

KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENGGERAKKAN GURU EFEKTIF DI SMP LABSCHOOL UNESA 3

Aprilia Andra¹, Erny Roesminingsih²

¹ Universitas Negeri Surabaya1; aprilia.21066@mhs.unesa.ac.id

² Universitas Negeri Surabaya2; ernyroesminingsih@unesa.ac.id

INFO ARTIKEL

Kata kunci:

Kepemimpinan;
Kepemimpinan situasional;
Kepemimpinan kepala sekolah;
Guru efektif

Riwayat artikel:

Diterima 2025-07-04

Direvisi 2025-07-05

Diterima 2025-07-07

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis terkait kepemimpinan situasional yang meliputi gaya *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* Kepala SMP Labschool Unesa 3 dalam menggerakkan guru efektif. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis studi kasus. Lokasi penelitian berada di SMP Labschool Unesa 3, Kota Surabaya. Data diperoleh melalui data primer yang merupakan data yang didapatkan langsung dari narasumber yang ada, serta dengan data sekunder yang merupakan data seperti catatan lapangan dan dokumen-dokumen pendukung lainnya. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Data dianalisis melalui kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data diuji keabsahannya dengan uji kredibilitas, uji transferabilitas, uji dependabilitas dan uji konfirmabilitas. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional kepala SMP Labschool Unesa 3 mampu menggerakkan guru efektif, dalam hal ini guru mampu meningkatkan kompetensi profesionalan guru dalam melakukan pembelajaran. Kepala sekolah menerapkan kepemimpinan situasional gaya *telling*, terutama bagi guru baru, situasi baru dan dalam konteks pembelajaran, dengan memberikan instruksi jelas dan detail. Kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan situasional *selling* dengan aktif membimbing dan memotivasi guru. Kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan situasional *participating* pada guru yang motivasinya menurun dengan menciptakan suasana kerja kondusif, memberikan ruang kontribusi melalui diskusi, dan membangun komunikasi dua arah yang efektif. Kepala sekolah menerapkan kepemimpinan situasional gaya *delegating* dengan memberikan kepercayaan penuh melalui pendelegasian tugas kepada guru yang kompeten dan siap.

Penulis yang sesuai:

Aprilia Andra

Universitas Negeri Surabaya;

aprilia.21066@mhs.unesa.ac.id

1. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan hal yang sangat penting bagi perkembangan dan kemajuan sebuah bangsa, termasuk Indonesia. Pendidikan di Indonesia diharapkan dapat terus berkembang secara inklusif dan berkualitas, sehingga ke depan seluruh anak di tanah air mempunyai kesempatan yang sama untuk berkontribusi dalam pembangunan negara. Apabila suatu sekolah dikelola secara benar, mulai dari aspek pembelajaran hingga sumber daya manusia (SDM) dalam hal ini guru dan manajemen, untuk itu sekolah tersebut dapat mampu menciptakan keluaran yaitu peserta didik yang memiliki kualitas tinggi serta daya saing untuk menjawab tantangan yang lebih besar dan kompleks (Sutisna, Rozak, & Saputra, 2023). Dengan demikian, komponen penting dalam proses pendidikan seperti kepala sekolah dan guru diperlukan bersinergi untuk mewujudkan sekolah yang baik.

Kepala sekolah memegang peranan penting dalam sebuah institusi yang disebut sekolah (Angga & Iskandar, 2022). Faktor penyebabnya adalah kedudukan serta peran kepala sekolah bertanggung jawab atas perumusan kebijakan suatu proses pelaksanaan pendidikan yang ada di sekolah. Kualitas pendidikan di sebuah sekolah dipengaruhi oleh kapasitas kepala sekolah untuk memimpin hingga mengatur sekolah secara menyeluruh. Kepala sekolah dituntut memiliki kualitas dan perilaku yang menggambarkan visi yang kuat, harapan yang tinggi terhadap kinerja peserta didik, guru, dan staf, sehingga dapat melibatkan semua komponen tersebut dalam penyelesaian masalah, memiliki penggunaan waktu yang efektif, serta dapat memanfaatkan sumber daya dengan kreatif (Supriani, Tanjung, Mayasari, & Arifudin, 2022).

Kepala SMP Labschool Unesa 3 memiliki tujuan untuk menciptakan sekolah yang *smart* dan *fun learning*. Hal ini dibuktikan dengan SMP Labschool Unesa 3 telah mengadopsi konsep Smart School dengan memanfaatkan teknologi internet untuk mendukung proses belajar mengajar, administrasi sekolah, dan komunikasi antara sekolah dengan orang tua peserta didik. Adanya program tersebut, guru diharapkan mampu untuk melakukan pembelajaran yang menyenangkan. Dengan tujuan tersebut dibutuhkan kerja sama antara guru dan tenaga kependidikan yang bekerja di sekolah. Salah satu cara untuk mewujudkan tujuan tersebut dengan terciptanya kerja guru yang efektif. Kepemimpinan kepala sekolah di sini sangat diperlukan untuk penyempurnaan tujuan yang ada. Kepala sekolah perlu mengarahkan bagaimana guru bekerja dan melakukan tugasnya sesuai dengan arah tujuan pendidikan yang telah ditentukan sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah di SMP Labschool Unesa 3 ditemukan mengarah pada kepemimpinan situasional. Kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan situasional menyesuaikan cara kepemimpinannya berdasarkan kondisi dan kesiapan guru di sekolah. Sebagaimana dijelaskan oleh Hersey dan Blanchard (1982) yaitu terdapat empat gaya kepemimpinan situasional yang penerapannya digunakan pada kondisi yang berbeda-beda, antara lain: *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*. Dalam situasi di mana terdapat guru baru atau kurang berpengalaman, kepala sekolah menggunakan gaya *telling*. Gaya kepemimpinan ini ditunjukan pada sikap dan perilaku kepala sekolah dengan memberikan instruksi secara rinci. Tidak hanya memberikan instruksi, kepala sekolah juga mengontrol langsung pelaksanaan tugas guru dengan melakukan supervisi langsung. Ketika guru mulai memiliki pengalaman tetapi masih membutuhkan bimbingan, kepala sekolah beralih ke gaya *selling*, di mana ia tidak hanya memberi arahan tetapi juga menjelaskan alasan di balik kebijakan tertentu.

Penerapan kepemimpinan situasional gaya *participating* kepala sekolah digunakan pada guru yang sudah cukup berpengalaman dan membutuhkan lebih banyak keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Di sekolah kepala sekolah mengajak guru berdiskusi dalam kegiatan tahunan sekolah atau strategi untuk meningkatkan kedisiplinan peserta didik. Terakhir, bagi guru yang sangat kompeten dan mandiri, kepala sekolah menggunakan gaya *delegating*, yaitu dengan memberikan kepercayaan penuh kepada guru dalam mengelola program dan hanya melakukan pengawasan. Dengan menerapkan kepemimpinan situasional yang fleksibel ini kepala sekolah dapat menggerakkan guru lebih produktif dan efektif.

Kepala sekolah dituntut untuk mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang tidak hanya sesuai tetapi efektif dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya yang kompleks. Efektivitas

kepemimpinan sangat berkaitan dengan kemampuan menyesuaikan perilaku terhadap berbagai situasi dan kondisi (Waedoloh, Purwanta, & Ediyono, 2022). Kepemimpinan situasional dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang paling ideal, di mana pemimpin mampu mengarahkan rekan kerjanya dengan mempertimbangkan konteks situasi termasuk kapan harus bersikap tegas dan kapan harus lebih demokratis (Mahatika & Hendriani, 2022). Dalam konteks pengembangan kompetensi guru, pendekatan kepemimpinan situasional menjadi sangat relevan. Menurut Slocum Jr (Atiqoh et al., 2023), gaya kepemimpinan ini menyesuaikan diri dengan tingkat kesiapan bawahan. Tingkat kesiapan guru sendiri memiliki dampak langsung terhadap peserta didik dan pencapaian tujuan pendidikan (Isrokatun, Fitriani, & Mukarromah, 2022). Melalui penerapan kepemimpinan situasional ini, kepala sekolah dapat membangun lingkungan yang kondusif untuk menggerakkan guru, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

SMP Labschool Unesa 3 memiliki guru yang berkompeten serta memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai. Di SMP Labschool UNESA 3 ini didominasi dengan guru-guru milenial yang sangat melek akan teknologi. Yang mana para guru milenial ini sangat mudah beradaptasi dengan *update* dan *upgrade* dari suatu media pembelajaran baru serta metode pembelajaran yang baru. Guru memiliki posisi krusial yang melampaui fungsi transfer pengetahuan pada sistem pendidikan. Kualitas guru di SMP Labschool Unesa 3 dibuktikan dengan hasil kinerja guru pada web kemendikbud yaitu ruang GTK yang menunjukkan hasil kinerja guru sangat baik.

Seorang guru yang profesional pada dasarnya juga merupakan guru yang efektif. Seorang guru profesional secara otomatis menjadi guru yang efektif karena mereka telah memenuhi standar keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan dalam dunia pendidikan. Dengan memiliki pemahaman mendalam tentang teori pembelajaran, keterampilan komunikasi yang baik, serta inovasi dalam pengajaran, guru profesional dapat menciptakan proses belajar yang efektif bagi peserta didik. Seorang guru efektif di samping memiliki kompetensi profesional, faktor eksternal seperti kondisi lingkungan sekolah, dukungan kepemimpinan sekolah, dan kebijakan pendidikan memiliki dampak signifikan dalam kinerjanya.

Kepemimpinan situasional yang dijalankan oleh kepala sekolah memiliki peran dalam mendorong pergerakan guru efektif, di mana gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran sebagai pemercepat dalam membentuk efektivitas guru. Karakteristik kepemimpinan situasional yang adaptif dan fleksibel memberikan kemudahan dalam proses pembinaan guru menuju efektivitas yang optimal. Penerapan kepemimpinan situasional ini menciptakan atmosfer kerja di mana guru merasa diapresiasi, termotivasi, dan memperoleh ruang untuk mengembangkan diri. Dampak positif dari pendekatan ini tercermin pada peningkatan performa guru dan mutu pembelajaran di lingkungan sekolah. Oleh karena itu, kepemimpinan situasional menjadi pendekatan yang efektif dalam mengoptimalkan peran guru guna mencapai hasil pendidikan yang lebih berkualitas.

Penjelasan yang telah diuraikan di atas mengungkapkan bahwa kepemimpinan situasional kepala sekolah berdampak besar dalam menggerakkan guru efektif yang menimbulkan penulis ingin mengeksplorasi topik ini lebih lanjut melalui penelitian "Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam Menggerakkan Guru Efektif di SMP Labschool Unesa 3".

2. METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah pendekatan penelitian kualitatif, dengan jenis penelitian studi kasus yang digunakan untuk meneliti secara mendalam dan detail. Lokasi tempat penelitian adalah SMP Labschool Unesa 3 yang beralamatkan di Jalan Raya Unesa, Kec. Lakarsantri, Lidah Wetan, Kota Surabaya, Provinsi Jawa Timur. Peneliti menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik wawancara yang dilakukan oleh peneliti adalah teknik wawancara terstruktur dan semi terstruktur, karena wawancara ini termasuk dalam kategori wawancara mendalam. Metode observasi yang digunakan adalah observasi partisipatif, non partisipatif, dan tak berstruktur. Sedangkan studi dokumentasi dilakukan dengan pengambilan gambar, rekaman audio dan video, serta dokumen-dokumen pendukung.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik yang dijelaskan Miles, dkk (2014) yaitu meliputi: pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan kesimpulan dan verifikasi. Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu: wawancara, observasi dan dokumentasi. Kondensasi data merujuk pada proses penyederhanaan dan pemadatan data yang telah dikumpulkan. Data yang telah direduksi dan pengkategorian, selanjutnya dilakukan penyajian data. Terakhir kesimpulan untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan sejak awal penelitian. Selanjutnya uji keabsahan data yaitu dengan uji kredibilitas, uji transferabilitas, uji dependabilitas, dan uji korfirabilitas.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Kepemimpinan Situasional Gaya *Telling* Kepala Sekolah dalam Menggerakkan Guru Efektif di SMP Labschool Unesa 3

Kepemimpinan situasional gaya *telling* menurut Hersey dan Blanchard (1982) digunakan pada bawahan yang memiliki kematangan rendah. Hal ini sejalan dengan yang diterapkan oleh kepala SMP Labschool Unesa 3 melakukan kepemimpinan situasional gaya *telling* kepada guru yang belum berpengalaman dan memiliki motivasi rendah. Kepala SMP Labschool Unesa 3 dalam menerapkan gaya *telling* kepada guru adalah dengan memberikan instruksi secara jelas dan spesifik, terutama dalam hal administratif seperti penyusunan RPP, modul ajar, hingga pengunggahan dokumen ke platform sekolah. Hal ini sesuai dengan teori gaya *telling* yang mencakup kemampuan pemimpin memberikan instruksi yang jelas, arahan yang rinci, serta mengawasi pekerjaan secara langsung (Abidin, 2016). Pendekatan yang digunakan kepala sekolah sangat membantu guru yang masih membutuhkan bimbingan intensif, karena kepala sekolah memastikan bahwa setiap langkah sudah terstruktur dan dijalankan sesuai dengan standar yang ditetapkan sekolah. Dengan memberikan instruksi yang jelas dan terstruktur, kepala sekolah turut menggerakkan guru baru menjadi guru yang efektif, karena mereka dibantu untuk memahami dan menjalankan tugas secara tepat, sistematis, dan sesuai standar.

Gaya *telling* juga diterapkan untuk memastikan bahwa setiap bawahan memahami dan mematuhi regulasi baru melalui prosedur yang jelas dan terstruktur (Tarumingkeng, 2025). Hal ini sejalan dengan praktik yang dilakukan Kepala SMP Labschool Unesa 3 yang juga menerapkan kepemimpinan situasional gaya *telling* dalam situasi baru yang membutuhkan arahan teknis yang spesifik. Kepala sekolah melakukan instruksi yang jelas pada saat kegiatan yang akan baru dilaksanakan sekolah, berupa kegiatan KTS ataupun PERJUSA. Dalam konteks ini, kepala sekolah mengambil peran sebagai pengarah yang memberikan instruksi rinci kepada guru agar mereka memahami dengan tepat apa yang harus dilakukan, kapan, dan bagaimana pelaksanaan kegiatan. Dengan begitu kepemimpinan situasional gaya *telling* yang diterapkan kepala SMP Labschool Unesa 3 dalam situasi baru sangat efektif dalam menggerakkan guru menjadi lebih disiplin, adaptif, dan produktif, khususnya pada tahap awal pelaksanaan program atau kegiatan baru demi mendukung kegiatan pembelajaran.

Kepala sekolah di SMP Labschool Unesa 3 tidak hanya memberikan instruksi kepada guru, tetapi juga secara aktif memantau pelaksanaan instruksi tersebut dan memberikan umpan balik. Hal ini sangat relevan dengan konsep kepemimpinan situasional gaya *telling* yang menekankan peran pemimpin dalam memberikan arahan yang jelas sekaligus melakukan pengawasan ketat terhadap pelaksanaan tugas. Sejalan juga dengan pernyataan Northouse (2019) Seorang pemimpin berperan dalam mempermudah jalannya proses dengan menetapkan target yang harus dicapai, mengevaluasi hasil yang diperoleh, memberikan masukan untuk mengatasi kendala kinerja, serta memberikan apresiasi dengan mengakui pencapaian yang luar biasa. Tantangan dalam proses

pengembangan guru, Kepala SMP Labschool Unesa 3 mengatasinya dengan menekankan pentingnya nilai-nilai kesabaran, konsistensi dan kelapangan jiwa.

Kepala sekolah selaku pemimpin sekolah yang menjalankan fungsi manajemen dan supervisi dalam mendorong peningkatan performa guru (Nurchaeni, Wuryandini, & Miyono, 2023). Sejalan dengan praktiknya kepala sekolah mengatasi tantangan dalam menghadapi guru yang belum berpengalaman dan kurang motivasi dengan menerapkan strategi pengembangan yang sistematis dan terukur untuk meningkatkan kompetensi guru yaitu dengan supervisi. Pada supervisi terdapat instrumen yang berfungsi sebagai alat bantu untuk mengumpulkan data dan menilai kinerja guru secara objektif dan menyeluruh. Salah satu kriteria supervisi yang baik adalah dengan menggunakan instrumen observasi tertentu untuk mendapatkan data yang objektif (Asf & Mustofa, 2017). Sesuai dengan yang dilakukan Kepala SMP Labschool Unesa 3 yang menggunakan indikator atau instrumen disesuaikan dengan supervisi apa yang akan dilaksanakan. Pemanfaatan instrumen supervisi memiliki peran penting karena memudahkan kepala sekolah dalam melaksanakan evaluasi secara terstruktur dan terukur. Alat seperti pedoman observasi memberikan kesempatan kepada kepala sekolah untuk secara langsung mengamati proses pembelajaran di dalam kelas, termasuk interaksi antara guru dan peserta didik serta pemanfaatan media pembelajaran.

Pelaksanaan dan prosedur supervisi yang dilakukan oleh kepala SMP Labschool Unesa 3 diawali dengan supervisi perangkat pembelajaran yang dilakukan sebelum pembelajaran di mulai dan dilanjutkan dengan supervisi pembelajaran di kelas saat kegiatan pembelajaran berlangsung. Hal ini relevan dengan pelaksanaan supervisi sekolah yang mencakup persiapan dan dilanjutkan dengan pelaksanaan (Asf & Mustofa, 2017). Di mana pengertian supervisi administrasi adalah metode supervisi yang fokus pengamatannya pada aspek-aspek administrasi yang berperan sebagai penunjang dan memudahkan berlangsungnya proses pembelajaran. Sementara itu, supervisi pembelajaran atau observasi kelas merupakan metode supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengamati langsung pelaksanaan proses pembelajaran dengan tujuan mengumpulkan data yang dibutuhkan guna pembinaan guru (Asf & Mustofa, 2017). Dengan pelaksanaan supervisi terstruktur yang dilakukan oleh kepala SMP Labschool Unesa 3 tidak hanya digunakan untuk mengenali kelebihan dan kekurangan guru dalam menjalankan tugasnya, tetapi juga memberikan masukan yang membangun guna mendukung guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.

Kepemimpinan situasional gaya *telling* dalam menggerakkan guru efektif oleh kepala sekolah dapat disimpulkan sebagai berikut: gaya *telling* cocok diterapkan pada guru yang masih memiliki tingkat kematangan rendah, khususnya yang kurang berpengalaman dan motivasinya masih rendah. Dengan memberikan instruksi yang jelas, spesifik, dan terstruktur, kepala sekolah mampu membimbing guru baru secara intensif sehingga mereka mampu memahami serta melaksanakan tugas administratif dan pembelajaran sesuai standar sekolah. Selain itu, pelaksanaan supervisi sebagai pengawasan ketat dan pemberian umpan balik secara langsung untuk memastikan bahwa tugas-tugas berjalan sesuai instruksi, meningkatkan disiplin, adaptasi, dan produktivitas guru. Gaya kepemimpinan *telling* juga efektif dalam situasi baru yang memerlukan arahan teknis rinci, seperti pelaksanaan kegiatan KTS dan PERJUSA. Dengan demikian, kepemimpinan situasional gaya *telling* yang diterapkan kepala SMP Labschool Unesa 3 tidak hanya memudahkan guru dalam memahami tugas, tetapi juga menggerakkan guru menjadi lebih efektif dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dengan kompetensi profesional guru di sekolah.

3.2 Kepemimpinan Situasional Gaya *Selling* Kepala Sekolah dalam Menggerakkan Guru Efektif di SMP Labschool Unesa 3

Kepemimpinan situasional gaya *selling* adalah gaya kepemimpinan menekankan pada komunikasi persuasif dan bimbingan bagi bawahan (Siagian, Lubis, & Darwin, 2022). Sejalan dengan praktik kepemimpinan kepala SMP Labschool Unesa 3 menerapkan gaya *selling* ini dengan berperan aktif membimbing dan memotivasi guru dengan memberikan ruang bagi guru untuk berekspresi dan menyalurkan ide-ide inovatif. Kepemimpinan situasional gaya *selling* menurut Hersey dan Blanchard (1982) digunakan pada bawahan yang di mana mereka mungkin masih kurang kompeten tetapi memiliki semangat dan motivasi yang tinggi. Dalam konteks tersebut, kepala SMP Labschool Unesa 3 menerapkan kepemimpinan situasional gaya *selling* untuk membangun hubungan yang intens dengan guru yang belum berpengalaman namun memiliki motivasi yang tinggi, sehingga proses pembelajaran dan pengembangan profesional guru dapat berjalan efektif dengan memberikan bimbingan dan motivasi.

Kepala sekolah berperan sebagai manajer yang bertanggung jawab dalam meningkatkan kinerja guru dengan menyediakan fasilitas serta mengendalikan sumber daya yang ada di sekolah (Zachary & Fathoni, 2024). Untuk itu Kepala SMP Labschool Unesa 3 memastikan tersedianya fasilitas dan perlengkapan untuk kegiatan pembelajaran yang memadai. Ketersediaan fasilitas ini sangat membantu guru dalam mengoptimalkan proses pembelajaran, baik untuk kegiatan akademis maupun non-akademis. Fasilitas yang lengkap dan terkelola dengan baik memungkinkan guru menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien, sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan lancar dan kondusif.

Pada penerapan kepemimpinan situasional gaya *selling* kepala SMP Labschool Unesa 3 membimbing dan mendukung guru untuk meningkatkan pengetahuan literasi dan kompetensi profesionalnya, dengan menyediakan pelatihan, *workshop* atau seminar. Hal ini dilakukan karena kepala sekolah menyadari bahwa ilmu pengetahuan dan informasi terus berkembang dari waktu ke waktu. Sejalan dengan tujuan dari kegiatan *workshop*, seminar, dan webinar digunakan untuk memperluas pengetahuan, meningkatkan keterampilan, serta memotivasi para guru dalam pengembangan profesional guru dan mempersiapkan guru agar mampu menghadapi dinamika perubahan yang terus terjadi dalam dunia pendidikan (Hulwana, 2024).

Pelatihan yang disediakan oleh kepala SMP Labschool Unesa 3 berasal dari dinas pendidikan, hingga pelatihan yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah bekerja sama dengan akademisi dari perguruan tinggi. Kegiatan pelatihan tersebut dirancang dengan melibatkan narasumber yang berpengalaman untuk memberikan penguatan kompetensi profesional guru dalam pengembangan materi ajar berbasis *smart and fun learning* yang diusung oleh sekolah serta menyelaraskan pembelajaran yang relevan dengan kurikulum saat ini.

Kepala SMP Labschool Unesa mempertimbangkan *need assesment* atau analisis kebutuhan saat akan mengadakan pelatihan ataupun seminar. Hal ini sejalan dengan konsep pelatihan, di mana identifikasi kebutuhan pelatihan menentukan arah pelatihan (Darmawan et al., 2021). Dengan melakukan analisis kebutuhan kepala sekolah dapat merancang program pengembangan profesional yang tepat sasaran dan relevan dengan guru. Oleh karena itu pelaksanaan analisis kebutuhan tidak hanya meningkatkan efisiensi program pengembangan profesional guru, namun juga berkontribusi pada peningkatan mutu dan hasil pembelajaran.

Kepemimpinan situasional gaya *selling* kepala sekolah dalam menggerakkan guru efektif oleh kepala sekolah dapat disimpulkan sebagai berikut: penerapan gaya *selling* oleh kepala sekolah menunjukkan perpaduan antara arahan yang jelas dan dukungan yang kuat kepada guru

yang belum berpengalaman namun memiliki motivasi yang tinggi dengan aktif membimbing, memotivasi serta menciptakan ruang bagi guru untuk mengembangkan kompetensi profesionalnya. Keberhasilan penerapan kepemimpinan situasional gaya *selling* kepala sekolah dalam menggerakkan guru efektif didukung dengan kepala sekolah menyediakan fasilitas yang memadai dan kegiatan pelatihan serta seminar. Secara keseluruhan penerapan kepemimpinan situasional gaya *selling* kepala sekolah berhasil menciptakan sinergi yang harmonis antara kepemimpinan dan pengembangan profesional guru, yang akhirnya menciptakan guru efektif dalam pembelajaran

3.3 Kepemimpinan Situasional Gaya *Participating* Kepala Sekolah dalam Menggerakkan Guru Efektif di SMP Labschool Unesa 3

Kepemimpinan situasional gaya *participating* menurut Hersey dan Blanchard (1982) digunakan pada bawahan sudah memiliki kompetensi yang memadai, namun masih kurang motivasi. Hal ini sejalan dengan yang dilakukan Kepala SMP Labschool Unesa 3 dalam menerapkan kepemimpinan situasional gaya *participating* pada guru yang berpengalaman namun mengalami penurunan motivasi. Dalam mengatasi penurunan motivasi tersebut kepala sekolah menciptakan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan dengan memberikan ruang bagi guru untuk berkontribusi melalui diskusi. Dengan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan, kepala sekolah tidak hanya membangun kepercayaan diri guru, tetapi juga mendorong mereka untuk lebih aktif berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Melalui diskusi terbuka, guru diberikan kesempatan untuk menyampaikan ide, pendapat, serta solusi atas permasalahan yang dihadapi di lingkungan sekolah. Hal tersebut membuat guru merasa dihargai dan diakui kontribusinya, sehingga secara bertahap motivasi kerja mereka dapat meningkat kembali.

Penerapan dalam kepemimpinan situasional gaya *participating* pemimpin perlu membangun komunikasi dua arah, komunikasi ini bertujuan untuk mendukung bawahan agar dapat memaksimalkan kemampuan yang mereka miliki (Siagian et al., 2022). Hal ini sesuai dengan yang dilakukan Kepala SMP Labschool Unesa 3 dalam menerapkan gaya *participating*, dengan aktif membangun komunikasi dua arah yang efektif dengan membuka saluran komunikasi yang terbuka, baik formal maupun informal. Dengan penerapan tersebut kepala sekolah mampu meningkatkan motivasi guru, khususnya bagi guru yang telah berpengalaman namun mengalami penurunan semangat kerja.

Bentuk paling nyata dari gaya *participating* adalah ketika seorang pemimpin melibatkan bawahannya secara aktif dalam proses pengambilan keputusan (Aisyah & Takdir, 2017). Sejalan dengan kepala SMP Labschool Unesa 3 yang rutin mengadakan rapat untuk melibatkan guru dalam pengambilan keputusan. Rapat rutin diadakan sebagai forum bagi guru untuk berdiskusi, berbagi informasi dan membantu kepala sekolah dalam pengambilan keputusan. Rapat rutin dilakukan setiap seminggu sekali. Namun dapat dilakukan lebih dari seminggu sekali tergantung apakah ada hal mendesak yang akan dibahas. Melalui rapat rutin ini, guru merasa dihargai dan memiliki peran penting dalam menentukan arah kebijakan sekolah, sehingga meningkatkan rasa tanggung jawab dan motivasi mereka. Dengan demikian, kepala sekolah dapat menggerakkan guru secara efektif karena guru tidak hanya menjalankan tugas, tetapi juga berkontribusi aktif dalam pengambilan keputusan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja saat mengajar dan profesionalisme guru secara berkelanjutan.

Kepala SMP Labschool Unesa 3 memberikan umpan balik yang bertujuan untuk memperjelas hasil keputusan, mengapresiasi kontribusi guru dan memberikan arahan yang jelas

agar guru dapat melaksanakan tugas lebih efektif dan termotivasi. Hal ini relevan dengan gaya *participating* yang meliputi mendengarkan, memuji, meminta masukan, dan memberikan umpan balik (Northouse, 2019). Setelah guru terlibat aktif dalam pengambilan keputusan dan diskusi, umpan balik tersebut berfungsi untuk memastikan bahwa hasil keputusan dipahami dengan baik dan guru merasa dihargai atas partisipasinya. Dengan demikian, tujuan umpan balik tidak hanya memperkuat komitmen guru terhadap keputusan yang diambil, tetapi juga meningkatkan motivasi dan rasa tanggung jawab mereka dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran.

Kepala SMP Labschool Unesa 3 meningkatkan motivasi guru dengan mengadakan kegiatan penyegaran seperti rekreasi dan pertemuan santai di luar sekolah, di mana kegiatan tersebut dapat mengurasi kejenuhan dalam bekerja. Hal ini relevan dengan pengertian motivasi guru yang berkaitan dengan upaya meningkatkan semangat kerja sehingga guru terdorong untuk bekerja dengan sungguh-sungguh serta mengerahkan seluruh kemampuan, pemikiran, dan keterampilan demi mencapai tujuan pendidikan (Amin, 2022). Kegiatan penyegaran tersebut tidak hanya memberikan kesempatan bagi guru untuk melepas penat dan mengurangi stres, tetapi juga memperkuat hubungan sosial antar guru sehingga tercipta suasana kerja yang lebih harmonis dan mendukung.

Kepala SMP Labschool Unesa 3 juga membangun budaya kerja yang mengedepankan kolaborasi dan kerja sama antar guru, dengan bekerja sama dalam setiap kegiatan dan berbagi pengalaman. Yang dilakukan oleh kepala sekolah tersebut sejalan dengan tujuan kolaborasi antar guru yaitu untuk memperkaya pengalaman, meningkatkan kompetensi profesional, serta memperdalam pengetahuan materi yang diajarkan (Werang, Made, & Septia, 2023). Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk bergantian dapat mengambil peran kepemimpinan dan dengan kolaborasi dari seluruh guru pada kegiatan sekolah. Hal ini mencerminkan penerapan kepemimpinan situasional gaya *participating*, di mana kepala sekolah lebih menekankan pada dukungan sosial dan partisipasi guru. Dengan adanya kolaborasi antar guru, kompetensi profesional guru yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dapat meningkat secara signifikan karena proses tersebut memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman.

Kepemimpinan situasional gaya *participating* kepala sekolah dalam menggerakkan guru efektif dapat disimpulkan sebagai berikut: Kepala SMP Labschool Unesa 3 berhasil mengimplementasikan gaya kepemimpinan situasional *participating* secara tepat, khususnya dalam menghadapi guru yang memiliki kompetensi tinggi namun mengalami penurunan motivasi. Melalui pendekatan yang menekankan pada komunikasi dua arah, pelibatan aktif dalam pengambilan keputusan dengan pengaduan rapat, pemberian umpan balik, serta penciptaan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan. Kepala sekolah mampu membangkitkan kembali semangat kerja guru dengan kegiatan penyegaran dan kolaborasi antar guru. Dengan hal-hal tersebut mampu membuat guru yang secara efektif meningkatkan motivasi, rasa tanggung jawab, dan kompetensi profesional guru dalam melakukan pembelajaran.

3.4 Kepemimpinan Situasional Gaya *Delegating* Kepala Sekolah dalam Menggerakkan Guru Efektif di SMP Labschool Unesa 3

Kepala SMP Labschool Unesa 3 menerapkan kepemimpinan situasional gaya *delegating* dengan memberikan kepercayaan penuh dalam bentuk pendelegasian tugas tambahan kepada guru-guru yang dinilai kompeten dan siap. Hal ini relevan dengan konsep kepemimpinan situasional gaya *delegating* menurut Hersey dan Blanchard (1982) digunakan pada bawahan yang mampu dan mau. Dan gaya *delegating* yang merupakan gaya kepemimpinan di mana pemimpin

memberikan pelimpahan wewenang kepada bawahan, terutama dalam situasi tertentu yang tidak memerlukan arahan tugas secara intensif atau orientasi terhadap tugas yang rendah (Berliana & Supriyanto, 2021). Penerapan gaya ini mencerminkan adanya hubungan saling percaya antara kepala sekolah dan guru, karena kepala sekolah meyakini bahwa guru mampu melaksanakan tugas secara mandiri.

Sebelum pendelegasian tugas dilakukan Kepala SMP Labschool Unesa 3 melakukan penilaian menyeluruh terhadap kemampuan, pengalaman serta kesiapan guru. Yang dilakukan kepala sekolah tersebut relevan dengan konsep di mana tingkat kesiapan bawahan mencerminkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh pemimpin (Atiqoh et al., 2023). Penilaian ini menjadi langkah penting untuk memastikan bahwa tanggung jawab yang diberikan benar-benar sesuai dengan kompetensi dan kesiapan masing-masing guru. Dengan demikian, tugas yang didelegasikan tidak hanya tepat sasaran, tetapi juga memberi peluang bagi guru untuk berkembang dan menunjukkan profesionalisme mereka secara optimal.

Bagi guru yang telah mendapatkan pendelegasian tugas tambahan, kepala sekolah hanya melakukan pemantauan untuk memastikan tugas berjalan sesuai dengan harapan. Dalam gaya *delegating* pemimpin hanya berperan sebagai pemantau serta memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada bawahan yang mendapat tugas untuk membuat keputusan secara mandiri (Tarumingkeng, 2025). Gaya *delegating* yang diterapkan kepala sekolah dengan melakukan pemantauan juga dapat mengurangi risiko kesalahan atau beban kerja yang tidak proporsional, serta meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas karena disesuaikan dengan kapasitas individu.

Dampak dari pemberian wewenang dan kepercayaan oleh kepala sekolah dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan profesionalisme tiap guru. Karena tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri diemban oleh para bawahan karena pemimpin memberikan kepercayaan dan peluang yang besar untuk menampilkan kemampuan (Aisyafarda & Sarino, 2019). Dengan gaya *delegating*, kepala sekolah tidak hanya menunjukkan kepercayaan terhadap kompetensi guru, tetapi juga memperkuat kemandirian profesional guru. Akibatnya, komitmen guru dalam melaksanakan tugas menjadi lebih kuat karena mereka merasa dihargai dan dilibatkan secara aktif, sehingga pelaksanaan tugas dapat berlangsung secara efektif dan berkelanjutan.

Pada saat menerima delegasi tugas dari kepala sekolah, guru terkadang mendapatkan kendala, namun kendala tersebut dapat diatasi dengan komunikasi yang terbuka antara guru dan kepala sekolah. Ketika bawahan menghadapi kesulitan dalam melaksanakan tugas yang didelegasikan, kepala sekolah senantiasa menawarkan solusi (Mahatika & Hendriani, 2022). Pendekatan ini menunjukkan terciptanya hubungan kerja yang saling mendukung, di mana kepala sekolah tetap berperan sebagai pembimbing tanpa mencampuri secara langsung tanggung jawab yang telah dipercayakan kepada guru. Oleh karena itu, penerapan gaya *delegating* tidak hanya mendorong guru untuk lebih mandiri, tetapi juga membangun suasana kerja yang kooperatif dan adaptif terhadap berbagai hambatan, sehingga pelaksanaan tugas dapat berjalan lebih efektif.

Kepala SMP Labschool Unesa 3 akan mencabut wewenang atas delegasi tugas yang diberikan, apabila tugas tersebut tidak berjalan dengan baik atau tidak sesuai dengan harapan. Kegagalan kepala sekolah dalam mendelegasikan tugas secara efektif dapat berdampak negatif terhadap kualitas dan kinerja staf. Oleh karena itu, delegasi yang tepat dari kepala sekolah dapat menjadi faktor penting dalam mendorong keberhasilan staf dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Dalam kondisi seperti itu, kepala sekolah akan meninjau kembali pelaksanaan tugas guna

mengetahui faktor penyebab ketidaktercapaian, baik yang berkaitan dengan kesiapan guru, tingkat beban kerja, maupun dukungan yang tersedia. Berdasarkan hasil evaluasi tersebut, kepala sekolah akan merumuskan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kesiapan guru, sehingga mereka lebih siap dan mampu menjalankan tugas serupa secara lebih optimal di waktu yang akan datang.

Kepemimpinan situasional gaya *delegating* kepala sekolah dalam menggerakkan guru efektif dapat disimpulkan sebagai berikut: Gaya *delegating* ditunjukkan melalui pemberian kepercayaan penuh dan pelimpahan wewenang kepada guru-guru yang dinilai kompeten dan siap, setelah melalui proses penilaian menyeluruh terhadap kemampuan, pengalaman, dan kesiapan individu. Pendelegasian tugas ini mendorong guru untuk menunjukkan kemandirian, tanggung jawab, dan profesionalisme dalam melaksanakan tugas tambahan. Kepala sekolah berperan sebagai pemantau dan memberikan kepercayaan penuh kepada guru untuk membuat keputusan secara mandiri. Komunikasi terbuka menjadi kunci mengatasi kendala dalam pelaksanaan tugas, dengan kepala sekolah menawarkan solusi tanpa mengintervensi tanggung jawab guru. Namun, wewenang atas delegasi tugas dapat dicabut jika tugas tidak berjalan dengan baik, diikuti dengan evaluasi dan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kesiapan guru di masa depan. Dengan demikian, gaya *delegating* yang tepat sasaran menjadi strategi kepemimpinan situasional yang efektif dalam membantu guru meningkatkan kompetensi profesionalnya untuk menjadi guru efektif.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian deskripsi pemaparan data dan pembahasan, peneliti memberikan simpulan, kepemimpinan situasional kepala SMP Labschool Unesa 3 mampu menggerakkan guru efektif, dalam hal ini guru mampu menggerakkan guru dalam melakukan pembelajaran, yaitu:

Kepala sekolah menerapkan kepemimpinan situasional gaya *telling*, terutama bagi guru baru, situasi baru dan dalam konteks pembelajaran, dengan memberikan instruksi jelas dan detail. Proses ini dipantau secara ketat, termasuk pemberian umpan balik langsung. Kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan situasional *selling* dengan aktif membimbing dan memotivasi guru, khususnya yang bermotivasi tinggi namun kurang berpengalaman, serta memberi ruang untuk berekspresi dan berinovasi. Kepala sekolah memastikan fasilitas pembelajaran memadai dan mendukung peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan atau seminar berdasarkan *need assessment*.

Kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan situasional *participating* pada guru yang motivasinya menurun dengan menciptakan suasana kerja kondusif, memberikan ruang kontribusi melalui diskusi, dan membangun komunikasi dua arah yang efektif. Rapat rutin diadakan untuk melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, memberikan umpan balik konstruktif, dan memotivasi melalui kegiatan penyegaran. Kepala sekolah menerapkan kepemimpinan situasional gaya *delegating* dengan memberikan kepercayaan penuh melalui pendelegasian tugas kepada guru yang kompeten dan siap, setelah dilakukan penilaian menyeluruh. Pemantauan dilakukan untuk memastikan tugas berjalan sesuai harapan, yang berdampak signifikan pada peningkatan tanggung jawab dan profesionalisme guru. Kendala yang muncul dapat diatasi dengan komunikasi terbuka antara guru dan kepala sekolah. Delegasi tugas dapat dicabut jika tidak berjalan dengan baik.

REFERENSI

Abidin, Z. (2016). Hubungan Budaya Mutu Sekolah dengan Kepemimpinan Situasional. *Jurnal Kajian Islam Modern*, 4(8), 1–12.

- Aisyafarda, J., & Sarino, A. (2019). Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Sebagai Determinan Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 4(2), 228. <https://doi.org/10.17509/jpm.v4i2.18018>
- Aisyah, S., & Takdir, S. (2017). Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya. *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah*, 2(2), 119–132. Diambil dari <https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/kp/article/view/116/96>
- Amin, M. A. S. (2022). Perilaku Komunikasi Dan Motivasi Kerja Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Tenaga Kependidikan Di Sekolah Dasar. *Jurnal Cakrawala Pendas*, 8(2), 511–519. <https://doi.org/10.31949/jcp.v8i2.2256>
- Angga, A., & Iskandar, S. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Merdeka Belajar di Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 5295–5301. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2918>
- Asf, & Mustofa, S. (2017). Supervisi Pendidikan : Terobosan Baru dalam Kinerja Peningkatan Kerja Pengawas Sekolah dan Guru (II). AR-Ruzz Media.
- Atiqoh, A., Zohriah, A., & Fauzi, A. (2023). Penerapan Model Kepemimpinan Situasional Menurut Hersey Dan Blandhard Pada Lembaga Pendidikan. *Journal on Education*, 6(1), 2523–2529. <https://doi.org/10.31004/joe.v6i1.3276>
- Berliana, S. F., & Supriyanto. (2021). Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Pendidikan Menengah. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, vol.09 No.(4), 1052–1063.
- Darmawan, D., Sudrajat, I., Kahfi, M., Maulana, Z., Febriyanto, B., Pendidikan, J., ... Tirtayasa, A. (2021). Perencanaan Pengumpulan Data sebagai Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Lembaga Pelatihan. *Journal of Nonformal Education and Community Empowerment*, 5(1), 71–88. <https://doi.org/10.15294/pls.v5i1.30883>
- Hulwana, H. (2024). Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kemampuan Literasi Digital Guru dan Tenaga Kependidikan SMPN 7 Bukittinggi. *Al- Marsus: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1).
- Isrokatun, I., Fitriani, E., & Mukarromah, K. (2022). Analisis Kesiapan Mahasiswa Pendidikan Guru Sekolah Dasar Menjadi Guru Sekolah Dasar yang Kompeten. *Jurnal Basicedu*, 6(1), 819–833. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i1.1982>
- Mahatika, A., & Hendriani, S. (2022). Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Pertama. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 1–23.
- Miles, M. B., Huberman, M., & Saldana, J. (2014). Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook. In H. Salmon (Ed.), *Sustainability (Switzerland)* (Third Edit, Vol. 11). United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Northouse, P. G. (2019). Leadership : Theory and Practice. In A. Nance (Ed.), *SAGE Publishing* (Eighth). SAGE Publishing.
- Nurchaeni, S., Wuryandini, E., & Miyono, N. (2023). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(1), 90–93. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i1.1381>
- Siagian, H. M., Lubis, M. J., & Darwin, D. (2022). Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah SD Swasta. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 3821–3829. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2747>
- Supriani, Y., Tanjung, R., Mayasari, A., & Arifudin, O. (2022). Peran Manajemen Kepemimpinan dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(1), 332–338. <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i1.417>
- Sutisna, S. H., Rozak, A., & Saputra, W. R. (2023). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(9), 6895–6902.
- Tarumingkeng, R. C. (2025). Fleksibilitas dalam Kepemimpinan: Gaya Kepemimpinan Situasional Adaptif untuk Era Modern. *RUDYCT e-PRESS*.
- Waedoloh, H., Purwanta, H., & Ediyono, S. (2022). Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik Pemimpin yang Efektif. *Social, Humanities, and Educational Studies (SHEs): Conference Series*, 5(1), 144–152. <https://doi.org/10.20961/shes.v5i1.57783>

- Werang, B. R., Made, N., & Septia, D. (2023). Peran Kepala Sekolah dalam Mendorong Kolaborasi Antar Guru Sekolah Dasar di SD Negeri 2 Belantih. *Pendidikan Tambusai*, 7(3), 30260–30264.
- Zachary, M. E., & Fathoni, A. (2024). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 9(3), 1619–1627. <https://doi.org/10.51169/ideguru.v9i3.1200>