



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA GURU
DAN HASIL BELAJAR SISWA**

Nurul Farida, Yari Dwikurnaningsih, Agus Sugiarto

Universitas Kristen Satya Wacana

Email:faridakusmanur@gmail.com

Abstract

Kinerja guru merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Namun, kinerja guru yang belum optimal sering kali disebabkan oleh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah yang tidak sesuai dengan harapan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional yang tidak sesuai dengan yang diharapkan terhadap kinerja guru dan hasil belajar siswa. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui pembagian angket kepada guru dan tenaga pendidikan di SMP N 1 Kemptuk Gresi sebagai responden. Data yang diperoleh dianalisis secara deskriptif untuk mengidentifikasi pola hubungan antara gaya kepemimpinan, kinerja guru, dan hasil belajar siswa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional yang tidak sesuai dengan kondisi dan kebutuhan dapat menurunkan motivasi kerja guru, yang berdampak negatif pada hasil belajar siswa. Kesimpulan penelitian ini adalah perlunya kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang fleksibel dan sesuai untuk meningkatkan kinerja guru dan mendukung pencapaian hasil belajar siswa. Implikasi penelitian ini adalah perlunya peningkatan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah agar mampu menerapkan gaya kepemimpinan situasional yang efektif dan sesuai dengan kondisi di sekolah.

Kata Kunci : Kepemimpinan Situasional, Kinerja Guru, Hasil Belajar

Abstract

Teacher performance is one of the important factors in improving the quality of education. However, suboptimal teacher performance is often caused by the principal's situational leadership style not meeting expectations. The purpose of this study is to analyze the impact of situational leadership styles that do not meet expectations on teacher performance and student learning outcomes. This research uses a qualitative descriptive method with data collection techniques through the distribution of questionnaires to teachers and educational staff

313 | Jurnal CONSILIUM (Education and Counseling Journal)

at SMPN 1 Kentuk Gresi as respondents. The data obtained were analyzed descriptively to identify the patterns of relationships between leadership styles, teacher performance, and student learning outcomes. The research results indicate that situational leadership styles that do not align with conditions and needs can reduce teacher work motivation, which negatively impacts student learning outcomes. The conclusion of this research is the need for the school principal to apply a flexible and appropriate leadership style to improve teacher performance and support student learning outcomes. The implication of this research is the need to enhance the principal's leadership competencies to effectively apply a situational leadership style that is suitable for the conditions at the school.

Keywords: Situational Leadership, Teacher Performance, Learning Outcomes

Pendahuluan

Dalam dunia Pendidikan, kepala sekolah memiliki tanggung jawab strategis untuk mengarahkan dan memotivasi semua warga sekolah. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat tergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai pemimpin. Kepala sekolah merupakan kunci bagi pengembangan dan peningkatan kualitas bagi suatu sekolah karena fungsinya sebagai pemimpin sangat berpengaruh bagi keberlangsungan proses belajar mengajar. **Afework, dkk. (2021)** menjelaskan bahwa pemimpin adalah agen perubahan, orang yang tindakannya mempengaruhi orang lain lebih dari tindakan orang lain mempengaruhi mereka (*leaders are agents of change, person whose acts affect other people more than other people's acts affect them*). Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk bekerja secara sukarela dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu diperlukan sosok kepala sekolah yang tangguh dan memiliki kompetensi yang mendukung tugasnya dalam proses pendidikan (**Kompri, 2017**).

Setiap Kepala sekolah memiliki strategi berbeda dalam kepemimpinannya. Berdasarkan situasi dan kondisi yang berbeda-beda di setiap sekolah, maka gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah berbeda pula. Gaya kepemimpinan menurut **Afework, dkk. (2021)** yaitu *leadership style is a pattern of behavior leaders prefer to use*. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang lebih disukai pemimpin untuk digunakan. Dalam kepemimpinan kepala sekolah terdapat teori tipologi/tipe kepemimpinan yaitu suatu ilmu yang diyakini oleh seorang pemimpin, yang meliputi; persepsi, nilai, sikap, perilaku, dan gaya pemimpin dalam

memimpin dan mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan tertentu (**Jahari dan Rusdiana, 2020**).

Salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja guru dan hasil belajar siswa adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah. Untuk menentukan apa yang dibutuhkan dalam situasi tertentu, seorang pemimpin harus mengevaluasi pengikutnya dan menilai seberapa kompeten dan komitmen mereka untuk melaksanakan tujuan tertentu dan seorang pemimpin harus mengubah tingkat pengarahan atau dukungan mereka untuk memenuhi kebutuhan pengikut yang terus berubah mengingat bahwa keterampilan dan motivasi pengikut bervariasi dari waktu ke waktu. Gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dapat memiliki efek yang sangat besar, yang tidak hanya memengaruhi kinerja guru tetapi juga memengaruhi kualitas proses pembelajaran dan hasil belajar siswa. Istilah kinerja dimaksudkan sebagai terjemahan dari istilah *performance*. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja dalam kaitannya dengan jabatan diartikan sebagai hasil yang dicapai yang berkaitan dengan fungsi jabatan dalam periode waktu tertentu (*teacher performance*). Sedangkan hasil belajar adalah tujuan akhir dilaksanakannya kegiatan pembelajaran di sekolah. Menurut Warsito dalam **Depdiknas (2006 : 125)** hasil dari kegiatan belajar ditandai dengan adanya perubahan perilaku kearah positif yang relatif permanen pada diri orang yang belajar.

Pendekatan gaya kepemimpinan situasional dinilai efektif dalam menghadapi berbagai tantangan dinamis di lingkungan pendidikan. Konsep ini menekankan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik, pemimpin harus mampu menyesuaikan pendekatan mereka sesuai dengan individu atau kelompok yang mereka pimpin. Kepemimpinan situasional menekankan bahwa kepemimpinan terdiri dari dimensi pengarahan (*Directive Dimension*) dan dimensi dukungan (*Supportive Dimension*) yang masing-masing harus diterapkan dengan tepat dalam situasi tertentu. Kepemimpinan situasional sendiri didasarkan pada pandangan atau anggapan bahwa seorang pemimpin harus dapat menyesuaikan perilaku dan gaya memimpin dengan situasi yang ada serta sifat dan perilaku pemimpin juga harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada. Ada 4 perilaku yang dapat digunakan untuk melihat kepemimpinan situasional menurut **Hersey dan Blanchard (Robbins, 2007: 64)** yaitu: pertama *telling* atau memberitahukan, kedua *selling* atau menjajakan, ketiga *participating* atau mengikutsertakan, dan

315 | Jurnal CONSILIUM (Education and Counseling Journal)

keempat *delegating* atau mendelegasikan. Dengan itu diharapkan kepala sekolah memilih gaya kepemimpinan yang tepat untuk meningkatkan kinerja guru dan hasil belajar siswa.

Pemimpin yang efektif adalah mereka yang dapat mengenali apa yang dibutuhkan para pengikut dan kemudian menyesuaikan gaya mereka untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Namun fakta di lapangan ditemukan bahwa kepala sekolah masih sering menunjukkan gaya kepemimpinan yang digunakan tidak sesuai dengan harapan dan kebutuhan guru.

Berdasarkan hasil observasi di SMPN 1 Kemtuk Gresi pada tahun ajaran 2023/2024 permasalahan yang terjadi saat ini yaitu, masih kurangnya kinerja guru di sekolah dikarenakan gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak sesuai dengan yang diharapkan anggotanya sehingga menyebabkan pengendalian diri dari guru menjadi kurang sesuai dengan yang diharapkan sebagai seorang guru. Pengendalian diri yang tidak sesuai ini menyebabkan tidak terkontrolnya pekerjaan ataupun tugas guru di sekolah, dimana salah satunya berkaitan dengan persiapan, proses sampai evaluasi belajar peserta didik. Sebagian besar guru masih ada yang belum membuat persiapan pembelajaran sebelum mengajar, guru belum dapat mengkondusifkan keadaan kelas menjadi tenang ketika ada siswa yang melakukan keributan di kelas, dalam pelaksanaan pembelajaran juga guru belum menggunakan strategi pembelajaran yang bervariasi sehingga yang terjadi pembelajaran terasa membosankan bagi siswa, belum lagi seringnya guru yang datang terlambat ke sekolah dan pulang lebih awal, semua masalah tersebut terjadi karena turunnya kinerja atau pengendalian diri guru yang berakar pada menurunnya atau bahkan hilangnya fungsi pengelolaan dan supervisi kepala sekolah.

Kemampuan kepala sekolah untuk mengelola berbagai bagian sekolah juga memengaruhi keberhasilan pembelajaran dan pendidikan di sekolah. Guru yang bertanggung jawab untuk mengelola semua sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan bersama sebesar-besarnya disebut sebagai kepala sekolah (**Luddin, 2014; Purwanti et al., 2014; Ramadoni et al., 2016**). Secara teori, ada beberapa factor yang mempengaruhi kinerja guru salah satunya adalah kemampuan manajemen kepala sekolah dalam hal mengelola keuangan sekolah. Oleh karena itu, dana harus dikelola secara lebih efisien, efektif, transparan, dan bertanggung jawab agar dana yang ada dapat membantu sekolah mencapai tujuan pendidikannya (**Erawan & Sukartha, 2018;**

Sukiyanto & Maulidah, 2020; Winarsih, 2018). Kesuksesan penyelenggaraan pendidikan sebagai tolak ukur kinerja guru di sekolah bergantung pada kemampuan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola bawahannya di sekolah. Faktor kepemimpinan dianggap memiliki peran penting, karena sebagai pemimpin sekolah maka gaya dan kebijakan kepemimpinan akan sangat mempengaruhi kinerja guru.

Beberapa penelitian sebelumnya yang terkait dengan penelitian ini mendukung hasil penelitian ini: (1) penelitian yang dilakukan oleh (**Sukiyanto & Maulidah, 2020**), yang memperoleh hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi guru dan karyawan; (2) penelitian yang dilakukan oleh (**Ramadoni et al., 2016**), yang memperoleh hasil penelitian bahwa kepemimpinan kepala sekolah terbukti dapat meningkatkan kinerja guru; (3) penelitian yang dilakukan oleh (**Umi et al., 2019**), yang memperoleh hasil penelitian bahwa kepemimpinan kepala taman kanak-kanak berkorelasi terhadap kinerja kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional guru. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis besarnya pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru dan hasil belajar siswa di SMPN 1 Kemtuk Gresi Tahun Ajaran 2023/2024.

Metode Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Metode kualitatif merupakan metode-metode untuk mengekspresikan dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang di anggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Menurut Sugiyono (2019), metode deskriptif kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dimana peneliti sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari generalisasi. Metode deskriptif kualitatif bertujuan untuk menggambarkan, menjelaskan, dan menjawab secara lebih rinci permasalahan yang akan diteliti mengenai pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru dan hasil belajar siswa.

Subjek dalam penelitian ini ialah 21 orang guru dan 4 orang tenaga pendidik di SMPN 1 Kertuk Gresi yang disebut dengan istilah partisipan. Partisipan dalam penelitian ini dipilih secara “*Purpose Sampling*”. Purpose sampling adalah teknik untuk menentukan sampel penelitian dengan beberapa pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut dianggap tahu tentang apa yang kita harapkan yang bertujuan agar data yang diperoleh nantinya lebih representatif (Sugiyono, 2014).

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah: (1) Observasi, suatu proses melihat, mengamati, dan mencermati serta merekam perilaku secara sistematis untuk suatu tujuan tertentu, (2) Pembagian angket, peneliti menyebarkan angket kepada 21 orang guru dan 4 orang tenaga pendidik untuk mengumpulkan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis, kepada responden untuk diberikan respon sesuai dengan permintaan pengguna. Teknik analisis data yang digunakan adalah:

1. Tahap Pengumpulan data

Pengumpulan data guna memperoleh data dilapangan dalam rangka mendeskripsikan dan menjawab permasalahan yang sedang diteliti, peneliti menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut: 1. Metode Observasi Metode observasi adalah suatu teknik pengumpulan data yang digunakan dalam pengamatan terhadap objek penelitan dan dilakukan secara sistematis dan sengaja. Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah peneliti langsung mendatangi lokasi yang dijadikan objek penelitian. Dimulai dari pengamatan dan pencatatan terhadap gejala-gejala yang diteliti. Dengan metode ini peneliti dapat mengetahui secara langsung dan jelas peristiwa yang terdapat dilapangan. Dan Dengan teknik ini akan diperoleh informasi dan data tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan di SMP N 1 Kertuk Gresi dan pengaruhnya terhadap kinerja guru dan hasil belajar siswa.

2. Reduksi Data.

Reduksi data yaitu proses penyederhanaan yang dilakukan melalui seleksi, pemfokusan, dan pengabstraksian data mentah menjadi informasi yang bermakna. Maka dalam

penelitian ini data yang diperoleh dari 21 orang guru dan 4 orang tenaga pendidik di SMP Negeri 1 Kemtuk Gresi. Secara sistematis akan memperoleh gambaran yang sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui dampak dari gaya kepemimpinan situasional yang tidak sesuai terhadap kinerja guru dan hasil belajar siswa. Data yang sudah diperoleh disederhanakan dan diseleksi relevansinya dengan masalah penelitian, sedangkan data yang tidak diperlukan dibuang. Proses ini berlanjut sampai proses pengumpulan data dilapangan berakhir, bahkan pada saat pembuatan laporan sehingga tersusun secara lengkap.

3. Penyajian Data

Penyajian data yaitu proses penampilan data secara lebih sederhana dalam bentuk naratif. Dengan ini maka penelitian dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan. Dan data yang sudah direduksi dan diklarifikasi berdasarkan kelompok masalah yang diteliti, sehingga memungkinkan adanya penarikan kesimpulan adanya pengaruh gaya kepemimpinan situasional yang tidak sesuai terhadap kinerja guru dan hasil belajar siswa.

4. Penarikan Kesimpulan.

Penarikan Kesimpulan yaitu proses pengambilan intisari dari sajian data yang terorganisasi dalam bentuk pernyataan/ kalimat. Peneliti pada tahap ini mencoba menarik kesimpulan berdasarkan tema untuk menemukan makna dari data yang telah dikumpulkan. Ketiga analisis tersebut terlibat dalam proses saling berkaitan, sehingga menentukan hasil akhir dari penelitian data yang disajikan secara sistematis berdasarkan tema-tema yang dirumuskan. Proses pengumpulan data dan analisis data pada prakteknya tidak mutlak dipisahkan. Kegiatan itu kadang-kadang berjalan secara bersamaan, artinya hasil pengumpulan data kemudian ditindak lanjuti dengan pengumpulan data ulang. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan dan setelah proses pengumpulan data.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Data yang diperoleh dari hasil penelitian ini adalah data hasil dari observasi peneliti dan hasil angket yang dibagikan kepada 21 orang guru dan 4 orang tenaga pendidik. Berdasarkan hasil observasi dan angket diperoleh data antara lain :

A. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Dalam pengambilan Keputusan, kepala sekolah belum memahami kebutuhan dan karakteristik guru.
2. Kepala sekolah masih sering memberikan arahan yang tidak jelas dalam setiap tugasnya.
3. Gaya kepemimpinan kepala sekolah belum fleksibel dalam menyesuaikan situasi.
4. Kepala sekolah kadang memberikan kebebasan kepada guru untuk mengambil inisiatif.
5. Gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak mendukung lingkungan kerja yang kondusif.

B. Kinerja Guru

1. Guru tidak merasa termotivasi untuk bekerja dengan baik dibawah arahan kepala sekolah.
2. Guru berusaha menyelesaikan tugas tepat waktu dengan caranya sendiri.
3. Kepala sekolah kurang memberikan penghargaan atas kinerja dan prestasi guru.
4. Kepala sekolah kurang mendukung peningkatan produktifitas kinerja guru.

C. Persepsi Terhadap Hubungan Kepemimpinan dan Kinerja Guru

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat mempengaruhi kinerja guru.
2. Gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak sesuai dengan kebutuhan guru.
3. Kepala sekolah lebih sering memberikan arahan dibandingkan mendengarkan masukan guru.
4. Gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak sejalan dengan visi misi sekolah.
5. Kepemimpinan kepala sekolah tidak memberikan dampak positif terhadap kualitas pembelajaran guru.

D. Pernyataan Tentang Hasil Belajar Siswa

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tidak sesuai mempengaruhi motivasi belajar siswa
2. Prestasi belajar siswa menurun akibat lingkungan belajar yang tidak mendukung
3. Kepala sekolah kurang memperhatikan kebutuhan belajar siswa yang berpengaruh pada hasil belajar siswa.

4. Kepala sekolah kurang tepat dalam mengambil kebijakan yang berdampak negative pada kualitas pembelajaran

Pembahasan

Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru berupa penciptaan iklim sekolah yang dapat memacu atau menghambat efektifitas kerja guru. Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus menjadi motor penggerak bagi berjalannya proses pendidikan. Kemampuan yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah adalah memiliki kepribadian yang menjadi teladan bagi bawahannya, kemampuan memotivasi, pengambilan keputusan, komunikasi dan pendelegasian wewenang (**Juniarti, dkk. 2020**).

Berdasarkan hasil penelitian oleh penulis membuktikan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional yang tidak sesuai terhadap kinerja guru dan hasil belajar siswa yang menurun. Hal ini disebabkan karena kepala sekolah belum mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan situasional dengan kebutuhan guru dan siswa. Peneliti berpendapat bahwa gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin menyesuaikan perilaku dan instruksinya dengan situasi organisasi yang dipimpinnya sebelum mengambil tindakan (adaptasi). Untuk melakukan ini, pemimpin harus mengetahui dan menganalisis situasi saat ini agar dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat.

Memberitahukan (*telling*)

Hasil Penelitian yang diperoleh, Kepala sekolah SMP Negeri Kemtuk Gresi memang sering memberikan arahan mengenai tugas yang akan diemban oleh guru-guru tetapi jarang sekali mendengar masukan guru. Setiap ada tugas pasti diberikan pengarahan terlebih dahulu sebelum melaksanakan pekerjaan tetapi selebihnya kepala sekolah tidak mengontrol kembali apakah kegiatan tersebut berjalan sesuai rencana atau tidak. Dana kegiatan tidak transparan disampaikan sehingga terjadi ketimpangan persepsi sehingga menyebabkan kegiatan tidak berjalan maksimal.

Kepala sekolah SMP Negeri 1 Kemtuk Gresi belum menyesuaikan instruksi yang diberikan kepada guru dan tenaga Pendidikan tentang masalah pekerjaannya,. Kepala sekolah masih jarang melakukan pengawasan terhadap proses belajar mengajar yang dilaksanakan guru sehingga proses pembelajaran di sekolah masih belum seperti semestinya. Guru masih memimpin dirinya sendiri dan kurang terkontrol oleh kepala sekolah.

Menurut Hersey dan Blanchard (Thoha, 2003:65), perilaku mengarahkan adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan oleh pengikut, memberitahukan pengikut mengenai apa yang dikerjakan, dimana dan bagaimana melakukannya serta melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

Hasil penelitian ini menemukan kepala sekolah sudah sering menggunakan gaya memberitahukan (*telling*) dalam menjalankan tugasnya tetapi masih kurang dalam hal pengawasan dan kontrol. Kepala sekolah SMP Negeri 1 Kemtuk Gresi mengimplementasikan perilaku kepemimpinan situasional memberitahukan (*telling*) hanya diawal kegiatan dan untuk selanjutnya kurang melakukan control atau monitoring.

Menjajakan (*Selling*)

Berdasarkan hasil respon angket yang dibagikan dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 1 Kemtuk Gresi memberikan instruksi yang terstruktur kepada guru. Kepala sekolah juga membantu memberikan saran, selain itu memberikan kesempatan kepada guru dalam mengemukakan pendapat.

Menurut Luthfiani Nisfindi (2016) Jika seorang pemimpin menemukan tingkat kematangan guru yang tidak mampu tetapi mau atau masih ada keyakinan akan bisa mengerjakan tugas namun kurangnya kemampuan atau keterampilan yang dimiliki guru untuk melaksanakan tugas itulah yang menjadi titik fokus perhatian. Gaya yang paling tepat untuk mengatasi guru seperti itu adalah dengan menawarkan (*selling*).

Kepala sekolah memberi bimbingan dan dukungan kepada guru dengan mengikutsertakan guru-guru dalam pelatihan baik yang di laksanakan di sekolah, dinas maupun

luar kota, mengikutsertkan guru juga dalam diklat, workshop dan MGMP, seminar, lokakarya, diskusi panel, rapat-rapat sebagai dukungan untuk guru supaya memiliki pengetahuan dan pengalaman tambahan.

Menurut Hersey dan Blanchard (Thoha, 1996), jika seorang pimpinan berperilaku “menjual” berarti ia bertitik tolak dari orientasi perumusan tugasnya secara tegas digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang bersifat intensif. Dengan perilaku demikian, bukan hanya peranan bawahan yang jelas, tetapi juga pimpinan memberikan petunjuk-petunjuk pelaksanaan disertai dukungan yang diperlukan oleh para bawahan.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa Kepala SMP Negeri 1 Kemtuk Gresi menggunakan perilaku kepemimpinan menjajakan (*selling*) pada saat memberikan pengarahan melalui komunikasi dua arah dan memberikan tugas yang terarah. Hal ini dibuktikan dengan kepala sekolah yang senantiasa terbuka kepada bawahan, memberi kesempatan kepada guru dalam mengemukakan pendapat dan kepala sekolah memberi bimbingan dan dukungan kepada guru dengan mengikutsertakan guru-guru dalam pelatihan.

Mengikutsertakan (*Participating*)

Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan kepala sekolah di SMP Negeri 1 Kemtuk Gresi dalam mengikutsertakan yaitu Kepala sekolah masih kurang melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, kurang mendengarkan keluhan guru, kepala sekolah belum mensupport guru untuk mengembangkan kreatifitas guru dalam menjalankan tugas, kepala sekolah juga masih kurang mendukung guru dalam penyediaan fasilitas belajar mengajar.

Hersey dan Blanchard (Thoha, 1996) menyatakan bahwa perilaku seorang pemimpin dalam hal *participating* ialah orientasi tugas yang digabung dengan hubungan atasan bawahan yang intensif. Perwujudan paling nyata dari perilaku demikian ialah pimpinan mengajak para bawahannya untuk berperan serta secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Artinya, pimpinan hanya memainkan peranan selaku fasilitator untuk memperlancar tugas para bawahan yang antara lain dilakukannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang efektif.

Luthfiani Nisfindi (2016), Fungsi Partisipatif Pemimpin harus mampu membina dan berorientasi pada hubungan dengan bawahan sebagai teman kerja (co worker) melalui penampilan sikap positif yang kuat pada bawahannya. Untuk itu diperlukan interaksi yang positif antara atasan sebagai pimpinan dengan anggota organisasi sebagai bawahan, terutama dalam pengambilan keputusan. Dalam pengambilan keputusan perlu mengikutsertakan bawahan dalam memberikan kesempatan menyampaikan saran dan pendapatnya, dengan pola ini bawahan akan merasakan bahwa keputusan tersebut adalah keputusannya juga, yang harus didukung pelaksanaannya secara bertanggungjawab. Namun pemimpin harus mengetahui batas-batas partisipasi yang dapat dilaksanakan anggota organisasi, agar selain tidak kehilangan peranan dan kewibawaannya sebagai pemimpin, juga anggota organisasinya tetap berfungsi dan mampu bertanggungjawab atas pekerjaan dan hasil kerja yang menjadi tugas pokoknya.

Hasil penelitian menemukan bahwa kepala SMP Negeri 1 Kemtuk Gresi belum menggunakan perilaku kepemimpinan situasional mengikutsertakan (*participating*) dibuktikan dengan kepemimpinan kepala sekolah yang belum melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, kurang mendengarkan keluhan guru, kepala sekolah belum mensupport guru untuk mengembangkan kreatifitas guru, dan kepala sekolah masih kurang mendukung guru dalam hal pemberian motivasi dan penyediaan fasilitas.

Mendelegasikan (*Delegating*)

Berdasarkan hasil respon angket, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 1 Kemtuk Gresi melimpahkan tugas dan tanggung jawab kepada guru yang terpercaya, biasanya wakasek dalam berbagai bidang, guru yang dipercaya dapat mengerjakan tugas dan tanggung jawab dalam berbagai kegiatan. kepala sekolah memberikan kebebasan kepada guru untuk berkreaitifitas selama itu hal yang positif untuk perkembangan sekolah, namun kepala sekolah masih kurang dalam hal pengawasan dan kontrol, komunikasi kepala sekolah dengan guru dapat dikatakan efektif, hampir semua guru aktif dalam menjalin komunikasi baik dengan kepala sekolah maupun wakil kepala sekolah.

Hersey dan Blanchard (Thoha, 1996) Seorang pimpinan dalam menghadapi situasi tertentu dapat menggunakan perilaku berdasarkan orientasi tugas yang rendah. Dalam

prakteknya, perilaku pimpinan membatasi diri dalam pemberian pengarahan kepada para bawahannya dan menyerahkan pelaksanaannya tanpa banyak ikut campur tangan.

Menurut Luthfiani Nisfindi (2016) Dilihat dari indikator kepala sekolah berperan sebagai delegating/mendelegasikan, dapat dilihat dari kepala sekolah memantau pekerjaan guru, kepala sekolah memberikan tanggung jawab penuh kepada guru dalam menyelesaikan pekerjaan. Gaya kepemimpinan dengan cara delegasi dapat dilihat dari cara pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Pemimpin memberikan kesempatan bagi bawahan untuk melaksanakan pengontrolan atas tugas-tugasnya, karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk mengemban tanggung jawab.

Hasil penelitian menemukan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 1 Kemtuk Gresi menggunakan perilaku kepemimpinan situasional mendelegasikan (delegating) dibuktikan dengan melimpahkan tugas dan tanggung jawab kepada guru yang terpercaya, biasanya wakasek dalam berbagai bidang, guru yang yang dipercaya dapat mengerjakan tugas dan tanggung jawab dalam berbagai kegiatan. kepala sekolah memberikan kebebasan kepada guru untuk berkreaitifitas selama itu hal yang positif untuk perkembangan sekolah, namun masih kurang dalam hal hal pengawasan dan control, efektifitas komunikasi kepala sekolah dengan guru dapat dikatakan efektif.

Peningkatan Kinerja guru

Berdasarkan hasil angket, peneliti dapat menyimpulkan bahwa usaha yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah kepala sekolah memberikan bimbingan, pengarahan, dan dorongan kepada guru dalam mengerjakan tugasnya, kerja sama yang harmonis dengan guru dan tenaga pendidik, mengadakan seminar dan pelatihan, bekerja sama dengan lembaga pendidikan lain, mendatangkan para ahli, mengadakan pertemuan dan rapat serta mengadakan penataran-penataran, pelatihan, diklat, workshop, MGMP untuk mengembangkan kemampuan dan wawasan guru. Namun kepala sekolah masih kurang dalam hal pembinaan disiplin, penyediaan dan mengoptimalkan sarana dan perlengkapan pendidikan, kurang

melibatkan guru dalam menyusun rencana kegiatan serta belum aktif mengadakan supervisi dan juga memberikan penghargaan.

Hasil Belajar Peserta didik (*Learning Outcomes*)

Hasil belajar siswa merupakan tujuan utama dari kegiatan pembelajaran di sekolah. Hasil belajar siswa dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah. Berdasarkan temuan penelitian di SMPN 1 Kemtuk Gresi, terdapat beberapa poin penting terkait hasil belajar siswa:

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tidak sesuai dengan kebutuhan guru dan siswa cenderung memberikan dampak negatif terhadap hasil belajar. Kepala sekolah yang tidak fleksibel dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi sering kali gagal menciptakan lingkungan belajar yang mendukung, sehingga motivasi belajar siswa menurun.
2. Lingkungan belajar yang tidak kondusif akibat kurangnya perhatian kepala sekolah dalam memahami kebutuhan siswa berpengaruh langsung terhadap prestasi siswa. Sebagai contoh, kebijakan yang tidak tepat dapat menciptakan ketidakstabilan dalam proses pembelajaran, membuat siswa merasa tidak terinspirasi untuk belajar.
3. Pengambilan keputusan yang tidak mempertimbangkan masukan dari guru dan siswa menjadi salah satu kendala dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Kebijakan yang kurang tepat sering kali berdampak negatif terhadap strategi pengajaran yang diterapkan oleh guru, sehingga efektivitas pembelajaran berkurang.
4. Motivasi belajar siswa menjadi salah satu indikator penting dalam hasil belajar. Kepala sekolah yang tidak mampu memotivasi guru dengan baik berkontribusi pada rendahnya semangat mengajar, yang kemudian berdampak pada penurunan motivasi belajar siswa.

Peran kepala sekolah dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk menciptakan sinergi antara guru, siswa, dan lingkungan sekolah. Hanya dengan kepemimpinan yang tepat, hasil belajar siswa dapat ditingkatkan secara signifikan. Agar hasil belajar siswa meningkat, kepala sekolah perlu:

- 1) Mengadopsi gaya kepemimpinan situasional yang mendukung, seperti gaya partisipatif atau delegasi, yang melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan dan pemberian kebebasan dalam menjalankan tugasnya.
- 2) Menciptakan lingkungan belajar yang kondusif melalui dukungan moral, material, dan kebijakan yang selaras dengan kebutuhan siswa.
- 3) Memberikan perhatian pada pengembangan keterampilan guru, sehingga mereka dapat merancang pembelajaran yang lebih menarik dan relevan bagi siswa.

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tidak sesuai dengan kebutuhan guru dan siswa berdampak negatif pada motivasi kerja guru dan prestasi belajar siswa. Kepala sekolah belum sepenuhnya fleksibel dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan keadaan, yang mencakup elemen seperti pengarahan (memberi tahu), menjajakan (menjual), mengikutsertakan (berpartisipasi), dan mendelegasikan. Ini terlihat dari kurangnya pengawasan, bantuan, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Hasil penelitian ini menekankan pentingnya peningkatan keterampilan kepemimpinan kepala sekolah agar mereka mampu menghadapi tantangan yang berubah-ubah dalam lingkungan pendidikan.

Daftar Pustaka

Afework, A., Lemmie, T., Kasim, J. J., dan Kumar, K. P. (2021). *The Effect of Transformational Leadership Style on Employee Motivation: In the Case of Agriculture and Natural Resource Bureau, Benishangul Gumuz Regional State (1st ed.)*. Andhra Pradesh: D dan M Academia.

Depdiknas. (2016). *Penilaian*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

Erawan, N. M. A. N. P., & Sukartha, I. M. (2018). Pengaruh Kompetensi, Pengalaman Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Pada Kualitas Audit. *E-Jurnal Akuntansi*, 24(3), 2360–2388. <https://doi.org/10.24843/eja.2018.v24.i03.p27>

Hersey, Paul dan Blanchard, Ken, 1982. *Manajemen Perilaku Organisasi*;

- Hersey, Paul. dan Blanchard, Kenneth H. 1982. *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources. Seventh Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1996
- Jahari, J. dan Rusdiana. (2020). *Kepemimpinan Pendidikan Agama Islam*. Bandung: Yayasan Darul Hikam.
- Juniarti, E., Ahyani, N., dan Ardiansyah, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Disiplin Guru terhadap Kinerja Guru. *Journal of Education Research*, 1(3), 193–199. <https://doi.org/10.37985/joe.v1i3.21>
- Kompri. (2017). *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori untuk Praktek Profesional*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Luddin, A. B. M. (2014). Kinerja Kepala Sekolah Dalam Kegiatan Bimbingan Dan Konseling. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 19(2). <https://doi.org/10.17977/jip.v19i2.4216>
- Ramadoni, W., Kusmintardjo, & Arifin, I. (2016). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Guru (Studi Multi Kasus Di Paud Islam Sabilillah Dan SDN Tanjungsari 1 Kabupaten Sidoarjo). *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, Dan Pengembangan*, 1(8), 1500–1504. <https://doi.org/10.17977/jp.v1i8.6620>
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukiyanto, & Maulidah, T. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Guru dan Karyawan. *Jurnal Pendidikan Edutama*, 7(1), 127. <https://doi.org/10.30734/jpe.v7i1.874>
- Umi, R., Nopriansyah, U., & Purnama, S. (2019). Korelasi Kepemimpinan Kepala Taman Kanak-Kanak Terhadap Kinerja Kompetensi Pedagogik dan Kompetensi Profesional Guru. *Al-Athfaal: Jurnal Ilmiah Pendidikan Anak Usia Dini*, 2(1). <https://doi.org/10.24042/ajipaud.v2i1.4552>