keputusan sesuai dengan tujuan organisasi, pengambilan keputusan kepala sekolah

selalu mengikut sertakan bawahannya dalam memutuskan suatu persoalan serta setiap pengambilan keputusan dari kepala sekolah merupakan semata-mata untuk tujuan dari lembaga pendidikan yang dipimpinnya; (d) mengembangkan regenerasi kepemimpinan dan perluasan kaderisasi agar setiap anggotanya lebih maju dan menjadi pemimpin di masa depan. Hal ini, sebagai wujud dalam meningkatkan mutu sekolah dalam menghasilkan kepemimpinan lanjutan yang lebih baik dari sebelumnya.

Keempat, gaya delegatif kepala sekolah di SMA Negeri Bingin Teluk Kabupaten Musi Rawas Utara dilakukan kepada bawahan dengan karakteristik mampu dan mau bekerja. Tindakan yang dilakukan kepala sekolah antara lain: (a) memberi kepercayaan penuh kepada bawahan dengan memberi tanggung jawab besar untuk melaksanakan dan memimpin suatu kegiatan; (b) kurangnya pemberian motivasi kepada bawahan dikarenakan bawahan sudah memiliki kematangan dan kedewasaan dalam bekerja; (c) memberi penghargaan kepada bawahan atas kinerjanya, serta meningkatkan moral kerja bawahan; (d) tidak ikut campur dalam pekerjaan bawahan.

Secara umum kepala sekolah melaksanakan gaya partisipatif karena Gaya partisipatif kepala sekolah memiliki ciri banyak memberikan kesempatan kepada guru dan staf untuk berpartisipasi lebih banyak pada kegiatan di sekolah. Juga kepala sekolah memiliki tingkat adaptabilitas yang tinggi.

### **Gaya Kepemimpinan Instruktif**

Gaya kepemimpinan instruktif adalah untuk pengikut yang rendah kematangannya. Orang yang tidak mampu dan tidak mau memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. Anggota organisasi tidak memiliki atau kurang pengalaman dan pengetahuan dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Dalam banyak kasus ketidakinginan mereka merupakan akibat ketidakyakinannya atau kurangnya pengalaman dan pengetahuannya berkenaan dengan sesuatu tugas. Dengan demikian, gaya pengarahan memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik.

Seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan namun sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas ( Miftah Thoha, 2010:65). Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan perintahnya pada orang-orang yang di pimpin (Hadari Nawawi dan M. Martini (2006;74). Berdasarkan beberapa teori tersebut disimpulkan bahwa kepala sekolah melaksanakan gaya instruktif kepada guru yang kurang berkompeten dan pemalas, tetapi kepala sekolah tidak melakukan langkah untuk mengetahui faktor penyebab kemalasan bawahan tersebut.

### **Gaya Kepemimpinan Konsultatif**

Gaya kepemimpinan konsultatif merupakan gaya kepemimpinan untuk tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab dan memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki

keterampilan. Dengan demikian gaya konsultasi yang memberikan perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan dan antusias, tampaknya merupakan gaya yang sesuai dipergunakan bagi individu pada tingkat kematangan seperti ini.

Gaya kepemimpinan ini, pemimpin masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan, telah diharapkan komunikasi dua arah dan memberikan suportif terhadap bawahan. Pemimpin mau mendengar keluhan dan perasaan bawahan dalam mengambil keputusan. Bantuan terhadap bawahan ditingkatkan, tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin.

Menurut Miftah Thoha (2010:65) pada gaya konsultatif pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dalam gaya seperti ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang diambil dan mau menerima pendapat dari pengikut. Tetapi pemimpin dalam gaya ini masih tetap harus terus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikut. Fungsi Konsultatif, Pemimpin memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang di pimpin (Hadari Nawawi – M. Martini, 2006:74). Berdasarkan hasil penelitian, kepala sekolah melaksanakan gaya konsultatif kepada guru yang tidak mampu bekerja tetapi punya kemauan bekerja. Kepala sekolah sebagian besar melaksanakan gaya konsultatif tersebut, namun dalam pelaksanaannya ditemukan bahwa kepala sekolah tidak mengadakan kegiatan benchmark atau studi banding sebagai upaya untuk meningkatkan kompetensi guru dan kinerja.

### **Gaya Partisipatif**

Kepala sekolah merupakan kepemimpinan yang melibatkan bawahannya, yang mana kesepakatan suatu lembaga selalu melibatkan seluruh warga sekolah dan keputusan final ada pada kepala sekolah atau pimpinan suatu lembaga pendidikan. Dalam membina suatu hubungan yang baik antar warga sekolah, maka perlunya peran aktif, kerjasama dan komunikasi yang baik antar kepala sekolah dengan bawahannya. Komunikasi yang baik dan saling menghargai setiap pendapat dari warga sekolah satu sama lain, memberikan hal yang positif bagi kelangsungan suatu lembaga pendidikan.

Menurut Veithsal Rivai Zainal (2014:34), secara operasional fungsi kepemimpinan kepala sekolah dapat dibedakan dalam 5 hal yaitu fungsi Instruksi, fungsi konsultasi, fungsi partisipasi, fungsi delegasi dan fungsi pengendalian.

Kepala sekolah SMA Negeri Bingin Teluk Kabupaten Musi Rawas Utara memiliki komunikasi yang cukup baik terhadap guru dan warganya. Hal ini dapat dilihat dari bagaimana kepala sekolah memberikan tugas dan tanggung jawab seseorang untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara baik dan dapat dipertanggung jawabkan.

### **Gaya Delegatif**

Menurut Miftah Thoha (2010:65) kepala sekolah kepada guru, pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan

tugas kepada pengikut. Sedangkan menurut Hadari Nawawi dan M. Martin (2006:74) bahwa gaya delegatif mengharuskan pemimpin memilih-milih tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan kepada orang-orang yang dipercayainya. Berdasarkan analisis dan reduksi data penelitian yang diperoleh, maka dapat diketahui bahwa ciri-ciri gaya delegatif berdasarkan fokus dan instrumen pertanyaan yang diajukan.

Ada empat ciri-ciri gaya delegatif yang dapat ditarik dari penjelasan tersebut: 1) pemberian kepercayaan secara penuh, 2) kurangnya pemberian motivasi dan pengarahan, 3) tingkat kematangan bawahan yang tinggi. Tiga ciri-ciri tentang gaya delegatif tersebut yang menjadi acuan peneliti dalam mengkaji kinerja gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMA Negeri Bingin Teluk.

## **KESIMPULAN**

Simpulan pada penelitian ini menunjukkan bahwa, gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah secara umum cenderung bersifat partisipatif. Gaya partisipatif kepala sekolah memiliki ciri banyak memberikan kesempatan kepada guru dan staf untuk berpartisipasi lebih banyak pada kegiatan di sekolah. Saran yang dapat peneliti berikan adalah Kepada kepala sekolah agar meningkatkan penerapan gaya kepemimpinan situasional kepada bawahannya agar tujuan warga sekolah tercapai efektif. Selain itu dapat menimbulkan sinergi yang positif antara pimpinan dengan bawahan. Kepala sekolah agar meningkatkan perhatiannya terhadap masalah ruang lingkup SMA Negeri Bingin Teluk Kabupaten Musi Rawas Utara dengan teliti, serta dapat meningkatkan motivasi dan arahan yang baik bagi seluruh lapisan masyarakat yang ada di SMA Negeri Bingin Teluk Kabupaten Musi Rawas Utara. Kepala sekolah agar tetap menjalin komunikasi yang baik kepada bawahan sehingga terjalin kerjasama yang harmonis, dan dapat menghindari konflik yang dapat mengganggu kondusifitas di sekolah. Kepada warga sekolah agar tetap menjaga hubungan baik antar sesama agar kegiatan di sekolah berjalan efektif. Juga agar warga sekolah mempertahankan meningkatkan kreatifitas, ide-ide dan gagasan yang bagus untuk perkembangan sekolah dimasa yang akan datang.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Metode Penelitian Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Hadari Nawawi dan Martini Hadari. 2006. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Hersey, Paul. 1994. *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*. Jakarta: Delapratasa.
- Ivancevich, dkk. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kartono, Kartini. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Miftah, Toha. 2003. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.

- Mulyasa. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard. 1988. *Management and Organization Behavior: Utilizing Human Resources*. Alih Bahasa Agus Darma. Jakarta: Erlangga.
- Rivai, Veithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa.
- Sasongko Rambat Nur, dkk. 2011. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Bengkulu.
- Sasongko Rambat Nur, dkk. 2016. *Desain Inovasi Manajemen Sekolah*. Bengkulu: Shany Publisher.
- Wahjosumidjo. 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wijaya, H. A. (2023) *Kepemimpinan Partisipatif dalam meningkatkan mutu sekolah*. *Journal on Education*, 6(1), 8387-8391. <https://doi.org/10.33650/edureligia.v6i2.4536>

