

**PRAKTIK KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH:
STUDI FENOMENOLOGI DI SMP ISLAM X BANDAR LAMPUNG**

(Tesis)

Oleh

RAFIKA INDAH

NPM 2323012010



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

**PRAKTIK KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH:
STUDI FENOMENOLOGI DI SMP ISLAM X BANDAR LAMPUNG**

Oleh

RAFIKA INDAH

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER PENDIDIKAN**

Pada

**Program Pascasarjana Magister Administrasi Pendidikan
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

ABSTRAK

PRAKTIK KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH: STUDI FENOMENOLOGI DI SMP ISLAM X BANDAR LAMPUNG

Oleh

RAFIKA INDAH

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan praktik kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMP Islam X Bandar Lampung. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian fenomenologi. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara dan observasi. Teknik analisis data meliputi pengumpulan data, reduksi data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Praktik kepemimpinan situasional kepala sekolah pada dimensi *telling* diwujudkan melalui pemberian tugas yang rinci, pengawasan, memberi bimbingan, menetapkan standar kerja dengan baik, dan membantu menemukan solusi; 2) Praktik kepemimpinan situasional kepala sekolah pada dimensi *selling* diwujudkan melalui pengarahan yang jelas, keterbukaan pemimpin, pemenuhan kebutuhan bawahan, interaksi dan komunikasi secara langsung, serta pemantauan; 3) Praktik kepemimpinan situasional kepala sekolah pada dimensi *participating* diwujudkan melalui keterbukaan pemimpin akan masukan/pendapat, pemberian motivasi, pelaksanaan musyawarah/rapat, transparan, dan pemberian penghargaan; 4) Praktik kepemimpinan situasional kepala sekolah pada dimensi *delegating* diwujudkan melalui pendelegasian tanggung jawab, memberikan kepercayaan penuh, menyerahkan keputusan, dan mendukung pengembangan kompetensi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan situasional kepala sekolah yang meliputi *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* telah dilaksanakan dengan baik di SMP Islam X Bandar Lampung. Praktik kepemimpinan ini menciptakan terselenggaranya lingkungan pendidikan yang efektif. Implikasi penelitian ini membuka peluang studi lanjutan di lokasi dan konteks yang berbeda guna memperoleh temuan yang lebih luas dan representatif.

Kata kunci: kepemimpinan kepala sekolah, kepemimpinan situasional, kepemimpinan situasional kepala sekolah

ABSTRACT

SITUATIONAL LEADERSHIP PRACTICES OF PRINCIPAL: A FENOMENOLOGY STUDY AT SMP ISLAM X BANDAR LAMPUNG

By

RAFIKA INDAH

This study aims to describe the situational leadership practices of the principal at SMP Islam X Bandar Lampung. Employing a qualitative approach with a phenomenological design, the research gathered data through interviews and observations. The data were analyzed through a process of data collection, reduction, conclusion drawing, and verification. The findings indicate that the principal's situational leadership is reflected across four dimensions: (1) *Telling*—by assigning detailed tasks, providing supervision and guidance, setting clear performance standards, and assisting in problem-solving; (2) *Selling*—through clear direction, openness, fulfillment of staff needs, direct interaction, and consistent monitoring; (3) *Participating*—by encouraging input and suggestions, offering motivation, conducting discussions and meetings, ensuring transparency, and recognizing achievements; and (4) *Delegating*—through the delegation of responsibilities, trust in staff, decision-making autonomy, and support for professional development. The study concludes that the principal has effectively implemented situational leadership in all four dimensions, contributing to the creation of a positive and effective educational environment at SMP Islam X Bandar Lampung. The implications of this study open up opportunities for further research in different locations and contexts in order to obtain broader and more representative findings.

Keywords: principal leadership, situational leadership, principal's situational leadership

Judul Tesis : **PRAKTIK KEPEMIMPINAN
SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH:
STUDI FENOMENOLOGI DI SMP ISLAM
X BANDAR LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **RAFIKA INDAH**

Nomor Pokok Mahasiswa : 2323012010

Program Studi S-2 : Magister Administrasi Pendidikan

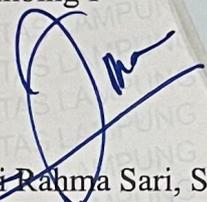
Jurusan : Ilmu Pendidikan

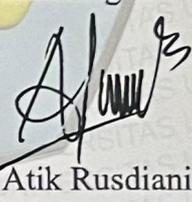
Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan



Pembimbing I

Pembimbing II

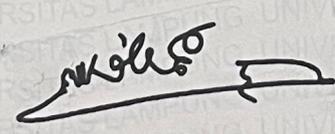

Dr. Siti Rahma Sari, S.Pd., M.Pd.
NIP. 19880429 202406 2 001


Dr. Atik Rusdiani, S.Pd., M.Pd.I.
NIK. 231402840222201

2. Mengetahui

Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan

Ketua Program Studi
Magister Administrasi Pendidikan


Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si.
NIP. 19741220 200912 1 002


Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D.
NIP. 19670521 200012 1 001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Dr. Siti Rahma Sari, S.Pd., M.Pd.

Sekretaris : Dr. Atik Rusdiani, S.Pd., M.Pd.I.

Penguji Anggota : I. Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D.

II. Dr. Handoko, S.T., M.Pd.

2. Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

Dr. Abet Maydiantoro, S.Pd., M.Pd.

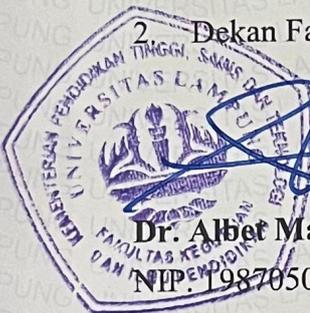
NIP. 19870504 201404 1 001

3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung

Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.

NIP. 19640326 198902 1 001

Tanggal Lulus Ujian Tesis: 10 Juni 2025



.....
.....
.....
.....

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul “Praktik Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah: Studi Fenomenologi di SMP Islam X Bandar Lampung” adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiarisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan saya ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 10 Juni 2025

Pembuat pernyataan



Rafika Indah

NPM. 2323012010

RIWAYAT HIDUP



Rafika Indah dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 28 Januari 1997 sebagai anak ketiga dari lima bersaudara dari pasangan Bapak Edy Ridwan dan Ibu Zahna Puri.

Peneliti menempuh pendidikan sekolah dasar di SD Negeri 1 Gedung Meneng dan lulus pada tahun 2008. Selanjutnya, peneliti melanjutkan pendidikan menengah pertama di SMP Negeri 22 Bandar Lampung dan lulus pada tahun 2011, kemudian melanjutkan ke jenjang pendidikan menengah atas di SMA Negeri 9 Bandar Lampung dan lulus pada tahun 2014.

Peneliti melanjutkan pendidikan tinggi di Universitas Lampung pada program studi Pendidikan Bahasa Inggris, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, dan menyelesaikan studi pada tahun 2018. Pada 2023, peneliti melanjutkan pendidikan strata dua (S2) di Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Universitas Lampung.

MOTTO

إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾

“Indeed, with hardship comes ease.”

(Surah Al-Insyirah: 6)

وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٦٩﴾

“As for those who struggle in Our cause, We will surely guide them along Our way. And Allah is certainly with the good-doers.”

(Surah Al-Ankabut: 69)

PERSEMBAHAN

Segala puji bagi Allah *Subhanahu wa Ta'ala*, Rabb semesta alam yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad *Shallallahu 'alaihi wa Sallam*, suri teladan sepanjang masa. Dengan penuh cinta dan rasa syukur, kupersembahkan karya ini untuk orang-orang terpenting dalam hidupku.

Orang Tua

Mama Zahna Puri dan Ibu Siti Fatimah Ramin, serta Papa Edy Ridwan dan Bapak Muhammad Soleh Suaedi yang selalu menjadi sumber inspirasi dan motivasi dalam hidup. Terima kasih atas setiap doa, nasihat, dan pengorbanan yang tak pernah lelah diberikan. Semoga Allah membalas setiap kebaikan dengan keberkahan yang tak bertepi.

Suami dan Anakku Tersayang

Alif Musthafa Thariq dan Khadijah Kayla Candela

Terima kasih telah menjadi sumber kekuatan, kebahagiaan, dan semangat dalam setiap langkah perjalanan. Kehadiran kalian adalah anugerah terbesar yang Allah titipkan, tempat menemukan alasan untuk terus bermimpi dan berjuang. Semoga Allah selalu menjaga dan memberkahi setiap langkah kita, mengikat hati kita dalam cinta dan mempertemukan kita kembali kelak di *Jannah-Nya*.

Kakak, Adik, dan Keluarga Besarku

Humeira Palestina Sofia, Anisa Siti Soleha, dan Laila Adila Alfitra, serta keluarga besar yang senantiasa memberi semangat, do'a, dan dukungan dalam setiap kesempatan. Terimakasih atas segala cinta dan kasih sayang yang telah diberikan.

Pembimbing Penelitian dan Segenap Dosen

Dengan segala hormat, menghaturkan rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya atas ilmu, bimbingan, dan keteladanan yang telah diberikan. Semoga segala amal dan keikhlasan yang telah dicurahkan menjadi amal jariyah yang terus mengalir kebajikannya.

Serta

Almamater Tercinta, Universitas Lampung

SANWACANA

Segala puji bagi Allah *Subhanahu wa Ta'ala*. Rabb semesta alam, karena atas rahmat dan pertolongan-Nya tesis ini dapat diselesaikan.

Tesis dengan judul “*Praktik Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah: Studi Fenomenologi di SMP Islam X Bandar Lampung*” adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan di Universitas Lampung.

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A.IPM. selaku Rektor Universitas Lampung, yang menjadi kunci dalam keberhasilan suatu perguruan tinggi.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si. Direktur Program Pascasarjana, sebagai penjaminan mutu perguruan tinggi yang memperkuat daya saing regional dan internasional.
3. Bapak Dr. Albet Maydiantoro, M.Pd., selaku Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung, yang telah mendukung dan memfasilitasi kebutuhan akademik dalam pelaksanaan studi dan penelitian ini.
4. Bapak Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan yang telah memimpin dengan bijaksana serta memfasilitasi kebutuhan akademik dalam pelaksanaan studi dan penelitian ini.
5. Bapak Hasan Hariri, S.Pd., MBA., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan dan Dosen Penguji I yang telah memberikan sumbang saran terbaik dalam proses menyelesaikan tesis ini.
6. Ibu Dr. Siti Rahma Sari, S.Pd., M.Pd., selaku Ketua Penguji dan Dosen Pembimbing I yang telah memberikan arahan, inspirasi, bimbingan serta dukungan dalam penyelesaian tesis ini. Terima kasih atas kebaikan, dedikasi, dan kontribusi yang telah diberikan.

7. Ibu Dr. Atik Rusdiani, S.Pd., M.Pd.I., selaku Pembimbing Akademik dan Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, arahan, dukungan serta saran-saran berharga dalam proses penyelesaian tesis ini.
8. Bapak Dr. Handoko, S.T., M.Pd., sebagai Dosen Penguji II yang telah membimbing dan memberikan arahan dalam penyusunan tesis ini.
9. Seluruh Dosen Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lampung yang telah mendidik, memotivasi serta memberikan inspirasi positif dalam proses pendidikan di Universitas Lampung.
10. Kepala SMP Islam X Bandar Lampung, sosok pemimpin inspiratif dalam penelitian ini, yang telah meluangkan waktu dan memfasilitasi selama penelitian di sekolah.
11. Wakil kepala sekolah, koordinator, seluruh guru, dan staf SMP Islam X Bandar Lampung, serta orang tua siswa yang telah membantu, mendukung serta memfasilitasi selama penelitian.
12. Keluarga Besar Yayasan Fatimah Az Zahra Lampung, atas dukungan penuh serta pembelajaran terbaik yang didapatkan selama berada di Az Zahra. Semoga tetap *istiqomah* menjadi lembaga pendidikan berkualitas yang penuh dengan nilai-nilai kebaikan.
13. Sahabat-sahabat terbaik, atas segala dukungan, motivasi, perhatian dan kebersamaan yang bermakna. Terima kasih sudah menjadi tempat untuk berbagi cerita suka dan duka (*you know who you are*).
14. Rekan-rekan mahasiswa Magister Administrasi Pendidikan angkatan 2023, atas kenangan indah dan rasa kekeluargaan yang telah tercipta. Terima kasih sudah membuat perjalanan hebat ini terasa ringan dan menyenangkan.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki kekurangan. Penulis berharap tesis ini memberikan manfaat baik secara teoretis, praktis, maupun kebijakan dalam pengembangan ilmu kepemimpinan.

Semoga penelitian ini tidak hanya berkontribusi untuk kebaikan dunia tetapi juga mendapatkan kebaikan dan pahala di sisi Allah *Subhanahu wa Ta'ala*. Semoga Allah *Subhanahu wa Ta'ala* senantiasa memberikan keberkahan, rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua. Aamiin.

Bandar Lampung, 10 Juni 2025

Rafika Indah

NPM. 2323012010

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN JUDUL DALAM	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
HALAMAN PERSETUJUAN	v
HALAMAN PENGESAHAN.....	vi
PERNYATAAN.....	vii
RIWAYAT HIDUP	viii
MOTTO	ix
PERSEMBAHAN.....	x
SANWACANA	xi
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Fokus dan Sub Fokus Penelitian	7
1.3. Pertanyaan Penelitian	7
1.4. Tujuan Penelitian	8
1.5. Manfaat Penelitian	8
1.5.1 Manfaat Teoretis	8
1.5.2 Manfaat Praktis	8
1.5.3 Manfaat Kebijakan	9
1.5.4 Implikasi Penelitian Selanjutnya.....	9
1.6. Definisi Istilah.....	9
1.7. Ruang Lingkup Penelitian.....	10
II. TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1. Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	12
2.2. Kepemimpinan Situasional	14
2.2.1. Konsep Kepemimpinan Situasional	14
2.2.2. Dimensi Kepemimpinan Situasional.....	17
2.2.2.1 <i>Telling</i>	17
2.2.2.2 <i>Selling</i>	17
2.2.2.3 <i>Participating</i>	17
2.2.2.4 <i>Delegating</i>	18
2.3. Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah.....	19

2.4. Kerangka Pikir Penelitian	22
III. METODE PENELITIAN	24
3.1. <i>Setting</i> Penelitian	24
3.1.1 Lokasi Penelitian.....	24
3.1.2 Waktu Penelitian.....	24
3.2. Pendekatan dan Desain Penelitian	24
3.2.1 Pendekatan Penelitian	24
3.2.2 Desain Penelitian	25
3.3. Kehadiran Peneliti.....	25
3.4. Sumber Data Penelitian.....	26
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	29
3.5.1 Wawancara.....	29
3.5.2 Observasi.....	30
3.6. Teknik Analisis Data.....	31
3.6.1 Pengumpulan Data (<i>Data Collection</i>).....	31
3.6.2 Reduksi Data (<i>Data Reduction</i>)	31
3.6.3 Penyajian Data (<i>Data Display</i>)	31
3.6.4 Penarikan Kesimpulan (<i>Verification</i>).....	32
3.7. Pengujian Kesahihan Data	33
3.7.1 Kredibilitas (<i>Credibility</i>)	33
3.7.2 Transferabilitas (<i>Transferability</i>)	34
3.7.3 Dipendabilitas (<i>Dependability</i>)	34
3.7.4 Konfirmabilitas (<i>Confirmability</i>).....	34
3.8. Pelaksanaan Penelitian.....	35
3.8.1 Tahap Pra-Lapangan	35
3.8.2 Tahap Pekerjaan Lapangan	35
3.8.3 Tahap Analisis Data	35
3.8.4 Penyusunan Laporan	36
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	37
4.1. Hasil Penelitian	37
4.1.1. Letak Geografis.....	37
4.1.2. Gambaran Umum SMP Islam X Bandar Lampung	37
4.1.3. Visi, Misi dan Tujuan SMP Islam X Bandar Lampung.....	38
4.1.4. Profil SMP Islam X Bandar Lampung.....	40
4.1.5. Struktur Organisasi SMP Islam X Bandar Lampung.....	40
4.1.6. Tenaga Pendidik dan Kependidikan.....	41
4.1.7. Keadaan Sarana dan Prasarana.....	42
4.2. Paparan dan Analisis Data Penelitian	43
4.2.1. Praktik <i>Telling</i> Kepala Sekolah dalam Menjalankan Kepemimpinan Situasional di SMP Islam X Bandar Lampung.....	43
4.2.2. Praktik <i>Selling</i> Kepala Sekolah dalam Menjalankan Kepemimpinan Situasional di SMP Islam X Bandar Lampung.....	55
4.2.3. Praktik <i>Participating</i> Kepala Sekolah dalam Menjalankan Kepemimpinan Situasional di SMP Islam X Bandar Lampung.....	68
4.2.4. Praktik <i>Delegating</i> Kepala Sekolah dalam Menjalankan Kepemimpinan Situasional di SMP Islam X Bandar Lampung.....	81

4.3. Temuan Penelitian	92
4.3.1. Praktik <i>Telling</i> Kepala Sekolah dalam Menjalankan Kepemimpinan Situasional di SMP Islam X Bandar Lampung.....	93
4.3.2. Praktik <i>Selling</i> Kepala Sekolah dalam Menjalankan Kepemimpinan Situasional di SMP Islam X Bandar Lampung.....	97
4.3.3. Praktik <i>Participating</i> Kepala Sekolah dalam Menjalankan Kepemimpinan Situasional di SMP Islam X Bandar Lampung ...	101
4.3.4. Praktik <i>Delegating</i> Kepala Sekolah dalam Menjalankan Kepemimpinan Situasional di SMP Islam X Bandar Lampung ...	105
4.4. Pembahasan.....	109
4.4.1. Praktik <i>Telling</i> Kepala Sekolah dalam Menjalankan Kepemimpinan Situasional di SMP Islam X Bandar Lampung.....	109
4.4.2. Praktik <i>Selling</i> Kepala Sekolah dalam Menjalankan Kepemimpinan Situasional di SMP Islam X Bandar Lampung.....	110
4.4.3. Praktik <i>Participating</i> Kepala Sekolah dalam Menjalankan Kepemimpinan Situasional di SMP Islam X Bandar Lampung ...	111
4.4.4. Praktik <i>Delegating</i> Kepala Sekolah dalam Menjalankan Kepemimpinan Situasional di SMP Islam X Bandar Lampung...	113
V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI HASIL PENELITIAN.....	115
5.1. Kesimpulan	115
5.2. Implikasi Hasil Penelitian dan Keterbatasan Penelitian	117
DAFTAR PUSTAKA	120
LAMPIRAN.....	126

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
2.1	Tingkat Kesiapan Pengikut.....	15
3.1	Jumlah Informan Penelitian.....	27
3.2	Pengkodean Teknik Pengumpulan Data.....	28
3.3	Pengkodean Informan Penelitian.....	28
3.4	Kisi-Kisi Pedoman Wawancara.....	30
3.5	Kisi-kisi Pedoman Observasi.....	31
4.1	Profil SMP Islam X Bandar Lampung.....	40
4.2	Tenaga Pendidik dan Kependidikan SMP Islam X Bandar Lampung Tahun Ajaran 2024/2025.....	41
4.3	Keadaan Sarana dan Prasarana SMP Islam X Bandar Lampung.....	42
4.4	Matriks Praktik <i>Telling</i> Kepala Sekolah dalam Menjalankan Kepemimpinan Situasional di SMP Islam X Bandar Lampung.....	93
4.5	Matriks Praktik <i>Selling</i> Kepala Sekolah dalam Menjalankan Kepemimpinan Situasional di SMP Islam X Bandar Lampung.....	97
4.6	Matriks Praktik <i>Participating</i> Kepala Sekolah dalam Menjalankan Kepemimpinan Situasional di SMP Islam X Bandar Lampung.....	101
4.7	Matriks Praktik <i>Delegating</i> Kepala Sekolah dalam Menjalankan Kepemimpinan Situasional di SMP Islam X Bandar Lampung.....	105

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
2.1	Model Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard.....	16
2.2	Kerangka Pikir Penelitian.....	23
3.1	Teknik Analisis Data Kualitatif.....	33
4.1	Struktur Organisasi SMP Islam X Bandar Lampung.....	41
4.2	Diagram Konteks Praktik <i>Telling</i> Kepala Sekolah.....	96
4.3	Diagram Konteks Praktik <i>Selling</i> Kepala Sekolah.....	100
4.4	Diagram Konteks Praktik <i>Participating</i> Kepala Sekolah.....	104
4.5	Diagram Konteks Praktik <i>Delegating</i> Kepala Sekolah.....	108

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Pedoman Wawancara.....	127
2. Matriks Wawancara Kepala Sekolah.....	129
3. Matriks Wawancara Wakil Kepala Sekolah.....	134
4. Matriks Wawancara Koordinator.....	138
5. Matriks Wawancara Guru.....	146
6. Matriks Staf Administrasi.....	152
7. Matriks Orang Tua Siswa.....	156
8. Pedoman Observasi.....	160
9. Matriks Hasil Observasi.....	161
10. Catatan Lapangan (<i>Field Note</i>).....	167
11. Surat Izin Penelitian.....	170
12. Surat Balasan Izin Penelitian.....	171
13. Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian.....	172
14. Kalender Akademik SMP Islam X Bandar Lampung.....	173
15. SK Pembagian Tugas.....	175
16. Poster Prestasi Siswa dan Guru.....	176
17. Leaflet SMP Islam X Bandar Lampung.....	178
18. Sertifikat Akreditasi Sekolah.....	179
19. Foto Kegiatan Penelitian.....	180

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Kepemimpinan merupakan suatu usaha dari seorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan individu atau tujuan organisasi. Pemimpin diharapkan dapat mempengaruhi, mendukung, dan memberikan motivasi agar para pengikutnya mau melaksanakan tugasnya secara antusias dalam mencapai tujuan yang diinginkan baik secara individu maupun organisasi (Wijono, 2018). Kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku positif yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang dapat memberikan pengaruh terhadap anggota kelompok untuk melakukan tindakan atau pekerjaan yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi (Said, 2018). Pengaruh ini dapat dirasakan atau sengaja dibuat untuk menciptakan kondisi kinerja, motivasi, kepuasan, yang secara langsung maupun tidak langsung bisa berdampak terhadap produktivitas. Suatu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin diraih bergantung kepada pemimpinnya (Taufan et al., 2021). Tujuan dari kepemimpinan yaitu memperbaiki komunikasi dan hubungan yang positif antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya untuk saling bermusyawarah dalam pengambilan keputusan (Afrizal et al., 2020).

Kepemimpinan, dalam praktiknya dapat diterapkan di berbagai institusi, termasuk institusi pendidikan. Kepemimpinan yang dilaksanakan di sebuah satuan pendidikan disebut kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah untuk memimpin, dan mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya agar patuh, hormat, setia, dan mampu bekerja sama (Usman, 2014). Kepala sekolah memiliki peran yang sangat vital dalam mewujudkan tujuan pendidikan. Pimpinan tertinggi sekolah yaitu kepala sekolah memiliki tugas penting dan utama dalam mengatur dan mengelola keterlaksanaan dan terselenggara pendidikan melalui proses pembelajaran disekolah (Purwanto, 2019). Lebih lanjut, kepala sekolah adalah seorang pemimpin

pendidikan yang merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, mengawasi, dan menyelesaikan seluruh kegiatan pendidikan di sekolah dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran (Fatonah, 2017).

Pada tingkat sekolah, kepala sekolah sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala sekolah harus mempersiapkan berbagai strategi supaya mampu menyusun kurikulum yang sesuai kebutuhan sekolah juga perlu menciptakan suasana yang kondusif untuk menumbuhkan semangat dan mengembangkan motivasi belajar peserta didik (Ideswal et al., 2020). Sehingga, kepala sekolah harus pandai dalam memimpin kelompok dan pendelegasian tugas dan wewenang (Mahardhani, 2016). Kepala sekolah mempunyai peran sebagai perencana, pengorganisasi seluruh kegiatan di sekolah, pengarah atau pembimbing seluruh personil sekolah kaitannya dalam pelaksanaan tugas, pengkoordinasi kegiatan dan sekaligus sebagai pengawas dalam pelaksanaan kegiatan yang ada di sekolah (Wildawati et al., 2013). Kepala sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab yang cukup berat. Untuk dapat melaksanakan fungsinya secara optimal, kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dan efektif. Maka dari itu, gaya kepemimpinan memiliki peran penting untuk menyelaraskan berbagai macam kebutuhan, menciptakan situasi kerja yang kondusif dan mendorong bawahannya untuk berperilaku sesuai dengan tujuan lembaga pendidikan yang telah ditetapkan (Ida & Ikasari, 2022).

Gaya kepemimpinan kepala sekolah mencerminkan dampak positif yang kuat terhadap kinerja bawahan terutama yang memiliki tingkat kesiapan rendah (Indah, et.al., 2022). Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan adalah gaya kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan situasional didasarkan pada perilaku tugas, perilaku hubungan, kematangan pengikut, dan perilaku pemimpin yang efektif (Sari & Sowiyah, 2022). Kepemimpinan situasional kepala sekolah adalah cara yang digunakan kepala sekolah dalam berinteraksi dengan guru yang bersifat situasional, dalam rangka mempengaruhi guru agar bekerja dengan baik guna mencapai tujuan dan sasaran proses belajar mengajar (Wahyudi, 2012). Menurut Arisman & Prihatin (2021) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan situasional membantu kepala sekolah untuk mengatasi masalah yang terjadi sesuai

dengan lingkungan dan keadaan tenaga pendidik atau tenaga kependidikan. Keberhasilan kepemimpinan situasional ini bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam menentukan sikap berdasarkan kesiapan bawahannya. Sikap kepala sekolah juga dapat dipengaruhi oleh seberapa kompleks dan urgensi dari sebuah situasi. Hal tersebut senada dengan Raza & Sikandar (2018) yang mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah bergantung pada sifat, kompleksitas, dan urgensi dari sebuah kondisi lingkungan, sehingga kepala sekolah dapat menunjukkan perilaku yang sama atau berbeda bergantung pada kondisi lingkungan yang dihadapi.

Gaya kepemimpinan situasional diterapkan dengan melihat kesiapan dan kematangan bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan pemimpin. Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang efektif, karena gaya kepemimpinan ini menekankan fleksibilitas dan keterampilan dalam memadukan gaya kepemimpinan dengan situasi yang dihadapi (Jannah et al., 2023).

Kepemimpinan situasional kepala sekolah dapat diukur melalui empat perilaku pemimpin, yaitu *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* (Hersey & Blanchard, 1969). Dimensi pertama yaitu *telling*, dimensi ini berkaitan dengan kemampuan pemimpin untuk mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan dalam melakukan tugas dan mengatakan pada pengikutnya apa, di mana, bagaimana, dan kapan melakukan tugas-tugasnya. Dengan perkataan lain perilaku pimpinan terwujud dalam gaya yang bersifat direktif. Lebih lanjut, *telling* artinya kepala sekolah memberitahukan tugas dan fungsinya kepada mitra kerjanya sehingga terjalin komunikasi satu arah. Model ini bertujuan agar tenaga pendidik dan tenaga kependidikan terlatih dalam melakukan pekerjaannya sehingga mereka dapat meningkatkan kompetensi dalam bekerja (Aisyah & Takdir, 2017). Kepala sekolah selaku pimpinan memberikan arahan atau tugas kepada bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan disampaikan dengan jelas dan detail sampai pada isi pokok persoalan yang akan dibicarakan dalam agenda rapat bersama, serta kepala sekolah memberikan instruksi kepada guru dalam pelaksanaan pembelajaran,

sehingga hasilnya dapat dirasakan oleh peserta didik dalam proses pembelajaran di kelas (Ida & Ikasari, 2022).

Dimensi kedua yaitu *selling*, dimensi ini berkaitan dengan kemampuan pemimpin untuk menyediakan instruksi-instruksi terstruktur bagi bawahannya disamping juga harus bersikap supportif. Kepala sekolah aktif dalam memberikan semangat dan motivasi kepada guru sehingga guru merasa nyaman dalam menjalankan tugasnya di sekolah (Ida & Ikasari, 2022). Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk menyampaikan ide atau berpendapat, berlaku demokratis dalam menjalankan tugasnya tanpa memaksakan kehendaknya, menerima saran dari guru, serta memberikan pujian atau insentif atau penghargaan kepada guru bila menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dikemudian hari (Aisyah & Takdir, 2017).

Dimensi ketiga yaitu *participating*, dimensi ini berkaitan dengan interaksi antara pemimpin dan bawahan di mana pimpinan melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan mengenai bagaimana menyelesaikan tugas dengan baik. Artinya, pimpinan hanya memainkan peranan selaku fasilitator untuk memperlancar tugas para bawahan yang antara lain dilakukannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang efektif (Aisyah & Takdir, 2017). Dengan kata lain, pemimpin tidak banyak memerintah namun lebih banyak pola hubungan dan kerja sama tim (Schermehorn, 2012).

Dimensi yang keempat yaitu *delegating*, dimensi ini berkaitan dengan kemampuan pimpinan dalam medelegasikan tanggung jawab kepada bawahan agar dapat melakukan pekerjaan dengan efektif. Lebih lanjut, pemimpin memberikan sebuah tanggung jawab atau tugas, dengan tidak banyak terlibat namun hanya mengawasi saja (Schermehorn, 2012). Kepala sekolah memantau pekerjaan guru dan memberikan tanggung jawab penuh kepada guru dalam menyelesaikan pekerjaan (Aisyah & Takdir, 2017). Kepemimpinan dengan dimensi *delegating* dapat diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan tinggi yaitu mampu dan mau. Dengan demikian dimensi “delegasi” yang memberikan sedikit pengarahan atau dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi. Bawahan diperkenankan untuk melaksanakan dan memutuskan sendiri

tentang bagaimana, kapan, dan dimana melakukan pekerjaan. Dimensi ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang rendah dan perilaku pada tugas juga rendah (Koniswara & Lestari, 2019).

Dampak penerapan kepemimpinan situasional dapat meningkatkan kualitas sekolah (Arisman & Prihatin, 2021). Selain itu dalam penelitian yang dilakukan Hariri, Aristya, dan Sowiyah (2023) kepemimpinan kepala sekolah memberikan pengaruh positif terhadap kinerja guru. Penelitian yang dilakukan oleh Aisyah dan Takdir (2017) menyatakan bahwa penerapan kepemimpinan situasional oleh kepala sekolah terbukti efektif untuk menciptakan lingkungan yang positif dan mendukung kolaborasi, sehingga meningkatkan kinerja sekolah secara keseluruhan. Hal ini didukung pula oleh hasil penelitian yang dilakukan Hatari (2022) yaitu pemimpin sekolah yang menerapkan kepemimpinan situasional menyampaikan (*telling*), menjual (*selling*), melibatkan (*participating*), dan mendelegasikan (*delegating*), berdampak positif pada kinerja yang dilakukan oleh bawahan.

Penelitian-penelitian yang dilakukan mengenai kepemimpinan situasional kepala sekolah diatas menunjukkan pengaruh yang positif terhadap kemajuan sekolah. Namun, penelitian-penelitian ini banyak dilakukan secara kuantitatif. Literatur penelitian kualitatif tentang kepemimpinan situasional masih sedikit, terutama dalam konteks lembaga pendidikan di Lampung. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti praktik kepemimpinan situasional di organisasi sekolah, khususnya di Kota Bandar Lampung.

Sekolah yang akan diteliti adalah SMP Islam X Bandar Lampung yang merupakan salah satu Sekolah Menengah Pertama Swasta unggulan yang berlokasi di pusat kota Bandar Lampung. SMP Islam X merupakan sekolah menengah berbasis Islam yang mengedepankan nilai-nilai agama, pendidikan karakter, dan pengembangan keterampilan siswa. Dengan mengusung konsep *Full Day School*, SMP Islam X berkomitmen untuk menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas dan komprehensif sesuai dengan potensi serta minat dan bakat yang dimiliki siswa, sehingga siswa dapat mengembangkan talenta unik dirinya masing-masing. Komitmen SMP Islam X tersebut diwujudkan melalui program-program unggulan

yang tertuang dalam kurikulum kekhasan sekolah. Program tersebut adalah program Peminatan dan program Takhasus.

Program Peminatan adalah program yang memiliki konsentrasi pada minat dan bakat siswa. Siswa akan diarahkan sesuai dengan minat dan bakat yang dimiliki, dilatih secara intens, serta dibimbing oleh guru yang berpengalaman di bidangnya. Terdapat beberapa pilihan peminatan dalam program ini seperti peminatan olimpiade, bahasa, seni, dan olahraga. Selain program Peminatan, terdapat program Takhasus yaitu program dengan konsentrasi dalam bidang membaca, menulis, dan menghafal Al-Qur'an dengan target menghafal 30 juz, serta fasih berbahasa Arab. Selain itu, seluruh siswa akan didampingi oleh tenaga pendidik profesional dengan tetap mendapatkan pembelajaran kurikulum Nasional yang disesuaikan. Seluruh program dikemas dengan suasana belajar yang kondusif dan menyenangkan dengan mengedepankan pendidikan adab dan akhlak untuk mewujudkan lulusan yang santun dan berakhlak mulia sesuai dengan motto sekolah *Adab, Martabat, dan Manfaat*.

SMP Islam X tergolong sekolah baru, yakni berdiri tahun 2020 di masa pandemi. Namun, dengan sederet prestasi yang telah ditorehkan selama 5 tahun terakhir, SMP Islam X mampu bersaing dengan sekolah-sekolah lainnya. Sekolah ini tidak hanya menjadi sekolah favorit pilihan masyarakat Lampung, namun juga masyarakat luar provinsi seperti Jakarta, Kalimantan, Sumatera Selatan, Nusa Tenggara Barat, dan daerah lainnya.

Sepanjang SMP Islam X berdiri, telah banyak prestasi yang diraih, mulai dari tingkat kota, provinsi, nasional, hingga internasional. Pencapaian prestasi yang diraih pun tersebar dalam berbagai bidang, seperti olimpiade, bahasa, agama, olahraga, seni, *IT* dan riset/penelitian. Sederet raihan prestasi ini semakin mengukuhkan SMP Islam X sebagai "*Home of Talents*" yaitu rumah bagi setiap talenta siswanya. Tidak hanya itu, SMP Islam X yang tahun ini akan meluluskan angkatan ketiga telah menunjukkan keberhasilannya dengan menghantarkan para alumni untuk melanjutkan pendidikan di berbagai sekolah unggulan baik di dalam maupun luar provinsi, swasta maupun negeri melalui jalur reguler dan jalur prestasi.

Berbagai prestasi yang diraih oleh sekolah, tentu tidak terlepas dari peran pemimpinnya. Kepala SMP Islam X pada tahun 2023 telah sukses menjadikan SMP Islam X Bandar Lampung menjadi salah satu SMP swasta dengan mutu akreditasi tertinggi di Provinsi Lampung. Namun, dengan banyaknya prestasi yang diraih, belum ada penelitian terkait kepemimpinan kepala sekolah di SMP Islam X Bandar Lampung. Sedangkan hal ini penting sebagai upaya lembaga untuk terus mempertahankan *branding* dan *benchmarking* bagi lembaga pendidikan sejenis serta memupuk kepercayaan masyarakat terhadap sekolah. Dengan demikian, penelitian ini penting untuk dilakukan karena memberikan kontribusi dalam aspek teoretis, praktik, dan kebijakan.

1.2 Fokus dan Sub Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, fokus utama penelitian ini adalah Praktik Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di SMP Islam X Bandar Lampung. Adapun sub fokus penelitian sebagai berikut:

- 1) Praktik *Telling* kepala sekolah di SMP Islam X Bandar Lampung.
- 2) Praktik *Selling* kepala sekolah di SMP Islam X Bandar Lampung.
- 3) Praktik *Participating* kepala sekolah di SMP Islam X Bandar Lampung.
- 4) Praktik *Delegating* kepala sekolah di SMP Islam X Bandar Lampung.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian yang telah disebutkan sebelumnya, penelitian ini menggali lebih dalam mengenai praktik kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMP Islam X Bandar Lampung, dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Bagaimanakah Kepala SMP Islam X Bandar Lampung melaksanakan *Telling* dalam praktik kepemimpinan situasional?
- 2) Bagaimanakah Kepala SMP Islam X Bandar Lampung melaksanakan *Selling* dalam praktik kepemimpinan situasional?
- 3) Bagaimanakah Kepala SMP Islam X Bandar Lampung melaksanakan *Participating* praktik dalam kepemimpinan situasional?
- 4) Bagaimanakah Kepala SMP Islam X Bandar Lampung melaksanakan *Delegating* praktik dalam kepemimpinan situasional?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian adalah untuk menggali pengalaman lebih dalam mengenai:

- 1) *Telling* dalam praktik kepemimpinan situasional yang dilaksanakan Kepala SMP Islam X Bandar Lampung.
- 2) *Selling* dalam praktik kepemimpinan situasional yang dilaksanakan Kepala SMP Islam X Bandar Lampung.
- 3) *Participating* praktik kepemimpinan situasional yang dilaksanakan Kepala SMP Islam X Bandar Lampung.
- 4) *Delegating* praktik kepemimpinan situasional yang dilaksanakan Kepala SMP Islam X Bandar Lampung.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoretis, praktis, maupun kebijakan.

1.5.1. Manfaat Teoretis

Manfaat teoretis dari penelitian ini adalah sebagai bahan dalam mengembangkan ilmu pengetahuan tentang kepemimpinan, khususnya dalam ilmu kepemimpinan situasional di bidang pendidikan.

1.5.2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi:

- 1) Kepala Sekolah, sebagai pedoman dan evaluasi bagi pimpinan sekolah tentang bagaimana praktik kepemimpinan situasional dalam upaya mewujudkan sekolah yang efektif.
- 2) Pendidik dan tenaga kependidikan, dapat digunakan sebagai sarana untuk memperoleh gambaran atau masukan mengenai hasil dan pengaruh dari praktik kepemimpinan situasional terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah.
- 3) Yayasan, sebagai evaluasi terhadap kepala sekolah berdasarkan indikator-indikator yang terdapat dalam dimensi kepemimpinan situasional.

1.5.3. Manfaat Kebijakan

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi Dinas Pendidikan dalam menetapkan kebijakan, khususnya yang berkaitan dengan pelatihan/diklat persiapan/penguatan kepala sekolah tentang bagaimana kepala sekolah melakukan praktik – praktik kepemimpinan yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

1.5.4. Implikasi Penelitian Selanjutnya

Hasil dari penelitian ini diharapkan memberikan gambaran yang komprehensif mengenai praktik kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMP Islam X Bandar Lampung. Namun, mengingat pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan desain fenomenologi pada satu lokasi penelitian, maka temuan ini memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lanjutan yang dapat memperluas cakupan konteks, baik dari segi lokasi, jenjang pendidikan, maupun pendekatan metodologis. Dengan memperluas fokus dan pendekatan penelitian, diharapkan temuan yang dihasilkan akan lebih representatif dan dapat memberikan kontribusi yang lebih luas terhadap pengembangan ilmu kepemimpinan pendidikan serta praktik manajerial di lingkungan sekolah.

1.6. Definisi Istilah

Berikut penjelasan mengenai definisi istilah dalam penelitian ini:

- 1) Kepala sekolah merupakan pimpinan lembaga sekolah yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, penanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana juga sebagai supervisor pada sekolah yang dipimpinnya.
- 2) Kepemimpinan kepala sekolah adalah perilaku positif kepala sekolah dalam memberikan pengaruh terhadap warga sekolah untuk menyelenggarakan sekolah yang berkualitas.
- 3) Kepemimpinan situasional merupakan kepemimpinan yang dapat menyesuaikan pola perilaku dan arahnya dengan kebutuhan organisasi yang dipimpinnya. Jenis kepemimpinan ini melibatkan pemimpin terlebih dahulu

memahami dan menilai situasi saat ini untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang paling tepat.

- 4) *Telling* adalah dimensi pertama dalam praktik kepemimpinan situasional, yaitu pemimpin mengambil keputusan, memberikan instruksi kepada bawahannya dan mengawasinya selanjutnya memberi evaluasi terhadap kinerja bawahannya.
- 5) *Selling* adalah dimensi kedua dalam praktik kepemimpinan situasional, yaitu pemimpin yang menggunakan komunikasi dua arah untuk membangun kepercayaan dengan bawahannya dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan.
- 6) *Participating* adalah dimensi ketiga dalam praktik kepemimpinan situasional, yaitu pemimpin bersedia memberikan kesempatan kepada pengikutnya untuk berkembang, memikul tanggung jawab, dan mendukung pengambilan keputusan satu sama lain. Pemimpin juga memberikan perhatian lebih pada apa yang dikatakan para pengikutnya.
- 7) *Delegating* adalah dimensi keempat dalam praktik kepemimpinan situasional, yaitu pemimpin mendelegasikan banyak wewenang kepada bawahannya, membiarkan mereka lebih dominan dalam perencanaan dan pelaksanaan, dan pemimpin hanya mengawasi mereka.
- 8) *Program Peminatan* adalah program unggulan SMP Islam X yang memiliki konsentrasi pada minat dan bakat siswa.
- 9) *Program Takhassus* adalah program unggulan SMP Islam X yang memiliki konsentrasi pada bidang tahsin dan tahfidz Al-Qur'an dengan target hafalan 30 juz.

1.7. Ruang Lingkup Penelitian

Untuk menghindari anggapan yang berbeda terhadap masalah yang akan dibahas, maka peneliti membatasi ruang lingkup penelitian sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan yang diteliti dalam penelitian ini adalah kepemimpinan situasional.
- 2) Dimensi kepemimpinan situasional pada penelitian ini, yaitu *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*.

- 3) Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah instrumen wawancara dan instrumen observasi yang mengacu kepada empat dimensi praktik kepemimpinan situasional.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam keberhasilan sebuah organisasi, termasuk lembaga pendidikan seperti sekolah. Kartono (2014) mengartikan kepemimpinan sebagai sebuah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif dalam rangka mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Syarifudin (2011) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses interaksi antara pemimpin dan orang lain yang dipimpin dalam suatu kelompok atau organisasi. Pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya mempengaruhi dan mengarahkan serta menggerakkan seluruh anggota kelompok untuk memberdayakan sumber daya organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan organisasi. Yukl (2002) mendefinisikan kepemimpinan sebagai perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang hendak dicapai bersama.

Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah merupakan aktor utama yang menjalankan fungsi kepemimpinan tersebut. Kepala sekolah adalah salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan (Manora, 2019). Kepala sekolah adalah seseorang yang melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian pendidikan di sekolah (Wahyudin, 2018). Kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai pemimpin sekolah yang mempunyai tanggung jawab agar sekolah dapat menjalankan fungsinya dalam menyelenggarakan pendidikan yang bermutu. Kepala sekolah merupakan pejabat profesional yang ada dalam organisasi sekolah, yang bertugas untuk mengatur semua sumber daya sekolah dan bekerja sama dengan guru-guru, staf dan pegawai lainnya dalam mendidik peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan (Priansa, 2014). Hal ini senada dengan pernyataan

bahwa kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah dan pendidikan secara luas (Iskandar, 2013).

Kepemimpinan kepala sekolah adalah kapasitas pemimpin sekolah dalam memahami dan mengartikulasikan visi, misi, dan strategi sekolah, meyakini bahwa sekolah adalah tempat untuk belajar, mempengaruhi, memberdayakan, membimbing, membentuk kultur, menjaga integritas, berani mengambil resiko sebagai pionir dalam pembaharuan, memotivasi, mendudukkan sumber daya manusia lebih tinggi dari pada sumber daya-sumber daya yang lainnya, menghargai orang lain, dan selalu proaktif (Fitrah, 2017). Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah untuk menggerakkan tenaga kependidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu yang dapat menggerakkan semua sumber daya sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap (Wahyudin, 2018).

Menurut Mulyono (2008) kepemimpinan kepala sekolah merupakan ruh yang menjadi pusat sumber gerak organisasi untuk mencapai tujuan dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah (Wahjosumidjo, 2010). Selanjutnya, menurut Permadi (2009) bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam mengarahkan dan memanfaatkan segala sumber daya yang tersedia sangat menentukan keberhasilan proses belajar di sekolah.

2.2 Kepemimpinan Situasional

2.2.1. Konsep Kepemimpinan Situasional

Teori kepemimpinan ini pertama kali dikemukakan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard (1969) yang menguraikan pendekatan ini secara mendalam dalam buku *Management of Organizational Behavior*. Teori ini awalnya disebut *Life Cycle Theory of Leadership* dan kemudian berganti nama menjadi *Situational Leadership Theory* pada pertengahan tahun 1970-an. Sekitar awal 1980-an, kedua penulis memutuskan untuk mengembangkan teori kepemimpinan situasional masing-masing. Paul Hersey menyebutnya sebagai *Situational Leadership*, sedangkan Ken Blanchard menyebutnya sebagai *Situational Leadership II (SLII)*.

Secara garis besar, konsep dari model kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard adalah sama. Keduanya menekankan pada asumsi bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk semua situasi. Gaya kepemimpinan yang efektif bergantung pada tingkat kesiapan atau kematangan pengikut dan konteks tugas yang dihadapi (Hersey & Blanchard, 1969). Terdapat empat gaya kepemimpinan dalam model yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (1969). Pertama, *telling*; Pemimpin memberikan arahan jelas dan memberikan pengawasan. Cocok untuk pengikut yang belum mampu dan belum bersedia. Kedua, *selling*; Pemimpin masih mengarahkan, tetapi lebih banyak memberikan penjelasan dan membujuk. Cocok untuk pengikut yang belum mampu, tapi bersedia. Ketiga, *participating*; Pemimpin dan pengikut berbagi keputusan. Cocok untuk pengikut yang mampu tapi kurang percaya diri atau tidak sepenuhnya bersedia. Keempat, *delegating*; Tanggung jawab diberikan sepenuhnya kepada pengikut. Cocok untuk pengikut yang mampu dan bersedia.

Lebih lanjut, Blanchard (1985) mengatakan bahwa terdapat tiga keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yang pertama adalah keterampilan dalam menetapkan tujuan (*goal setting*), sekaligus menetapkan apa yang perlu dilakukan agar tercapainya tujuan. Kedua adalah keterampilan dalam melakukan diagnosa (*diagnosing*), seorang pemimpin tidak cukup jika hanya pandai dalam mendiagnosa masalah, tetapi juga harus memiliki keterampilan dalam menilai kompetensi dan

komitmen dari pengikut/bawahannya. Ketiga adalah keterampilan dalam menyesuaikan diri (*matching*), seorang pemimpin harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan apa yang dibutuhkan, bahkan jika diperlukan ia harus dapat mengkombinasikan berbagai gaya kepemimpinan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Teori kepemimpinan situasional berlandaskan dua prinsip utama, yaitu tingkat kesiapan/kematangan individu atau kelompok yang berperan sebagai pengikut serta gaya kepemimpinan yang diterapkan (Sari & Sowiyah, 2022). Model kepemimpinan situasional didasarkan pada hubungan saling mempengaruhi antara (1) tingkat dukungan dan pengarahan yang diberikan pemimpin, (2) tingkat dukungan sosio-emosional yang dihadirkan pemimpin, (3) tingkat kesiapan pengikut dalam melaksanakan tugas, fungsi, aktivitas, atau tujuan tertentu yang ingin dicapai oleh pemimpin melalui individu atau kelompok (Paramansyah et al., 2021). Hersey dan Blanchard (1969) mengidentifikasi kesiapan atau kematangan pengikut ditandai oleh dua karakteristik: (i) kemampuan dan kemauan untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri, dan (ii) sejauh mana pengikut memiliki kemauan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

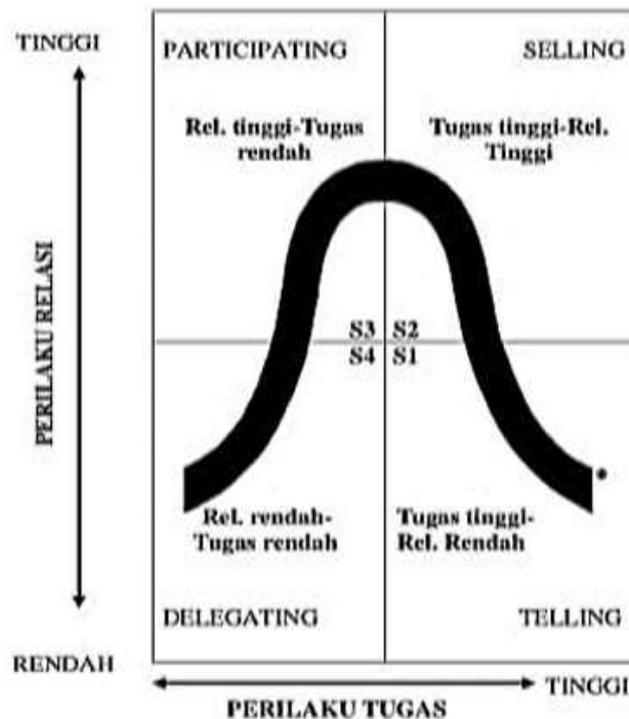
Terdapat empat dimensi kepemimpinan situasional berdasarkan kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan dengan pengikut/bawahan, serta terdapat empat tingkatan kesiapan atau kematangan bawahan yang disesuaikan dengan empat dimensi kepemimpinan situasional seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2.1 dan Gambar 2.1.

Tabel 2.1 Tingkat Kesiapan Pengikut

Tinggi		Rendah	
←————— Kesiapan Pengikut —————→			
R4	R3	R2	R1
Mampu dan mau atau percaya diri.	Mampu tapi tidak mau atau tidak percaya diri.	Tidak bisa tapi mau, atau percaya diri.	Tidak mampu dan tidak mau, tidak percaya diri.

Sumber: Hersey & Blanchard (1969)

Dalam teori kepemimpinan situasional, tingkat perkembangan atau kesiapan pengikut yang dilambangkan dengan “R” (*Readiness*), dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kemampuan dan komitmen. Komitmen merupakan kombinasi antara motivasi individu untuk menyelesaikan tugas dan rasa percaya diri (*self-confidence*) untuk menyelesaikan tugas dengan benar. Terdapat empat tingkat kesiapan pengikut, yaitu R1, R2, R3, dan R4, mulai dari kemampuan rendah hingga tinggi untuk melakukan tugas.



Gambar 2.1 Model Kepemimpinan Situasional Paul Hersey dan Ken Blanchard
Sumber: Hersey & Blanchard (1969)

Konsep utama teori kepemimpinan situasional terdiri dari dua bagian: dimensi perilaku tugas (sumbu horizontal) dan dimensi perilaku hubungan (sumbu vertikal). Kemudian kombinasi kedua dimensi ini menghasilkan empat dimensi kepemimpinan, yaitu: *Telling* (S1), *Selling* (S2), *Participating* (S3), dan *Delegating* (S4).

2.2.2. Dimensi Kepemimpinan Situasional

2.2.2.1. *Telling*

Dimensi ini merupakan kombinasi dari tingkat kesiapan pengikut yang berada pada R1 dan dimensi perilaku hubungan yang berada pada kuadran 1. Karakteristik pengikut pada tingkat ini cenderung tidak mampu dan tidak memiliki kemauan, mereka juga memiliki kompetensi dan komitmen yang rendah sehingga tidak memiliki kepercayaan diri. Ketika bawahan berada pada tingkat kematangan seperti ini, pemimpin harus bersikap direktif dengan menjelaskan secara detail tugas dan peran bawahan, serta memberikan instruksi yang perlu dilakukan secara spesifik pada setiap pekerjaan. Dalam pendekatan ini, pemimpin berfokus pada komunikasi satu arah, mencapai tujuan, dan meluangkan sedikit waktu untuk dukungan. Pemimpin juga harus menginstruksikan bawahan tentang tujuan apa dan bagaimana tujuan itu harus dicapai dan kemudian dengan cermat memantau pekerjaan bawahan. Dimensi ini dinamakan dimensi kepemimpinan situasional *telling*.

2.2.2.2. *Selling*

Dimensi ini merupakan kombinasi dari tingkat kesiapan pengikut yang berada pada R2 dan dimensi perilaku hubungan yang berada pada kuadran 2. Berdasarkan model kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard (1969), pengikut pada tingkat kematangan R2 ditandai dengan karakteristik yaitu memiliki kompetensi yang rendah namun mempunyai komitmen dan kepercayaan diri yang tinggi. Tingkat kesiapan dan kematangan seperti ini membutuhkan pemimpin yang memiliki fokus tugas sangat baik dan komunikasi dua arah yang tinggi. Selain itu, pemimpin harus fokus dalam mencapai tujuan dan mendukung kebutuhan sosial serta emosional bawahan. Pendekatan ini mengharuskan pemimpin untuk membantu bawahan dengan memberikan dorongan dan membangkitkan minat bawahan. Dimensi ini dinamakan dimensi kepemimpinan situasional *selling*.

2.2.2.3. *Participating*

Dimensi ini merupakan kombinasi dari tingkat kesiapan pengikut yang berada pada R3 dan dimensi perilaku hubungan yang berada pada kuadran 3. Berdasarkan model kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard (1969), pengikut yang berada

pada tingkat kesiapan ini ditandai dengan percaya diri yang kurang dan komitmen yang tidak konsisten, tetapi sebenarnya mereka memiliki kemampuan. Yang perlu dilakukan oleh pemimpin dalam menangani pengikut yang berada pada tingkatan kesiapan ini adalah dengan melakukan komunikasi dua arah yang dominan serta meninggalkan perilaku tugas yang terlalu tinggi. Dimensi ini dinamakan dimensi kepemimpinan situasional *participating*. Dinamakan sebagai pendekatan partisipatif atau pendukung sebab pemimpin tidak perlu lagi melakukan banyak hal dalam mendorong bawahan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, karena pada dasarnya mereka sudah mempunyai kemampuan yang kompeten dan hanya perlu menjalin komunikasi yang baik dan berbagi ide dengan pemimpin agar komitmen dan kepercayaan dirinya meningkat. Selain itu, pemimpin yang menggunakan pendekatan ini memberi bawahan kendali atas keputusan harian yang diambil, namun tetap tersedia untuk membantu memecahkan masalah yang dialami bawahan.

2.2.2.4. Delegating

Dimensi ini merupakan kombinasi dari tingkat kesiapan pengikut yang berada pada R4 dan dimensi perilaku hubungan yang berada pada kuadran 4. Pada dimensi ini, pengikut pada posisi R4 memiliki tingkat kesiapan dan kematangan yang tinggi. Mereka siap dalam menjalankan tugas dan segala pekerjaan tanpa harus diberikan instruksi yang detail. Mereka memiliki komitmen dan kepercayaan diri yang tinggi, sehingga pemimpin pada tingkatan ini cenderung menaruh kepercayaan yang tinggi kepada bawahan dan tidak terlalu fokus pada pemberian tugas yang tinggi serta tidak banyak berbicara. Pada kondisi seperti ini, pemimpin dapat memberikan kesempatan kepada bawahan dalam proses pengambilan keputusan bahkan memberikan kesempatan untuk memutuskan sesuatu. Kondisi ini adalah kondisi ideal yang dapat diciptakan pemimpin dalam menyikapi tingkat kesiapan atau kematangan bawahannya. Dimensi ini dinamakan dimensi kepemimpinan situasional *delegating*.

2.3. Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah

Seiring berjalannya waktu dan berkembangnya kajian tentang kepemimpinan situasional, maka munculah berbagai kajian tentang penggunaan kepemimpinan situasional dalam berbagai perspektif, salah satunya dalam praktik pendidikan. Kepemimpinan situasional kepala sekolah dianggap menjadi salah satu gaya kepemimpinan yang efektif, sebab gaya kepemimpinan ini menekankan fleksibilitas dan keterampilan dalam mengkombinasikan gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah bergantung pada situasi yang sedang dihadapi (Aisyah, et.al., 2023). Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Maisyaroh, et.al., (2019) bahwa kepemimpinan situasional kepala sekolah merupakan suatu pendekatan yang dilakukan oleh seorang pemimpin terutama dalam lingkup sekolah yaitu kepala sekolah, yang menekankan pada kemampuan untuk dapat bertindak dengan pedoman perilaku yang berguna dan berdasarkan hasil kombinasi kemampuan dalam semua situasi.

Mawardi (2017) mengungkapkan bahwa kepemimpinan situasional kepala sekolah didasarkan pada keterampilan dalam memberikan intensitas petunjuk, arahan, dan dukungan sosioemosional oleh kepala sekolah kepada bawahan atau guru dan tenaga kependidikan dengan memperhatikan tingkat kesiapan dan kematangan mereka. Selanjutnya, Dwiyani & Sarino (2018) melakukan penelitian tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dan mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat digolongkan pada indikator sebagai berikut; *telling* (mendikte), *selling* (menjual), *participating* (partisipasi) dan *delegating* (delegasi).

Selaras dengan hal tersebut, Aisyafarda & Sarino (2019) melakukan kajian yang serupa terhadap gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan mengungkapkan hal yang sama, yakni kepemimpinan situasional kepala sekolah meliputi empat dimensi; dimensi *telling*, dimensi *selling*, dimensi *participating* dan dimensi *delegating*. Keempat dimensi tersebut digunakan kepala sekolah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah. Empat dimensi dasar pada kepemimpinan situasional merupakan hal penting bagi seorang kepala sekolah dalam mempengaruhi guru dan tenaga kependidikan. Hal ini dikarenakan kombinasi perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung dari kepala sekolah

akan melibatkan hubungan kerja yang berorientasi pada tugas sesuai dengan tingkat kesiapan guru dan tenaga kependidikan (Nihayati, 2019).

Hasil penelitian dari Rahmiyanti (2020) juga mengungkapkan hal yang sejalan dengan Nihayati, dimana model kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard pada 4 kuadran secara simultan berpengaruh terhadap kompetensi profesional serta motivasi kerja guru dan tenaga kependidikan. Melalui pendekatan kepemimpinan situasional, pelaksanaan kegiatan pendidikan di sekolah ditentukan oleh kekuatan kepala sekolah dalam menyesuaikan tindakan berdasarkan situasi, serta kesesuaian dalam mengkombinasikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan guru dan tenaga kependidikan. Hal tersebut menegaskan bahwa gaya dalam menjalankan kepemimpinan itu sangat bervariasi sehingga fleksibilitas kepala sekolah dalam memberikan perlakuan kepada guru dan tenaga kependidikan menjadi penentu berhasil atau tidaknya pelaksanaan pendidikan di sekolah itu sendiri. Berdasarkan hal tersebut dapat digaris bawahi bahwa kesiapan guru dan tenaga kependidikan menjadi sebuah kepentingan tersendiri dalam pelaksanaan pendidikan. Sebagaimana hasil penelitian oleh Ruslan, et. al (2020) melalui studi kasusnya, mengungkapkan bahwa berhasil atau tidaknya suatu sekolah dalam membangun kesiapan dan profesionalisme guru bergantung pada bagaimana kinerja guru dan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah tersebut. Peningkatan kesiapan dan kematangan guru didukung oleh kinerja guru itu sendiri yang dibentuk melalui kemampuan, komitmen dan motivasi yang tidak terlepas dari perilaku kepemimpinan situasional kepala sekolah.

Tingkat kesiapan didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan pengikut/ guru dan tenaga kependidikan agar bertanggung jawab dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Terdapat dua jenis kesiapan yaitu kesiapan kerja dan kesiapan psikologis. Guru dan tenaga kependidikan yang memiliki tingkat kesiapan kerja tinggi dimana kemampuan dan pengetahuannya yang cukup baik maka mereka dapat melakukan pekerjaan tanpa diatur dan diarahkan oleh kepala sekolah lagi. Sedangkan guru dan tenaga kependidikan yang memiliki kesiapan psikologis tinggi, akan mempunyai motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaan yang

berkualitas, sehingga mereka hanya memerlukan sedikit pengawasan secara langsung (Rozalena & Dewi 2018). Dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah dituntut untuk menguasai prinsip-prinsip kepemimpinan situasional. Keterampilan diagnosis atau analisis merupakan salah satu prinsip yang digunakan kepala sekolah dalam menganalisa kesiapan guru dan tenaga kependidikan (pengikut) ketika menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Hasil penelitian dari Thompson & Glasø (2018) menunjukkan bahwa prinsip-prinsip kepemimpinan situasional mengharuskan pemimpin untuk selalu mengutamakan analisis karakteristik dari bawahan. Hasil penelitian mereka juga mendukung pendapat bahwa penilaian atau analisis pemimpin merupakan dasar yang baik untuk memberikan pengarahan dan dukungan yang sesuai dengan tingkat kesiapan bawahan. Rahayu, et.al (2017) melakukan studi terhadap implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, hasilnya menunjukkan bahwa kepala sekolah menggunakan empat gaya kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard (1969) sebagai berikut;

- 1) Penggunaan gaya *telling* oleh kepala sekolah dalam mengarahkan guru dan tenaga kependidikan dijalankan apabila mereka memerlukan petunjuk.
- 2) Kepala sekolah menggunakan gaya *selling* dalam membimbing guru ketika menyusun perangkat pembelajaran dan instrumen penilaian.
- 3) Kepala sekolah menggunakan gaya *participating* saat musyawarah dan pengambilan keputusan.
- 4) Kepala sekolah menggunakan gaya *delegating* ketika sedang dinas diluar daerah.

Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah membentuk pola perilaku tertentu yang terdiri atas 4 gaya dasar, sebagai berikut:

- 1) Gaya bercerita (*telling*) ditandai dengan intensitas perilaku mengarahkan yang tinggi dan intensitas perilaku mendorong yang rendah (tugas tinggi & hubungan rendah).
- 2) Gaya menjual (*selling*) ditandai dengan perilaku mengarahkan dan perilaku mendorong dengan intensitas yang tinggi (tugas & hubungan tinggi).
- 3) Gaya berpartisipasi (*participating*) ditandai dengan intensitas perilaku mengarahkan yang rendah dan intensitas perilaku mendorong yang tinggi

(hubungan tinggi & tugas rendah).

- 4) Gaya mendelegasikan ditandai dengan intensitas perilaku mengarahkan dan perilaku mendorong yang rendah (hubungan rendah & rendah tugas).

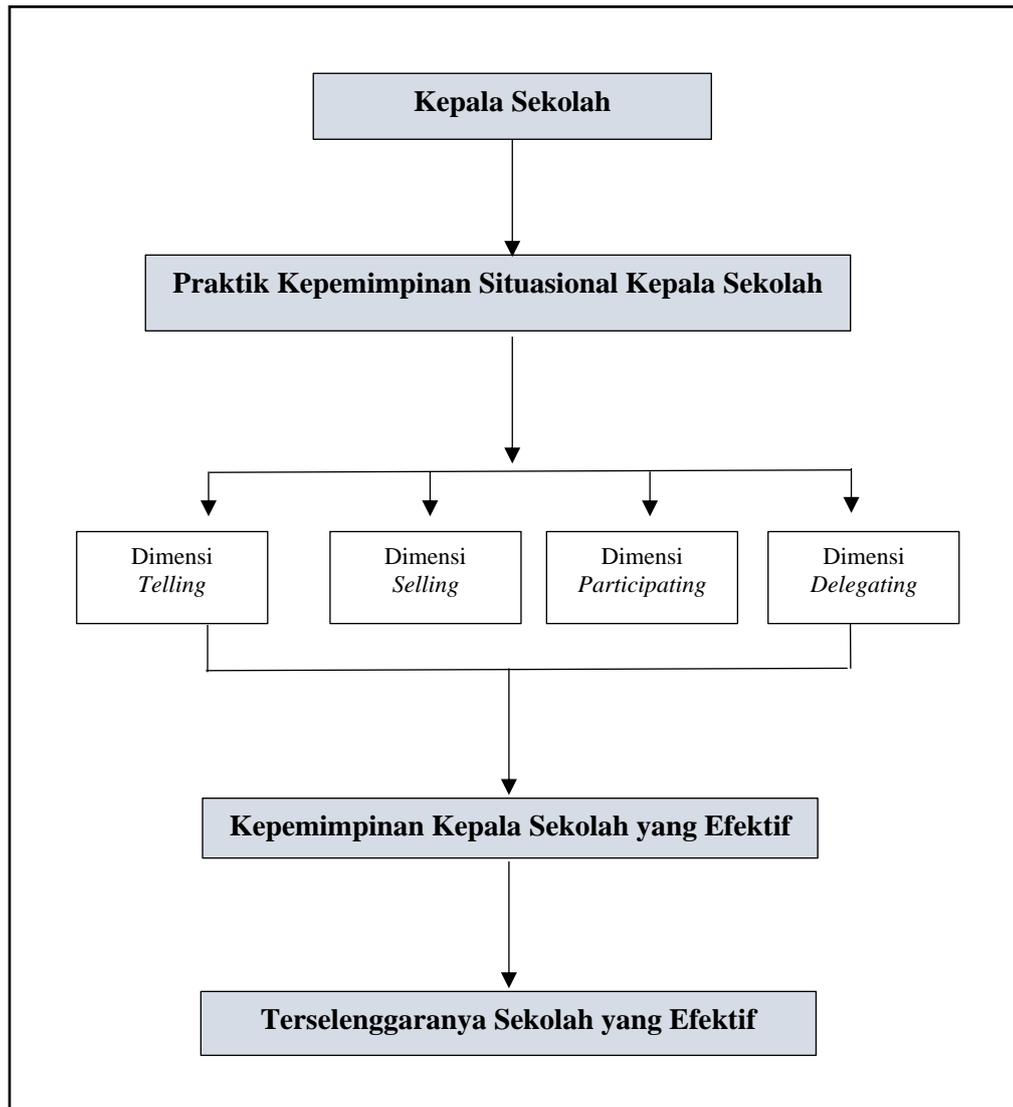
Berdasarkan penjelasan dari keempat gaya kepemimpinan situasional tersebut maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan situasional kepala sekolah adalah praktik perilaku di mana pemimpin memilih gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan situasi dan tingkat kesiapan pengikutnya. Gaya kepemimpinan situasional membantu kepala sekolah dalam mengatasi masalah yang terjadi sesuai dengan keadaan yang dialami oleh guru atau tenaga kependidikan. Keberhasilan kepemimpinan situasional ini bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam menentukan sikap berdasarkan kesiapan pengikutnya (Arisman & Prihatin, 2021). Sikap kepala sekolah juga dapat dipengaruhi oleh kompleksitas dan urgensi dari sebuah situasi. Hal tersebut disampaikan oleh Raza & Sikandar (2018) dimana gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah bergantung pada sifat, kompleksitas, dan urgensi dari sebuah situasi, sehingga kepala sekolah dapat menunjukkan perilaku yang sama atau berbeda bergantung pada situasi yang dihadapi.

2.4. Kerangka Pikir Penelitian

Grand theory dari penelitian ini adalah teori kepemimpinan situasional yang dipopulerkan oleh Hersey dan Blanchard (1969). Kepala sekolah sebagai aktor utama dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah perlu untuk melaksanakan praktik kepemimpinan situasional yang terdiri dari empat dimensi, yaitu *telling*; *selling*; *participating*; dan *delegating* agar dapat menjalankan kepemimpinan yang efektif.

Pelaksanaan praktik kepemimpinan kepala sekolah yang efektif mampu mewujudkan sekolah yang efektif, yakni sekolah yang mampu memberikan pembelajaran berkualitas secara konsisten, sehingga setiap siswa dapat mencapai hasil belajar yang optimal, baik dalam aspek akademik, karakter, maupun keterampilan sosial. Pendidikan yang berkualitas menjadikan sekolah sebagai sekolah unggulan berprestasi yang dapat menjadi panutan bagi sekolah-sekolah lainnya. Berdasarkan rumusan permasalahan dan landasan teori, maka kerangka

pikir dalam penelitian ini dapat digambarkan pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2 Kerangka Pikir Penelitian

III. METODE PENELITIAN

3.1 *Setting* Penelitian

Penelitian terhadap Praktik Kepemimpinan Situasional Kepala SMP Islam X dilaksanakan di sebuah sekolah swasta berbasis Islam yang terletak di Kota Bandar Lampung.

3.1.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini beralamat di Jalan Mayjend. D.I. Panjaitan No.3-11, Kelurahan Gotong Royong, Kecamatan Tanjung Karang Pusat, Kota Bandar Lampung, Provinsi Lampung.

3.1.2 Waktu Penelitian

Waktu yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini, mulai dari tahap pra-lapangan hingga penyusunan laporan, berlangsung dari bulan Januari hingga Mei 2025.

3.2 Pendekatan dan Desain Penelitian

3.2.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif menghasilkan temuan yang tidak mungkin diperoleh melalui proses statistik atau teknik kuantifikasi (pengukuran) lainnya (Syafriada, 2022). Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang digunakan untuk menyelidiki, menemukan, menggambarkan, dan menjelaskan kualitas atau keistimewaan dari pengaruh sosial yang tidak dapat dijelaskan, diukur atau digambarkan melalui pendekatan kuantitatif (Saryono, 2010). Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menginterpretasikan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan cara yang berbeda-beda dengan menggunakan berbagai metode yang ada (Umar dan Choiri, 2019).

Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif karena metode ini memiliki beberapa keunggulan. Keunggulan penelitian kualitatif adalah bahwa data yang didapat sangat mendasar, karena berdasar kepada fakta, peristiwa dan realita; pembahasannya dalam dan terpusat; bersifat terbuka terhadap persepsi dan informasi dari partisipan; penelitian ini bersifat realistis, yang berarti peneliti percaya terhadap dinamika dan proses (Raco, 2010).

Berdasarkan sudut pandang di atas, penelitian kualitatif akan dapat menggambarkan keadaan yang sebenarnya di lapangan, serta akan mampu mendeskripsikan data, fakta dan keadaan yang terjadi secara rinci melalui proses pengumpulan data.

Dalam penelitian ini, hal yang akan diamati yaitu kepemimpinan situasional kepala sekolah. Maka penelitian ini mempunyai tujuan untuk mendeskripsikan praktik *telling, selling, participating*, dan *delegating* sebagai dimensi dalam kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMP Islam X Bandar Lampung.

3.2.2 Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah fenomenologi. Data-data yang ada berupa kata-kata tertulis atau lisan atau perilaku yang dapat diamati melalui wawancara dan observasi yang dianalisa dengan metode kualitatif. Fenomenologi digunakan untuk dapat memahami pengalaman hidup individu berdasarkan perspektif mereka sendiri. Menurut Moleong (2017), terdapat beberapa ciri pokok desain fenomenologi, yaitu: (a) memperhatikan realitas yang ada saat ini, dalam hal ini kesadaran terhadap suatu objek secara jelas; (b) memahami makna dari peristiwa atau kejadian yang dialami dan berkaitan dengan individu dalam situasi tertentu; dan (c) memulai proses penelitian dengan sikap diam (*epoché*), kemudian dilanjutkan dengan pendeskripsian secara jelas terhadap fenomena yang dialami secara langsung.

3.3 Kehadiran Peneliti

Peneliti bertindak sebagai instrumen utama, oleh karena itu kehadiran peneliti di lapangan dalam penelitian kualitatif mutlak diperlukan. Instrumen lain selain peneliti dapat dilakukan tetapi fungsinya hanya sebagai pendukung data yang telah

dikumpulkan peneliti. Miles dan Huberman (2014) berpendapat bahwa dalam penelitian kualitatif, peneliti wajib hadir secara fisik di lapangan karena peneliti berperan sebagai instrumen sekaligus pengumpul data.

Menurut Moleong (2017), dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama. Hal itu dilakukan, karena jika memanfaatkan alat yang bukan manusia dan mempersiapkan dirinya terlebih dahulu sebagai yang lazim digunakan dalam penelitian klasik, maka sangat tidak mungkin untuk mengadakan penyesuaian terhadap kenyataan-kenyataan yang ada di lapangan. Berdasarkan pendapat tersebut, untuk mendapatkan data, peneliti terjun langsung dan membaur dalam komunikasi subjek penelitian untuk memahami langsung kenyataan di lapangan. Dengan terjun langsung ke lapangan maka peneliti dapat melihat secara langsung fenomena yang terjadi di lapangan.

Peneliti melakukan wawancara dengan beberapa informan di SMP Islam X Bandar Lampung, yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, koordinator, guru, staf administrasi, dan orang tua siswa yang dilakukan secara langsung pada hari yang berbeda. Setelah itu, peneliti melaksanakan *member check* kepada masing-masing informan untuk menjaga kesahihan data. Selain wawancara, peneliti juga melakukan observasi untuk mengamati dengan cermat objek penelitian. Peneliti terjun langsung ke lapangan guna memperoleh data untuk menjawab penelitian ini, sehingga peneliti berusaha menciptakan hubungan yang baik dengan informan yang menjadi sumber data sehingga data-data yang diperoleh valid.

3.4 Sumber Data Penelitian

Sumber data merupakan elemen yang sangat berpengaruh dalam penelitian kualitatif, yang mencakup informasi terkait dengan kegiatan penelitian. Karakteristik penelitian kualitatif mencakup beberapa aspek, diantaranya adalah sumber data yang berasal dari situasi yang alami, bersifat deskriptif, pemilihan sampel yang dilakukan secara *purposive*, serta penekanan pada data yang diperoleh langsung dengan peneliti berperan sebagai instrumen penelitian (Sidiq et al., 2019). Dalam penelitian ini, sumber data yang diperoleh berasal dari data primer.

Menurut Umar (2013), data primer adalah data yang diperoleh dari sumber pertama, baik dari individu maupun kelompok, seperti melalui wawancara, pengisian kuesioner, maupun observasi. Sementara itu, Indriantoro dan Supono (2013) mendefinisikan data primer sebagai sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya, tanpa melalui perantara.

Dalam penelitian ini, sumber data diperoleh dari wawancara yang dilakukan oleh kepala sekolah dan jajarannya serta dari pengamatan langsung atau observasi. Pemilihan subjek penelitian mengacu pada struktur organisasi sekolah dan informan yang banyak terlibat dalam kepemimpinan kepala sekolah. Adapun subjek yang dipilih dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, koordinator bidang kesiswaan, koordinator bidang sarana dan prasarana, koordinator bidang humas, koordinator bidang keagamaan, koordinator bidang kurikulum, dua orang guru, staf administrasi, dan orang tua siswa, sehingga jumlah keseluruhan informan adalah 11 orang. Jumlah informan pada penelitian dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3.1 Jumlah Informan Penelitian

No.	Informan	Jumlah
1	Kepala Sekolah	1
2	Wakil Kepala Sekolah	1
3	Koordinator	5
4	Guru	2
5	Staf Administrasi	1
6	Orang Tua Siswa	1
Jumlah Seluruh Informan		11

Kepala sekolah merupakan pelaku utama dalam proses kepemimpinan di sekolah. Teknik yang dilakukan untuk mengetahui praktik kepemimpinan situasional kepala sekolah dapat dilaksanakan secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung artinya mengamati praktik kepemimpinan situasional dari yang bersangkutan langsung (kepala sekolah), sedangkan secara tidak langsung adalah mengetahui praktik kepemimpinan situasional kepala sekolah melalui pendapat dari wakil kepala sekolah, koordinator bidang kesiswaan, koordinator bidang sarana dan

prasarana, koordinator bidang humas, koordinator bidang keagamaan, koordinator bidang kurikulum, dua orang guru, satu orang staf administrasi, dan satu orang perwakilan orang tua siswa.

Penentuan informan didasarkan pada kriteria: (1) subjek cukup lama dan intensif menyatu dengan aktivitas yang menjadi sasaran penelitian, (2) subjek masih aktif terlibat di lingkungan sasaran penelitian, (3) subjek mempunyai waktu dan bersedia untuk diminta informasi oleh peneliti, (4) subjek memberikan informasi yang sebenarnya. Adapun pengkodean teknik pengumpulan data dan pengkodean informan penelitian dapat dilihat pada kedua tabel berikut:

Tabel 3.2 Pengkodean Teknik Pengumpulan Data

No.	Teknik Pengumpulan Data	Kode
1	Wawancara	W
2	Observasi	O

Tabel 3.3 Pengkodean Informan Penelitian

No.	Informan	Kode
1	Kepala Sekolah	KS
2	Wakil Kepala Sekolah	WKS
3	Koordinator	K
4	Guru	G
5	Staf Administrasi	SA
6	Orang Tua Siswa	OT

Contoh penerapan kode dan cara membacanya: **(W KS 15.02.25)**

Teknik Pengumpulan Data (Wawancara) _____
 Informan (Kepala Sekolah) _____
 Tanggal, bulan, dan tahun _____

Berdasarkan pengkodean di atas dapat dijelaskan bahwa untuk kode W merupakan proses pengumpulan data berupa wawancara, kode KS merupakan informan kepala sekolah, dan kode 15.02.25 merupakan tanggal, bulan, dan tahun proses pengumpulan data. Penggunaan kode dalam teknik pengumpulan data dan sumber

data sangat diperlukan untuk memudahkan proses pengumpulan data dan pendataan data ke dalam matriks cek data dan menghindari kesulitan analisis karena banyaknya data di akhir periode pengumpulan data.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sugiyono (2017) mengungkapkan bahwa teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, tanpa mengetahui teknik pengumpulan data maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa teknik, antara lain:

3.5.1 Wawancara

Wawancara adalah suatu metode pengumpulan data langsung dari narasumber, yaitu informan, dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang rinci. Menurut Moleong (2017), wawancara atau *interview* adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewed*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut.

Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Wawancara terstruktur adalah wawancara yang pewawancaranya menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan, sedangkan wawancara tidak terstruktur merupakan wawancara yang kurang diinterupsi dan arbitrer. Wawancara semacam ini digunakan untuk menemukan informasi yang bukan baku atau informasi tunggal. Subjek atau informan peneliti dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, koordinator bidang kesiswaan, koordinator bidang sarana dan prasarana, koordinator bidang humas, koordinator bidang keagamaan, koordinator bidang kurikulum, staf administrasi, orang tua siswa, dan dua orang guru.

Pedoman wawancara disusun berdasarkan indikator empat dimensi praktik kepemimpinan situasional, yaitu *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*. Adapun kisi-kisi pedoman wawancara ditampilkan pada Tabel 3.4 berikut:

Tabel 3.4 Kisi-Kisi Pedoman Wawancara

No	Sub Fokus	Indikator
1.	Praktik Kepemimpinan <i>Telling</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberitahukan secara rinci tugas yang diberikan. 2. Mengawasi pelaksanaan tugas. 3. Memberikan bimbingan. 4. Menetapkan standar/pedoman kerja. 5. Membantu dalam mengidentifikasi solusi.
2.	Praktik Kepemimpinan <i>Selling</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan pengarahan terhadap tugas yang diberikan. 2. Terbuka akan pertanyaan/konsultasi. 3. Memenuhi kebutuhan guru dan staf. 4. Membangun komunikasi dan interaksi secara langsung. 5. Memberikan pemantauan.
3.	Praktik Kepemimpinan <i>Participating</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terbuka terhadap masukan/ide/pendapat/kritik. 2. Memberikan motivasi. 3. Melaksanakan musyawarah/rapat. 4. Transparan. 5. Memberikan penghargaan.
4.	Praktik Kepemimpinan <i>Delegating</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan tanggung jawab pribadi. 2. Memberikan kepercayaan dalam pengelolaan tugas. 3. Memberikan kepercayaan dalam mengambil keputusan. 4. Mendukung pengembangan kompetensi.

Sumber: Hersey & Blanchard (1969) kemudian dikembangkan berdasarkan penelitian Hatari (2022) dan Jannah (2023)

3.5.2 Observasi

Observasi didefinisikan sebagai kegiatan yang melibatkan mendengarkan, mendokumentasikan perilaku, peristiwa, dan objek yang diamati secara metodelis, yang berkontribusi terhadap penelitian yang dilakukan. Peneliti terlibat sepenuhnya terhadap apa yang dilakukan sumber data dengan mengamati secara langsung apa yang dikerjakan orang, mendengarkan apa yang mereka ucapkan, dan berpartisipasi dalam aktivitas sumber data penelitian. Observasi dilakukan dengan cara melakukan pengamatan terhadap objek atau masalah yang diteliti untuk menemukan gejala-gejala sosial yang ditimbulkan dan menarik untuk diteliti. Kegiatan ini dilakukan melalui pengamatan langsung di lapangan. Hal ini dilakukan sebagai upaya dalam menggali informasi terkait dengan pelaksanaan praktik kepemimpinan situasional kepala sekolah. Peneliti turun ke lapangan mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, tempat, pelaku, benda-benda, waktu, dan peristiwa, yang berkaitan dengan praktik kepemimpinan situasional di SMP Islam X Bandar Lampung. Adapun kisi-kisi pedoman observasi dapat dilihat pada Tabel 3.5 berikut:

Tabel 3.5 Kisi-Kisi Pedoman Observasi

No	Ragam Situasi yang Diamati
1.	Perilaku kepala sekolah melaksanakan <i>telling</i> dalam praktik kepemimpinan situasional
2	Perilaku kepala sekolah melaksanakan <i>selling</i> dalam praktik kepemimpinan situasional
3	Perilaku kepala sekolah melaksanakan <i>participating</i> dalam praktik kepemimpinan situasional
4	Perilaku kepala sekolah melaksanakan <i>delegating</i> dalam praktik kepemimpinan situasional

3.6 Teknik Analisis Data

Data yang didapat dalam penelitian ini berupa data yang berasal dari wawancara dan observasi. Data penelitian ini diolah dan dianalisis menggunakan metode deskriptif kualitatif yaitu dengan mendeskripsikan secara menyeluruh data yang didapat selama proses penelitian. Milles & Huberman (2014) menyatakan bahwa pada penelitian kualitatif, analisis data dapat dilakukan melalui 4 tahapan, yaitu pengumpulan data (*data collection*), reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan/verifikasi (*verification*).

3.6.1 Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pengumpulan data merupakan bagian integral dari kegiatan analisis data. Kegiatan pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik wawancara dan observasi.

3.6.2 Reduksi Data (*Data Reduction*)

Mereduksi berarti merangkum, memilih hal-hal pokok dan penting kemudian dicari tema dan polanya. Pada tahap ini, peneliti memilah informasi yang relevan dengan penelitian, khususnya sub fokus penelitian ini. Setelah direduksi, data akan mengerucut, semakin sedikit dan mengarah ke inti permasalahan sehingga mampu memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai objek penelitian.

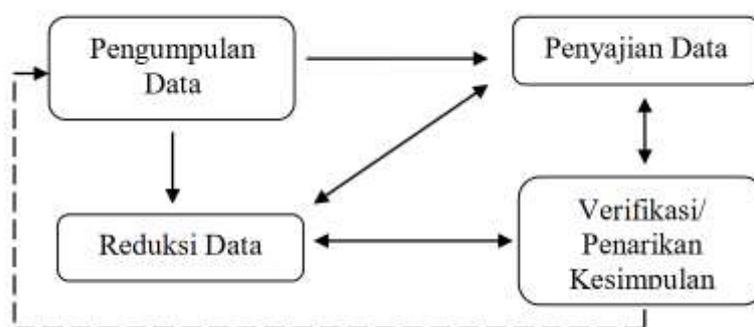
3.6.3 Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah menyajikan data, berguna untuk melihat gambaran secara keseluruhan hasil penelitian, baik yang berbentuk matrik

atau pengkodean. Penyajian data dilakukan dengan menyusun data dalam bentuk tabel dan diagram serta disertai uraian penjelasan yang bersifat deskriptif.

3.6.4 Penarikan Kesimpulan/Verifikasi (*Verification*)

Miles dan Huberman (2014) menjelaskan bahwa tahap akhir pengolahan data adalah penarikan kesimpulan. Setelah semua data tersaji, permasalahan yang menjadi objek penelitian dapat dipahami dan kemudian ditarik kesimpulan yang merupakan hasil dari penelitian ini. Secara skematis proses pengumpulan data, reduksi data, penyajian data serta penarikan kesimpulan dan verifikasi data digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Teknik Analisis Data Kualitatif
Sumber: Miles dan Huberman (2014)

Gambar 3.1 menjelaskan bahwa dalam proses pengumpulan data merupakan data yang diperoleh berasal dari sesuatu yang dilihat, didengar, dan diamati. Selanjutnya dilakukan proses reduksi data dengan tujuan untuk menajamkan, merangkum, memfokuskan, memilah data, dan membuang data yang tidak diperlukan. Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Data disajikan dalam bentuk uraian penjelasan yang bersifat deskriptif. Langkah terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan harus didukung dengan bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data serta mampu menjawab pertanyaan penelitian yang telah diungkapkan oleh peneliti.

3.7 Pengujian Kesahihan Data

Kegiatan validasi dari temuan hasil penelitian diuji dengan tahapan kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas. Moleong (2017) menjabarkan teknik-teknik pemeriksaan kesahihan data dengan penjelasan sebagai berikut:

3.7.1 Kredibilitas (*Credibility*)

Kredibilitas dalam penelitian kualitatif dikenal dengan istilah validasi internal, merupakan salah satu ukuran tentang kebenaran data yang dikumpulkan dan menggambarkan konsep peneliti dengan konsep yang diperoleh dari para informan di lapangan. Pada tahapan kredibilitas ini dilaksanakan kegiatan:

- a. Triangulasi, yaitu kegiatan koreksi kebenaran data melalui proses perbandingan data yang diperoleh dengan sumber lain untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Pada penelitian ini dilakukan dua jenis triangulasi yaitu, triangulasi sumber dan triangulasi teknik/metode.
 - 1) Triangulasi Sumber
Triangulasi sumber melibatkan perbandingan dan verifikasi informasi yang diperoleh dari data observasi dan tanggapan wawancara, membandingkan pernyataan yang dibuat secara publik dan pribadi, dan membandingkan hasil wawancara satu dengan yang lainnya. Hasil perbandingan yang diharapkan adalah persamaan atau penjelasan atas terjadinya perbedaan (Sugiyono, 2017).
 - 2) Triangulasi Teknik/Metode
Melalui triangulasi, peneliti memverifikasi apakah informasi yang dikumpulkan melalui metode wawancara dan observasi konsisten, atau apakah informasi yang diperoleh selama wawancara sesuai dengan hasil observasi, dan sebaliknya. Proses ini adalah tahap perbandingan, pengecekan kebenaran dan kesesuaian data penelitian melalui metode yang berbeda.
- b. Pembicaraan dengan kolega (*peer debriefing*) yaitu kegiatan diskusi dengan narasumber yang kompeten tetapi tidak memiliki kepentingan dengan

penelitian, tentang hasil pengumpulan data lapangan, sekaligus untuk meminta saran dan masukan secara kritis.

- c. *Member check*, yaitu proses penyimpulan bersama dengan setiap informan, setelah melakukan wawancara. Kegiatan ini bertujuan untuk menghindari kesalahan persepsi antara peneliti dengan sumber data. Peneliti melakukan kegiatan *member check* setelah melakukan wawancara untuk memastikan bahwa jawaban-jawaban wawancara sesuai dengan apa yang diinginkan oleh informan.

3.7.2 Transferabilitas (*Transferability*)

Transferabilitas atau keteralihan adalah tahapan yang artinya bahwa hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan di tempat dan dalam situasi lain yang berbeda. Kegiatan ini sering disebut juga validasi eksternal. Untuk menerapkan uji transferabilitas dalam penelitian ini, peneliti memberikan uraian yang rinci, jelas dan sistematis terhadap hasil penelitian. Hal ini bertujuan agar penelitian ini dapat mudah dipahami oleh orang lain.

3.7.3 Dipendabilitas (*Dependability*)

Dipendabilitas digunakan untuk menguji konsistensi, stabilitas dan keandalan hasil penelitian, untuk mengetahui apakah hasil penelitian dapat dilakukan kembali di tempat yang lain. Peneliti melakukan audit dengan cara berkonsultasi kembali kepada pembimbing, kemudian pembimbing akan mengaudit keseluruhan proses penelitian. Pada tahap ini, peneliti akan berkonsultasi dengan pembimbing untuk mengurangi kekeliruan-kekeliruan dalam penyajian hasil penelitian dan proses selama dilakukannya penelitian.

3.7.4 Konfirmabilitas (*Confirmability*)

Konfirmabilitas adalah kegiatan yang berkaitan dengan objektivitas hasil penelitian. Peneliti melakukan pemeriksaan ulang, sekaligus pengecekan kembali data-data yang diperoleh untuk meyakinkan bahwa temuan-temuan yang dilaporkan terpercaya dan sesuai dengan kenyataan yang terjadi di lapangan.

3.8 Pelaksanaan Penelitian

Tahap-tahap dalam pelaksanaan penelitian secara garis besar dikelompokkan menjadi 4 tahap (Moleong, 2017), yaitu tahap pra-lapangan (persiapan), tahap pekerjaan lapangan, tahap analisis data, dan tahap penyusunan laporan hasil penelitian. Adapun pelaksanaan penelitian di SMP Islam X Bandar Lampung, dilaksanakan dengan tahapan-tahapan kegiatan sebagai berikut:

3.8.1. Tahap Pra-Lapangan (Persiapan)

Tahap pra-lapangan dilaksanakan pada bulan Januari 2025. Kegiatan yang dilaksanakan adalah mempersiapkan rencana yang dibutuhkan sebelum peneliti terjun ke lapangan. Kegiatan ini antara lain: menyusun rancangan penelitian, menyusun pertanyaan pokok, memilih lapangan penelitian, memahami latar belakang penelitian, persiapan diri terjun ke lapangan, mengurus perizinan, menjajaki dan menilai keadaan lapangan, penentuan informan, serta menyiapkan perlengkapan penelitian.

3.8.2. Tahap Pekerjaan Lapangan

Tahap pekerjaan lapangan dilaksanakan pada bulan Februari-April 2025. Pada kegiatan ini, dilaksanakan pengumpulan data melalui kegiatan wawancara dan observasi.

3.8.3. Tahap Analisis Data

Tahap analisis data dilaksanakan pada bulan April 2025. Tahap ini merupakan tahapan akhir, yaitu analisis data dan interpretasi data. Penyusunan data bertujuan untuk mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, tema atau kategori tertentu, dengan maksud mempermudah dalam tafsiran data. Pada tahapan ini dilaksanakan melalui tiga tahapan, yaitu: reduksi data, penyajian data, serta mengambil kesimpulan dan verifikasi, yang mana ketiga rangkaian kegiatan ini dilaksanakan secara berkesinambungan dan terus menerus selama penelitian.

3.8.4. Penyusunan Laporan

Penyusunan laporan meliputi hasil kegiatan yang menggambarkan, menganalisa, dan menafsirkan data hasil penelitian secara berkesinambungan sampai selesai.

Penyusunan laporan ini dilaksanakan pada bulan Mei 2025.

V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI HASIL PENELITIAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan oleh peneliti mengenai praktik kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMP Islam X Bandar Lampung, dapat disimpulkan bahwa:

5.1.1. Praktik *Telling* Kepala Sekolah dalam Menjalankan Kepemimpinan Situasional di SMP Islam X Bandar Lampung

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik *telling* kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan situasional di SMP Islam X Bandar Lampung telah dilaksanakan secara efektif. Hal ini tercermin dari berbagai aspek, yaitu pemberian tugas secara rinci, pengawasan pelaksanaan tugas yang terlaksana dengan rutin dan terstruktur, pemberian bimbingan, penetapan standar kerja yang berkualitas, serta peran kepala sekolah dalam memfasilitasi guru dan staf dalam menemukan solusi. Kepala sekolah memberikan arahan tugas secara rinci melalui rapat kerja maupun rapat mingguan. Tugas-tugas tersebut juga diperkuat secara formal melalui SK Pembagian Tugas yang memuat uraian tupoksi masing-masing guru dan staf. Dalam hal pengawasan, kepala sekolah memantau pelaksanaan tugas melalui rapat rutin dan supervisi langsung di lapangan, kepala sekolah cenderung menggunakan pendekatan *macro managing*. Kepala sekolah turut berperan aktif memberikan bimbingan melalui berbagai cara, baik dalam forum koordinasi, supervisi, maupun sesi konsultasi pribadi. Sebagai mentor dan pembina, kepala sekolah membantu menyelesaikan berbagai kendala yang dihadapi guru dan staf. Dalam menetapkan standar kerja, kepala sekolah merujuk pada pedoman yayasan, ketentuan dari dinas pendidikan, serta hasil literasi dan perbandingan dengan praktik terbaik dari sekolah lain.

5.1.2. Praktik *Selling* Kepala Sekolah dalam Menjalankan Kepemimpinan Situasional di SMP Islam X Bandar Lampung

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik *selling* kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan situasional di SMP Islam X Bandar Lampung telah dilaksanakan secara efektif. Hal ini tercermin dari berbagai aspek, yaitu pengarahan yang jelas dan sistematis, bersikap terbuka akan pertanyaan dan konsultasi, memenuhi kebutuhan guru dan staf, melakukan interaksi dan komunikasi secara langsung, serta melakukan pemantauan terhadap tugas guru dan staf. Kepala sekolah memberikan pengarahan tugas secara jelas dan sistematis melalui rapat awal tahun dan rapat mingguan. Kepala sekolah juga memberikan arahan personal untuk tugas-tugas tertentu jika dibutuhkan. Komunikasi yang dibangun oleh kepala sekolah bersifat terbuka dan interaktif, disertai dengan respons positif terhadap pertanyaan dan konsultasi yang datang dari guru maupun staf. Selain itu, kepala sekolah juga aktif memenuhi kebutuhan penunjang proses belajar mengajar melalui pemetaan kebutuhan yang terorganisir bersama wakil kepala sekolah dan koordinator terkait. Dalam hal interaksi dan komunikasi, kepala sekolah rutin melakukan interaksi secara langsung dengan berbagai pihak, mulai dari guru, staf, siswa, hingga orang tua. Dalam hal pemantauan kegiatan pun, kepala sekolah sering melakukan kunjungan ke berbagai ruang di sekolah serta memanfaatkan CCTV untuk memastikan kontrol di area sekolah berjalan optimal.

5.1.3. Praktik *Participating* Kepala Sekolah dalam Menjalankan Kepemimpinan Situasional di SMP Islam X Bandar Lampung

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik *participating* kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan situasional di SMP Islam X Bandar Lampung telah dilaksanakan secara efektif. Hal ini tercermin dari berbagai aspek, yaitu terbuka akan masukan/ide/pendapat/kritik, memberikan peran aktif dalam membangun motivasi, rutin melaksanakan musyawarah/rapat, bersikap transparan, serta memberikan penghargaan. Kepala sekolah menunjukkan sikap terbuka terhadap masukan dari seluruh elemen sekolah, termasuk guru, tenaga kependidikan, siswa, dan orang tua. Kepala sekolah berupaya membangun motivasi guru dan staf sesuai kebutuhan masing-masing individu melalui pendekatan yang sistematis dan

personal. Kepala sekolah juga rutin memfasilitasi musyawarah guru dan staf melalui rapat mingguan maupun pertemuan terbatas bersama tim manajerial untuk membahas isu-isu strategis. Dalam forum tersebut, kepala sekolah berperan aktif sebagai moderator yang mendorong diskusi terbuka dan partisipatif. Kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang transparan, tercermin dari keterbukaan informasi, termasuk dalam hal pengelolaan keuangan, yang turut membangun kepercayaan di lingkungan sekolah. Kepala sekolah juga secara konsisten memberikan penghargaan dalam berbagai bentuk, mulai dari pujian verbal hingga penghargaan khusus pada momen tertentu sebagai bentuk apresiasi atas kinerja guru dan staf.

5.1.4. Praktik *Delegating* Kepala Sekolah dalam Menjalankan Kepemimpinan Situasional di SMP Islam X Bandar Lampung

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik *delegating* kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan situasional di SMP Islam X Bandar Lampung telah dilaksanakan secara efektif. Hal ini tercermin dari berbagai aspek, yaitu pemberian tanggung jawab pribadi yang jelas, kepercayaan dalam hal pengelolaan tugas, penyerahan dalam pengambilan keputusan, serta mendukung pengembangan kompetensi. Kepala sekolah memberikan pendelegasian dan kepercayaan dalam hal pengelolaan tugas secara menyeluruh kepada guru dan staf dengan mempertimbangkan kemampuan dan potensi masing-masing individu. Wewenang dalam pengambilan keputusan juga dipercayakan kepada guru dan staf sesuai dengan bidang tanggung jawab yang telah ditentukan. Selain itu, kepala sekolah secara aktif mendukung peningkatan kapasitas profesional dengan menyediakan akses terhadap berbagai program pelatihan dan kegiatan pengembangan kompetensi, baik yang diselenggarakan oleh internal maupun eksternal sekolah.

5.2. Implikasi Hasil Penelitian dan Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil temuan tersebut, penelitian ini memiliki kontribusi teoretis, praktis, kebijakan, dan penelitian lebih lanjut.

5.2.1. Implikasi Teoretis

Penelitian ini memiliki kontribusi teoretis terhadap pengetahuan dalam kepemimpinan dengan memperkaya literatur tentang kepemimpinan situasional di bidang pendidikan, khususnya di sekolah swasta berbasis agama Islam. Penelitian ini berfokus pada gaya kepemimpinan situasional, yaitu *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*, serta memberikan kontribusi dalam mengidentifikasi dan mendeskripsikan indikator-indikator dari keempat dimensi tersebut.

5.2.2. Implikasi Praktis

Penelitian ini dapat memberikan manfaat praktis bagi:

5.2.2.1. Kepala Sekolah atau Pemimpin Lembaga Pendidikan

Penelitian ini memiliki kontribusi praktis terhadap kepemimpinan situasional bagi kepala sekolah sebagai pedoman atau acuan dan evaluasi diri kepala sekolah atau pemimpin sejenis di lembaga pendidikan dalam praktik kepemimpinan situasional dengan menerapkan komponen-komponen yang terdapat dalam kepemimpinan situasional yang meliputi dimensi *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* dalam upaya mewujudkan lembaga pendidikan yang efektif.

5.2.2.2. Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Penelitian ini memiliki kontribusi praktis terhadap kepemimpinan situasional bagi pendidik dan tenaga kependidikan. Penelitian ini menjadi dasar dalam penyusunan materi pelatihan atau *workshop* untuk membekali pendidik dan tenaga kependidikan dengan kemampuan menerapkan kepemimpinan situasional di lingkungan kerja.

5.2.2.3. Yayasan Pendidikan

Penelitian ini memiliki kontribusi praktis terhadap kepemimpinan situasional bagi Yayasan Pendidikan sebagai evaluasi terhadap kepala sekolah dengan menggunakan indikator-indikator yang terdapat dalam dimensi kepemimpinan situasional.

5.2.3. Implikasi Kebijakan bagi Dinas Pendidikan

Penelitian ini memiliki kontribusi kebijakan terhadap kepemimpinan situasional bagi dinas pendidikan untuk membuat kebijakan dalam pendidikan dan pelatihan (diklat) dengan cara memasukkan materi mengenai kepemimpinan situasional dalam diklat atau pembinaan pemimpin pendidikan. Hal ini bertujuan agar pemimpin pendidikan dapat melaksanakan kepemimpinan yang efektif untuk tercapainya tujuan organisasi.

5.2.4. Keterbatasan Penelitian dan Implikasi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini berhasil menggali data yang mendalam, namun hasilnya memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi karena hanya dilakukan di satu lokasi, yaitu SMP Islam X Bandar Lampung. Oleh karena itu, hasil penelitian ini tidak sepenuhnya mewakili konteks yang lebih luas. Keterbatasan tersebut membuka peluang bagi penelitian di masa mendatang. Disarankan kepada para peneliti untuk melakukan studi komparatif di beberapa sekolah dengan tingkat akreditasi atau kepemimpinan yang berbeda serta mengombinasikan metode kualitatif dan kuantitatif (*mixed method*) untuk mengeksplorasi tidak hanya pengalaman, tetapi juga dampak kuantitatif dari praktik kepemimpinan terhadap hasil belajar siswa, kinerja guru, atau kepuasan kerja guru dan staf di daerah yang berbeda dengan melibatkan populasi dan lokasi penelitian yang lebih beragam. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan hasil yang lebih komprehensif dan representatif sehingga dapat digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal, D., Saputra, R., Wahyuni, L., & Erinaldi, E. (2020). Fungsi instruktif, konsultatif, partisipatif dan delegasi dalam melihat fungsi kepemimpinan kepala desa Kelapapati Kabupaten Bengkalis. *Jurnal Administrasi Politik Dan Sosial*, 1(1), 1-7. <https://doi.org/10.46730/japs.v1i1.10>
- Aisyafarda, J., & Sarino, A. (2019). Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan budaya organisasi sebagai determinan kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 4(2), 228-237. <https://doi.org/10.17509/jpm.v4i2.18018>
- Aisyah, S., Akil, A., & Nurlaeli, A. (2023). Penerapan gaya kepemimpinan situasional dalam rangka meningkatkan efektifitas pembelajaran di SDN Kertamulya 3. *ANSIRU PAI: Pengembangan Profesi Guru Pendidikan Agama Islam*, 7(1), 220-227.
- 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.
- Arisman, T.W., & Prihatin, E. (2021). Kesiapan kepemimpinan situasional dalam 4 tahun. *Konferensi Internasional tentang Penelitian Administrasi dan Manajemen Pendidikan (ICREAM 2020)*. Pers Atlantis.
- Aristya, F. S., Hariri, H., & Sowiyah, S. (2023). Effect of principal's situational leadership on teacher's performance: A literature review. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 7(1), 970-972.
- Ashlan, S., & Akmaluddin. (2021). *Gaya kepemimpinan kepala sekolah (tinjauan teoritik dan permasalahannya)*. Penerbit Yayasan Barcode.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, D., & Zigarmi, P. (1985). *Leadership and the one minute manager*. William Morrow.
- Diana, M. P. (2014). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan konveksi Indonesia Jersey). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 3(1).

- Dwiyani, D., & Sarino, A. (2018). Motivasi kerja guru sebagai determinan. *Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi*, 3(4), 83–94.
- Fatonah, I. (2017). Kepemimpinan pendidikan. *Tarbawiyah: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 10(02), 109-125.
- Fitrah, M. (2017). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 3(1), 31-42. <https://doi.org/10.25078/jpm.v3i1.90>
- Hasnawati., Sapiri, M., & Ruslan, M. (2021). *Gaya kepemimpinan dan peningkatan kinerja*. CV. Berkah Utami.
- Hatari, M. (2021). Penerapan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah SD Swasta. *Jurnal Basicedu*, 6(4), 7174–7187. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v5i4.1230>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall.
- Ida, I. P., & Ikasari, S. A. (2022). Implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di MTS Islamic Center Cirebon. *Al Naqdu: Jurnal Kajian Keislaman*, 3(2).
- Ideswal, I., Yahya, Y., & Alkadri, H. (2020). Kontribusi iklim sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sekolah dasar. *Jurnal Basicedu*, 4(2), 460-466. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v4i2.381>
- Indah, M., Sowiyah, S., & Hariri, H. (2022). Situational leadership practices in school: A literature review. *International Journal of Current Science Research and Review*, 05(07), 2404–2413. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v5-i7-22>
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2013). *Metodologi penelitian bisnis untuk akuntansi dan manajemen*. BPF.
- Iskandar, U. (2013). Kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru. *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan*, 10(1). <https://doi.org/10.26418/jvip.v10i1.2061>
- Jannah, M., Rini, R., Hariri, H., & Sowiyah, S. (2023). Principal situational leadership: A literature review. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 7(1), 1300-1304. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v7i1.6042>
- Kartono, K. (2014). *Pemimpin dan kepemimpinan*. PT. Rajawali Grafindo Persada.

- Koniswara, S., & Lestari, T. S. (2019). Gaya kepemimpinan situasional terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk Cabang Kupang. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi*, 7(1), 1–15. <https://doi.org/10.36596/Ekobis.V7i1.69>
- Lukijanto, J., & Setiawan, R. (2017). Analisis gaya kepemimpinan situasional pada CV. Tri Tunggal Abadi. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 5(3), 1–6.
- Mahardhani, A. J. (2016). Kepemimpinan ideal kepala sekolah. *Jurnal Dimensi Pendidikan Dan Pembelajaran*, 3(2), 1-4. <https://doi.org/10.24269/dpp.v3i2.82>
- Maisyaroh, Juharyanto, Imron, A., Satria, R., Burhanuddin, & Puspitaningtyas, I. (2019). *Implementation of situational leadership in educational organizations*. Paper presented at The 4th International Conference on Education and Management (COEMA 2019).
- Malia, I., Azmi, F., & Hadijaya, Y. (2023). The relationship between situational leadership and school culture on elementary school teachers work discipline. *Jurnal Basicedu*, 7(1), 894-904. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v7i1.4695>
- Manora, H. (2019). Peranan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Edification Journal: Pendidikan Agama Islam*, 1(1), 119-125. <https://doi.org/10.37092/ej.v1i1.88>
- Mantja, W. (2002). *Manajemen pendidikan dan supervisi pengajaran*. Wineka Media
- Mawardi. (2017). Efektivitas sekolah di Kabupaten Aceh Tengah antara kepemimpinan situasional dan budaya sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 26(2), 104-113. <https://doi.org/10.17509/jap.v24i2.8298>
- Miles, M., & Huberman, M. (2014). *Qualitative data analysis, A methods sourcebook*. Sage Publication.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif (edisi revisi)*. PT. Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, E. (2002). *Manajemen berbasis sekolah*. PT. Remaja Rosda Karya.
- Mulyono. (2008). *Manajemen administrasi & organisasi pendidikan*. Arruzzmedia.

- Nihayati, S. H. (2019). Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di MTS Al Imam Gebang Purworejo. *Jurnal Ar-Rihlah Inovasi Pengembangan Pendidikan Islam*, 4(2),90-104.
- Paramansyah, A., Ulfiah, U., Hanafiah, H., & Rostini, D. (2021). Situational leadership of madrasah aliyah's head in efforts to improve madrasah quality in Bekasi City. *International Journal of Research and Review*, 8(1).
- Permadi, D. (2009). *Kepemimpinan mandiri (profesional) kepala sekolah*. Sarana Panca Karya Nusa.
- Priansa, Juni, D., & Somad, R. (2014). *Manajemen supervisi dan kepemimpinan kepala sekolah*. Alfabeta.
- Purwanto, N. A. (2019). *Kepemimpinan pendidikan "Kepala sekolah sebagai manager dan leader"*. Interlude.
- Rachman, A., Yochanan, H., Samanlangi, A., & Purnomo, H. (2024). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. CV. Saba Jaya Publisher.
- Raco, J. (2010). *Metode penelitian kualitatif: Jenis, karakteristik dan keunggulannya*.
- Rahayu, I. D., Al Musadieq, M., & Prasetya, A. (2017). *Pengaruh gaya kepemimpinan dan program keselamatan dan kesehatan kerja terhadap motivasi kerja (studi pada karyawan tetap maintenance department PT Badak LNG Bontang)* (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Rahmiyanti, H. Y. (2020). Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan (PPKN) pada SMA Negeri Se-Kabupaten Barito Kuala. *Jurnal Terapung: Ilmu-Ilmu Sosial*, 2(2).
- Raza, S. A., & Sikandar, A. (2018). Impact of leadership style of teacher on the performance of students: An application of hersey and blanchard situational model. *Bulletin of Education and Research*, 40(3), 73-94.
- Rozalena, A., & Dewi, S. K. (2018). *Manajemen pendidikan dan pelatihan bagi karyawan*.
- Ruslan, R., Lian, B., & Fitria, H. (2020). The influence of principal's situational leadership and teacher's professionalism on teacher's performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 20(1), 135-143.

- Sari, S. N., & Sari, F. K. (2020). Gaya kepemimpinan situasional di perpustakaan jaringan dokumentasi dan informasi hukum Kabupaten Sleman. *Jurnal Pustaka Ilmiah*, 6(1), 987-993.
- Sari, I. M., & Sowiyah, S., Hariri, H. (2022). Situational leadership practices in school: A literature review. *International Journal of Current Science Research and Review*, 5(7). <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V5-i7-22>
- Saryono, A. (2010). *Metodologi penelitian kualitatif dalam bidang kesehatan*. Nuha Medika.
- Schermehorn, Jhon R., et al. (2012). *Organization behavior; Twelfth edition*. Jhon Willey & Sons.
- Siagian, H. M., Lubis, M. J., & Darwin, D. (2022). Penerapan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah SD Swasta. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 3821–3829.
- Sidiq, U., Choiri, M., & Mujahidin, A. (2019). Metode penelitian kualitatif di bidang pendidikan. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1-228.
- Sugiyono, S. (2017). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Syafrida, H.S. (2022). *Metodologi penelitian*. Penerbit KBM Indonesia.
- Syarifudin. (2011). *Manajemen pendidikan*. Diadit Media
- Taufan, J., Maria, R., Rusdinal, R., & Gistituati, N. (2021). Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam upaya mewujudkan madrasah efektif. *Jurnal Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(4), 1337-1343. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i4.572>
- Thoha, M. (2007). *Kepemimpinan dalam manajemen (Edisi 12)*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Thompson, G., & Glasø, L. (2018). Situational leadership theory: A test from a leader-follower congruence approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 574-591.
- Umar, H. (2013). *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis*. Rajawali.
- Untari, R. D., Boedijono, & Azhari, A. K. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja aparatur desa di Desa Tamansari Kecamatan

- Wuluhan Kabupaten Jember. *E-Journal Ilmu Administrasi Negara*, 1(1), 1–15.
- Usman, H. (2014). *Manajemen teori, praktik, dan riset pendidikan*. PT. Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan kepala sekolah*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi. (2015). *Kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi pembelajar (Learning organization)*. Alfabeta.
- Wahyudin, W. (2018). Optimalisasi peran kepala sekolah dalam implementasi kurikulum 2013. *Jurnal Kependidikan*, 6(2), 249-265. <https://doi.org/10.24090/jk.v6i2.1932>
- Wanto. (2021). Relationship of situational leadership style of principal and school climate to teacher integrity PAUD at Gambir Sub-District Central Jakarta. *Ilomata International Journal of Social Science*, 2(1), 55-63.
- Wijono, S. (2018). *Kepemimpinan dalam perspektif organisasi*. Kencana.
- Wildawati, W., Kandar, S., & Rini, R. (2013). Pengaruh supervisi akademik dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri. *Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan*, 1(1).
- Winardi, J. (2004). *Manajemen perilaku organisasi*. Prenada Media.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Prentice-Hall.