



JURNAL BASICEDU

Volume 6 Nomor 3 Tahun 2022 Halaman 5115 - 5123

Research & Learning in Elementary Education

<https://jbasic.org/index.php/basicedu>



Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Memasuki Pembelajaran Tatap Muka

Mutia Nabila^{1✉}, Abdul Rahman A Ghani²

Pendidikan Guru Sekolah Dasar, Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka, Indonesia^{1,2}

E-mail: mutianabilaaa@gmail.com¹, abdulrahman.ghani@yahoo.co.id²

Abstrak

Penelitian ini mendeskripsikan implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah memasuki pembelajaran tatap muka. Keberhasilan sekolah dapat dinilai dari keberhasilan kepala sekolah selama menjabat karena dianggap sebagai penggerak utama kehidupan sekolah. Studi ini memakai pendekatan kualitatif deskriptif terhadap metode studi kasus. Subjek pada penelitian adalah kepala sekolah, guru, dan staf SDN Pulogebang 11 Jakarta Timur berjumlah 7 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Analisis data menggunakan teknik Miles dan Huberman yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Kepala Sekolah menerapkan kepemimpinan situasional dalam merangkul semua pihak untuk melaksanakan tugasnya berperan sebagai *telling, selling, participating, delegating*, (2) Faktor pendukung implementasi kepemimpinan kepala sekolah berupa arahan dan motivasi kepada guru, karyawan, bersikap adil tentang apa yang harus dikerjakan, (3) Dampak implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dapat memandang tingkat kemampuan dan kedewasaan yang dimiliki guru, karyawan dengan memberikan intruksi, arahan terkait tugas sehingga kepala sekolah dapat menilai seberapa besar guru dan karyawan bertanggung jawab atas tugasnya.

Kata Kunci: kepemimpinan situasional, kepala sekolah, model situasional Hersey dan Blanchard

Abstract

This study describes the implementation of the principal situational leadership style in face to face learning. The success of the school can be judged from the success of the principal during his tenure because it is considered the main driver of school life. This study uses a descriptive qualitative approach to the case study method. The subjects in the study were the principal, teacher, and staff of SDN Pulogebang 11, East Jakarta, totalling 7 people. Data was collected by observation, in depth interviews, and documentation studies. Data analysis used the Miles and Huberman technique, namely data reduction, data presentation, and data verification. The results of this study indicate that: (1) principal apply situational leadership in embracing all parties to carry out their duties as telling, selling, participating, delegating, (2) supporting factors for implementing the principal leadership in the form of direction and motivation of teachers, employees, attitude fairness about what to do, (3) the impact of the implementation of the situational leadership style of the principal can look at the level of ability and maturity of teacher, employees by providing instruction, direction related to assignments so that principals can assess how much teacher and employees are responsible for their duties.

Keywords: situational leadership, principal, Hersey and Blanchard situational model

Copyright (c) 2022 Mutia Nabila, Abdul Rahman A Ghani

✉Corresponding author :

Email : mutianabilaaa@gmail.com

DOI : <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.3040>

ISSN 2580-3735 (Media Cetak)

ISSN 2580-1147 (Media Online)

Jurnal Basicedu Vol 6 No 3 Tahun 2022
p-ISSN 2580-3735 e-ISSN 2580-1147

PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 berdampak besar, pada banyak aspek kehidupan termasuk bidang pendidikan dasar. Ini menghadirkan banyak tantangan dalam hal pendidikan dan pembelajaran, tetapi juga menawarkan peluang besar untuk berbagai pendidikan (El Khuluqo et al., 2021). Di awal era new normal ini, pemerintah memberlakukan kebijakan pendidikan baru yang memungkinkan terjadinya proses kegiatan pembelajaran tatap muka kembali (*offline*). Dalam surat edaran nomor 440-717 tahun 2021 (Pattanang et al., 2021). Seiring dengan permasalahan yang ada tuntutan peran kepala sekolah tentu menjadi perhatian serius, karena dengan beberapa faktor salah satunya kepala sekolah merupakan pemangku tertinggi dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab di sebuah substansi. Karena kepala sekolah harus memimpin dalam memberikan pelayanan pendidikan kepada masyarakat untuk mendukung kelancaran administrasi, pendidikan berkualitas tinggi yang delaras dengan visi dan misi sekolah sangat penting untuk keberhasilan sekolah.

Membangun dan merencanakan sekolah yang berkualitas tinggi harus dilakukan dengan baik juga perlu untuk diimplementasikan. Kolaborasi antara dimensi satu sama lain pemangku kepentingan dan keterlibatan masyarakat sekolah. Dalam proses ini, hambatan dan keberhasilan kelompok sering ditentukan oleh pemimpin. Artinya kepala sekolah menjadi contoh bagi seluruh pemimpin kebijakan yang diterapkan oleh seluruh staf di sekolah menjadi motor penggerak dalam menentukan langkah selanjutnya untuk mencapai tujuan tertentu (Minsih et al., 2019). Keberhasilan sekolah dapat dinilai dari keberhasilan kepala sekolah selama masa jabatan. Keberhasilan kepala sekolah ditentukan oleh jiwa kepemimpinan yang tinggi. Menimbulkan pertanyaan pada kepemimpinan kepala sekolah dasar. sejumlah penelitian ini dilakukan untuk mendalami implementasi gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Penelitian Dini Dwiyani (2018) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat mempengaruhi bawahannya, tetapi perilaku bawahan tidak serta merta mempengaruhi perilaku atasan. Gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah adalah pola perilaku konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui oleh orang lain ketika pemimpin mencoba mempengaruhi aktivitas orang lain (Dwiyani & Sarino, 2018). Penelitian Asikin (2020) menyimpulkan bahwa tingkat kesiapan siswa dapat berubah melalui gaya kepemimpinan guru yang berdampak langsung pada kinerja siswa (Kustiah, 2020). Artinya gaya kepemimpinan kepala sekolah mencerminkan dampak positif yang kuat terhadap kinerja bawahan terutama yang memiliki tingkat kesiapan rendah. Dari penelitian Wahyuningsih (2021) dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan situasional kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah menggunakan empat gaya kepemimpinan situasional Blanchard dan Hersey, artikel tersebut menunjukkan pendekatan situasional mendorong dalam pengambilan keputusan intruksional yang efektif (Wahyuningsih & Trihantoyo, 2021). Hasil penelitian yang dilakukan Hatari Marwina Siagian (2022) yaitu pemimpin sekolah menerapkan gaya kepemimpinan situasional menyampaikan (*telling*), menjual (*selling*), melibatkan (*participating*), mendelegasikan (*delegating*), dan kepemimpinan ini berdampak positif pada kinerja yang dilakukan oleh karyawan (Siagian Hatari Marwina, 2022).

Kepemimpinan situasional adalah teori kepemimpinan yang diperkenalkan oleh Hersey dan Blanchard, yang menyatakan bahwa pemimpin perlu menepatkan gaya kepemimpinannya dengan tahap pertumbuhan pegawainya (*follower development level*). Hal ini didasarkan pada sejauh mana bawahan dipersiapkan untuk mewujudkan suatu tugas, termasuk kepentingan akan kompetensi dan motivasi. Dasar teori kepemimpinan situasional merupakan bahwa tidak tampak gaya kepemimpinan yang sempurna. Gaya ini terletak pada dua konsep mendasar: kombinasi gaya kepemimpinan dan pengembangan kematangan karyawan (Hakim et al., 2021). Untuk memahami konsep kepemimpinan situasional, seorang pemimpin harus menguasai baik secara teori sehingga pada saat mengimplemmentasikannya dapat terlaksana dengan baik. Dengan adanya perhatian kepala sekolah terhadap detail, kerjasama dan keakraban dengan seluruh guru dan staf sekolah terbentuk, dan

dari kedekatan ini muncul rasa nyaman, yang dibentuk sedemikian rupa sehingga bawahan selalu sadar ketika mereka memberi informasi atau menerima tugas.

Dari penelitian yang pernah dilakukan menunjukkan perlu adanya kajian terkait kepemimpinan kepala sekolah. Penelitian ini mengkaji tentang kepemimpinan kepala sekolah yang terealisasi dalam memasuki pembelajaran tatap muka (PTM) era new normal atau pengalihan dari pembelajaran jarak jauh (pembelajaran daring). Hasil observasi lapangan di SDN Pulogebang 11 Jakarta Timur dengan keadaan mulainya pembelajaran tatap muka, maka diperlukan adaptasi kepemimpinan situasional di sekolah tersebut. Berdasarkan permasalahan diatas, rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah (1) bagaimana penerapan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah saat memasuki pembelajaran tatap muka di SDN Pulogebang 11, (2) faktor yang mempengaruhi dan penghambat gaya kepemimpinan situasional, (3) dampak implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif yang dicirikan oleh representasi tertulis atau lisan dari objek penelitian yang diamati serta interpretasi dari data yang tersedia. Kualitatif deskriptif dipakai untuk mengembangkan teori berdasarkan data yang diperoleh di lokasi penelitian (Rahmayanti et al., 2020). Pendekatan yang dipergunakan ialah studi kasus, secara awam studi kasus memberikan seseorang untuk menyelidiki peristiwa, situasi atau kondisi sosial tertentu serta menyampaikan wawasan perihal proses yang mengungkapkan bagaimana peristiwa atau situasi tertentu terjadi. Pendekatan ini berguna untuk penelitian tentang pembangunan teori karena fleksibilitas dan koherensinya (Prihatsanti et al., 2018). Pengumpulan data yang diambil melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Maka peneliti mengeksplorasi secara lebih mendalam terkait Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Memasuki Pembelajaran Tatap Muka.

Penelitian ini dilaksanakan di SDN Pulogebang 11 Jakarta Timur dengan waktu pelaksanaan penelitian berlangsung selama enam bulan, dari bulan November 2021 sampai April 2022. Sumber data pada penelitian ini ialah data primer yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, tiga guru, staf oprator, komite sekolah, dengan total informan sebanyak tujuh orang. Serta data skunder yang digunakan berbagai dokumen yang terkait meliputi data profil kepala sekolah, data guru, dan pembagian tugas guru, serta sarana dan prasarana yang ada. Peran peneliti dalam penelitian kualitatif ini adalah sebagai perencana, pengumpul data dan analisis yang secara aktif mencari informasi dari permasalahan penelitian kepada narasumber. Maka peneliti mengetahui langsung permasalahan dan keadaan yang terjadi di lokasi penelitian.

Digunakan teknik analisis model interaktif dan analisis data yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman terdiri dari tiga aliran aktivitas sekaligus, artinya: (1) reduksi data, diartikan sebagai proses seleksi dengan penekanan pada catatan lapangan, (2) penyajian data merupakan penjelasan atas kumpulan informasi yang terstruktur, (3) verifikasi inferensi adalah penarikan kesimpulan dari kegiatan akhir penelitian kualitatif (Purnamasari & Afriansyah, 2021). Dan untuk menguji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL PENELITIAN

Tabel 1. Hasil Penelitian

Wawancara	Observasi Gaya Telling	Dokumentasi
Kepala sekolah dalam memberitahu tugas yang harus	Kepala sekolah dapat mengkomunikasikan dengan aktif	Diadakan nya rapat mengenai kegiatan pembinaan guru dan

dilakukan guru dan staff selalu meminta dengan intruksi yang jelas. Sebelum melaksanakan tugas yang diberikan, kepala sekolah terlebih dahulu memberikan pengarahan dan menjelaskan prosedur dari tugas tersebut, serta tugas yang diperintahkan tidak bersifat memaksa	kepada bawahannya dalam memberikan arahan untuk tugas yang diberikan kepada guru dan staff. Kepala sekolah selalu berkomunikasi dengan guru, staff, komite sekolah terkait kegiatan sekolah maupun informasi kedinasan, disampaikan dengan detail hingga inti pokok persoalan.	tenaga pendidik SDN Pulogebang 11 Jakarta Timur
Gaya Selling		
Kepala sekolah paham dalam menganalisis kemampuan guru dan staf, maka dari itu pemimpin dapat menentukan sikap yang akan dilakukan dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran di sekolah. kepala sekolah juga memberikan apresiasi terhadap guru yang dianggap berhasil menyelesaikan tugas dengan baik, dan memberikan motivasi kepada seluruh guru dan staff untuk lebih semangat dalam menyelesaikan pekerjaan. Kepala sekolah menjalankan tugasnya dengan demokratis dimana kepala sekolah menerima pendapat guru dan staf.	Dalam rapat yang selalu diadakan kepala sekolah dengan terbuka memberi kesempatan kepada rekan guru untuk menyampaikan pendapat serta kritik, ini menunjukkan sikap demokratis. Di sela rapat kepala sekolah tidak lupa memberikan motivasi untuk menyemagati guru dalam meningkatkan kualitas hasil kerjanya.	Meliputi barang/souvenir yang diberikan oleh kepala sekolah kepada beberapa guru yang dianggap menjalankan tugas, serta kehadirannya dengan baik.
Gaya Participating		
Kepala sekolah ikut aktif dalam berbagai kegiatan, serta mampu melibatkan stakeholder sekolah demi terlaksanakannya kegiatan tersebut. Dengan keputusan yang telah dibuat secara tepat mampu menyelesaikan masalah dan diterima dengan baik oleh semua pihak	Kepala sekolah terlibat langsung dalam kegiatan vaksin yang dilakukan di SDN Pulogebang 11 Jakarta Timur bersama dengan puskesmas setempat serta mahasiswa PKL	Foto kegiatan vaksinasi secara bersama oleh peserta didik, guru, wali murid, petugas puskesmas, serta mahasiswa PKL
Gaya Delegating		
Kepala sekolah memberikan kepercayaan penuh kepada guru dan staff untuk bertanggung jawab mengenai pekerjaannya. Namun kepala sekolah tetap menilai atau memantau pekerjaan yang dilaksanakan oleh guru dan staff	Kepala sekolah menyampaikan tugas kepada salah satu guru untuk menjadi pamong untuk mahasiswa dalam menjalankan kegiatan Praktek Pengenalan Lapangan Persekolahan (PPLP)	Surat perintah tugas kepada Bapak Kemad S.Pd untuk menjadi pamong mahasiswa selama 2 bulan

Dari hasil wawancara mendalam serta pengamatan yang dilakukan di SDN Pulogebang 11 Jakarta Timur menunjukkan adanya faktor pendukung dan penghambat implementasi gaya kepemimpinan situasional. Faktor pendukung bahwa kepala sekolah terbuka untuk kerjasama timbal balik. Selain itu, seorang pemimpin

perlu memiliki kemampuan diplomasi yang baik dalam menyelesaikan masalah. Kedua, memberikan kenyamanan dan kesejahteraan bagi guru agar dapat bekerja sama dengan loyalitas yang tinggi.

Dalam hal ini kepala sekolah melakukan gaya kepemimpinan *telling* yang diperlihatkan saat setiap pagi melakukan briefing sebelum pembelajaran, berkordinasi kepada guru, karyawan, serta komite sekolah jika terdapat informasi berkaitan dengan sekolah atau kedinasan. Penyelesaian tugas seorang guru dalam proses pembelajaran memerlukan komitmen untuk mendorong tingkat semangat dan kepercayaan diri. Dan yang diperlihatkan kepala sekolah untuk meningkatkan komitmen guru dengan gaya *selling*. Dimana kepala sekolah aktif dalam memberikan semangat, motivasi dan apresiasi kepada guru. Serta pengarahan yang diberikan kepala sekolah kepada guru dalam menyelesaikan tugasnya sangat tersusun dan diarahkan sesuai langkah yang jelas. Di sisi lain, keterbukaan dan mau berbagi apabila terdapat permasalahan kepala sekolah memberikan solusi serta pembinaan terhadap guru yang bersangkutan. Dengan diizinkan kembali pembelajaran tatap muka guru-guru pasti menemukan kesibukan dengan banyak pekerjaan dan tugas, namun para guru diharapkan dapat menjalankan tugasnya secara maksimal melalui dukungan moral, partisipasi dan motivasi oleh kepala sekolah dengan menerapkan gaya *participating* dengan terjalinnya komunikasi dua arah dan kepercayaan. Dalam wawancara dengan komite sekolah mengatakan bahwa kepala sekolah memberikan kemudahan dan menyampaikan berbagai hal yang memerlukan perhatian guru. Selalu terlibat secara interaktif pada agenda bersama komite, wali murid salah satu contoh pada kegiatan vaksin yang dilaksanakan di SDN Pulogebang 11 bekerjasama dengan puskesmas terdekat. Dan kepala sekolah juga berpartisipasi dalam terbentuknya kegiatan pembinaan guru dan pendik SDN Pulogebang 11 Jakarta Timur.

Pengawasan dan pengamatan yang dilakukan kepala sekolah yang termasuk gaya *delegating* dengan memantau guru saat proses pembelajaran berlangsung, kepala sekolah akan memperhatikan pengajaran yang diberikan guru kepada peserta didik, mulai dari metode dan model pembelajaran. Apabila sirasa guru kurang atau mengalami kesulitan dalam menyampaikan materi pembelajaran, kepala sekolah akan langsung berdiskusi dengan guru dan menyarankan untuk menggunakan model pembelajaran lain, lalu terkadang kepala sekolah juga memasuki kelas untuk menyapa peserta didik. Selain itu, SDN Pulogebang 11 Jakarta Timur memiliki sarana dan prasarana sekolah yang memadai, dengan Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada mampu bekerja secara profesional. Sedangkan faktor penghambat diantaranya terdapat salah satu guru yang kurang disiplin maka kepala sekolah selalu melakukan Berita Acara Panggilan (BAP), lalu kepedulian warga sekitar terkait sampah masih kurang. Namun kepala sekolah berusaha mengatasi hal tersebut dengan melakukan pembinaan bagi guru sedangkan untuk warga sekitar kepala sekolah aktif melakukan sosialisasi terkait kepedulian sampah guna menjaga kebersihan dan penanganan berkembangnya virus Covid-19.

Berdasarkan hasil penelitian yang didapat kepala SDN Pulogebang 11, dampak implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah selalu memberitahukan kepada guru dan selalu berkordinasi sehingga tidak jarang ketika terdapat permasalahan itu dapat diatasi dengan baik. Selain itu dengan kepemimpinan situasional kepala sekolah dapat melihat tingkat kematangan atau kemampuan yang dimiliki oleh guru-guru dan karyawan. Dengan cara, memberikan intruksi-intruksi, arahan-arahan terkait tugas kepada guru sehingga kepala sekolah dapat menilai secara langsung seberapa besar bawahan dapat menyelesaikan tugasnya. Dengan transparansi dan mau berbagi dengan guru, apabila terdapat permasalahan kepala sekolah memberikan pembinaan terhadap guru yang bersangkutan. Kemudian kepala sekolah aktif dalam memberikan antusiasme, motivasi dan apresiasi kepada guru dalam melaksanakan tugasnya, sehingga ketika guru berada di sekolah merasa nyaman.

PEMBAHASAN

Hakikat Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kecakapan untuk mempengaruhi orang lain secara konstruktif dan bekerjasama untuk mencapai tujuan (Tirtayasa, 2019). Setiap orang lahir memiliki kepemimpinan yang

menjadi bagian dari proses panjang dan pengalaman yang diturunkan untuk menjadi individu yang lebih baik, karena kita memiliki kepemimpinan yang menentukan jalan dan tujuan hidup. Kepemimpinan selalu dikaitkan dengan karakter masyarakat, komunikasi dan kekuasaan ketika mengambil kebijakan apapun yang dilakukan dalam kaitannya dengan bawahan. Kepemimpinan berasal dari istilah leader (pemimpin), pemimpin yang berbakat atau tokoh (*in the social sciences*) yang berarti mengintruksikan, mendorong, mengatur, membimbing dan menunjukkan atau mempengaruhi orang lain mengikuti jalan untuk mencapai tujuan mereka (Astuti Istikaroh, 2019). Dari pandangan diatas, pemimpin adalah orang yang dipercaya, sedangkan kepemimpinan adalah tugas yang dilakukan, dan kemudian menerapkan seseorang untuk menduduki posisi tertinggi dalam kelompok diartikan sebagai pemimpin karena dia memiliki kekuasaan. Dan memahami tugas serta kewajibannya dan mengetahui batasan-batasan wilayah kerja yang dilaksanakan selama menjabat.

Kepemimpinan dalam seni ialah menciptakan kesesamaan faham, kesepakatan dan memunculkan ketaatan, seperti definisi yang dikemukakan oleh E.L. Munson berikut; “*leadeship is the ability is the creative and directive force of morale*”. Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk berurusan dengan orang-orang dalam cara yang mencapai hasil dengan kolaborasi sebesar mungkin, kekuatan moral yang kreatif dan membimbing (Rahardja et al., 2017). Ketika anda mengambil tanggung jawab sebagai seorang pemimpin artinya anda tidak dapat berjalan sendiri, pemimpin memerlukan bantuan anggota kelompok untuk mencapai tujuan ini, dan tugas pemimpin adalah membangun hubungan dan kolaborasi dengan semua elemen yang membuat program anda sukses.

Peran seorang pemimpin dalam sebuah organisasi sebagai *driver*, direktur, dan mentor kehadirannya selalu diperlukan. Perlunya kepemimpinan yang baik juga didukung oleh lingkungan eksternal yang mempengaruhi prganisasi, sehingga organisasi selalu dihadapkan pada kondisi yang dapat berubah sewaktu-waktu. Prilaku kepemimpinan yang efektif lebih bersifat karakteristik, situasional, dan dinamis. Pemimpin yang menjalankan kemepimpinan harus selalu mengikuti perubahan yang terjadi dalam organisasi dan lingkungan (Nurmiati et al., 2019). Pemimpin harus memiliki keterampilan yang berpengaruh karena mereka dipilih secara resmi, sah dan dipercaya bahwa kelompok dapat mengelola, mengatur, dan mengarahkan tujuannya sesuai dengan rencana mereka sendiri. Untuk mencapai apa yang diinginkan seorang pemimpin, perlu diadakan rapat atau konfrensi dan pembagian tanggung jawab, tugas sesuai dengan kemampuannya. Hal ini karena sangat mempengaruhi kinerja tim.

Kepala Sekolah

Sekolah adalah sebuah institusi pendidikan yang terdapat bebagai dimensi yang berhubungan dan saling terkait menunjang kegiatan belajar mengajar dalam meningkatkan kualitas dan berkembangnya kemampuan peserta didik (Bedjo Sujanto, 2021). Kepala sekolah adalah seorang guru yang diangkat secara resmi menjadi seorang pemimpin di sekolah dan mempunyai amanat untuk memberdayakan dalam rangka memimpin seluruh warga sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah juga merupakan posisi kepemimpinan yang tidak dapat diemban orang tanpa mempertimbangkannya. Kepala sekolah harus selalu menjadi orang yang dapat menengahi, mengambil keputusan, dan memecahkan masalah, serta harus menjadi sumber informasi bagi warga sekolah yang dipimpinnya (Muflihah & Haqiqi, 2019). Kepemimpinan dalam lembaga pendidikan yaitu kepala sekolah merupakan pendidik yang bertanggung jawab menjalankan sekolah sehingga pelayanan yang diberikannya kepada masyarakat berdampak signifikan terhadap kepercayaan menyekolahkan anaknya.

Sebagai seorang pemimpin, sikap, prilaku, dan kemampuan memimpin bawahan hanya tercermin jika seorang pemimpin memiliki jiwa kepemimpinan. Kepala sekolah harus menerapkan manajemen krisis. Artinya, mampu mengelola keadaan drurat yang tidak direncanakan yang berdampak signifikan bagi guru, siswa, orang tua, dan pemangku kepentingan (Sudika, 2020). Tenaga pendidik yang berpengalaman serta memenuhi syarat-syarat sebagai kepala sekolah sehingga layak diberikan tugas untuk pemimpin sekolah.

Kepala sekolah bertanggung jawab atas pengajaran dan pengembangan kurikulum, manajemen sumber daya manusia, manajemen personalia, hubungan masyarakat, dan perlengkapan organisasi sekolah. Kepala sekolah dapat memikul tanggung jawab ini, tetapi tidak harus memiliki pemahaman yang jelas tentang bagaimana mereka dapat berkontribusi pada perbaikan kurikulum (Isnaini, 2019).

Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan memegang peranan penting karena seorang pemimpin merupakan fungsi manajemen yang dapat mempengaruhi karyawan yang bekerja menuju tujuan organisasi. Pemimpin yang berbeda memiliki gaya yang berbeda. Sehubungan dengan gaya kepemimpinan ini, setiap tindakan atau perilaku dipisahkan dari kepribadian pemimpin (Arguni & Kaimana, 2020). Model kepemimpinan bertujuan pada kenyataan bahwa kepemimpinan mengambil berbagai bentuk kesiapan bawahan, yang menjelaskan keinginan karyawan untuk berhasil, kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka, dan ketepampilan. Hersey dan Blanchard mengidentifikasi kesiapan atau kematangan pengikut ditandai oleh dua karakteristik: (i) kemampuan dan kemauan untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri, dan (ii) sejauh mana orang memiliki kemauan untuk menyelesaikan tugas tertentu (Abbas et al., 2020).

Model kepemimpinan Blanchard dan Hersey menggambarkan kemampuan individu untuk mengevaluasi dan memilih strategi kepemimpinan yang mereka yakini paling baik diterapkan pada situasi atau tugas tertentu. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat digolongkan pada indikator sebagai berikut; *telling* (mendikte), *selling* (menjual), *participating* (partisipasi), *delegating* (delegasi). Teori ini merupakan kombinasi perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung dari kepala sekolah untuk membantu pemimpin agar lebih efektif dalam interaksinya dengan bawahan serta dukungan pemimpin (Wahyuningsih & Trihantoyo, 2021).

Indikator gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah menurut Hersey dan Blanchard antara lain; (1) intruksi yang diperlihatkan pemimpin selalu memberikan berbagai arahan atau perintah, tetapi jarang mendukung, (2) konsultatif mencerminkan penugasan pemimpin atas tanggung jawab dan arahan yang diberikan kepada bawahan, namun dukungan atas perintah mendapat dukungan penuh dari pemimpin dalam praktiknya, (3) partisipasi diwujudkan dalam perilaku pemimpin dengan tingkat dukungan yang tinggi dan tingkat arahan yang rendah, pada gaya ini pemimpin dan pengikut bertukar ide sampai memecahkan masalah dan membuat keputusan, (4) delegasi ini memanifestasikan dirinya dalam perilaku pemimpin dengan dukungan dan fokus yang rendah, sekarang bawahan yang memiliki hak untuk memutuskan bagaimana pekerjaan dilakukan, pemimpin memberikan peluang yang luas kepada bawahannya untuk melakukan pekerjaannya karena mereka memiliki kemampuan dan kepercayaan diri untuk mengambil tanggung jawab untuk mengelola perilaku mereka sendiri (Aisyafarda & Sarino, 2019).

Berdasarkan teori kepemimpinan situasional, model Hersey dan Blanchard menjelaskan konsep hubungan antara perilaku kepemimpinan yang efektif dan kedewasaan individu dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Kematangan disini dimaksudkan untuk menggambarkan kesiapan dan kemampuan anggota atau bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas yang ditetapkan oleh pemimpin.

KESIMPULAN

Dari seluruh penjabaran dan pembaharuan serta analisis data, dapat dinilai bahwa implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah memasuki pembelajaran tatap muka di SDN Pulogebang 11 Jakarta Timur telah diaplikasikan dengan baik. Faktor penunjang implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam pelaksanaannya, selama ini terbuka untuk saling kerjasama. Selain itu, menerapkan prinsip sebagai pemimpin harus menunjukkan contoh yang baik. Sedangkan faktor penghambat diantaranya terdapat salah satu guru yang kurang disiplin tetapi kepala sekolah berupaya untuk mengendalikan hal tersebut dengan

melakukan pembinaan bagi guru. Dampak gaya kepemimpinan situasional kepala SDN Pulogebang 11 yaitu terjalannya hubungan baik antara kepala sekolah dengan seluruh guru dan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, B., Tinggi, S., Enam, I. E., Kendari, E., Tambunan, R., Sekolah, R., Ilmu, T., & Enam, E. (2020). the Influence of Situational Leadership and Competency To Employee Performance With Organizational Culture As Intervening Variables on Pd. Bpr Bahteramas in Southeast Sulawesi. *Journal of Management & Business*, 3(3), 296–313.
- Aisyafarda, J., & Sarino, A. (2019). Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Sebagai Determinan Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 4(2), 228. <https://doi.org/10.17509/jpm.v4i2.18018>
- Arguni, T., & Kaimana, K. (2020). *Peranan komunikasi kepala suku irarutu kuri dalam mengatasi konflik hak wilayah desa sawatawera di rafa kecamatan teluk arguni kabupaten kaimana*.
- Astuti Istikaroh. (2019). Model Karakter Kepemimpinan dalam Manajemen Hubungan Masyarakat di Lembaga Pendidikan. *Jurnal Kependidikan*, 7(1), 1–16. <http://ejournal.iainpurwokerto.ac.id/index.php/jurnal%20kependidikan/article/view/1928/1658>
- Bedjo Sujanto. (2021). *Pengelolaan Sekolah Permasalahan dan Solusi* (Bunga Sari Fatmawati (ed.); 1st ed.). Sinar Grafika Pffset.
- Dwiyani, D., & Sarino, A. (2018). Motivasi Kerja Guru Sebagai Determinan. *Jurnal Manajemen Dan Sistem Informasi*, 3(4), 83–94.
- El Khuluqo, I., Ghani, A. R. A., & Fatayan, A. (2021). Postgraduate students' perspective on supporting "learning from home" to solve the covid-19 pandemic. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 10(2), 615–623. <https://doi.org/10.11591/ijere.v10i2.21240>
- Hakim, A. L., Faizah, E. N., & Mas'adah, N. (2021). Analysis of Leadership Style By Using the Model of Hersey and Blanchard. *Journal of Leadership in Organizations*, 3(2), 138–148. <https://doi.org/10.22146/jlo.64390>
- Isnaini, M. (2019). Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Seorang Supervisor Dalam Pengawasan Kinerja Guru Di Sekolah Dasar. *El-Tsaqafah : Jurnal Jurusan PBA*, 18(2), 215–228. <https://doi.org/10.20414/tsaqafah.v18i2.1871>
- Kustiah, Y. (2020). Jurnal Educatio FKIP UNMA. *Meningkatkan Hasil Belajar Siswa Pada Mata Pelajaran Bahasa Indonesia Melalui Metode Kompetisi Dan Aktifitas (Kompak)*, 6(1), 171–176.
- Minsih, M., Rusnilawati, R., & Mujahid, I. (2019). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membangun Sekolah Berkualitas Di Sekolah Dasar. *Profesi Pendidikan Dasar*, 1(1), 29–40. <https://doi.org/10.23917/ppd.v1i1.8467>
- Muflihah, A., & Haqiqi, A. K. (2019). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Manajemen Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah. *Quality*, 7(2), 48. <https://doi.org/10.21043/quality.v7i2.6039>
- Nurmiati, Valentina, I. G. A. P. B., . G., Asriyatun, N., Syarifudin, A., Rinaldi, F. V. S. dan M., Wulandari Irna, Gitman, L. J., Zutter, C. J., Kieso, D. E., Weygandt, J. J., Warfield, T. D., Savira, F., Suharsono, Y., Tamrat, W., Pasimeni, F., Pasimeni, P., Kecerdasan, I., Ikep, P., ... Brigham, E. F. (2019). Kriteria Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kualitas Demokrasi. *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*, 1(1), 204–219. [http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/download/200/204%0Ahttps://www.oecd.org/dac/accountable-effective-institutions/Governance Notebook 2.6 Smoke.pdf%0Ahttp://www.wiley.com/go/permissions%0Ahttp://journal.feb.unmul.ac.id](http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/download/200/204%0Ahttps://www.oecd.org/dac/accountable-effective-institutions/Governance%20Notebook%202.6%20Smoke.pdf%0Ahttp://www.wiley.com/go/permissions%0Ahttp://journal.feb.unmul.ac.id)
- Pattanang, E., Limbong, M., & Tambunan, W. (2021). Perencanaan Pelaksanaan Pembelajaran Tatap Muka di Masa Pandemi pada SMK Kristen Tagari. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(2), 112–120.

- 5123 *Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Memasuki Pembelajaran Tatap Muka – Mutia Nabila, Abdul Rahman A Ghani*
DOI: <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.3040>
- <https://doi.org/10.33541/jmp.v10i2.3275>
- Prihatsanti, U., Suryanto, S., & Hendriani, W. (2018). Menggunakan Studi Kasus sebagai Metode Ilmiah dalam Psikologi. *Buletin Psikologi*, 26(2), 126. <https://doi.org/10.22146/buletinpsikologi.38895>
- Purnamasari, A., & Afriansyah, E. A. (2021). Kemampuan Komunikasi Matematis Siswa SMP pada Topik Penyajian Data di Pondok Pesantren. *Plus Minus: Jurnal Pendidikan Matematika*, 1, 207–222.
- Rahardja, U., Moeins, A., & Lutfiani, N. (2017). Leadership, competency, working motivation and performance of high private education lecturer with institution accreditation B: Area kopertis IV Banten province. *Man in India*, 97(24), 179–192.
- Rahmayanti, L., Antosa, Z., & Adiputra, M. J. (2020). *Primary: Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar Volume 9 Nomor 1 | Februari 2020 DOI: http://dx.doi.org/10.33578/jppkip.v9i1.7850 Analysis of Teacher ' S Difficulty In Applying Learning With The Saintific Approach Analisis Kesulitan Guru dalam Menerapkan . 9, 72–80.*
- Siagian Hatari Marwina. (2022). Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah SD Swasta. *Jurnal Basicedu*, 6, 9.
- Sudika, I. W. (2020). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Pada Era Revolusi Industri 4 . 0 dan Pandemi Covid 19. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 1(2), 113–124. <http://jurnal.stahnmpukuturan.ac.id/index.php/edukasi/article/view/916/0>
- Tirtayasa, A. dan. (2019). The Influence of Leadership, Organizational Culture, and Motivation on Employee Performance. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Wahyuningsih, N., & Trihantoyo, S. (2021). Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Ken Blanchard-Paul Hersey. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 9(3), 727–738.