

## IMPLEMENTASI MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM: Analisis Skema, Capaian dan Hambatan

**Wahid Muhammad Zukhruf, Mohammad Zakki Azani**

Universitas Muhammadiyah Surakarta

E-mail: [g000180292@student.ums.ac.id](mailto:g000180292@student.ums.ac.id), [mza650@ums.ac.id](mailto:mza650@ums.ac.id)

### How to Cite:

Zukhruf, W.M., Azani, Mohammad Zakki. (2023). Implementasi Model Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di Lembaga Pendidikan Islam; Analisis Skema, Capaian dan Hambatan. *Fitrah: Journal of Islamic Education*, 4(2), 201-2012

#### KEYWORDS:

Situational Leadership,  
Islamic Education Institution,  
Headmaster

#### ABSTRACT

Determining the right leadership model by the principal will lead the school to the development of quality and service. The purpose of this study was to review the practice of the situational leadership model of the principal at SMP Daarul Quran Surakarta. The research method used is phenomenology-based qualitative with data collection techniques, namely observation, interviews, and documentation. Data analysis techniques through the stages of data reduction, data exposure and conclusions. The results of the study explain that the situational leadership model of the principal is applied with four schemes, namely: 1) telling, namely the establishment of one-way contact carried out by a superior, namely the principal to his subordinates / partners regarding notification of the details of the division of tasks; 2) selling, namely the existence of two-way contact carried out by a superior, namely the principal to his subordinates / partners regarding the division of tasks; 3) participating, namely the principal includes subordinates / partners in making decrees; 4) Delegating, namely the principal delegates authority to subordinates who have sufficient competence to complete certain tasks. The applied situational leadership is successful in improving the quality of education, although there are some obstacles, namely the motivation of subordinates to follow orders is still low, understanding of leadership is still not optimal.

#### KATA KUNCI:

Kepemimpinan Situasional,  
Lembaga Pendidikan Islam,  
Kepala Sekolah

#### ABSTRAK

Penentuan model kepemimpinan yang tepat oleh kepala sekolah akan dapat mengarahkan sekolah pada pengembangan mutu dan pelayanan. Tujuan penelitian ini untuk meninjau terkait pengamalan model kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMP Daarul Quran Surakarta. Metode penelitian yang digunakan kualitatif berbasis fenomenologi dengan teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data melalui tahapan reduksi data, pemaparan data dan kesimpulan. Hasil penelitian menjelaskan bahwa model kepemimpinan situasional kepala sekolah diterapkan dengan empat skema yakni: 1) telling yaitu terjalannya kontak satu arah kepala sekolah kepada bawahan/mitra kerjanya terkait pemberitahuan rincian pembagian tugas; 2) selling yaitu adanya kontak dua arah kepala sekolah kepada bawahan/mitra kerjanya terkait pembagian tugas; 3) participating yaitu kepala sekolah mengikutsertakan bawahan/mitra kerjanya dalam pengambilan dekrit; 4) Delegating yaitu kepala sekolah melimpahkan wewenang kepada bawahan yang memiliki kompetensi memadai untuk menuntaskan tugas tertentu. Kepemimpinan situasional yang diterapkan berhasil dalam meningkatkan mutu pendidikan, walau memang terdapat beberapa hambatan yakni motivasi dari bawahan untuk mengikuti perintah masih rendah, pemahaman tentang leadership masih belum maksimal.

## PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan suatu proses pembelajaran, kecakapan dan rutinitas segolongan orang yang diwariskan dari keturunan satu ke keturunan berikutnya yang lazimnya diperoleh melalui proses pengajaran. Pendidikan sendiri ialah suatu usaha untuk memajukan potensi personalitas dan kepribadian seseorang agar bisa bertindak dengan tepat dalam bermacam-macam kondisi yang akan dilaluinya semasa hidup. (Somad, 2021) Hal ini senada dengan penjelasan Sa'i dan Magfiroh yang mengungkapkan bahwa pendidikan adalah sarana yang mampu mengakomodasi manusia guna meraih tujuannya. (Sa'i & Maghfiroh, 2022)

Sekolah merupakan institusi pendidikan yang memiliki fungsi selaku eksekutor pendidikan sesuai dengan ketetapan dari pemerintah yang direalisasikan eksklusif untuk membimbing murid melalauai pengarahan guru. (Riyatuljannah, 2020) Kepala sekolah sebagai seorang pendidik yang dipasrahkan kewajiban komplemen guna memimpin sekolah, memiliki tanggungans serta peran yang penting untuk memajukan mutu sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin paripurna sekaligus juga seorang guru memiliki peranan untuk melangsungkan aktivitas proses pembelajaran. (Rahayuningsih & Rijanto, 2022)

Pengaplikasian model kepemimpinan yang dikerjakan oleh kepala sekolah mempunyai relevansi terhadap tingkat efektivitas kepala sekolah dalam mengadakan dan memimpin proses pendidikan di sekolah. Kepemimpinan

merupakan proses yang mengimplikasikan kerjasama dan konsekuensi di sebuah lembaga. Hal inilah yang memicu munculnya model kepemimpinan kepala sekolah yang beraneka ragam. (Pratama et al., 2023)

Kepemimpinan situasional merupakan merupakan salah satu model kepemimpinan yang mengharuskan seorang atasan untuk menyesuaikan sikap yang akan diambil, berpatokan pada tingkat kematangan anggota, situasi di tempat kejadian dan faktor-faktor tertentu yang dapat terjadi. (Tarigan, 2022) Tujuan suatu lembaga bisa diraih kalau semua anggota memperoleh kemajuan dalam kinerjanya yang didapat dengan mengimplementasikan model kepemimpinan situasional yang efektif. (Alfisyah & Abidin, 2023)

Barometer keberhasilan kepemimpinan untuk kepala sekolah jika memenuhi indikator-indikator sebagai berikut: 1) bisa menjalin koneksi yang solid dengan golongan eksternal sekolah, 2) sanggup membentuk kerjasama di dalam sekolah, 3) dapat memajukan mutu proses pembelajaran dan pendidikan, 4) mampu memajukan standar guru, 5) mampu memperluas kurikulum, 6) dapat mengganti susunan lembaga dan mengonsep ulang sistem, 7) bisa memperbaiki keadaan dari pengajaran dan pembelajaran, 8) mampu menguatkan nilai dan ideologi yang ada untuk menjangkau peluang, mengontrol haluan dan membangun kredibilitas. (Purwanto, 2018)

Hasil observasi awal yang peneliti lakukan di SMP Daarul Qur'an Surakarta

tampak bahwa kepala sekolah mempunyai peran yang sangat penting untuk menjadi sosok panutan bagi para guru dan murid-muridnya. Kepala sekolah menjadi *leader* bukan bos, dalam arti menginspirasi, mencari kreasi, inovasi, trobosan, yang dengan hal tersebut memberikan perubahan dan kemajuan untuk sekolah yang dipimpinnya. Oleh sebab itu kepala sekolah dituntut untuk menyesuaikan model kepemimpinannya beradaptasi terhadap segala ruang dan kondisi.

Berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah dijelaskan bahwa teori kepemimpinan yang digunakannya merujuk pada Hersey Clan Blanchard, teori ini menyarankan model manajemen yang berbeda-beda yang disesuaikan dengan situasi. Pemimpin perlu mengenali tingkat perkembangan dan kesiapan anggota/pengikut, kemudian memilih model kepemimpinan yang paling tepat untuk diterapkan.

Lembaga pendidikan Islam memiliki ciri khas manajerial yang mengedepankan nilai kemaslahatan, dengan begitu setiap waktu bisa saja terjadi perubahan manajerial, sebab menyesuaikan dengan kondisi umat yang kerap mengalami perubahan. Atas hal itu kepala sekolah SMP Daarul Qur'an Surakarta memilih kepemimpinan situasional dalam hal mengelola lembaga pendidikan tersebut. Di tambah para pendidik dan tenaga kependidikan memiliki kompetensi khusus yang berkenaan dengan keislaman yang mungkin tak sama dengan lembaga pendidikan lain.

SMP Daarul Quran Surakarta dikenal sebagai lembaga yang memiliki kualitas SDM yang baik, hal itu di tandai dengan beberapa indikasi yakni (1) ketersediaan seluruh posisi jabatan tanpa adanya rangkap jabatan; (2) seluruh pendidik memiliki standar kualifikasi dan kometensi yang linear; (3) seluruh pendidik dan tenaga kependidikan diharus memiliki pengalaman organisasi; (4) lembaga pendidikan tersebut memiliki aturan tentang etika dan tata kelola kerja yang dipahami bersama. Tentu saja indikasi ini tidak akan berhasil jika tidak di-*manage* dengan baik oleh kepala sekolah. Tentu akan menjadi rekomendasi yang baik mana kala model dan capaian keberhasilan tersebut di-*share* kepada orang lain. Untuk itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang hal tersebut. tujuan penelitian ini pad tiga hal yakni implementasi skema kepemimpinan model situasional, capaian dari model kepemimpinan tersebut dan hambatan yang dihadapi dalam mengimplementasikannya.

Untuk mengetahui distingsi penelitian ini, peneliti melakukan eksplorasi penelitian relevan melalui laman indeks DOAJ dan google scholar. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat beberapa penelitian yang relevan dengan topik ini, namun memiliki fokus penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu fokusnya pada beberapa hal di antaranya: (1) kemampuan kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan situasional (Khoironi & Hamid, 2020; Nihayati, 2019; Siagian & Lubis, 2022); (2) pengaruh kepemimpinan situasional terhadap

motivasi kerja (Azizah, 2017; Putra & Yuniawan, 2014; Suandi et al., 2017; Wijaya et al., 2018); (3) penerapan kepemimpinan situasional di pondok pesantren oleh Kiai (Al Jufri, 2022; Malikah, 2021; Tabroni, 2022; Wahyono & Fanani, 2022). Berbeda dengan penelitian ini yang fokusnya pada Skema, capaian, dan hambatan. Temuan penelitian ini tentu akan menjadi referensi dan model bagi lembaga pendidikan Islam yang lain.

Secara khusus kontribusi dari penelitian ini sebagai berikut: (1) memberikan pemahaman lebih luas tentang kepemimpinan situasional kepada kepala sekolah, (2) hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, (3) peningkatan kualitas pendidikan, hal ini korelasi dari baiknya kepemimpinan dengan baik nya kualitas pendidikan; (4) perbaikan pengembangan kepemimpinan pendidikan. Penelitian ini dapat berkontribusi pada pengembangan kepemimpinan dalam konteks pendidikan. Kepala sekolah dan calon kepala sekolah dapat memperoleh wawasan yang diperlukan untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan mereka, termasuk kemampuan dalam komunikasi, pengambilan keputusan, dan pengelolaan konflik.

## **KAJIAN TEORI**

Kepemimpinan berasal dari bahasa Inggris yaitu *leader* yang bermakna pemimpin, sedangkan *leadership* bermakna kepemimpinan. (Djafri, 2017) Pemimpin adalah orang yang memiliki peranan sebagai pembimbing dan

pengarah di suatu organisasi. Kepemimpinan ialah peristiwa memimpin dengan proses mempengaruhi anggota atau orang lain. Dalam meraih tujuan bersama yang diinginkan, kerja sama antara bawahan dan atasan adalah sesuatu yang lumrah terjadi.

Sebagai satu kesatuan yang mempunyai tujuan yang sama, setiap organisasi apapun bentuknya pasti memerlukan sosok seorang atasan yang dapat berperan sebagai penggerak dan pengarah ke mana arah tujuan suatu organisasi akan bergerak, namun dalam proses kepemimpinannya tersebut seorang atasan tidak dapat mengerjakan semuanya sendirian tentunya dibutuhkan bantuan dan kerja sama dengan anggota-anggotanya. (Tuala, 2020) Jadi kesimpulannya pemimpin ialah sosok pemegang kekuasaan tertinggi dan segala perilakunya berpengaruh terhadap arah suatu organisasi, sedangkan kepemimpinan ialah kemampuan yang melekat pada diri seseorang dan bisa memberikan pengaruh kepada orang lain.

Umumnya dalam mengaplikasikan kepemimpinannya biasanya seorang atasan mempunyai model/gaya yang khas agar kepemimpinannya menjadi lebih terarah dan terstruktur. Menurut Rahmat dan Kadir (Rahmat & Kadir, 2017) mengemukakan bahwa model adalah pola dan cara yang dipakai oleh individu/kelompok dalam mempraktikkan kegiatan atau bersikap terhadap suatu hal. Model/gaya berasal dari dalam diri individu yang bisa diganti dan dipindah oleh seseorang atau oleh peristiwa tertentu. Selain itu gaya bisa juga

tercipta oleh pendidikan, percampuran dengan lingkungan dan pengalaman.

Model kepemimpinan situasional adalah salah satu model kepemimpinan yang mengharuskan seorang atasan untuk beradaptasi, jadi sikap yang akan diambilnya nanti bertolak pada tingkat kematangan staf, situasi dan kondisi serta menghasilkan perilaku yang lebih fleksibel dan efisien. Model kepemimpinan ini diperkenalkan oleh Kenneth H. Blanchard dan Paul Hersey. Teori kepemimpinan situasional diperkenalkan pada tahun 1960-an dengan nama "*Life Cycle Theory of Leadership*" oleh Hersey & Blanchard dan kemudian berubah menjadi *situational leadership theory*. Setelah itu pada karya berikutnya Ken Blanchard dan Paul Hersey mengambil keputusan untuk mengembangkan teori tersebut secara masing-masing. (Nasution et al., 2020)

Menurut Sulhan (Sulhan, 2020) terkait kepemimpinan situasional, beliau berpendapat bahwa dalam memenuhi kebutuhan bawahan/anggotanya seorang pemimpin harus bersikap efektif hal ini ditandai dengan penyesuaian gaya/model yang relevan sesuai situasi dan kondisi di lapangan. Model kepemimpinan situasional diterapkan melalui beberapa kaidah yang mengacu pada kepemimpinan situasional menurut Hersey & Blanchard kemudian diidentifikasi dalam 4 bentuk yaitu: *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating*.

Berikut adalah beberapa ciri-ciri dari kepemimpinan situasional: (1) Adaptabilitas, kepemimpinan situasional memerlukan

kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan kebutuhan dan karakteristik khusus dari situasi dan anggota tim. Pemimpin harus dapat beralih antara berbagai gaya kepemimpinan sesuai dengan keadaan; (2) Diagnostik situasi, pemimpin situasional harus mampu menganalisis situasi dengan baik untuk memahami tingkat keterampilan, motivasi, dan kepercayaan anggota tim. Ini membantu pemimpin menentukan pendekatan yang paling sesuai; (3) Empati, pemimpin situasional perlu memiliki kemampuan empati yang baik. Mereka harus dapat merasakan perasaan dan kebutuhan anggota tim mereka dan merespons dengan cara yang sesuai; (4) beragam gaya kepemimpinan, terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang dapat digunakan dalam kepemimpinan situasional, termasuk instruksi, dukungan, partisipasi, dan delegasi. Pemimpin harus memilih gaya yang paling sesuai dengan situasi dan kebutuhan tim; (5) Keterlibatan tim, kepemimpinan situasional mendorong keterlibatan tim dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dapat meminta masukan dari anggota tim untuk meningkatkan pemahaman situasi dan membangun dukungan; (6) fokus pada perkembangan individu: Pemimpin situasional memperhatikan perkembangan individu dalam tim. Mereka membantu anggota tim untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka dengan memberikan arahan dan dukungan yang sesuai; (7) peningkatan produktivitas dan kinerja,

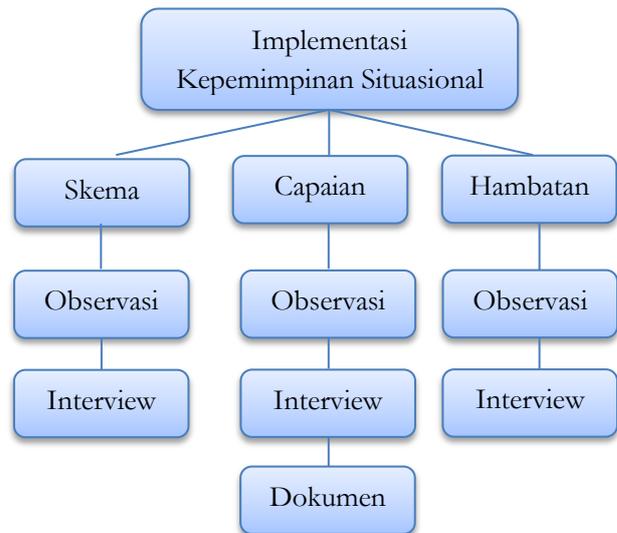
melalui penyesuaian gaya kepemimpinan dengan situasi yang tepat, kepemimpinan situasional bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja tim; (8) Fleksibilitas: Pemimpin situasional harus bersedia untuk berubah dan menyesuaikan diri dengan perubahan dalam situasi atau kebutuhan tim. Mereka tidak mengikuti satu gaya kepemimpinan tunggal secara kaku.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif menggunakan pendekatan studi fenomenologi. Peneliti mengamati dan berpartisipasi secara langsung dalam penelitian skala sosial kecil dan mengamati budaya setempat di lapangan kerja dan sikap peneliti sangat bergantung kepada kompetensi yang dimilikinya. (Sugiyono, 2019). Lokasi penelitian ini dilangsungkan di SMP Daarul Quran, lokasi penelitian ini dipilih karena telah menerapkan model kepemimpinan tersebut dan dikenal sebagai sekolah yang memiliki pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas.

Teknik pengumpulan data yang d adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Sumber data pokok berasal dari temuan-temuan yang ada di lapangan yang berasal dari Informan dalam penelitian yakni kepala sekolah dan guru-guru. Sedangkan sumber data sekunder dikumpulkan dari buku, jurnal dan artikel yang berhubungan dengan tema penelitian terkait model kepemimpinan situasional. Selanjutnya diteruskan dengan analisis data melalui tahapan reduksi data,

pemaparan data dan kesimpulan. Jika digambarkan dalam bentuk skema sebagai berikut:



Gambar 1. Teknik Pengumpulan data

## HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

### Skema Model Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah

Model kepemimpinan situasioanal adalah tuntutan untuk melihat dahulu situasi yang ada seperti tingkat kematangan/kesiapan bawahannya kemudian memberikan tindakan yang sesuai keadaan tersebut untuk meraih tujuan tertentu. (Aisyah & Takdir, 2017). Tolak ukur kesuksesan pada kepemimpinan situasional ialah meningkatnya kinerja pegawai yang disertai terjalannya komunikasi yang bagus antara atasan dan bawahan akan mewujudkan etos kerja yang relatif signifikan. (Hidayah & Suprojo, 2018)

Model kepemimpinan situasional Kepala Sekolah di SMP Daarul Quran Surakarta direalisasikan melalui beberapa kaidah yang mengacu pada kepemimpinan situasional menurut Hersey & Blanchard kemudian diidentifikasi dalam 4 bentuk yaitu: *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating*. (Nihayati, 2019).

### Skema Model Kepemimpinan *Telling*

*Telling* artinya terjalinnya kontak satu arah yang dilakukan oleh seorang atasan yaitu kepala sekolah kepada bawahan/mitra kerjanya terkait pemberitahuan rincian pembagian tugas, struktur dan fungsi mereka masing-masing. (Mahatika & Hendriani, 2022) Adanya struktur organisasi sekolah akan membuat para mitra kerja beraktivitas secara efektif dan efisien karena mereka tahu porsi kerjanya masing-masing, dilanjutkan berkoordinasi dengan pemimpin terkait perkembangan tugas-tugas yang telah dilakukan. (Rogahang, 2019)

Hasil observasi dan interviu bersama kepala sekolah, memperoleh data bahwa model kepemimpinan yang dijalankan oleh Kepala Sekolah SMP Daarul Quran Surakarta sesuai dengan salah satu bentuk model kepemimpinan situasional yaitu *telling*. Buktinya adalah kepala sekolah membentuk panitia dan memberikan pengumuman kepada seluruh murid dan guru untuk berpartisipasi dalam persiapan pelaksanaan karnaval dalam rangka HUT ke-77 RI, selanjutnya untuk seragam yang akan dipakai dalam acara tersebut adalah pakaian adat yang beraneka ragam akan memmanifestasikan panorama warna dan budaya yang atraktif. Terkait konsep acara dari awal hingga penutupan akan dikoordinasikan antara panitia dan kepala sekolah agar acaranya berjalan dengan bagus.

### Skema Model Kepemimpinan *Selling*

*Selling* artinya adanya kontak dua arah yang dilakukan oleh seorang atasan yaitu kepala sekolah kepada bawahan/mitra kerjanya terkait

pembagian tugas yang ditentukan. Seorang atasan memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berpendapat dan memberikan usulan tentang suatu perkara yang sedang dibahas. (Rahayu et al., 2017)

Hasil observasi dan interviu bersama kepala sekolah, memperoleh data bahwa model kepemimpinan yang dijalankan oleh Kepala Sekolah SMP Daarul Quran Surakarta sesuai dengan salah satu bentuk model kepemimpinan situasional yaitu *selling*. Kepala sekolah mendahulukan musyawarah untuk mufakat dalam mengambil kebijakan bersama dengan guru maupun karyawan. Sebagai contohnya, ada salah satu guru yang memberikan usulan tentang pembagian tugas piket di kantor agar lebih fleksibel jadi jika ada salah satu guru/karyawan yang berhalangan untuk bertugas bisa meminta bantuan kepada guru lain yang tidak ada kegiatan untuk bertukar jadwal piket dengannya. Kepala sekolah yang mendapat usulan tersebut kemudian menawarkannya kepada guru-guru yang lain, ketika respon yang didapat sebagian besar ternyata setuju baru kemudian kepala sekolah menyetujuinya.

### Skema Model Kepemimpinan *Participating*

*Participating* artinya seorang atasan yaitu kepala sekolah mengikutsertakan bawahan/mitra kerjanya dalam pengambilan dekrit. Hal ini ditandai dengan adanya kolaborasi antara pemimpin dan bawahan. Disini pemimpin tidak akan menjelaskan suatu hal dengan rinci karena bawahan sudah dianggap mampu/paham tentang hal tersebut. (Nofita Sari & Kartika Sari, 2020)

Hasil observasi dan interviu bersama kepala sekolah memperoleh data bahwa model kepemimpinan yang direalisasikan oleh Kepala Sekolah SMP Daarul Quran Surakarta sesuai dengan salah satu bentuk model kepemimpinan situasional yaitu *participating*. Hal ini dibuktikan dengan kepala sekolah yang mengikuti kegiatan bakti masyarakat dalam rangka menyukseskan peringatan Hari Pramuka ke-60.

### **Skema Model Kepemimpinan *Delegating***

*Delegating* artinya seorang atasan yaitu kepala sekolah melimpahkan wewenang kepada bawahan/anggotanya yang memiliki kompetensi memadai untuk menuntaskan tugas tertentu. (Syarifudin et al., 2023) Hal ini adalah sesuatu yang lumrah terjadi karena keterbatasan yang dimiliki seorang manusia yang menyebabkan seseorang membutuhkan bantuan orang lain.

Hasil observasi dan interviu bersama kepala sekolah, memperoleh data bahwa model kepemimpinan yang direalisasikan oleh Kepala Sekolah SMP Daarul Quran Surakarta sesuai dengan salah satu bentuk model kepemimpinan situasional yaitu *delegating*. Buktinya adalah ada peristiwa dimana kepala sekolah menjadikan wakil kepala sekolah sebagai delegasi untuk menghadiri workshop peningkatan kompetensi. Hal itu terjadi karena di waktu yang bersamaan kepala sekolah harus mengikuti rapat rutin kelompok kerja kepala sekolah.

### **Capaian Implementasi kepemimpinan situasional kepala sekolah**

Berdasarkan temuan penelitian terdapat beberapa indikasi capaian implementasi kepemimpinan situasional kepala sekolah:

1. Kemampuan dalam mengidentifikasi kondisi sekolah. Kepala sekolah SMP Daarul Quran Surakarta mampu mengidentifikasi dan memahami kondisi sekolah secara menyeluruh. Ini termasuk faktor-faktor seperti komposisi siswa, kemampuan staf pengajar, sumber daya yang tersedia, dan tantangan yang dihadapi sekolah. Capaian ini mencakup kemampuan kepala sekolah untuk melakukan analisis situasional yang mendalam.
2. Mampu membangun iklim kepemimpinan, hal ini mencakup kemampuan kepala sekolah SMP Daarul Quran Surakarta untuk membangun tim kepemimpinan yang solid. Mereka dapat menempatkan orang-orang yang memiliki keterampilan dan pengalaman yang sesuai dalam posisi yang tepat dan memberdayakan anggota tim untuk berkontribusi secara maksimal.
3. Kemampuan dalam berkomunikasi dengan efektif, kepala sekolah SMP Daarul Quran Surakarta yang berhasil dalam kepemimpinan situasional mampu berkomunikasi dengan staf, siswa, dan orang tua dengan jelas dan efektif. Mereka menyampaikan informasi yang relevan dan memotivasi orang untuk bergerak ke arah tujuan bersama.
4. Pengambilan Keputusan yang tepat waktu, dalam kepemimpinan situasional kepala SMP Daarul Quran Surakarta, mampu untuk mengambil keputusan yang tepat waktu dan sesuai dengan keadaan. Kepala sekolah yang berhasil dapat mengidentifikasi kapan mereka

perlu mengambil tindakan cepat dan kapan mereka perlu mempertimbangkan lebih banyak opsi.

5. Melakukan evaluasi terus-menerus, kepala sekolah yang efektif dalam kepemimpinan situasional selalu melakukan evaluasi terus-menerus terhadap kebijakan dan tindakan yang mereka ambil. Mereka memantau dampak dari keputusan mereka dan siap untuk beradaptasi jika perlu.
6. Mampu Meningkatkan Kualitas Pembelajaran, dengan menerapkan kepemimpinan kepala SMP Daarul Quran Surakarta situasional dalam konteks sekolah adalah meningkatkan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah yang berhasil mampu menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan siswa dan peningkatan prestasi akademik.
7. Hubungan yang Kuat dengan Stakeholder:, kepala SMP Daarul Quran Surakarta mampu membangun hubungan yang kuat dengan berbagai stakeholder, termasuk guru, orang tua, dan masyarakat. Mereka mendengarkan masukan dan mempertimbangkan kebutuhan dan harapan semua pihak terlibat.

### **Hambatan Implementasi Kepemimpinan Situasional di SMP Daarul Quran Surakarta**

Hambatan implementasi kepemimpinan situasional yang dilakukan oleh seorang kepala sekolah dapat beragam tergantung pada berbagai faktor, termasuk lingkungan sekolah, karakteristik staf, dan situasi yang dihadapi. Berikut adalah beberapa hambatan umum yang dapat muncul

dalam proses implementasi kepemimpinan situasional di SMP Daarul Quran Surakarta:

1. Kebijakan dan budaya organisasi yang kaku atau otoriter dapat menjadi hambatan serius dalam implementasi kepemimpinan situasional. Jika sekolah memiliki budaya yang menekankan hierarki dan perintah dari atas ke bawah, maka sulit untuk mendorong fleksibilitas dan adaptabilitas dalam pendekatan kepemimpinan.
2. Penyelarasan kebijakan internal dengan kebijakan pemerintah. Hal ini menjadi hambatan, sebab kerap kali apa yang telah dikelola oleh kepala sekolah harus dirubah untuk menyesuaikan dengan kebijakan dari pemerintah.
3. Resistensi perubahan pendidik dan tenaga kependidikan atau merasa tidak nyaman dengan pendekatan kepemimpinan yang berubah-ubah. Hal ini memang diakui oleh para guru-guru.
4. Kurangnya dukungan dari pendidik dan tenaga kependidikan untuk berhasil menerapkan kepemimpinan situasional. Jika staf tidak mendukung atau tidak memahami konsep ini, implementasinya akan sulit dilakukan.
5. Faktor eksternal seperti tekanan dari pihak luar, perubahan kebijakan pendidikan, atau situasi darurat dapat mengganggu implementasi kepemimpinan situasional. Kepala sekolah mungkin terpaksa mengambil tindakan yang berlawanan dengan prinsip-

prinsip kepemimpinan situasional dalam situasi-situasi tertentu.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan, kesimpulan yang peneliti tarik adalah bahwa model kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMP Daarul Quran Surakarta dikategorikan sebagai model kepemimpinan situasional karena dalam tindakan yang diputuskannya bertolak ukur pada kesiapan anggota serta situasi dan kondisi tempat kejadian. Terdapat 4 bentuk model kepemimpinan situasional yang diamalkan oleh Kepala Sekolah SMP Daarul Quran Surakarta yaitu *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating*. Selanjutnya berkenan dengan capaian implementasi kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMP Daarul Quran Surakarta ditandai dengan kemampuan dalam mengidentifikasi kondisi sekolah, mampu membangun iklim kepemimpinan, hal ini mencakup kemampuan kepala sekolah, kemampuan dalam berkomunikasi dengan efektif, pengambilan keputusan yang tepat waktu, melakukan evaluasi terus-menerus, kepala sekolah yang efektif dalam kepemimpinan, mampu meningkatkan kualitas pembelajaran, hubungan yang kuat dengan stakeholder. Hambatan kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMP Daarul Quran Surakarta yaitu kebijakan dan budaya organisasi yang kaku atau otoriter dapat menjadi hambatan serius dalam implementasi kepemimpinan situasional, penyelarasan kebijakan internal dengan

kebijakan pemerintah, resistensi perubahan pendidik dan tenaga kependidikan atau merasa tidak nyaman dengan pendekatan kepemimpinan yang berubah-ubah. Kurangnya dukungan dari pendidik dan tenaga kependidikan untuk berhasil menerapkan kepemimpinan situasional. Faktor eksternal seperti tekanan dari pihak luar, perubahan kebijakan pendidikan, atau situasi darurat dapat mengganggu implementasi kepemimpinan situasional.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, S., & Takdir, S. (2017). Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di Smp Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya. *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah*, 2(2), 119–132.
- Al Jufri, L. (2022). *Kepemimpinan Situasional dalam Meningkatkan Kualitas Pengelolaan Pondok Pesantren: Studi Deskriptif di Pondok Pesantren Al Jufriyah Cianjur* (pp. 23–65). UIN Sunan Gunung Djati Bandung. <https://etheses.uinsgd.ac.id/id/eprint/57905>
- Alfisyah, M. R., & Abidin, M. (2023). Strategi Kepemimpinan Demokratis Situasional: Studi Kasus Kepala Sekolah Perempuan di SMPN 5 Lamongan. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 08(1), 5157–5168. <https://doi.org/https://doi.org/10.23969/jp.v8i1.8628>
- Azizah, F. N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 4(1), 54–68. <https://doi.org/10.26905/jbm.v4i1.1708>
- Djafri, N. (2017). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian, Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi)*. Deepublish.
- Hidayah, N., & Suprojo, A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap

- Peningkatan Kinerja Pegawai dan Terciptanya Good Governance. *JISIP: Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 7(3), 106–111. <https://doi.org/10.33366/jisip.v7i3.1415>
- Khoironi, N., & Hamid, A. (2020). Kepemimpinan situasional dalam pendidikan islam. *Jurnal Mudarrisuna: Media Kajian Pendidikan Agama Islam*, 10(4), 668–677. <http://dx.doi.org/10.22373/jm.v10i4.7078>
- Mahatika, A., & Hendriani, S. (2022). Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Pertama. *J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)*, 7(1), 1–8. <https://doi.org/10.18860/jmpi.v7i1.16227>
- Malikhah, S. (2021). *Kepemimpinan Situasional di Pondok Pesantren Kabupaten Lampung Tengah* (pp. 45–87). UIN Raden Intan Lampung. <http://repository.radenintan.ac.id/16160/>
- Nasution, F., Gurning, F. P., & Eliska. (2020). *Kepemimpinan dan Berpikir Sistem*. Kencana.
- Nihayati, S. H. (2019). Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Mts Al Iman Gebang Purworejo. *Ar-Rihlah: Jurnal Inovasi Pengembangan Pendidikan Islam*, 4(2), 90–144. <https://ejournal.iainu-kebumen.ac.id/index.php/Ar-rihlah/article/view/139>
- Nofita Sari, S., & Kartika Sari, F. (2020). Gaya Kepemimpinan Situasional di Perpustakaan Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum Kabupaten Sleman. *Jurnal Pustaka Ilmiah*, 6(1), 987–993. <https://doi.org/10.20961/jpi.v6i1.41098>
- Pratama, A. J., Giatman, M., & Ernawati. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan: Studi Literatur. *Journal of Education Research*, 4(2), 677–687.
- Purwanto, N. A. (2018). Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin. *Jurnal Pendidikan Anak*, 7(1), 82–86. <https://doi.org/10.21831/jpa.v7i1.24448>
- Putra, S. B., & Yuniawan, A. (2014). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi)*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis. <http://eprints.undip.ac.id/45389/>
- Rahayu, S. E., Bharanti, B. E., & Batmiyanik, A. (2017). Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 2 Tanah Merah Kabupaten Boven Digoel. *Jurnal Mapendik: Magister Manajemen Pendidikan Uncen*, 04(01), 29–36.
- Rahayuningsih, S., & Rijanto, A. (2022). Upaya Peningkatan Kompetensi Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran pada Program Sekolah Penggerak di Nganjuk. *JAMU: Jurnal Abdi Masyarakat UMUS*, 2(02), 120–126. <https://doi.org/10.46772/jamu.v2i02.625>
- Rahmat, A., & Kadir, S. (2017). *Kepemimpinan Pendidikan dan Budaya Mutu*. Zahir Publishing.
- Riyatuljannah, T. (2020). Peran dan Fungsi Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Efektif di Lingkungan Sekolah Dasar. *Al-Aulad: Journal of Islamic Primary Education*, 3(2), 56–68. <https://doi.org/10.15575/al-aulad.v3i2.6686>
- Rogahang, H. (2019). Pengaruh Struktur Organisasi dan Tim Proses Terhadap Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah. *JTP-Jurnal Teknologi Pendidikan*, 21(3), 283–297.
- Sa'i, M., & Maghfiroh, M. (2022). Fungsi Pendidikan Terhadap Manusia Perspektif Filsafat. *Jurnal Yaqzhan: Analisis Filsafat, Agama dan Kemanusiaan*, 8(1), 68–84. <https://doi.org/10.24235/jy.v8i1.9134>
- Siagian, H. M., & Lubis, M. J. (2022). Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah SD Swasta. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 3821–3829. <https://jbasic.org/index.php/basicedu/article/view/2747/pdf>
- Somad, M. A. (2021). Pentingnya Pendidikan Agama Islam dalam Membentuk Karakter Anak. *Qalamuna: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Agama*, 13(2), 171–186.

<https://doi.org/10.37680/qalamuna.v13i2.882>

Kompensasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi*, 23(3), 319–333.  
<https://doi.org/10.24912/je.v23i3.416>

- Suandi, I. W., Lasmawan, W., & Natajaya, N. (2017). Hubungan Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja, dan Iklim Kerja dengan Kinerja Guru. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Sains dan Humaniora*, 1(2), 17–36.  
<https://doi.org/10.23887/jppsh.v1i2.12990>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Alfabeta.
- Sulhan, A. (2020). *Teori Kepemimpinan dalam Organisasi Pendidikan Islam*. Sanabil.
- Syarifudin, A., Uliya, T., & Widiastuti, N. (2023). Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah SMK Muktazam Gisting. *Unisan: Jurnal Manajemen dan Pendidikan*, 02(03), 500–509.
- Tabroni, I. (2022). Gaya Kepemimpinan Situasional Kiai dalam Membina Kecerdasan Spiritual Santri. *Advances in Humanities and Contemporary Studies*, 3(1), 196–213.  
<https://penerbit.uthm.edu.my/periodicals/index.php/ahcs/article/view/7754>
- Tarigan, R. V. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dalam Komunikasi Petugas dengan Warga Binaan Pemasyarakatan di Lembaga Pemasyarakatan. *Justitia: Jurnal Ilmu Hukum dan Humaniora*, 9(6), 3100–3105.  
<https://doi.org/10.31604/justitia.v9i6.3100-3105>
- Tuala, R. P. (2020). *Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Di Lembaga Pendidikan Islam*. Pusaka Media.
- Wahyono, I., & Fanani, A. A. (2022). Keterampilan Kepemimpinan Situasional Kiai (Studi Analisis di Pondok Pesantren Bustanul Falah Banyuwangi). *Jurnal Tarbiyatuna: Kajian Pendidikan Islam*, 6(2), 230–243.  
<https://doi.org/10.29062/tarbiyatuna.v6i2.1556>
- Wijaya, P. H., Widayati, C. C., & Rahmayanti, C. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan