PERAN KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH, FAKTOR PENDUKUNG DAN DAMPAKNYA TERHADAP PRESTASI KINERJA GURU DI SD NEGERI 1 SINAR SEMENDO

(Tesis)

Oleh

USMAN
NPM 2323012007

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

PERAN KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH, FAKTOR PENDUKUNG DAN DAMPAKNYA TERHADAP PRESTASI KINERJA GURU DI SD NEGERI 1 SINAR SEMENDO

Oleh

USMAN

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

PERAN KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH, FAKTOR PENDUKUNG DAN DAMPAKNYA TERHADAP PRESTASI KINERJA GURU DI SD NEGERI 1 SINAR SEMENDO

Oleh

USMAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan peran kepemimpinan situasional kepala sekolah,faktor pendukung dan dampaknya terhadap prestasi kinerja guru di SD Negeri 1 Sinar Semendo. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan desain studi kasus. Teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan verifikasi. Keabsahan data diuji dengan teknik kredibilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah terdiri atas dimensi-dimensi kepemimpinan situasional yaitu : (1) *Telling* : kepala sekolah menggerakkan ketika bawahan memiliki tingkat kematangan rendah dan memerlukan arah yang jelas serta pengawasan yang ketat : terhadap prestasi kinerja guru (2) *Seling* : kepala sekolah memberikan Melibatkan arahan sekaligus dorongan untuk meningkatkan motivasi dan pemahaman tugas bagi bawahan yang masih dalam tahap perkembangan : terhadap prestasi kinerja guru (3) *Participating* : kepala sekolah mengarahkan diterapkan ketika bawahan memiliki pengetahuan tetapi memerlukan dorongan untuk meningkatkan inisiatif dan kepercayaan diri : terhadap prestasi kinerja guru (4) *Delegating* : kepala sekolah cocok untuk bawahan yang sudah memiliki kompetensi dan motivasi tinggi sehingga pemimpin memberikan otonomi penuh dalam pengambilan keputusan : terhadap prestasi kinerja guru. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan situasional yang diterapkan secara efektif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan prestasi kerja guru dan pencapaian tujuan pendidikan di sekolah dasar. Rekomendasi diberikan untuk pengembangan lebih lanjut dalam penerapan kepemimpinan situasional di sekolah-sekolah di Indonesia.

Kata kunci: kepemimpinan situasional, kepala sekolah, kinerja guru, sekolah dasar

ABSTRACT

THE ROLE OF SITUATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL PRINCIPALS, SUPPORTING FACTORS AND ITS IMPACT ON TEACHER PERFORMANCE ACHIEVEMENT AT STATE ELEMENTARY SCHOOL 1 SINAR SEMENDO

By

USMAN

This study aims to analyze and describe the principal's situational leadership role, supporting factors, and its impact on teacher performance at Sinar Semendo 1 Elementary School. The approach used was qualitative with a case study design. Data collection techniques included observation, interviews, and documentation studies. Data analysis was carried out through the stages of data reduction, data presentation, conclusion drawing, and verification. Data validity was tested using credibility techniques. The results of the study indicate that the principal's leadership role consists of the dimensions of situational leadership, namely: (1) Telling - the principal motivates when subordinates have a low level of maturity and require clear direction and strict supervision : on teacher performance achievement (2) Selling - the principal provides Involving direction and encouragement to increase motivation and task understanding for subordinates who are still in the development stage : on teacher performance achievement (3) Participating - the principal directs when subordinates have knowledge but require encouragement to increase initiative and self-confidence : on teacher performance achievement (4) Delegating - the principal is suitable for subordinates who already have high competence and motivation so that the leader provides full autonomy in decision making : on teacher performance achievement . This study concludes that situational leadership that is applied effectively contributes significantly to improving teacher work performance and achieving educational goals in elementary schools. Recommendations are given for further development in the application of situational leadership in schools in Indonesia.

Keywords: situational leadership, principal, teacher performance, elementary school

Judul Tesis	: **PERAN KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH, FAKTOR PENDUKUNG DAN DAMPAKNYA TERHADAP PRESTASI KINERJA GURU DI SD NEGERI 1 SINAR SEMENDO**
Nama Mahasiswa	: **USMAN**
Nomor Pokok Mahasiswa	: 2323012007
Program Studi	: S-2 Magister Administrasi Pendidikan
Jurusan	: Ilmu Pendidikan
Fakultas	: Keguruan dan Ilmu Pendidikan

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

Pembimbing I	Pembimbing II
Prof. Dr. Bujang Rahman, M.Si.	**Dr. Atik Rusdiani, M.Pd.I.**
NIP 19600315 198503 1 003	NIK 231402840222201

2. Mengetahui

Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan	Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan
Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si.	**Dr. Handoko,S.T., M.Pd.**
NIP 19741220 200912 1 002	NIP 19860515 202406 1 001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Prof. Dr. Bujang Rahman, M.Si.** .....

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

Penguji Anggota : **1. Dr. Handoko, S.T., M.Pd.** .....

2. Dr. Sulton Djasmi, M.Pd. .....

2. Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

Dr. Albet 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

4. Tanggal Lulus Ujian Tesis : **11 September 2025**

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1) Tesis dengan judul "Peran Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, Faktor Pendukung Dan Dampaknya Terhadap Prestasi Kinerja Guru Di SD Negeri 1 Sinar Semendo" adalah karya saya sendiri. Saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiarisme
2) Hak intelektual atas karya ilmiah diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

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

Bandar Lampung, 11 September 2025
Pembuat Pernyataan,

USMAN
NPM 2323012007

RIWAYAT HIDUP

Usman lahir Tanjungkarang, hari Kamis,17-03-1979. Peneliti merupakan anak kedelapan dari pasangan H. Bahuri dan Hj.Siti Sainunah. Peneliti mengawali pendidikan Sekolah Dasar Negeri 1 Jagabaya Dua. (1984-1991). Kemudian melanjutkan ke jenjang menengah pertama SMP N4 Tanjungkarang (1991-1994). Kemudian melanjutkan ke SMK Bhakti Utama Bandar Lampung jurusan Otomotif (1994 – 1997). Peneliti menjadi mahasiswa D2 Penjaskes Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung (2001-2003). Kemudian mengikuti Program Sarjana Kependidikan Guru Dalam Jabatan S1 Penjaskesrek Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung (2010-2012). Sekarang peneliti berkesempatan mengemban pendidikan Strata-2 pada Program Pascasarjana Magister Administrasi Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung Bandar Lampung (2023-2025).

MOTTO

"Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya."
(HR. Bukhari No. 893 dan Muslim No. 1829)

“Pemimpin adalah penanggung jawab atas yang dipimpinnya; menyesuaikan gaya, memahami kondisi, dan mengarahkan menuju prestasi adalah amanah yang kelak dipertanggungjawabkan.”
(Terinspirasi dari HR. Bukhari dan Muslim)

PERSEMBAHAN

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya peneliti berhasil menyelesaikan tesis ini, kupersembahkan untuk:

Almamaterku tercinta

Istriku tersayang yang selalu mendoakan keberhasilanku

Anak-anakku yang selalu memberikan semangat dalam hidupku

Kepona-keponakanku tersayang yang selalu memberikan semangat dalam keberhasilanku

Kakak-kakakku tersayang yang selalu memberikan semangat dalam keberhasilanku

Teman-Teman Bapak/Ibu Guru SD Negeri 2 Suka Merindu Kec.Talangpadang Kab.Tanggamus yang selalu memberikan semangat dalam keberhasilanku

Teman-teman Administrasi Pendidikan Angkatan XV (tahun 2023) yang memberikan *support* dan mendukung peneliti

SANWACANA

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

Tesis dengan judul " Peran Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, Faktor Pendukung Dan Dampaknya Terhadap Prestasi Kinerja Guru Di SD Negeri 1 Sinar Semendo" 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,S.Pd., 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 sebagai Penguji II yang telah membimbing dan memberikan arahan dalam penyusunan tesis ini.
5. Bapak Dr. Handoko,S.T.,M.Pd., selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan.
6. Bapak Prof. Dr. Bujang Rahman, M.Si., selaku Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, arahan, dukungan serta saran-saran berharga dalam proses penyelesaian tesis ini.
7. Ibu Dr. Atik Rusdiani, M.Pd.I., selaku Pembimbing Akademik dan Dosen

Pembimbing II yang selalu memberikan arahan, inspirasi, bimbingan serta dukungan dalam penyelesaian tesis ini. Terima kasih atas kesabaran, ketulusan, dedikasi, dan kontribusi yang telah diberikan.

8. Bapak Dr. Handoko, S.T., M.Pd., selaku selaku Penguji I terimakasih atas keikhlasannya memberikan pengarahan dan saran dalam penyusunan tesis ini
9. Bapak Dr. Sulton Djasmi, M.Pd., selaku Penguji II, terimakasih atas keikhlasannya memberikan pengarahan dan saran dalam penyusunan tesis ini
10. Seluruh Dosen Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lampung yang telah mendidik, memotivasi serta memberikan inspirasi dalam proses pendidikan di Universitas Lampung.
11. Bapak Agus Rahmanto, M.Pd., selaku Koordinator Satuan Pelaksana Pendidikan SD Negeri 1 Sinar Semendo Kec.Talang Padang Kab.Tanggamus yang telah membantu, memberi izin dan memfasilitasi dalam menyelesaikan tesis ini.
12. Ibu Istiatuti, S.Pd., selaku Kepala SD Negeri 1 Sinar Semendo Kec.Talang Padang Kab.Tanggamus yang telah yang telah membantu, mendukung serta memfasilitasi selama penelitian.
13. Bapak Widarpo. M.Pd., selaku Ketua Kelompok Kepala Sekolah (K3S) Kec.Talang Padang Kab.Tanggamus yang telah memberikan wawasan dalam kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan kepemimpinan kepala sekolah.
14. Sahabat-sahabat terbaik, Bapak/Ibu Kepala Sekolah Kecamatan Talang Padang, Kabupaten Tanggamus, terima kasih atas segala dukungan tulus, kata-kata bijak, perhatian hangat, dan kebersamaan yang selalu terasa istimewa. Kehadiran Anda adalah penguat di setiap langkah, baik dalam suka maupun duka. Semoga tali persahabatan ini terus terjalin indah hingga kelak kita dipertemukan di surga-Nya.
15. Kepada segenap keluarga besar Bapak/Ibu guru SD Negeri 1 Sinar Semendo, Kecamatan Talang Padang, Kabupaten Tanggamus, terima kasih atas kebersamaan yang berharga, rasa kekeluargaan yang erat, dan pembelajaran yang tak ternilai.. Semoga Allah Subhanahu wa Ta'ala senantiasa menyatukan kita dalam kebaikan, baik di dunia maupun di akhirat..

15. Rekan-rekan seperjuangan Magister Administrasi Pendidikan angkatan 2023, terima kasih atas kenangan-kenangan manis dan rasa kekeluargaan yang telah terjalin. Kebersamaan kita selama masa perkuliahan telah menjadi pengalaman yang indah dan penuh makna. Semoga tali silaturahmi ini tetap terjaga.

Tidak ada gading yang tak retak, begitu pula dengan karya tulis ini. Penulis menyadari segala keterbatasan dan kekurangan yang ada. Harapan tulus penulis, semoga tesis ini dapat menyumbang sedikit cahaya bagi kemajuan ilmu kepemimpinan kepala sekolah. Kiranya Allah Subhanahu wa Ta'ala menerima setiap ikhtiar sebagai ibadah, melimpahkan rahmat, hidayah, dan keberkahan-Nya, serta menjadikan karya ini sebagai jembatan kebaikan di dunia dan akhirat. Aamiin.".

Bandar Lampung, 11 September 2025

USMAN
NPM. 2323012007

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL…...……i
HALAMAN JUDUL DALAM……..ii
ABSTRAK……iii
ABSTRACT……...iv
MENYETUJUI……...v
MENGESAHKAN……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 Masalah……..1
1.2. Identifikasi Masalah.....6
2.3. Rumusan Masalah..... 7
1.4. Tujuan Penelitian..... 7
1.5. Manfaat Penelitian..... 8
1.5.1. Manfaat Teoretis..... 8
1.5.2. Manfaat Praktis..... 8

II. TINJAUAN PUSTAKA..... 9
2.1. Kepemimpinan Situasional..... 9
2.1.1. Pengertian Kepemimpinan Situasional..... 9
2.1.2. Sejarah dan Teori Dasar Kepemimpinan Situasional..... 10
2.1.3. Dimensi Kepemimpinan Situasional..... 11

2.2. Peran Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah..... 12
2.3. Faktor Pendukung Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah.....14
2.4. Dampak Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah.....17
2.5. Prestasi Kinerja Guru..... 19
2.5.1. Pengertian Prestasi Kinerja Guru..... 19
2.5.2. Penilaian Prestasi Kinerja Guru..... 20
2.6. Penelitian yang Relevan.....24
2.7. Kerangka Berpikir..... 26

III. METODE PENELITIAN.....28
3.1. Lokasi Penelitian.....28
3.1.1. Jenis Penelitian.....28
3.1.2. Sumber Data Penelitian.....28
3.2. Teknik Pengumpulan Data..... 29
3.3. Teknik Analisis Data..... 32
3.4. Uji Keabsahan Data.....33

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN..... 35
4.1. Hasil Penelitian..... 35
4.1.1. Gambaran Dasar Penelitian.....35
4.1.1.1. Sejarah Singkat Berdirinya SDN 1 Sinar Semendo…….. 35
4.1.1.2 Visi, Misi..... 35
4.1.1.3. Tujuan SD Negeri 1 Sinar semendo..... 36
4.1.1.4. Profil SD Negeri 1 Sinar Semendo.....37
4.1.1.5. Struktur Organisasi SD Negeri 1 Sinar Semendo.....38
4.1.1.6. Tenaga Pendidik dan Kependidikan..... 39
4.1.1.7. Keadaan Sarana dan Prasarana.....40
4.1.1.8. Keadaan Peserta Didik SD Negeri 1 Sinar Semendo.....41
4.1.1.9. Kegiatan Penunjang SD Negeri 1 Sinar Semendo..... 41
4.1.2. Paparan Data Penelitian..... 42
4.1.2.1. Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dengan Dimensi *Telling*..... 42
4.1.2.2. Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dengan Dimensi *Selling*..... 46
4.1.2.3. Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dengan Dimensi *Participating*..... 49
4.1.2.4. Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dengan Dimensi *Delegating*.....51
4.1.3. Temuan Penelitian.....53

4.1.3.1. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dimensi *Telling* Terhadap Prestasi Kinerja Guru Di SDN 1 Sinar Semendo..... 53
4.1.3.2. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dimensi *Selling* Terhadap Prestasi Kinerja Guru Di SDN 1 Sinar Semendo..... 55
4.1.3.3. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dimensi *Participating* Terhadap Prestasi Kinerja Guru Di SDN 1 Sinar Semendo.... 57
4.1.3.4. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dimensi *Delegating* Terhadap Prestasi Kinerja Guru Di SDN 1 Sinar Semendo..... 59
4.2. Pembahasan.....62
4.2.1. Dimensi *Telling* Peran Kepala Sekolah Terhadap Prestasi Kinerja Guru Di SD Negeri 1 Sinar Sememendo..... 62
4.2.2. Dimensi *Selling* Peran Kepala Sekolah Terhadap Prestasi Kinerja GuruDi SD Negeri 1 Sinar Sememendo..... 65
4.2.3. Dimensi *Participating* Dalam Peran Kepala Sekolah Terhadap Prestasi Kinerja Guru Di SD Negeri 1 Sinar Sememendo.....67
4.2.4. Dimensi *Delegating* Dalam Peran Kepala Sekolah Terhadap Prestasi Kinerja Guru Di SD Negeri 1 Sinar Sememendo.....70

V. KESIMPULAN DAN SARAN.....73
5.1. Kesimpulan..... 73
5.1.1. Peran Kepala Sekolah Dalam Kepemimpinan Situasional Di SD Negeri 1 Sinar Semendo.....73
5.1.2. Faktor Pendukung Peran Kepala Sekolah Terhadap Prestasi Kinerja Guru Di SD Negeri 1 Sinar Sememendo..... 74
5.1.3. Dampaknya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Terhadap Prestasi Kinerja Guru Di SD Negeri 1 Sinar Sememendo.....75
5.2. Saran.....76
5.2.1. Bagi Kepala Sekolah.....76
5.2.2. Bagi Guru.....76
5.2.3. Bagi Dinas Pendidikan.....76
5.2.4. Bagi Peneliti Selanjutnya.....77

DAFTAR PUSTAKA..... 78

LAMPIRAN.....82

DAFTAR TABEL

Tabel **Halaman**

2. 1. Dimensi Kepemimpinan Situasional.....11
2. 2. Peran Kepemimpinan Nilai Terhadap Pengikut.....14
2. 3. Penilaian Prestasi Kinerja Guru.....21
2. 4. Beberapa Penelitian Relevan.....24
3. 1. Kisi-kisi Pedoman Wawancara Kepala Sekolah.....30
3. 2. Kisi-kisi Pedoman Wawancara Guru Dan Operator Sekolah.....30
3. 3. Pedoman Observasi……..32
4. 1. Profil SD Negeri 1 Sinar Semendo.....37
4. 2. Nama Pegawai SD Negeri 1 Sinar Semendo.....39
4. 3. Peserta Didik SD Negeri 1 Sinar Semendo.....41
4. 4. Prestasi Lomba SD Negeri 1 Sinar Semendo.....42

DAFTAR GAMBAR

Gambar **Halaman**

1. 1. Rapor Pendidikan SDN 1 Sinar Semendo Tahun 2024..... 4
2. 1. Kerangka Berpikir Penelitian.....27
4. 1. Struktur Organisasi SD Negeri 1 Sinar Semendo..... 38
4. 2. Diagram Konteks Dimensi *Telling* Terhadap Prestasi Kinerja Guru Di SDN 1 Sinar Semendo.....54
4. 3. Diagram Konteks Dimensi *Selling* Terhadap Prestasi Kinerja Guru Di SDN 1 Sinar Semendo.....56
4. 4. Diagram Konteks Dimensi *Participating* Terhadap Prestasi Kinerja Guru Di SD Negeri 1 Sinar Semendo.....59
4. 5. Diagram Konteks Dimensi *Delegating* Terhadap Prestasi Kinerja Guru Di SD Negeri 1 Sinar Semendo.....62

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran **Halaman**

1. Daftar Hadir Penelitian..... 83
2. Pedoman Observasi.....84
3. Pedoman Studi Dokumen.....85
4. Pedoman Wawancara..... 86
5. Deskripsi Dimensi Kepemimpinan Situasional..... 88
6. Dimensi Nilai Yang Muncul Terhadap Pengikut..... 90
7. Hasil Wawancara Kepala Sekolah..... 91
8. Hasil Wawancara Guru dan Operator Sekolah..... 95
9. Surat Izin Penelitian.....120
10. Surat Pemberian Izin Penelitian.....121
11. Surat Keterangan Telah melaksanakan Penelitian..... 122
12. Profil SD Negeri 1 Sinar Semendo..... 123
13. Keadaan Ruang SD Negeri 1 Sinar Semendo.....124
14. Data Guru dan Karyawan SD Negeri 1 Sinar Semendo..... 125
15. Keadaan Siswa SD Negeri 1 Sinar Semendo.....126
16. SK Kepala Sekolah dalam Pembagian Tugas..... 127
17. Surat Pembagian Tugas Guru.....129
18. Jadwal Tugas Mengajar Guru SD Negeri 1 Sinar Semendo..... 130
19. Jam Belajar SD Negeri 1 Sinar Semendo..... 132
20. Absensi Guru dan Karyawan SD Negeri 1 Sinar Semendo..... 133
21. Daftar Kehadiran Pengunjung (Tamu) SD Negeri 1 Sinar Semendo…...138
22. Laporan Kegiatan Kepala Sekolah.....140
23. Buku Monitoring Pembelajaran Guru.....141
24. Lokasi Penelitian dan Struktur Organisasi SDN 1 Sinar Semendo..... 142
25. Kegiatan Monitoring Sarana dan Prasarana Sekolah.....143
26. Kegiatan Agenda Rapat SD Negeri 1 Sinar Semendo..... 144
27. Kegiatan Kepala Sekolah serta guru dalam upaya meningkatkan Kompetensi Profesional Guru SD.....145
28. Dokumentasi Wawancara SD Negeri 1 Sinar Semendo.....148
29. Dokumentasi Upacara SD Negeri 1 Sinar Semendo.....156
30. Dokumentasi Pembelajaran SD Negeri 1 Sinar Semendo..... 157
31. Dokumentasi Kegiatan Penunjang SD Negeri 1 Sinar Semendo...……. 159
32. Sertifikat Akreditasi SD Negeri 1 Sinar Semendo.....162
33. Prestasi Peserta Didik Th 2024/2025/2025 SDN 1 SinarSemendo.....163

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam konteks pendidikan, peran kepemimpinan kepala sekolah sangat esensial dalam menentukan keberhasilan institusi. Keberhasilan kepala sekolah dapat terefleksi melalui kinerja guru yang optimal, mengingat kinerja guru merupakan faktor penentu utama dalam peningkatan kualitas pembelajaran. Kinerja ini merepresentasikan keseluruhan hasil kerja guru dalam menjalankan tugas-tugas profesinya, meliputi perancangan program pembelajaran, pelaksanaan kegiatan belajar-mengajar, serta proses evaluasi (Musdiani, 2023).

Kinerja guru yang efektif secara langsung meningkatkan kualitas pembelajaran dan capaian belajar siswa. Namun, pencapaian kinerja optimal tersebut sangat bergantung pada berbagai faktor pendukung, di antaranya adalah kepemimpinan kepala sekolah yang adaptif dan relevan dengan karakteristik sesuai dengan keadaan guru serta lingkungan kerja (Robbins, 2017).

Kepemimpinan kepala sekolah sejatinya merupakan manifestasi kapasitas vital dalam mengelola dan memandu seluruh elemen sekolah, demi terwujudnya tujuan pendidikan yang berdaya saing dan relevan. Salah satu pendekatan mutakhir yang kini menjadi esensial adalah kepemimpinan situasional, sebuah seni menyesuaikan gaya memimpin secara adaptif berdasarkan dinamika unik kondisi dan kebutuhan fundamental para guru. Model kepemimpinan ini secara konkret terbagi dalam empat dimensi : *telling,selling,participating,delegating* (Hersey & Blanchard, 1982).

Dalam praktiknya, kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah dapat menyesuaikan pendekatan berdasarkan kesiapan dan kompetensi bawahan menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif, peran kepemimpinan situasional, memiliki korelasi positif terhadap kinerja pegawai. Studi lain juga menunjukkan bahwa pendekatan yang adaptif terhadap perubahan mampu merubah kinerja guru secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat sangat diperlukan dalam lingkungan pendidikan yang dinamis (Yukl, 2010).

Selain kepemimpinan, faktor lain seperti motivasi kerja, kesejahteraan guru, dan lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap prestasi guru. Menurut Sutrisno (2019) motivasi kerja yang tinggi berbanding lurus dengan kinerja yang optimal (Dr. H. Firdaus, 2023). Motivasi tersebut muncul dari dukungan kepala sekolah, sistem insentif, dan penghargaan atas kinerja guru. Hasibuan (2018) juga menegaskan bahwa kesejahteraan yang mencakup aspek finansial dan sosial berperan dalam meningkatkan semangat dan loyalitas guru terhadap sekolah (Tse et al., 2025).

Kondisi kerja yang harmonis dan lingkungan yang mendukung turut mendorong guru bekerja secara maksimal. Dalam hal ini, kepala sekolah perlu menjalankan peran sebagai pemimpin satuan pendidikan yang mampu mengembangkan kebijakan secara bijaksana dan adaptif. Komunikasi yang efektif dalam pengambilan kebijakan menjadi kunci agar semua elemen sekolah merasa dilibatkan. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 25 Tahun 2024 pasal 9 ayat 1 menegaskan bahwa kepala sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas manajerial, pengembangan kewirausahaan dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan.

Semua tugas kepala sekolah bertujuan untuk meningkatkan kualitas sekolah dengan menciptakan lingkungan belajar yang harmonis, nyaman, efisien, peran, kepemimpinan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis, terutama dalam menghadapi perubahan kurikulum, tuntutan teknologi, dan kebutuhan pengembangan profesional guru. Pemimpin yang efektif harus mampu

menyesuaikan pendekatan dengan dinamika yang ada agar dapat memfasilitasi peningkatan kinerja guru secara berkelanjutan (Kadarsih et al., 2020).

Dimana sekolah yang menerapkan kepemimpinan situasional umumnya memiliki suasana kerja yang harmonis, tingkat disiplin tinggi,banyak diikuti oleh bawahan dan mutu pembelajaran yang baik, dalam situasi apapun juga menjadikan sekolah lebih siap menghadapi tantangan yang dihadapi(Goleman & McKee, 2002).

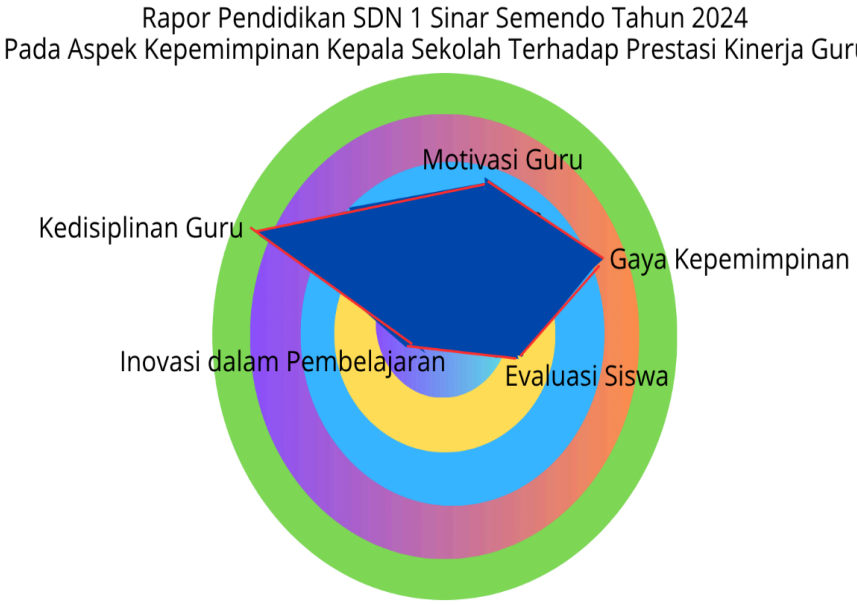
Namun demikian, tidak semua kepala sekolah mampu menerapkan kepemimpinan situasional secara optimal. Beberapa kendala seperti kurangnya pemahaman, minimnya pelatihan, dan ketidakseimbangan dalam menerapkan gaya kepemimpinan sering menjadi hambatan. Faktor sosiologis dan psikologis juga mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan. Hubungan harmonis antara pemimpin dan guru yang didasari rasa saling percaya dan tidak menjatuhkan merupakan pondasi penting (Nabilah MaulidahSafvitri, 2023).

Di era digital, kepala sekolah dituntut lebih fleksibel dalam mengelola perubahan serta mendukung guru dalam penggunaan teknologi pembelajaran. Kepala sekolah yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dapat mendorong guru untuk terus meningkatkan kompetensi, berdampak pada peningkatan prestasi kerja. Sebaliknya, keterbatasan sumber daya atau kurangnya dukungan dari pemangku kepentingan dapat menghambat kepemimpinan dan menurunkan motivasi guru (Avolio, 2004).

Rapor pendidikan yaitu yang menyajikan hasil data mengenai capaian hasil belajar di satuan pendidikan masing-masing satuan pendidikan ke dalam suatu tampilan platform digital yang bisa diakses semua sekolah-sekolah, dan juga pemda (pemerintah daerah) untuk dapat melihat melakukan refleksi. Tujuan dari rapor pendidikan adalah agar satuan pendidikan dan pemerintah daerah agar bisa mengidentifikasi tantangan pendidikan di satuan pendidikan dan menjadi bahan untuk refleksi sehingga bisa menyusun rencana perbaikan pendidikan secara lebih tepat dan berbasis data (Shintia et al., 2023).

Penilaian prestasi kinerja guru saat ini dilakukan melalui platform Merdeka Mengajar (PMM), yang kini berubah menjadi Ruang GTK. Dalam platform ini, tidak hanya guru yang dinilai oleh kepala sekolah, tetapi kepala sekolah juga dinilai oleh pengawas. Penilaian ini mencerminkan kinerja dalam aspek input, proses, dan output pendidikan. Rapor pendidikan digunakan sebagai tolok ukur efektivitas kepemimpinan dan kualitas pembelajaran yang berlangsung di sekolah.

Berdasarkan situs resmi rapor pendidikan SD Negeri 1 Sinar Semendo merupakan sekolah di kecamatan Talang Padang dengan rapor pendidikan yang merah di tahun 2024 dikatakan kurang dari aspek input dan proses. Dari aspek input terlihat dari kurangnya proporsi GTK yang bersertifikasi/menjadi guru penggerak, dan pengalaman pelatihan guru. Kemudian, dari aspek proses terlihat dari evaluasi siswa, refleksi dan perbaikan pembelajaran oleh guru. Berikut chart rapor pendidikan SDN 1 Sinar Semendo Tahun 2024 dihubungkan dengan aspek kepemimpinan kepala sekolah terhadap prestasi kinerja guru:



Gambar 1.1.Rapor Pendidikan SDN 1 Sinar Semendo Tahun 2024

Dari chart di atas yang menggambarkan Rapor Pendidikan SDN 1 Sinar Semendo Tahun 2024, dengan hasil rapor sekolah terhadap prestasi kinerja guru sebagai

berikut:

a) Gaya kepemimpinan kepala sekolah masih kurang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan guru.
b) Motivasi guru masih kurang termotivasi dalam mengajar karena kurangnya dukungan dan apresiasi dari pimpinan
c) Kedisiplinan guru masih ada masalah dalam keterlambatan atau ketidakhadiran guru.
d) Inovasi dalam pembelajaran guru masih kurang untuk menggunakan metode pembelajaran inovatif.
e) Evaluasi siswa yang kurang diterapkan oleh guru dikarenakan kurangnya jumlah guru yang belum optimal dalam membuat umpan balik yang efektif dalam penilaian siswa.

Gambaran prestasi kinerja guru SD Negeri 1 Sinar Semendo berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan peneliti yaitu SD Negeri 1 Sinar Semendo memiliki jumlah guru yang terbatas, namun beban kerja cukup tinggi. Kemudian, fasilitas pembelajaran masih kurang memadai, seperti keterbatasan alat peraga dan media pembelajaran berbasis teknologi.

Kepemimpinan kepala SD Negeri 1 Sinar Semendo dalam mengerakan guru untuk meningkatkan prestasi kinerja, dengan melibatkan semua pegawai untuk mencapai visi sekolah dengan melaksanakan misi untuk meningkatkan prestasi kinerja guru. Dengan begitu, kepala sekolah kurang mendelegasikan tugas atau pelatihan kepada guru yang sudah berpengalaman/sesuai kemampuannya.

Kepala SD Negeri 1 Sinar Semendo melaksanakan pengawasan melalui kunjungan kelas di saat observasi pada penilaian pengelolaan kinerja di ruang GTK secara bergantian ke setiap kelasnya. Selain saat penilaian kinerja guru pada ruang GTK, kepala sekolah dalam komunikasi dan dukungan personal kepala SD Negeri 1 Sinar Semendo dimana motivasi guru masih rendah. Kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan motivasi kepada guru pada saat agenda rapat atau observasi dalam kelas. Kepala sekolah membangkitkan semangat kerja guru

dengan memberikan penghargaan bagi guru yang berprestasi, disiplin dan berdedikasi tinggi terhadap sekolah dengan memberikan pujian secara lisan, piagam, dan hadiah untuk meningkatkan prestasi kinerja guru. Selain itu, kepala sekolah memberikan sanksi bagi guru yang melanggar peraturan dan tata tertib sekolah serta bermasalah dalam kedisiplinan dan kehadiran. Sanksi yang diberikan berupa tindakan pengarahan, teguran, dan peringatan.

Kepala sekolah dalam mengarahkan kepada guru dengan memberdayakan guru di kegiatan ilmiah berupa pelatihan atau *workshop* atau IHT. Kepala sekolah juga membentuk komunitas belajar yang bisa digunakan sesama guru untuk bertukar pikiran menyelesaikan permasalahan di sekolah dalam pembelajaran. Namun, kurangnya secara personal kepala sekolah memberikan penyelesaian masalah. Sehingga, kepemimpinan kepala SD Negeri 1 Sinar Semendo minim evaluasi berkelanjutan kepala sekolah terhadap kinerja guru yang mengarah pada kurangnya umpan balik yang konstruktif untuk perbaikan.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, mengidentifikasi faktor-faktor pendukung yang berkontribusi terhadap kinerja guru, serta menjelaskan dampak dari kepemimpinan situasional terhadap prestasi kinerja guru.

Diharapkan bahwa hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan bagi kepala sekolah, guru, serta pemangku kepentingan lainnya dalam meningkatkan kualitas pendidikan melalui penguatan kepemimpinan dan manajemen sekolah efektif. Berdasarkan penjelasan diatas, maka peneliti akan mengadakan penelitian mengenai “Peran Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, Faktor Pendukung, dan Dampaknya Terhadap Prestasi Kinerja Guru di SD Negeri 1 Sinar Semendo”.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1) Pendidikan di SD Negeri 1 Sinar Semendo, menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah belum optimal dalam mendukung prestasi kinerja guru.
2) Gaya kepemimpinan kepala SD Negeri 1 Sinar Semendo tidak selalu sesuai dengan tingkat kematangan guru. Beberapa guru membutuhkan arahan sekaligus dukungan, sementara yang lain justru lebih berkembang dengan kebebasan dalam mengajar dengan keputusan sendiri.
3) Kurangnya komunikasi dan dukungan personal kepala SD Negeri 1 Sinar Semendo kepada guru dalam mengatasi kendala pembelajaran, motivasi guru masih rendah.
4) Minimnya evaluasi berkelanjutan kepala SD Negeri 1 Sinar Semendo terhadap kinerja guru yang mengarah pada kurangnya umpan balik yang konstruktif untuk perbaikan.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini:

1) Bagaimana peran kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi kinerja guru di SD Negeri 1 Sinar Semendo?
2) Apa saja faktor-faktor pendukung yang berkontribusi terhadap efektivitas kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi kinerja guru di SD Negeri 1 Sinar Semendo?
3) Bagaimana dampak kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap prestasi kinerja guru di SD Negeri 1 Sinar Semendo?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Menganalisis peran kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi kinerja guru di SD Negeri 1 Sinar Semendo.

2) Mengidentifikasi faktor-faktor pendukung yang berkontribusi terhadap efektivitas kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi kinerja guru di SD Negeri 1 Sinar Semendo.
3) Menjelaskan dampak kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap prestasi kinerja guru di SD Negeri 1 Sinar Semendo

1.5. Manfaat Penelitian

Setelah peneliti melakukan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang berguna yaitu, sebagai berikut:

1.5.1 Manfaat Teoretis

1) Memberikan kontribusi dalam pengembangan teori kepemimpinan, khususnya kepemimpinan situasional dalam konteks pendidikan.
2) Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya terkait kepemimpinan sekolah.
3) Memperkaya kajian akademik tentang hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan efektivitas pembelajaran.

1.5.2. Manfaat Praktis

1) Kepala sekolah memberikan pemahaman bagaimana kepemimpinan situasional kepala sekolah, faktor pendukung dan dampaknya terhadap prestasi kinerja guru
2) Guru memberikan wawasan tentang bagaimana kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap prestasi kinerja guru..
3) Dinas Pendidikan Pendidikan Dan Kebudayaan dapat menjadi dasar bagi pengelolaan sekolah yang lebih efektif dan adaptif, sesuai dengan prinsip kepemimpinan situasional, dalam peningkatan kompetensi kepala sekolah melalui pelatihan dan program pengembangan profesionalisme.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kepemimpinan Situasional

2.1.1. Pengertian Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional adalah teori kepemimpinan yang menekankan penyesuaian gaya kepemimpinan berdasarkan situasi dan kondisi pengikut atau bawahan. Kepemimpinan situasional adalah model kepemimpinan yang mengkonseptualisasikan bahwa gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada, menekankan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang universal atau gaya yang paling baik untuk semua situasi (Hersey & Blanchard, 1982).

House (1971) dalam konsep kepemimpinan situasional, menjelaskan bahwa perilaku pemimpin dipengaruhi oleh anggota, termasuk motivasi, kepuasan, dan kinerja mereka, yang semuanya dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional. Sedangkan Heni (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan level kesiapan bawahannya(Dr. Dicky tjahjadi, 2025).

Sejalan dengan pendapat dalam Luhtfiani (2016) menekankan bahwa dari pendekatan kepemimpinan situasional adalah fleksibilitas adaptif. Pendekatan ini menantang pemimpin untuk tidak terpaku pada satu gaya, melainkan menuntutnya untuk peka dan mampu menyesuaikan diri dengan dinamika tim. Dengan memahami secara cermat perilaku, sifat, dan karakter bawahannya, seorang pemimpin dapat memilih tipe kepemimpinan yang paling efektif dan relevan. Hal ini memastikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan selaras dengan tingkat motivasi dan kemampuan individu dalam tim. (Hellriegel, 2016).

2.1.2. Sejarah dan Teori Dasar Kepemimpinan Situasional

Teori kepemimpinan situasional pertama kali dikemukakan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard pada akhir 1960-an dan awal 1970-an. Dalam karya mereka, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (Hersey & Blanchard, 1982), mereka mengajukan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kematangan atau kesiapan bawahan. Seiring perkembangan waktu, model ini telah diaplikasikan di berbagai bidang, termasuk pendidikan, sebagai kerangka kerja untuk meningkatkan kinerja dan motivasi tim.

Teori dasar kepemimpinan situasional mencakup beberapa komponen utama:

a) Tidak Ada Satu Gaya Kepemimpinan yang Universal

Setiap situasi dan kondisi bawahan memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda. Pemimpin harus mengevaluasi kondisi secara menyeluruh untuk menentukan pendekatan yang paling efektif.

b) Penyesuaian Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Kematangan Bawahan

Pemimpin menyesuaikan antara perilaku tugas (task behavior) dan perilaku hubungan (relationship behavior) yang diberikan, sesuai dengan kemampuan, pengalaman, dan motivasi bawahan. Terdapat empat dimensi gaya kepemimpinan (Hersey & Blanchard, 1982) yaitu:

Pertama dimensi *telling*: Digunakan ketika bawahan memiliki tingkat kematangan rendah dan memerlukan arahan yang jelas serta pengawasan ketat.

Kedua dimens*i selling*: Melibatkan arahan sekaligus dukungan untuk meningkatkan motivasi dan pemahaman tugas bagi bawahan yang masih dalam tahap perkembangan.

Ketiga dimensi *Participating*: Diterapkan ketika bawahan memiliki kemampuan tetapi memerlukan dorongan untuk meningkatkan inisiatif dan kepercayaan diri.

Keempat dimensi *delegating*: Cocok untuk bawahan yang sudah memiliki kompetensi dan motivasi tinggi, sehingga pemimpin memberikan otonomi penuh dalam pengambilan keputusan.

c) Fleksibilitas dan Adaptasi

Teori ini menekankan pentingnya fleksibilitas pemimpin dalam merespons perubahan situasi dan kebutuhan organisasi. Pemimpin yang efektif harus mampu mengubah pendekatannya seiring dengan perkembangan kondisi internal maupun eksternal.

2.1.3. Dimensi Kepemimpinan Situasional

Merujuk pada teori Hersey dan Blanchard (1982) tentang *situational leadership theory*, terdapat dimensi-dimensi dari kepemimpinan situasional tersebut,yaitu dimensi *telling*, dimensi *selling,* dimensi *participating*, dimensi *delegating*. Berikut adalah tabel 2.1. Dimensi kepemimpinan situasional yang dapat diterapkan dalam konteks kepemimpinan:

Tabel 2. 1. Dimensi Kepemimpinan Situasional

Dimensi Kepemimpinan Situasional	Deskripsi Teoretis
1. *Telling*	Dimensi ini digunakan ketika bawahan (guru) memiliki tingkat kesiapan yang rendah (kurang pengalaman, tidak percaya diri, atau belum kompeten), sehingga membutuhkan arahan yang tegas dan pengawasan ketat. Menurut Hersey dan Blanchard (1982), pemimpin harus banyak menunjukkan perilaku tugas (task behavior) dan sedikit perilaku hubungan (relationship behavior). Kepala sekolah sebagai pemimpin berfokus pada memberi petunjuk dan memastikan kepatuhan terhadap aturan.
2. *Selling*	Dimensi ini tepat ketika guru mulai memiliki kemampuan teknis, tetapi masih membutuhkan motivasi dan pemahaman yang lebih baik terhadap tugas. Pemimpin dalam gaya ini tetap memberi arahan namun mulai memberikan dukungan emosional dan menjelaskan maksud dari kebijakan. Selling melibatkan task behavior tinggi dan relationship behavior tinggi (Hersey & Blanchard, 1982). Komunikasi dua arah mulai dibangun untuk meningkatkan keterlibatan dan pemahaman guru.
3. *Participating*	Digunakan ketika guru sudah memiliki kemampuan teknis tetapi mungkin kurang percaya diri atau belum sepenuhnya termotivasi. Dalam model ini, pemimpin fokus pada hubungan interpersonal (relationship behavior tinggi) dan mengurangi perilaku pengarahan (task behavior rendah). Kepala sekolah lebih mendorong kolaborasi dan memberikan ruang bagi inisiatif guru (Northouse, 2018; Hersey & Blanchard, 1982).

4. *Delegating*	Cocok digunakan saat guru sudah menunjukkan kematangan tinggi (kompeten, percaya diri, dan mandiri). Pemimpin hanya memberikan pengawasan minimal dan mempercayakan sepenuhnya tugas kepada guru. Dalam gaya ini, task behavior dan relationship behavior sama-sama rendah karena guru sudah mampu mengatur sendiri tugasnya (Hersey & Blanchard, 1982; Robbins & Judge, 2017). Kepala sekolah hanya memfasilitasi dan memantau secara umum.

2.2. Peran Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah

Di lingkungan sekolah, peran kepala sekolah tidak hanya terbatas pada manajemen administrasi, melainkan juga mencakup pengembangan profesional guru dan peningkatan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan situasional mampu:

1) Menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan karakter dan kebutuhan guru, sehingga dapat memberikan bimbingan yang tepat.
2) Mendorong motivasi dan partisipasi aktif guru dalam perencanaan serta pelaksanaan pembelajaran.
3) Mengoptimalkan proses supervisi dan evaluasi kinerja guru melalui pendekatan yang adaptif dan responsif terhadap tantangan yang ada (Northouse, 2018).

Dalam lingkungan sekolah, peran kepala sekolah tidak hanya terbatas pada pengelolaan administratif, tetapi juga mencakup peningkatan kinerja guru dan kualitas pembelajaran. Hallinger dan Murphy (1986), menjelaskan bahwa kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan situasional mampu menciptakan iklim sekolah yang kondusif melalui pendekatan yang partisipatif dan komunikatif, sehingga meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan prestasi kinerja guru (Hallinger, 1986).

Northouse (2018) menambahkan bahwa pemimpin yang adaptif dapat memberikan supervisi yang responsif dan pelatihan yang tepat, yang berdampak positif terhadap inovasi dan efektivitas pembelajaran. Penerapan kepemimpinan oleh kepala sekolah memiliki peran strategis dalam peningkatan kinerja guru,

antara lain:

a) Pengembangan Profesionalisme Guru: Kepala sekolah yang adaptif dalam gaya kepemimpinannya dapat mengidentifikasi kebutuhan pengembangan guru dan menyediakan pelatihan atau pendampingan secara tepat waktu (Hersey & Blanchard, 1977).
b) Peningkatan Motivasi dan Kinerja: Dengan menyesuaikan pendekatan kepemimpinan, kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan semangat, dan mendorong inovasi dalam metode pengajaran (Northouse, 2018).
c) Peningkatan Kualitas Pembelajaran: Kepemimpinan situasional membantu kepala sekolah dalam mengelola dinamika kelas dan mendukung guru untuk mengimplementasikan strategi pembelajaran yang efektif, sehingga berimbas pada pencapaian hasil belajar siswa (Hallinger, 1985).

Peran kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan situasional merupakan hal penting bagi pemimpin untuk menerapkan kepemimpinannya dalam mempengaruhi guru dan tenaga kependidikan karena 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).

Kepemimpinan situasional melibatkan tiga langkah utama: memahami tingkat pengembangan dari anggota tim, memahami situasi dan tuntutan yang ada, dan memilih gaya kepemimpinan yang tepat untuk situasi tersebut. Ini memerlukan pemimpin untuk memantau dan memahami situasi dan anggota tim secara kontinu dan bereaksi dengan cepat dan tepat untuk memastikan bahwa gaya kepemimpinan yang dipilih sesuai dengan situasi dan anggota tim (Az-Zahroh, 2023).

Tingkat kesiapan terhadap pengikut didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan pengikut/guru dan tenaga kependidikan agar bertanggung jawab dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Berikut adalah tabel 2.2 peran

kepemimpinan nilai yang muncul terhadap pengikut yang dapat diterapkan dalam konteks kepemimpinan:

Tabel 2. 2. Peran Kepemimpinan Nilai Terhadap Pengikut

No.	Kepemimpinan	Nilai Yang Muncul Terhadap Pengikut
1.	Dimensi *Telling*	Penjelasan yang jelas menyampaikan instruksi secara langsung. Merasa diawasi secara formalistik. Tidak tumbuh rasa tanggung jawab intrinsik. Menjadi pasif.
2.	Dimensi *Selling*	Ada kesempatan untuk bertanya, menyampaikan pendapat, klarifikasi, ataupun memberi informasi tambahan. Ada keterbukaan akan konsultasi menanyakan hal-hal yang berkaitan dengan pengelolaan Memastikan kebutuhan tersebut dapat terpenuhi walaupun tidak sekaligus/secara bertahap.
3.	Dimensi *Participating*	Terbuka akan ide atau pendapat yang disampaikan secara personal, melalui forum diskusi. Mulai dalam tim kecil dulu untuk musyawarah hal-hal yang perlu disepakati. Mendapatkan penghargaan.
4.	Dimensi *Delegating*	Memberi kebebasan. Tidak melakukan perbaikan. Monitoring rendah

2.3. Faktor Pendukung Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah

Kepemimpinan situasional adalah pendekatan kepemimpinan dimana pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan situasi dan kebutuhan individu yang dipimpinnya. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan situasional mempengaruhi prestasi kinerja guru secara signifikan. Berikut adalah faktor pendukung kepemimpinan kepala sekolah:

a). Faktor Internal

Faktor internal adalah segala sesuatu yang berasal dari dalam diri seseorang dan

mempengaruhi cara ia berpikir, merasa, dan bertindak. Faktor-faktor ini bersifat personal dan unik pada setiap individu:

1).Pengalaman: Pengalaman kerja seorang kepala sekolah mempengaruhi kemampuannya dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan konflik, dan mengelola sumber daya sekolah secara efektif. Reitz, H. J. (1999) menjelaskan bahwa semakin banyak pengalaman yang dimiliki kepala sekolah, maka semakin baik kepala sekolah dalam memahami situasi dan mengelola sekolah secara efektif. Sejalan dengan pendapat dari Zulfikar (2015) bahwa kepala sekolah yang memiliki pengalaman lebih lama cenderung lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan dan mampu menerapkan berbagai strategi kepemimpinan yang sesuai.

2).Kompetensi: Kompetensi mencakup pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki kepala sekolah dalam bidang pendidikan dan manajemen. Fattah (2009) menjelaskan bahwa kompetensi yang tinggi memungkinkan kepala sekolah untuk merancang strategi pendidikan yang efektif dan mengelola sumber daya sekolah dengan baik (Febriana, 2021).

3).Kecerdasan Emosional: Kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri serta orang lain. Djafri (2018) menjelaskan kepala sekolah dengan kecerdasan emosional yang tinggi mampu membangun hubungan yang baik dengan guru, siswa, dan stakeholder lainnya, mengelola konflik dengan bijaksana, serta memberikan motivasi kepada staf dan guru, sehingga menciptakan lingkungan sekolah yang harmonis(Prawitasari, 1998).

4).Keterampilan Komunikasi:Keterampilan komunikasi yang efektif memungkinkan kepala sekolah untuk menyampaikan visi, misi, dan kebijakan sekolah dengan jelas kepada seluruh komunitas sekolah. Komunikasi yang baik juga penting dalam membangun kerja sama dan menyelesaikan konflik. Basri, H., & Tambunan, N. (2023) menjelaskan bahwa kepala sekolah yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik dapat meningkatkan kerja sama tim,

menghindari kesalahpahaman, serta menciptakan lingkungan sekolah yang positif (Pinem, 2021).

5).Keterbukaan terhadap Inovasi dan Perubahan: Lingkungan pendidikan selalu berkembang, sehingga kepala sekolah harus terbuka terhadap inovasi, teknologi pendidikan, dan strategi manajerial untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinannya(Aryawan, 2019).

b). Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah segala hal yang berasal dari luar diri seseorang atau sebuah organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku, keputusan, dan hasil yang dicapai yaitu :

1).Budaya Organisasi Sekolah: Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma, dan praktik yang dianut bersama oleh warga sekolah. Kepala sekolah perlu memahami dan mengelola budaya untuk memastikan lingkungan sekolah mendukung proses pembelajaran dan pengembangan karakter siswa. Budaya sekolah kondusif mendukung kinerja guru. Penelitian Aisyafarda dan Sarino (2018) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kinerja guru. Selain itu, budaya sekolah positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif, serta menumbuhkan semangat kerja sama dan rasa tanggung jawab tim. budaya sekolah dapat mempengaruhi pembentukan lingkungan belajar yang kondusif, serta mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan budaya sekolah tersebut (Suwarni, 2022).

2).Dukungan Stakeholder: Keterlibatan aktif dari stakeholder seperti orang tua, komite sekolah, dan masyarakat sekitar sangat penting dalam mendukung program dan kebijakan sekolah. Rahayu, D., & Suryadi, D. (2024) menjelaskan bahwa kepala sekolah berperan sebagai penghubung antara sekolah dan stakeholder untuk memastikan adanya dukungan yang berkelanjutan (Muawanah et al., 2020).

3).Kebijakan Pendidikan: Kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah atau otoritas pendidikan mempengaruhi bagaimana sekolah beroperasi. Kepala sekolah menurut Fattah (2009) harus mampu menyesuaikan dan mengimplementasikan kebijakan tersebut dalam konteks sekolahnya, serta memastikan bahwa kebijakan tersebut diterapkan secara efektif.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa faktor pendukung kepemimpinan situasional dibagi menjadi dua yaitu faktor internal kepala sekolah (seperti pengalaman, kompetensi, kecerdasan emosional kepala sekolah dan keterampilan komunikasi) maupun eksternal (seperti budaya organisasi sekolah, dukungan stakeholder, dan kebijakan pendidikan). Menyesuaikan pendekatan kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kebutuhan individu guru, kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan produktif sehingga meningkatkan prestasi kinerja guru (Dr. Arwildayanto, 2018).

2.4. Dampak Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah

Kepemimpinan situasional kepala sekolah yang baik sangat berdampak terhadap guru meliputi beberapa aspek, diantaranya:

a). Peningkatan Kinerja Guru: Kepemimpinan situasional memungkinkan kepala sekolah untuk menyesuaikan pendekatan kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan guru. Dengan memberikan arahan yang jelas dan dukungan yang tepat, guru lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya (Ira Miranti, 2024).

Peningkatan kinerja yang efektif dan efisien seperti, perlunya mengimbangi dengan memberikan tanggapan kepada tenaga kerja berupa pengakuan, kebebasan untuk memberikan sumbangan, kesempatan untuk berkembang untuk bekerja keras dan antusias agar mendapatkan hasil yang optimal (Yanuari, 2019).

b). Meningkatkan Motivasi Guru: Pemimpin yang fleksibel mampu memahami karakteristik dan kebutuhan individu guru, sehingga dapat memberikan motivasi yang tepat, baik dalam bentuk penghargaan, pengembangan profesional, atau dukungan emosional, serta mendorong guru lebih berinovasi dalam pembelajaran (Winantra, 2025).

c). Meningkatkan Kepuasan Kerja: Dengan adanya kepemimpinan situasional yang baik, guru merasa lebih dihargai dan didukung dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja yang meningkat akan berdampak pada loyalitas dan semangat kerja yang lebih tinggi hingga menghasilkan anak didik yang sukses (Prof. Dr. Sri Setyaningsih, 2024).

d). Meningkatkan Disiplin dan Etos Kerja: Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan situasional dengan baik mampu menyesuaikan pendekatan dalam membangun budaya kerja yang disiplin dan berorientasi pada hasil. Hal ini membuat guru lebih bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya (Idris Apandi, 2020).

e). Meningkatkan Kreativitas dan Inovasi dalam Mengajar: Guru yang bekerja dalam lingkungan yang didukung oleh kepemimpinan situasional cenderung lebih kreatif dan inovatif dalam metode pengajaran. Kepala sekolah yang mendukung dan memberi kebebasan bagi guru untuk bereksperimen dengan metode baru akan meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah (Rahma et al., 2025).

f). Peningkatan Prestasi Akademik Siswa: Dampak Tidak langsung dari kepemimpinan situasional kepala sekolah yang baik adalah peningkatan hasil belajar siswa. Ketika guru memiliki kinerja yang baik, motivasi tinggi, dan metode pengajaran yang inovatif, maka prestasi akademik siswa juga ikut meningkat (Hartono, 2019).

g). Terjalinnya Hubungan Kerja yang Harmonis: Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan situasional dengan baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis antara guru, staf, dan siswa. Komunikasi yang terjalin dengan baik antara pimpinan dan guru dalam melaksanakan pembelajaran di sekolah akan meningkatkan kerja sama dalam mencapai tujuan pendidikan (Randi, 2025).

h). Rapor pendidikan yang sangat baik/baik: Hasil akhir dari semua kepemimpinan kepala sekolah bisa dilihat dari berbagai aspek setiap tahunnya melalui aplikasi ruang GTK yaitu pada rapor pendidikan yang dinyatakan pada spektrum warna biru yaitu sangat baik dan hijau yaitu baik (Rahmat, 2025).

Berdasarkan penjelasan di atas ada beberapa dampak dari kepemimpinan situasional kepala sekolah yang baik dalam meningkatkan prestasi kinerja guru, baik dalam hal motivasi, kepuasan kerja, disiplin, inovasi, maupun hubungan kerja, serta hasil akhirnya rapor pendidikan sekolah menjadi baik bahkan sangat baik. Dengan menerapkan kepemimpinan yang fleksibel dan sesuai dengan situasi, kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan profesional guru dan meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

2.5. Prestasi Kinerja Guru

2.5.1. Pengertian Prestasi Kinerja Guru

Guru memiliki peran yang penting dalam membentuk peserta didik menjadi hasil yang baik, dengan kinerja yang dilakukan oleh guru. Guru yang kinerjanya baik merupakan guru teladan yang meningkatkan nilai suatu sekolah. Supardi (2013) menyatakan prestasi kinerja guru mencerminkan kemampuan seorang guru dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran sehingga berdampak pada hasil belajar siswa (Dr. Ahmad Susanto, 2016).

Sedangkan, Mangkunegara (2015) mendefinisikan prestasi kerja sebagai hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya, termasuk dalam konteks pendidikan yang ditunjukkan melalui kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian guru.

Hasibuan (2016) menjelaskan bahwa prestasi kerja guru adalah ukuran keberhasilan dalam menjalankan tugasnya yang dipengaruhi oleh motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja. Susanto (2016) menyatakan bahwa prestasi kerja guru tidak hanya mencakup aspek akademik, tetapi juga keterampilan membangun hubungan baik dengan siswa, orang tua, dan rekan kerja di sekolah.

Selain itu, ada faktor yang mempengaruhi prestasi kinerja guru diantaranya:

1) Kualifikasi dan kompetensi profesional: Semakin tinggi kompetensi guru, semakin baik prestasi kinerjanya.
2) Motivasi kerja: Guru yang memiliki motivasi tinggi cenderung mencapai prestasi kinerja yang lebih baik.
3) Dukungan dari pimpinan sekolah: Kepala sekolah yang memberikan bimbingan dan penghargaan dapat meningkatkan prestasi kerja guru.
4) Lingkungan kerja dan sarana pendidikan: Lingkungan yang kondusif dan fasilitas yang memadai mendukung peningkatan prestasi guru.
5) Kesejahteraan dan penghargaan: Insentif dan apresiasi terhadap guru.

Berdasarkan penjelasan di atas bahwa prestasi kinerja guru adalah hasil atau pencapaian yang diperoleh seorang guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Guru yang memiliki kompetensi, motivasi tinggi, serta didukung oleh lingkungan kerja yang baik akan menunjukkan prestasi kerja yang optimal, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan. Prestasi ini mencerminkan efektivitas, kualitas, dan produktivitas guru dalam menjalankan perannya di lingkungan pendidikan (Rulitawati, 2020).

2.5.2. Penilaian Prestasi Kinerja Guru

Penilaian adalah suatu pengukuran,berdasarkan *Stronge's Teacher Effectiveness* (Stronge,2018). Model & kompetensi guru yaitu pengetahuan profesional (kompetensi profesional), perencanaan pembelajaran (kompetensi pedagogik), pelaksanaan pembelajaran (kompetensi pedagogik & profesional), penilaian dan evaluasi (kompetensi pedagogik).

Pengelolaan kelas dan lingkungan belajar (kompetensi sosial & kepribadian), profesionalisme guru (kompetensi kepribadian & profesional) yang terdapat pada ruang GTK dapat dilihat pada tabel 2.3 berikut ini:

Tabel 2.3. Penilaian Prestasi Kinerja Guru

Dimensi & Kompetensi	Indikator Kinerja	Sangat Baik (4)	Baik (3)	Cukup (2)	Kurang (1)
1. Pengetahuan Profesional (Kompetensi Profesional)	Menguasai materi pelajaran secara mendalam dan sesuai dengan kurikulum	Menguasai materi secara komprehensif, mampu menghubungkan dengan disiplin lain, dan menerapkan inovasi	Menguasai materi dengan baik dan menerapkan metode yang sesuai dengan kurikulum	Menguasai materi dasar tetapi kurang mampu menghubungkannya dengan aspek lain	Kurang menguasai materi pelajaran dan sering terjadi kesalahan konseptual
	Memahami karakteristik dan kebutuhan siswa dalam pembelajaran	Menyesuaikan metode dan strategi pembelajaran sesuai dengan karakteristik individu siswa	Menyesuaikan strategi pembelajaran dengan sebagian besar karakteristik siswa	Kurang fleksibel dalam menyesuaikan metode pembelajarn	Tidak memperhatikan karakteristik siswa dalam pembelajaran
2. Perencanaan Pembelajaran (Kompetensi Pedagogik)	Menyusun perencanaan pembelajaran yang inovatif dan berbasis asesmen	RPP sangat rinci, inovatif, dan berbasis asesmen diagnostik siswa	RPP sistematis, berbasis asesmen formatif dan sumatif	RPP ada tetapi kurang rinci dan kurang berbasis asesmen	Tidak memiliki perencanaan yang sistematis dalam pembelajaran
	Menyusun strategi diferensiasi dalam pembelajaran	Merancang strategi pembelajaran yang sesuai dengan berbagai gaya belajar siswa	Menyusun strategi pembelajaran yang dapat diterima oleh sebagian besar siswa	Hanya menerapkan satu metode pembelajaran tanpa diferensiasi	Tidak mempertimbangkan diferensiasi dalam pembelajaran
3. Pelaksanaan Pembelajaran (Kompetensi Pedagogik & Profesional)	Menerapkan metode pembelajaran yang efektif dan interaktif	Pembelajaran sangat interaktif, inovatif, dan melibatkan siswa aktif	Pembelajaran interaktif dengan variasi metode	Pembelajaran satu arah dengan sedikit interaksi siswa	Pembelajaran monoton tanpa interaksi siswa

Dimensi & Kompetensi	Indikator Kinerja	Sangat Baik (4)	Baik (3)	Cukup (2)	Kurang (1)
	Menggunakan teknologi dalam pembelajaran	Memanfaatkan teknologi secara optimal meningkatkan pemahaman siswa	Menggunakan teknologi dalam pembelajaran dengan baik	Menggunakan teknologi tetapi kurang efektif	Tidak memanfaatkan teknologi dalam pembelajaran
4. Penilaian dan Evaluasi (Kompetensi Pedagogik)	Menyusun instrumen asesmen yang valid dan reliabel	Menggunakan berbagai instrumen asesmen yang valid, reliabel, dan sesuai tujuan pembelajaran	Menggunakan asesmen yang valid dan sesuai tujuan pembelajaran	Menggunakan asesmen tetapi kurang sesuai dengan tujuan pembelajaran	Tidak mengguna kan asesmen yang sesuai atau tidak memiliki asesmen sama sekali
	Memberikan umpan balik konstruktif kepada siswa	Umpan balik diberikan secara berkala, spesifik, dan mendorong peningkatan siswa	Umpan balik diberikan secara jelas dan membantu siswa berkembang	Umpan balik jarang diberikan atau kurang jelas	Tidak memberikan umpan balik kepada siswa
5. Pengelolaan Kelas dan Lingkungan Belajar (Kompetensi Sosial & Kepribadian)	Menciptakan lingkungan kelas yang kondusif dan inklusif	Kelas sangat kondusif, ramah, inklusif, dan membangun semangat belajar siswa	Kelas kondusif dan nyaman bagi sebagian besar siswa	Kelas kurang tertata dengan baik dan kurang kondusif	Kelas tidak kondusif dan sering terjadi gangguan
	Mampu menangani perbedaan sosial, budaya, dan emosi siswa	Mampu memahami dan menyesuaikan pendekatan dengan keberagaman siswa	Menyadari per bedaan siswa dan mencoba menyesuaikan pendekatan	Kurang memahami dan menangani keberagaman siswa dengan efektif	Tidak mem perhatikan keberaga maan an siswa dalam pengelolaan kelas
6. Profesionalisme Guru (Kompetensi Kepribadian & Profesional)	Berkomitmen terhadap pengembangan diri	Secara aktif mengikuti pelatihan dan berbagi	Mengikuti pelatihan dan mengimple	Hanya mengikuti pelatihan tanpa	Tidak mengikuti pengembang

Dimensi & Kompetensi	Indikator Kinerja	Sangat Baik (4)	Baik (3)	Cukup (2)	Kurang (1)
	dan profesi	praktik baik dalam komunitas profesi	mentasikan dalam pembelajaran	implementasi nyata	an profesional secara aktif
	Menjalin hubungan baik dengan kolega, siswa, dan orang tua	Hubungan sangat baik, komunikatif, dan berkontribusi dalam pengembang an komunitas sekolah	Hubungan baik dan responsif terhadap kebutuhan kolega, siswa, dan orang tua	Hubungan cukup baik tetapi kurang proaktif dalam komunikasi	Hubungan kurang baik atau sering terjadi konflik dengan stakeholder sekolah

Penilaian dilakukan oleh kepala sekolah dalam Ruang GTK sebagai bagian dari Pengelolaan Kinerja Guru. Setiap indikator diberi skor antara 1-4, sesuai dengan deskripsi dalam penilaian. Hasil penilaian dapat digunakan untuk refleksi guru, pengembangan profesional, dan rekomendasi pelatihan. Untuk mendapatkan penilaian optimal, kepala sekolah dapat menyesuaikan peran kepemimpinan situasionalnya:

Pertama yaitu peran kepala sekolah dalam dimensi *telling* yaitu guru yang memiliki skor kurang, dikarenakan memiliki tingkat kematangan rendah,oleh karena itu kepala sekolah harus menjelaskan dengan jelas dan pengawasan yang ketat.

Kedua yaitu peran kepala sekolah dalam dimensi *selling* yaitu guru yang memiliki skor cukup membutuhkan kepala sekolah melibatkan arahan sekaligus dukungan untuk meningkatkan motivasi dan pemahaman tugas bagi guru yang masih dalam tahap perkembangan.

Ketiga yaitu peran kepala sekolah dalam dimensi *participating* yaitu guru yang memiliki skor baik, untuk guru yang perlu diberi ruang berkolaborasi, guru memiliki kemampuan tetapi memerlukan dorongan untuk meningkatkan inisiatif dan kepercayaan diri.

Keempat yaitu peran kepala sekolah dalam dimensi *delegating* yaitu dimana guru yang memiliki skor sangat baik Guru yang sudah memiliki kompetensi dan motivasi tinggi, sehingga kepala sekolah memberikan otonomi penuh dalam pengambilan keputusan yang diberikan kepada guru.

2.6 . Penelitian yang Relevan

Guna kesempurnaan dan kelengkapan penelitian ini, maka peneliti sebagai landasan untuk memperkuat dan memperkaya penelitian ini, peneliti mengkaji karya-karya dari peneliti terdahulu yang topiknya selaras atau relevan merujuk beberapa peneliti terdahulu yang pokok permasalahanya hampir sama atau relevan, berikut adalah tabel 2.4. Berikut beberapa penelitian:

Tabel 2.4. Beberapa Penelitian Relevan

No	Nama Pengarang/ Tahun	Judul	Hasil/Kesimpulan
1.	(Zulfikar, 2015)	Pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru mts negeri di kabupaten brebes	Penelitian ini dilakukan oleh Mohamad Ihda Zulfikar pada tahun 2015 sebagai tesis Magister di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepemimpinan situasional kepala sekolah secara bersama-sama mempengaruhi kinerja guru sebesar 17,4%, dengan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini
2.	(Hotimah, 2021)	Pengaruh kepemimpinan situasional kepala sekolah dan kinerja guru terhadap prestasi belajar siswa di sekolah dasar negeri 2 sumberejo kecamatan	Penelitian ini meneliti pengaruh kepemimpinan situasional kepala sekolah dan kinerja guru terhadap prestasi belajar siswa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut secara simultan berpengaruh positif terhadap prestasi belajar siswa. bahwa guru merupakan faktor utama

		wadaslintang kabupaten wonosobo	dalam melaksanakan dan menjalankan roda pendidikan, meskipun fasilitasnya lengkap dan canggih. Bila tidak ditunjang oleh keberadaan guru yang berkualitas, maka mustahil juga dan akhirnya akan menimbulkan proses belajar dan pembelajaran yang kurang maksimal. Guru merupakan pelaksana pendidikan nasional yang merupakan kunci utama keberhasilan pendidikan. Keberadaan guru sebagai unsur utama tenaga kependidikan yang merupakan faktor yang sangat strategis dan keseluruhan penggerak pendidikan
3,	(Aisyafarda & Sarino, 2019)	Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan budaya organisasi sebagai determinan kinerja guru	Penelitian ini dilakukan oleh Julina Aisyafarda dan Alit Sarino, diterbitkan dalam *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*. Penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru secara simultan
4.	(Devana, 2025)	Pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi di sd spk	Kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan
5.	(Nsubuga, 2008)	Analysis of leadership styles and school performance of secondary schools in uganda	Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh berbagai gaya kepemimpinan, termasuk kepemimpinan situasional, terhadap kinerja guru di sekolah dasar Uganda. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional memiliki dampak positif signifikan terhadap kinerja guru

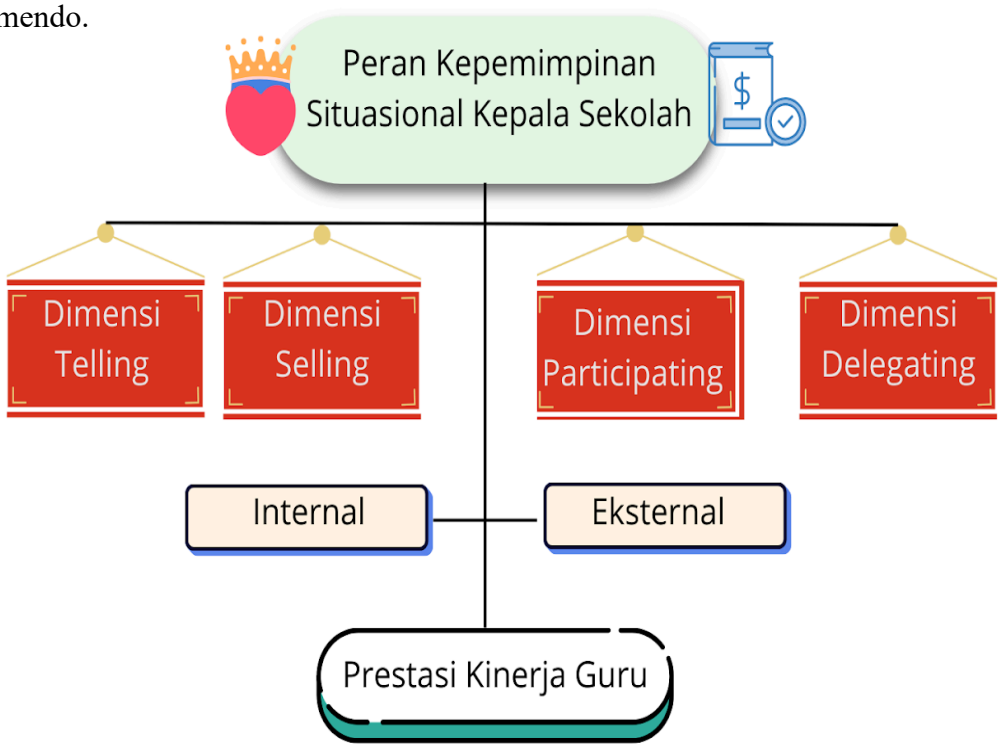
6.	(Adeyemi, 2010)	Principals' Leadership Styles and Teachers' Job Performance in Senior Secondary Schools in Ondo State, Nigeria	Studi ini meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja kerja guru di SMA di Nigeria. Temuan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah berhubungan positif dengan kinerja guru.
7.	(Al-Mahdy et al., 2016)	The Influence of Leadership Styles on Teachers' Job Satisfaction and Performance: A Study in Kuwaiti Secondary Schools	Penelitian ini mengevaluasi bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja guru di sekolah menengah Kuwait. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional secara positif mempengaruhi kinerja guru.
8.	(Oyetunji, 2006)	Leadership Styles and Teachers' Job Performance: Evidence from Oyo State, Nigeria	Penelitian ini mengkaji pengaruh berbagai gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru di Negara Bagian Oyo, Nigeria. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional memiliki dampak positif signifikan terhadap kinerja guru
9.	(Mengistu, 2012)	The Relationship Between Principals' Leadership Styles and Teachers' Job Performance in Selected Secondary Schools in Ethiopia	Studi ini meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru di beberapa sekolah menengah di Ethiopia. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional kepala sekolah berkontribusi positif terhadap kinerja guru.

2.7. Kerangka Berpikir

Peran seorang kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan diterapkan adalah kepemimpinan situasional, yang menekankan pentingnya fleksibilitas dalam membimbing guru sesuai tingkat kesiapan dan kebutuhan guru. Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (1982) menyatakan bahwa kepemimpinan situasional merupakan suatu model yang menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi dan situasi yang dihadapi Penerapan gaya kepemimpinan situasional ini sangat berpengaruh terhadap prestasi kinerja guru. Kinerja guru yang baik akan berdampak pada

kualitas pembelajaran dan hasil belajar siswa. Namun, efektivitas penerapan kepemimpinan situasional juga dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor internal kepala sekolah meliputi pengalaman, kompetensi, kecerdasan emosional, dan keterampilan komunikasi. Sementara itu, faktor eksternal mencakup budaya organisasi sekolah, dukungan dari pemangku kepentingan, serta kebijakan pendidikan yang berlaku.

Kemampuan kepala sekolah dalam mempraktekkan kepemimpinan situasional memberikan dampak positif terhadap prestasi kerja guru. Mangkunegara (2015) menjelaskan bahwa prestasi kerja adalah hasil yang dicapai dalam melaksanakan tugas, termasuk di lingkungan pendidikan. Artinya, pencapaian guru bukan hanya dilihat dari aspek mengajar, tetapi juga dari sikap dan interaksi sosialnya di sekolah. Penilaian kinerja guru kini dilakukan melalui platform Ruang GTK sebagai bagian dari sistem pengelolaan kinerja. Dengan demikian, penelitian ini menghasilkan temuan mengenai peran kepemimpinan situasional kepala sekolah, faktor-faktor yang mendukung penerapannya, serta dampaknya terhadap prestasi kinerja guru. Studi ini secara khusus menyoroti kondisi di SD Negeri 1 Sinar Semendo.



Gambar 2.1. Kerangka Berpikir Penelitian

III. METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di SD Negeri 1 Sinar Semendo beralamat di Jalan Darussalam Pekon Sinar Semendo Kecamatan Talang Padang Kabupaten Tanggamus, Lampung.

3.1.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif, yang bertujuan untuk menggambarkan bagaimana kepemimpinan situasional kepala sekolah, faktor-faktor yang mempengaruhinya, dan dampaknya terhadap prestasi kinerja guru dalam konteks nyata di SD Negeri 1 Sinar Semendo.

Creswell (2014) menegaskan bahwa penelitian kualitatif berfokus pada eksplorasi fenomena dengan pendekatan deskriptif yang mendetail. Pendekatan kualitatif deskriptif, dimaksudkan untuk menggambarkan suatu gejala atau keadaan yang diteliti secara apa adanya serta diarahkan untuk memaparkan fakta-fakta, kejadian-kejadian secara sistematis dan akurat. Moleong (2017) menjelaskan penelitian kualitatif untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian.

3.1.2 Sumber Data Penelitian

Sumber data penelitian ini adalah kepala sekolah, dan seluruh guru beserta operator sekolah di sekolah SD Negeri 1 Sinar Semendo dengan dimensi kepemimpinan situasional untuk mendapatkan data atau keterangan langsung mengenai pelaksanaan peran kepemimpinan situasional kepala sekolah, faktor

pendukung dan dampaknya terhadap prestasi kerja guru di SD Negeri 1 Sinar Semendo.

Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, dengan kriteria guru yang memiliki pengalaman kerja minimal dua tahun dan berada dalam lingkungan kerja yang dipimpin oleh kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan yang beragam. Sampel dipilih berdasarkan keterlibatan aktif dalam proses pembelajaran dan pengelolaan sekolah di SD Negeri 1 Sinar Semendo.

3.2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam suatu penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.2.1. Wawancara/interview

Wawancara atau *interview* menurut Moleong (2017) 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 itu. Peneliti menggunakan pertanyaan terstruktur dalam wawancara dengan pegawai sekolah dalam hal ini dibagi menjadi dua, yaitu khusus kepala sekolah dan khusus guru beserta operator sekolah. Output wawancara berupa persepsi, pengalaman, dan evaluasi narasumber: peran kepemimpinan situasional kepala sekolah,faktor pendukung dan dampaknya terhadap prestasi kinerja guru di SD Negeri 1 Sinar Semendo.

Kisi-Kisi Wawancara: Kisi-kisi wawancara disusun berdasarkan gaya kepemimpinan situasional dalam empat dimensi yaitu dimensi *telling*,dimensi *selling*,dimensi *participating* dan dimensi *delegating* (Hersey & Blanchard,1982) dapat dilihat tabel 3.1 kisi-kisi pedoman wawancara kepala sekolah dan tabel 3.2 kisi-kisi pedoman wawancara guru dan operator sekolah. Hasil wawancara ini akan digunakan untuk menganalisis kepemimpinan situasional kepala sekolah yang berada di SD Negeri 1 Sinar Semendo. Temuan dari wawancara diharapkan

mendapatkan rincian peran kepemimpinan situasional kepala sekolah,faktor dan dampakya terhadap prestasi kinerja guru di SD Negeri 1 Sinar Semendo.

Tabel 3.1. Kisi-kisi Pedoman Wawancara Kepala Sekolah

Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah	**Pertanyaan Wawancara**
1. Dimensi *Telling*	Apa yang diinginkan Ibu kepala sekolah dalam memberikan arahan yang jelas dan rinci kepada guru ?
	Apakah pengawasan Ibu kepala sekolah ini dianggap perlu karena tidak semua guru bisa langsung menyesuaikan diri dengan perubahan atau tuntutan kerja ?
	Apakah Ibu kepala sekolah lebih banyak mengambil keputusan berasal dari guru ?
2.Dimensi *Selling*	Bagaimana Ibu kepala sekolah menjelaskan kebijakan sekolah kepada guru dan staf agar mereka memahaminya dengan baik ?
	Apa yang Ibu Kepala sekolah lakukan untuk meningkatkan motivasi guru dan staf dalam menjalankan tugasnya ?
	Bagaimana Ibu kepala sekolah membuka ruang komunikasinya ?
3.Dimensi *Participating*	Seberapa sering Ibu kepala sekolah melibatkan guru dan staf dalam pengambilan keputusan ?
	Tanggung jawab apa saja yang mulai Ibu kepala sekolah delegasikan kepada guru dan staf ?
	Bagaimana Ibu kepala sekolah memberikan apresiasi terhadap ide dan usaha yang diberikan oleh guru dan staf ?
4.Dimensi *Delegating*	Dalam aspek apa saja Ibu kepala sekolah untuk guru dan staf memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan ?
	Bagaimanakah Ibu kepala sekolah dalam menyerahkan pengambilan keputusan dalam pengelolaan tugas ?
	Bagaimanakah Ibu kepala sekolah, tidak perlu memantau setiap detail hasil akhir pembelajaran ?

Tabel 3.2. Kisi-kisi Pedoman Wawancara Guru dan Operator Sekolah

Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah	**Pertanyaan Wawancara**
1. Dimensi *Telling*	Bagaimanakah kepala sekolah memberitahukan arahan yang jelas dalam tugas yang diberikan pada Anda ?
	Bagaimanakah kepala sekolah menunjukkan keterlibatan aktif dalam memonitor setiap aktivitas Anda ?
	Apakah kepala sekolah lebih sering bercerita tanpa banyak diskusi. Jika ya, bagaimana dampaknya bagi Anda? Jika tidak bagaimana dampaknya bagi Anda ?

Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah	Pertanyaan Wawancara
2.Dimensi *Selling*	Apa saja kepala sekolah dalam memberikan arahan dan dukungan terhadap tugas yang diberikan untuk anda ?
	Bagaimana kepala sekolah secara aktif melibatkan Anda dalam menyusun rencana kegiatan sekolah ?
	Bagaimana komunikasi yang diberikan oleh kepala sekolah kepada anda ?
3.Dimensi *Participating*	Bagaimana kepala sekolah mendorong kerja sama dengan Anda ?
	Apa saja tugas yang diberikan kepala sekolah kepada Anda tetapi belum sepenuhnya delegasi ?
	Bagaimana kepala sekolah menunjukkan apresiasi terhadap ide dan usaha yang Anda berikan?
4.Dimensi *Delegating*	Dalam hal apa saja Ibu/Bapak Guru diberikan oleh kepala sekolah kebebasan penuh dalam mengambil keputusan dan menjalankan tugas?
	Apakah kepalah sekolah memberikan anda untuk mandiri sepenuhnya dalam menjalankan tugas ?
	Bagaimanakah pengawasan kepala sekolah kepada Anda?

2). Observasi/Pengamatan

Observasi dilakukan untuk mengamati bagaimana kepala sekolah menerapkan kepemimpinan situasional pada lingkungan sekolah. Pengamatan dilakukan secara langsung, melihat interaksi kepala sekolah dengan guru dan staf, serta pola pengambilan keputusan dan pemberian instruksi. Penelitian ini menggunakan observasi partisipatif, karena peneliti ikut terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian, sehingga peneliti mendapatkan data yang lebih lengkap, lebih rinci, detail dan fakta apa adanya di SD Negeri 1 Sinar Semendo.

Peneliti melakukan kunjungan ke sekolah dan mencatat perilaku kepemimpinan situasional dalam empat dimensi yaitu *telling ,selling, participating,delegating.* dalam situasi tertentu (rapat, briefing, pembagian tugas). Output observasi berupa data tentang konsistensi antara apa yang dikatakan kepala sekolah dan praktik kepemimpinannya. Adapun kisi-kisi pedoman observasi dapat dilihat pada Tabel 3.3 berikut:

Tabel 3. 3. Pedoman Observasi

No.	Objek yang diamati
1.	Kepala Sekolah SDN 1 Sinar Semendo dalam peran kepemimpinan situasional dalam dimensi *telling*
2.	Kepala Sekolah SDN 1 Sinar Semendo dalam peran kepemimpinan situasional dalam dimensi *selling*
3.	Kepala Sekolah SDN 1 Sinar Semendo dalam peran kepemimpinan situasional dalam dimensi *participating*
4.	Kepala Sekolah SDN 1 Sinar Semendo dalam peran kepemimpinan situasional dalam dimensi *delegating*

3). Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan untuk mengumpulkan data tentang prestasi kinerja guru sesuai dengan indikator di rubrik penilaian prestasi kinerja guru dengan *Stronge's Teacher Effectiveness Model* & 4 kompetensi guru yang terdapat pada ruang GTK pada Tabel 2.3 halaman 21, dan faktor pendukung prestasi kinerja guru serta dokumen lainnya yang mendukung data penelitian dengan melihat laporan prestasi guru, kebijakan sekolah, dan dokumen lainnya. Jenis dokumen berupa data kehadiran guru, hasil supervisi di ruang GTK, hasil rapor mutu sekolah, dokumen kebijakan sekolah, dan penghargaan prestasi guru. Dalam mengolah data kualitatif dilakukan melalui tahap pengumpulan data (*data collection*), reduksi *(data reduction)*, penyajian data *(data display*), dan penarikan kesimpulan dan verifikasi (Miles dan Huberman 2002) dalam upaya menjawab pertanyaan penelitian sebagaimana dipaparkan pada poin 1.3.

3.3. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman, yang terdiri dari tiga tahapan utama:

3,3.1. Reduksi Data *(Data Reduction)*

Proses ini dimulai dari menyaring, memilih, pemusatan perhatian, penyederhanaan, dan memfokuskan data atau transformasi data dari wawancara,

observasi, dan dokumentasi. Data yang relevan dengan fokus penelitian akan dikategorikan berdasarkan gaya kepemimpinan situasional, faktor pendukung, serta dampaknya terhadap kinerja guru.

3.3.2. Penyajian Data *(Data Display)*

Data yang telah direduksi disusun dalam bentuk narasi deskriptif, matriks, atau tabel tematik untuk memudahkan penarikan kesimpulan. Penyajian ini untuk melihat pola-pola hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, faktor pendukung, dan dampaknya terhadap kinerja guru.

3.3.3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi *(Conclusion Drawing and Verification)*

Setelah data tersaji, peneliti menarik kesimpulan dari temuan berdasarkan pola dan kecenderungan yang muncul dan terus memverifikasinya triangulasi data dari berbagai sumber data (wawancara, observasi, dan dokumentasi) guna memastikan keakuratan dan konsistensi informasi.

3.4. Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data atau kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan cara sebagai berikut:

3.4.1. Perpanjangan Pengamatan

Perpanjangan pengamatan ini berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan dan wawancara lagi dengan sumber yang pernah ditemui maupun yang baru. Perpanjangan pengamatan untuk menguji kredibilitas data penelitian, difokuskan pada pengujian terhadap data yang diperoleh, apakah data yang diperoleh itu setelah dicek kembali ke lapangan data sudah benar, berarti kredibel, maka waktu perpanjangan dapat diakhiri.

3.4.2. Meningkatkan Kecermatan dalam Penelitian

Berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis.

3.4.3. Triangulasi

Diartikan sebagai pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dalam penelitian ini melakukan wawancara dengan beberapa informan yaitu kepala sekolah, guru, dan operator sekolah di SD Negeri 1 Sinar Semendo. Triangulasi yang digunakan penelitian ini yakni sebagai berikut:

3.4.3.1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Peneliti memperoleh data berbagai sumber yaitu kepala sekolah, guru, dan operator sekolah di SD Negeri 1 Sinar Semendo.

3.4.3.2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Peneliti menggunakan berbagai teknik yaitu teknik wawancara, observasi dan dokumentasi dari data yang dipunyai informan.

3.4.3.3. Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu dan situasi yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya. Waktu yang digunakan peneliti yaitu ketika pagi da

3.4.4. Menggunakan Bahan Referensi

Bahan referensi yang dimaksud adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti, berupa buku, jurnal/artikel penelitian sebelumnya.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai peran kepemimpinan situasional kepala sekolah, faktor pendukung, dan dampaknya terhadap prestasi kinerja guru di SD Negeri 1 Sinar Semendo, dapat disimpulkan bahwa:

5.1.1. Peran Kepala Sekolah Dalam Kepemimpinan Situasional Di SD Negeri 1 Sinar Semendo

Kepala Sekolah SD Negeri 1 Sinar Semendo menunjukkan peran kepemimpinan yang efektif dalam menerapkan model kepemimpinan situasional Blanchard dan Hersey. Pendekatan ini memungkinkan kepala sekolah untuk menyesuaikan gayanya berdasarkan tingkat kesiapan dan kompetensi guru dan tenaga kependidikan:
Kepala sekolah menerapkan gaya *telling* (menginstruksikan). Yaitu, kepala sekolah memberikan arahan yang jelas dan rinci, serta melakukan pengawasan ketat dan keputusan langsung untuk memastikan tugas terlaksana sesuai standar.

Kepala sekolah beralih ke gaya *selling* (membujuk) yaitu kepala sekolah memberikan dukungan untuk meningkatkan motivasi guru dan pemahaman mengajar, kepala sekolah menerapkan gaya *participating* yaitu dorongan untuk inisiatif dan kepercayaan diri. Pada tahap ini, guru dianggap sudah mandiri dan kompeten. Kepala sekolah bertindak sebagai fasilitator yang terbuka terhadap ide dan masukan guru. Komunikasi yang transparan menjadi kunci untuk meningkatkan inisiatif dan kepercayaan diri mereka.

Kepala sekolah menggunakan gaya *delegating* (mendelegasikan), yaitu kepala sekolah memberikan kepercayaan penuh dan memberikan tanggung jawab penuh, termasuk dalam pengambilan keputusan. dapat mempromosikan pengembangan kompetensi guru, bahkan mempersiapkan mereka untuk menjadi pemimpin masa depan.

5.1.2. Faktor Pendukung Peran Kepala Sekolah Terhadap Prestasi Kinerja Guru Di SD Negeri 1 Sinar Semendo

Faktor pendukung dalam kepemimpinan situasional, kepala sekolah SD Negeri 1 Sinar Semendo sebagai berikut:

Kepercayaan dan pemberdayaan: kepala sekolah memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap guru dan operator sekolah , terutama pada tahap *participating* dan *delegating*. Kepercayaan ini menjadi landasan untuk memberikan otonomi dan tanggung jawab yang lebih besar kepada bawahan.

Kompetensi guru dan staf: kepemimpinan situasional ini berhasil karena kepala sekolah mendelegasikan tugas kepada guru dan staf yang sudah dianggap senior dan kompeten. Hal ini menunjukkan bahwa bawahan memiliki kemampuan yang memadai untuk melaksanakan tugas dengan baik.

Dukungan dan bimbingan bertahap: kepala sekolah memberikan dukungan dan arahan yang sesuai dengan tingkat kebutuhan bawahan. Pada awalnya, ia memberikan bimbingan yang ketat (*telling*), kemudian beralih ke pendekatan yang lebih persuasif (*selling*) dengan fokus pada motivasi dan konsultasi.

Komunikasi terbuka dan transparan: komunikasi yang baik dan transparan menjadi kunci, terutama pada tahap *participating*. kepercayaan yang timbal balik antara kepala sekolah dan guru, di mana guru harus memiliki kompetensi dan kematangan profesional yang memadai untuk memberikan masukan berkualitas memastikan bahwa ide yang diajukan tidak hanya didengar, tetapi juga dipertimbangkan secara serius.

Kepala sekolah terbuka terhadap ide dan pendapat guru, yang mendorong inisiatif, meningkatkan komitmen, dan kepercayaan diri mereka. Fasilitasi pengembangan kompetensi: kepala sekolah tidak hanya mendelegasikan tugas, tetapi juga secara aktif mendukung pengembangan profesional bawahan.

Hal ini terlihat dari upayanya menjadikan guru sebagai narasumber atau mempromosikan mereka untuk posisi kepemimpinan, yang menciptakan lingkungan yang mendorong pertumbuhan.Dalam mencapai kepemimpinan situasional ini faktor pendukung oleh kepercayaan yang kuat, kompetensi staf yang memadai, komunikasi yang efektif, dan komitmen kepala sekolah untuk secara bertahap memberdayakan dan mengembangkan bawahannya.

5.1.3. Dampaknya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Terhadap Prestasi Kinerja Guru Di SD Negeri 1 Sinar Semendo

Penerapan kepemimpinan situasional oleh kepala sekolah di SD Negeri 1 Sinar Semendo berdampak pada:

Peningkatan kualitas kinerja: Dengan memberikan arahan yang jelas dan pengawasan yang sesuai, kepala sekolah memastikan bahwa tugas-tugas terlaksana sesuai standar. Ini terutama terlihat pada dimensi *telling*. Ketika guru diberi dukungan dan bimbingan yang tepat, mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efektif, yang pada akhirnya meningkatkan prestasi kinerja mereka.

Peningkatan keterlibatan dan motivasi: Pada dimensi *selling,* peran kepala sekolah dalam memberikan dukungan dan konsultasi secara langsung membuat guru merasa dihargai. Hal ini meningkatkan motivasi dan komitmen mereka terhadap tugas. Mereka tidak hanya sekadar mengikuti instruksi, tetapi juga memahami alasan di baliknya.

Peningkatan inisiatif dan kepercayaan diri: Melalui dimensi *participating,* guru diberi ruang untuk berbagi ide dan pendapat. Dampaknya, mereka menjadi lebih

proaktif dan inovatif. Komunikasi yang transparan juga membangun kepercayaan diri mereka untuk mengambil inisiatif. Mereka merasa bahwa ide-ide mereka dihargai, yang mendorong mereka untuk berkontribusi lebih banyak.

Pengembangan kompetensi dan kepemimpinan: Dampak paling signifikan terlihat pada dimensi *delegating*. Dengan memberikan kepercayaan penuh dan tanggung jawab, kepala sekolah secara efektif mengembangkan potensi kepemimpinan pada guru-guru senior. Guru tidak hanya menjadi pelaksana tugas, tetapi juga menjadi pengambil keputusan yang mandiri. Selain itu, dengan mempromosikan mereka untuk menjadi narasumber atau bahkan calon kepala sekolah, kepala sekolah menciptakan jalur karir yang jelas dan memastikan keberlanjutan kepemimpinan yang kuat di masa depan.

5.2. Saran

5.2.1. Bagi Kepala Sekolah:

Kepala sekolah perlu meningkatkan kemampuan dalam menerapkan peran kepemimpinan situasional yang sesuai dengan tingkat kematangan guru. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan kepemimpinan, workshop manajerial, serta refleksi rutin terhadap efektivitas peran kepemimpinan yang digunakan. Penting juga untuk meningkatkan komunikasi interpersonal dan memberikan pendampingan personal secara berkelanjutan.

5.2.2.. Bagi Guru:

Guru diharapkan lebih terbuka terhadap masukan dan bimbingan dari kepala sekolah serta mampu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan diri. Guru juga perlu aktif dalam mengikuti pelatihan dan adaptif terhadap perubahan kurikulum serta metode pembelajaran terbaru.

5.2.3. Bagi Dinas Pendidikan:

Dinas pendidikan perlu memberikan dukungan dalam bentuk pelatihan kepemimpinan situasional bagi kepala sekolah, serta menyediakan sistem

evaluasi kinerja yang komprehensif dan berkelanjutan. Selain itu, monitoring berkala terhadap implementasi kepemimpinan di sekolah yang perlu diperkuat.

5.2.4 Bagi Peneliti Selanjutnya:

Penelitian ini dapat menjadi acuan untuk studi lanjutan dengan pendekatan yang lebih luas, baik secara geografis maupun dengan metode kuantitatif, agar diperoleh gambaran yang lebih mendalam tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru di berbagai konteks sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

Adeyemi, T. (2010). *Principals' leadership styles and teachers' job performance in senior secondary schools in Ondo State, Nigeria*. *Journal of Education Administration and Policy Studies*.

Aisyafarda, J., & Sarino, A. (2019). Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan budaya organisasi sebagai determinan kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*,

Al-Mahdy, Y. F., Al-Harthi, A. S., & Salah El-Din, N. S. (2016). *Perceptions of school principals' servant leadership and their teachers' job satisfaction in Oman*. *Leadership and Policy in Schools*.

Aryawan, I. W. (2019). *Strategi kepemimpinan kepala sekolah di era revolusi industri 4.0 berlandaskan pada konsep panca upaya sandhi*. *Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial*. https://doi.org/DOI: 10.23887

Avolio, B. J. (2004). *Examining the full range model of leadership: Looking back to transform forward*. In *Leader development for transforming organizations*. Psychology Press.

Az-Zahroh, N. M. d. (2023). *Kajian teori kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja: Studi literature review*. *Jurnal Riset dan Inovasi Manajemen*. https://doi.org/Doi: Https://doi.Org/10.59581/jrim-widyakarya

Devana, S. B., Moh Murtiningsih,(2025). *Pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi di sd sp*K. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*.

Dr. Ahmad Susanto, M. P. (2016). *Manajemen peningkatan kinerja guru konsep, strategi, dan implementasinya*. Prenada media.

Dr. Arwildayanto,. (2018). *Kebijakan pendidikan*. *Analisis Kebijakan Pendidikan*.

Dr. Dicky tjahjadi, A., p. (2025). *Strategi membangun kinerja pegawai unggul : Tinjauan dari aspek kepemimpinan, pelatihan, disiplin kerja dan kepuasan kerja*. Penerbit Adab.

Dr. H. Firdaus, M. M. (2023). *Buku ajar manajemen sumber daya manusia*. Penerbit widina.

Febriana, R. (2021). *Kompetensi guru*. Bumi aksara.

Goleman, D., Richard E, & McKee, A. (2002). *The new leaders:*

Transforming the art of leadership https://doi.org/https://doi.org/10.117

Hallinger, P. M., Joseph. (1985). *Assessing the instructional management behavior of principals*. *The elementary school journal*.

Hallinger, P. M., Joseph. (1986). *Instructional leadership in effective schools*.

Hartono, J. (2019). *Strategi penelitian bisnis*. *Andi offset*.

Hellriegel, D. J., Susan Slocum, Jhon. (2016). *Administración, un enfoque en competencias*. In: México: Pearson editores.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Leadership style: Attitudes and behaviors*. *Training & Development Journal.*

Hotimah, L. H. S., M Pd I. (2021). *Pengaruh kepemimpinan situasional kepala sekolah dan kinerja guru terhadap prestasi belajar siswa di sekolah dasar negeri 2 sumberejo kecamatan wadaslintang kabupaten wonosobo Institut agama islam nahdlatul ulama (iainu) kebumen*].

Idris Apandi, (2020). *Penguatan peran guru penggerak di era merdeka belajar bunga rampai artikel-artikel pendidikan*. Samudra Biru.

Ira Miranti, (2024). *Faktor dan strategi kunci peningkatan kinerja guru*. *Media nusa creative (mnc publishing)*.

Kadarsih, I., Marsidin, S., Sabandi, A., & Febriani, E. A. (2020). *Peran dan tugas kepemimpinan kepala sekolah di sekolah dasar*. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*. https://doi.org/https://doi.org/10

Mengistu, G. K. (2012). *Job satisfaction of secondary school teachers in Ethiopia* University of South Africa South Africa].

Muawanah, U., Nendah, Soejarwo, P. A., & Yuliaty, C. (2020). *Peran, kepentingan stakeholder dan dukungan kebijakan dalam pengembangan pariwisata bahari berbasis budaya bahari di malaumkarta, kabupaten sorong*. *Jurnal Kebijakan Sosial Ekonomi Kelautan dan Perikanan*. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15578

Musdiani, d. (2023). *Perspektif kepemimpinan kecerdasan emosional kerja guru (tinjauan teoretik manajemen pendidikan)*. CV. Azka pustaka.

Nabilah MaulidahSafvitri. (2023). *Kajian teori kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja*. *Riset dan Inovasi Manajemen*. https://doi.org/https://doi.org/10.59581/jrim-widyaka

Nihayati, N. F., Faza Miftakhul. (2019). *Kaderisasi muhammadiyah dalam aspek sosial di ambarawa pringsewu lampung*. *Profetika: Jurnal Studi Islam*.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership : theory and practice sage publications*. Sage publications.

Nsubuga, Y. K. K. (2008). *Analysis of leadership styles and school performance of*

secondary schools in uganda Nelson mandela metropolitan university port elizabeth, south africa].

Oyetunji, C. O. (2006). *The relationship between leadership style and school climate in Botswana secondary schools* Citeseer].

Pinem, N. C. B. I., Nani. (2021). *Keterampilan komunikasi interpersonal kepala sekolah kotribusinya terhadap kinerja guru*. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*.

Prawitasari, J. E. (1998). *Kecerdasan emosi*. *Buletin Psikologi*.

Prof. Dr. Sri Setyaningsih, (2024). *Strategi peningkatan employee engagement era vuca*. *Historie media*.

Rahma, (2025). *Guru masa depan (membangun profesionalisme dan inovasi dalam mengajar)*. *Bayfa cendekia indonesia*.

Rahmat. (2025). *Solusi mengelola dana bos berbasis rapor pendidikan*. Indonesia emas group.

Randi, (2025). *Hukum ketenagakerjaan*. *Basya media utama*.

Robbins, S. P. J. (2017). *Perilaku organisasi (organization behavior)* (D. Sunardi, Ed.). Salemba Empat.

Rulitawati, (2020). *Model pengelolaan kinerja guru*. *Tunas gemilang press*.

Rupnidah, R., & Delfi, E. (2022). Analisis kemampuan manajerial kepala sekolah taman kanak-kanak
https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2826

Shintia, D., Masduki, Khairunisa, F., & Azizah, N. (2023). *Rapor pendidikan indonesia: Quo vadis kualitas pendidikan indonesia? Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, *2*(6), 18-21.

Stronge, J. H. (2018). *Qualities of effective teachers*. Ascd.

Suwarni, S. (2022). *Peran budaya sekolah dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif*. *Jurnal ilmu-ilmu kependidikan*.
https://doi.org/https://doi.org/10.47766/i

Tse, Y. R., Timuneno, T., Salean, D. Y., & Nursiani, N. P. (2025). *Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja driver maxim di kota kupang*. *GLORY Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial*.

Undang -undang Republik Indonesia Nomor 25 tahun 2024 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Nomor 15 Tahun 2018 Tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, Dan Pengawas Sekolah

Winantra, I. K. M. (2025). *Menjadi guru dharma sejati: Peran supervisi, teknologi dan motivasi*. *Nilacakra*.

Yanuari, Y. (2019). *Analisis pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan*. *BASKARA: Journal of Business and Entrepreneurship*.

Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. Prentice hall.

Zulfikar, (2015). *Pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru mts negeri di kabupaten brebes* Uin sunan kalijaga yogyakarta].