e-Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan
Vol. 13, Nomor 4 (November, 2025), hlm. 568-580
ISSN: 2252-8253

Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Inovasi Layanan Pendidikan di SD Khazanah Ilmu

Sindy[1], Erny Roesminingsih[2]

[1] Universitas Negeri Surabaya; sindy.23001@mhs.unesa.ac.id
[2] Universitas Negeri Surabaya; ernyroesminingsih@unesa.ac.id

INFO ARTIKEL

Kata kunci:

kepemimpinan situasional;
kepemimpinan kepala sekolah;
inovasi layanan pendidikan

Riwayat artikel:

Diterima 2026-10-02
Direvisi 2026-10-04
Diterima 2026-10-05

ABSTRAK

Peningkatan mutu layanan pendidikan dasar di era modern menuntut kepekaan kepala sekolah dalam menggerakkan sumber daya manusia guna mengeksekusi berbagai inovasi program secara situasional. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam implementasi kepemimpinan situasional gaya *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* kepala sekolah dalam mewujudkan inovasi layanan pendidikan. Pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus diterapkan di SD Khazanah Ilmu Kabupaten Sidoarjo, menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman mencakup pengumpulan, kondensasi, penyajian data, hingga penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya *telling* diterapkan melalui penyusunan standar operasional prosedur, pembagian tugas formal, sosialisasi kebijakan, dan supervisi langsung. Gaya *selling* dilaksanakan melalui pemberian motivasi, pembimbingan pasca-supervisi, komunikasi dua arah, juga penyediaan fasilitas pelatihan. Gaya *participating* diwujudkan melalui pelibatan aktif guru, staf, komite, dan orang tua dalam evaluasi mingguan, penyusunan kurikulum, hingga program *Parent Teaching*. Sementara gaya *delegating* diterapkan melalui pemberian kewenangan mandiri kepada tim berpengalaman untuk mengelola program digital dan administrasi harian dengan pengawasan berbasis laporan. Kesimpulannya, fleksibilitas adaptasi gaya kepemimpinan situasional secara proporsional sesuai tingkat kematangan personel terbukti efektif memecah resistensi, mempercepat pelayanan, hingga menjaga keberlanjutan inovasi layanan pendidikan.

Penulis yang sesuai:
Sindy
Universitas Negeri Surabaya; sindy.23001@mhs.unesa.ac.id

1. PERKENALAN

Peningkatan mutu layanan pendidikan dasar memegang peranan krusial dalam mencetak generasi masa depan yang kompetitif dan relevan terhadap tantangan era modern (Rahman, 2025). Kebijakan tersebut berlandaskan Peraturan Presiden RI Nomor 111 (2022), agenda *Sustainable Development Goals* (SDGs) poin keempat mengenai jaminan pendidikan inklusif, merata, dan berkualitas. Keberhasilan institusi sekolah saat ini tidak lagi hanya ditakar berdasarkan standar capaian akademik semata, melainkan juga dinilai dari keberanian menghadirkan inovasi layanan yang adaptif. Kepemimpinan kepala sekolah memegang posisi sentral dalam menggerakkan potensi sumber daya manusia agar ide-ide pembaruan dapat dieksekusi secara konkret di lapangan. Vienty *et al*. (2022), menegaskan bahwa peran pimpinan merupakan kunci utama penggerak seluruh komponen sekolah dalam mewujudkan layanan pendidikan yang inovatif.

Berdasarkan hasil pra-penelitian SD Khazanah Ilmu menetapkan visi lembaga untuk mencetak generasi muslim berprestasi, berkarakter mulia, dan berwawasan global melalui rangkaian inovasi program unggulan. Ekosistem belajar dikembangkan secara komprehensif mencakup pembiasaan bahasa asing bersama penutur asli (*native speaker*), program *Qailullah* untuk menjaga konsentrasi belajar, hingga penguatan karakter lewat rangkaian kegiatan *Happy Friday Mubarak*. Respons terhadap era digital diwujudkan melalui pengenalan *Virtual Reality Class*, kurikulum *Coding*, dan pembelajaran berbasis *Artificial Intelligence*, yang disempurnakan oleh kepastian skrema pembiayaan *One Off Payment System*. Inovasi pelayanan ini terbukti memberikan dampak nyata melalui raihan berbagai prestasi siswa secara konsisten di tingkat regional hingga nasional. Realitas lapangan memperlihatkan bahwa perbedaan tingkat kesiapan, kematangan emosional, dan kompetensi teknis sumber daya manusia kerap menjadi hambatan utama dalam eksekusi program.

Penerapan pendekatan kepemimpinan yang seragam atau kaku terhadap seluruh tenaga pendidik terbukti kurang efektif dalam mengatasi disparitas kapasitas guru. Hasil penelitian Fhadila (2024), mengidentifikasi adanya tantangan nyata berupa kecenderungan pegawai berada dalam zona nyaman, sehingga menghambat akselerasi pembaruan layanan. Kondisi heterogenitas ini menuntut fleksibilitas kepala sekolah dalam mendiagnosis kesiapan staf dan menyesuaikan gaya kepemimpinan secara dinamis. Teori Hersey & Blanchard (1969), menekankan pentingnya adaptasi gaya memimpin yang meliputi *telling*, *selling*, *participating*, hingga *delegating* sesuai tingkat kematangan pengikut. Hermawan et al. (2026), memperkuat bahwa gaya memimpin yang adaptif dan partisipatif mampu menciptakan suasana organisasi yang kondusif sekaligus meningkatkan komitmen kerja.

Integrasi kepemimpinan situasional kepala sekolah di SD Khazanah Ilmu menjadi jawaban atas kompleksitas tata kelola inovasi layanan pendidikan (Fullan, 2025). Kepala sekolah menerapkan instruksi rinci (*telling*) pada tahap penyusunan standar operasional baru, memberikan dorongan motivasi hingga pelatihan (*selling*) bagi guru yang ragu, membangun ruang diskusi kolektif (*participating*), hingga memberikan kepercayaan mandiri (*delegating*) kepada tim yang telah kompeten (Darmawan & Roselini, 2022). Fleksibilitas ini membuktikan bahwa kombinasi ketepatan arahan dan pelibatan warga sekolah dapat memecah resistensi serta menjaga keberlanjutan inovasi.

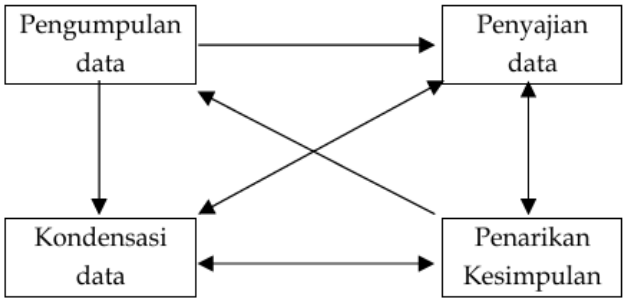
Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam bagaimana kepemimpinan situasional kepala sekolah gaya *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* dalam mewujudkan inovasi layanan pendidikan di SD Khazanah Ilmu.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus untuk mengeksplorasi secara mendalam implementasi kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam mewujudkan inovasi layanan pendidikan. Menurut Sugiyono (2013), penelitian kualitatif merupakan metode penelitian

yang digunakan untuk mengkaji kondisi alamiah (*natural setting*), dengan peneliti sebagai instrumen utama. Penelitian ini dilaksanakan selama dua bulan, terhitung sejak Juni hingga Agustus 2026, berlokasi di SD Khazanah Ilmu, Sidoarjo. Pemilihan lokasi didasari oleh aktivitas sekolah yang secara berkesinambungan menerapkan berbagai program inovasi layanan. Informan penelitian ditentukan secara purposif. Kepala Sekolah ditetapkan sebagai informan kunci, Guru Kelas dan Staf Tata Usaha sebagai informan utama, Siswa Kelas Tinggi, juga Komite Sekolah/Orang Tua murid sebagai informan pendukung.

Pengumpulan data menerapkan teknik triangulasi yang menggabungkan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi (Romdona *et al*., 2025). Peneliti bertindak sebagai instrumen utama (*human instrument*) yang didukung instrumen pembantu berupa pedoman wawancara, pedoman observasi, dan lembar studi dokumentasi (Rozikin *et al.,* 2026). Analisis data menggunakan model interaktif Miles & Huberman (2020), yang mencakup tahap pengumpulan data, kondensasi data melalui pengodean yaitu *open coding, axial coding, selective coding*, kemudian penyajian data naratif, hingga penarikan kesimpulan (Pare *et al*., 2025). Uji keabsahan data difokuskan pada pengujian kredibilitas melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, triangulasi waktu, dan *member check* guna menjamin keabsahan temuan penelitian (Husnullail *et al*., 2024).



Gambar 1 Teknik Analisis Data

3. TEMUAN DAN DISKUSI

Pemaparan data mengenai wujud inovasi layanan pendidikan di SD Khazanah Ilmu disusun berdasarkan empat gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard, yaitu *telling, selling, participating* dan *delegating*. Semua temuan diperoleh melalui teknik wawancara, observasi, dan studi dokumentasi.

3.1 Kepemimpinan situasional gaya telling Kepala Sekolah dalam mewujudkan inovasi layanan pendidikan di SD Khazanah Ilmu

Penerapan kepemimpinan situasional gaya *telling* oleh Kepala SD Khazanah Ilmu diwujudkan melalui pemberian instruksi terperinci, penetapan pedoman kerja, dan pengarahan langsung kepada seluruh komponen sekolah. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Sekolah, pemberian instruksi terperinci dilakukan melalui penjelasan alur kerja, prosedur, hingga evaluasi program agar tim memiliki pemahaman yang sama. Kepala Sekolah menegaskan bahwa instruksi intensif dan SOP fleksibel berbasis pendampingan tim senior terutama diterapkan ketika menghadapi kegiatan yang tergolong berat atau saat tim merasa kurang percaya diri (Wawancara, 2026). Pernyataan tersebut diperkuat oleh Guru Kelas yang menegaskan pentingnya arahan rinci sebelum melayani wali murid dan menjalankan program seperti *Happy Friday Mubarak* serta *Market Day*, dengan menekankan bahwa penguasaan informasi yang diperoleh dari arahan teknis pimpinan menjadi kunci keberhasilan sosialisasi program kepada wali murid (Wawancara, 2026).

Pada bagian layanan administrasi, Staf Tata Usaha mengonfirmasi bahwa penataan sistem baru seperti *One Off Payment System* diawali dengan rapat koordinasi dan pembekalan pedoman

kerja berupa SOP, sehingga seluruh langkah operasional dapat teridentifikasi sejak dini (Wawancara, 2026). Instruksi langsung ini juga menyasar peserta didik saat menghadapi kedisiplinan maupun pengenalan teknologi anyar seperti *Virtual Reality Class*, *Coding*, dan *Artificial Intelligence*. Siswa kelas tinggi menyampaikan bahwa kehadiran langsung pimpinan di ruang kelas efektif dalam membimbing cara belajar dan penanaman kedisiplinan (Wawancara, 2026). Sementara dari perspektif penerima layanan eksternal, Komite Sekolah/Orang Tua menjelaskan bahwa kebijakan dan perubahan program disampaikan secara formal baik melalui media tertulis maupun pertemuan tatap muka pada awal tahun ajaran baru guna memberikan kejelasan jadwal serta nominal pembiayaan secara transparan (Wawancara, 2026).

Rangkaian temuan wawancara tersebut berbanding lurus dengan hasil Observasi (2026) dan Studi Dokumentasi (2026) di lapangan. Tatap muka secara transparan terbukti menyatukan persepsi seluruh elemen penerima layanan. Langkah sosialisasi ini mengikis keraguan wali murid terhadap perubahan sistem sekolah. Menurut Hersey & Blanchard (1969) , instruksi terarah sangat dibutuhkan ketika pihak penerima layanan berada taraf adaptasi awal. Kepala Sekolah mengambil peran dominan memberikan kejelasan program. Tindakan ini sejalan penelitian Haq & Roesminingsih (2024), yang menekankan pentingnya penyampaian kebijakan secara transparan pembentukan persepsi publik.

Implementasi instruksi terperinci mengenai pengawasan kelas terbukti melalui kegiatan supervisi pembelajaran berkala. Kedatangan pimpinan ke ruang kelas memberikan evaluasi terarah demi menjaga kualitas pengajaran sekaligus meminimalkan deviasi kurikulum (Observasi, 2026). Penemuan ini mendukung pandangan Mahatika & Hendriani (2022), mengenai pentingnya kontrol langsung keterjagaan mutu. Supervisi teratur terbukti efektif meminimalisir deviasi pelaksanaan kurikulum baru.

Legalitas dokumen formal berupa Surat Tugas dan SOP Administrasi memberikan kepastian hukum dan pijakan kerja yang jelas bagi tenaga pendidik (Studi Dokumentasi, 2026). Hermawan *et al.* (2026), menyatakan kepastian peran formal berdampak positif pada profesionalisme pendidik. Sementara, Fhadila (2024), menegaskan panduan operasional terstruktur membantu meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Rincian alur kerja terbukti menyederhanakan proses pelayanan administrasi.

Selain itu, penegakan aturan tertulis seperti tata tertib peserta didik menjadi acuan tertulis yang memperkuat arahan langsung Kepala Sekolah dalam membiasakan norma positif harian. Keberadaan aturan tertulis ini terbukti lebih efektif dibanding sekadar teguran verbal dalam menegakkan disiplin dan membentuk kepribadian siswa yang tertib.Atiqoh *et al*, (2023), menyebutkan pendekatan direktif sangat efektif melatih kepatuhan awal siswa. Penegakan aturan terstruktur memberikan rasa aman proses belajar mengajar. Wulandari & Mulyanto (2024), mengarisbawahi pentingnya kejelasan instruksi awal peluncuran program. Konsolidasi internal ini terbukti memperkokoh fondasi pelaksanaan inovasi layanan.

Berdasarkan keseluruhan analisis temuan dan diskusi di atas, penerapan kepemimpinan situasional gaya *telling* oleh Kepala SD Khazanah Ilmu menjadi fondasi utama dan strategi awal yang efektif untuk menumbuhkan kesiapan organisasi dalam menjalankan inovasi layanan pendidikan. Kepala Sekolah berhasil membangun kejelasan operasional dan menyatukan persepsi seluruh pihak, sehingga meminimalisir kesalahan teknis, mengatasi keraguan adaptasi, dan membentuk kedisiplinan kerja yang kokoh melalui instruksi terperinci, penyusunan SOP, pembagian tugas yang tertata, hingga supervisi.

3.2 Kepemimpinan situasional gaya selling Kepala Sekolah dalam mewujudkan inovasi layanan pendidikan di SD Khazanah Ilmu

Kepemimpinan gaya *selling* Kepala SD Khazanah Ilmu memadukan pengarahan tugas dengan pendekatan interpersonal tinggi melalui komunikasi dua arah, motivasi, dan penguatan psikologis. Gaya ini tepat bagi guru dan staf yang berkemampuan dasar tetapi memerlukan dorongan moral, bimbingan teknis, serta penguatan kompetensi. Temuan ini sejalan dengan pandangan Fhadila (2024), bahwa gaya *selling* berfungsi membimbing melalui dukungan motivasional dan instruksional untuk meningkatkan kesiapan staf. Inovasi diawali dengan membangun kesadaran bersama untuk mengadopsi pendekatan baru melalui diskusi terbuka dan pendampingan penuh selama transisi.

Pernyataan di atas menegaskan bahwa Kepala Sekolah berupaya membentuk kesiapan perubahan (*readiness for change*) melalui komunikasi yang transformatif dan inklusif dengan menegaskan komitmen lembaga untuk mendampingi staf selama proses peralihan kebiasaan lama menuju inovasi baru (Wawancara, 2026). Guru dan staf tidak hanya ditempatkan sebagai pelaksana program, melainkan diajak untuk memahami esensi serta keunggulan dari inovasi yang dirancang. Upaya membangun pemahaman awal ini juga diperkuat melalui sosialisasi resmi program layanan pendidikan dan kurikulum kepada orang tua/wali murid. Untuk memberikan penjelasan komprehensif mengenai arah kebijakan baru, target pembelajaran, dan manfaat dari inovasi layanan yang dikembangkan sehingga terbangun pemahaman bersama antara pihak sekolah dan masyarakat sebelum program dieksekusi. Penjelasan rasionalitas inovasi ini sejalan dengan penelitian Santi *et al*. (2024), yang menunjukkan bahwa keterkaitan kepemimpinan kepala sekolah melalui pendekatan *selling* berperan sebagai jembatan antara pengarahan pimpinan dan kemandirian guru dalam membangun komitmen terhadap perubahan.

Kepala Sekolah juga mengidentifikasi adanya fenomena internal di mana sebagian guru memiliki kompetensi yang memadai namun terkendala oleh rasa ragu dan kurang percaya diri. Dalam kondisi demikian, instruksi teknis semata tidak cukup; dibutuhkan pendampingan emosional agar potensi guru dapat teraktualisasi. Pendekatan ini mengonfirmasi bahwa pimpinan bertindak sebagai pendorong kepercayaan diri, membantu pelaksana lapangan mengikis keraguan personal menuju kesiapan penuh dalam mengemban tugas-tugas inovatif melalui pemberian dorongan psikologis yang berimbang (Wawancara, 2026). Temuan tersebut memperkuat penelitian Hermawan *et al*. (2026), mengenai pentingnya diagnosis situasi oleh pimpinan, di mana gaya kepemimpinan harus disesuaikan secara presisi dengan kondisi psikologis sumber daya manusia. Hasil lapangan ini juga mengembangkan gambaran teoritis klasik mengenai kesiapan pada gaya *selling*. Jika teori klasik umumnya mengaitkan *selling* dengan pengikut yang memiliki kemauan tetapi kurang mampu secara teknis, fakta di SD Khazanah Ilmu menunjukkan bahwa gaya ini juga sangat dibutuhkan oleh guru yang secara teknis mampu namun mengalami keraguan psikologis.

Hal tersebut sependapat dengan Wulandari & Mulyanto (2024), yang menekankan pentingnya mengidentifikasi tingkat kesiapan, hambatan psikologis, dan bentuk dukungan yang diperlukan sebelum menentukan gaya kepemimpinan. Perspektif pimpinan tersebut selaras dengan realitas yang dirasakan oleh guru di lapangan. Guru Kelas mengungkapkan bahwa dinamika motivasi kerja tidak selalu stabil, sehingga kehadiran pimpinan yang suportif sangat menentukan keberlanjutan semangat kerja. Dukungan moral dan penguatan motivasi ini diwujudkan melalui pendekatan informal seperti diskusi santai atau sesi makan bersama untuk mencairkan suasana (Wawancara, 2026). Guru Kelas menambahkan bahwa penguatan motivasi tersebut senantiasa diimbangi dengan proses pembimbingan yang berkelanjutan hingga tugas benar-benar dapat

dikuasai, sehingga menumbuhkan kemantapan serta rasa percaya diri dalam menerima amanah program inovasi (Wawancara, 2026).

Proses interaksi ini membuktikan bahwa gaya *selling* tidak hanya diterapkan melalui forum formal seperti rapat dinas, melainkan memanfaatkan pendekatan personal dan suasana informal yang humanis. Realitas ini sejalan dengan temuan Fhadila (2024), yang menyatakan bahwa pendekatan *selling* atau *coaching* efektif meningkatkan kinerja dan mereduksi resistensi perubahan ketika SDM masih merasa nyaman dengan pola kerja lama. Komunikasi dua arah yang terbangun secara terbuka menjadi kunci efektif dalam menyelaraskan pemahaman serta menyelesaikan kendala operasional. Sebagaimana diungkapkan oleh Guru Kelas mengenai pelaksanaan program *Happy Friday Mubarak*, yang menilai dialog tatap muka secara langsung jauh lebih ampuh mencegah salah penafsiran pesan dibanding komunikasi via aplikasi pesan digital (Wawancara, 2026). Melalui dialog tatap muka, potensi miskomunikasi dapat diminimalisasi, kendala teknis dapat direspons secara tepat, dan kesiapan mental staf dapat dipastikan sebelum suatu program dijalankan secara penuh. Temuan ini relevan dengan hasil penelitian Ramadhan *et al*. (2025), yang menempatkan komunikasi dua arah sebagai kemampuan krusial pemimpin dalam menyelaraskan instruksi dan membangun kesepahaman atas kebijakan organisasi.

Pola komunikasi persuasif dan konsultatif ini juga diterapkan pada ranah pelayanan administrasi sekolah. Dalam penerapan sistem keuangan *One Off Payment System*, staf tata usaha sempat menghadapi kekhawatiran akibat adanya keluhan atau kendala dari wali murid. Kepala Sekolah merespons situasi tersebut dengan memfasilitasi forum diskusi untuk merumuskan solusi bersama, sehingga masalah di lapangan dapat diselesaikan secara kolaboratif (Wawancara, 2026). Penjelasan mengenai fungsi dan kemudahan sistem administrasi baru yang disampaikan secara terbuka membuat staf dapat menerima dan mengoperasikan sistem tersebut dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa gaya *selling* efektif mereduksi resistensi perubahan di tingkat administratif. Sebagai wujud komitmen terhadap peningkatan kapasitas SDM, penerapan gaya *selling* diperkuat melalui pengalokasian anggaran dan fasilitasi program pelatihan profesional secara berkala. Dukungan verbal pimpinan diimbangi dengan penyediaan sarana pengembangan keterampilan teknis

Berdasarkan studi dokumentasi dan hasil observasi kegiatan penguatan kompetensi, terlihat bahwa Kepala Sekolah hadir secara langsung mendampingi guru dan staf selama proses *workshop* berlangsung serta mengalokasikan anggaran tahunan secara terencana untuk pelatihan eksternal (Wawancara;Observasi;Studi Dokumentasi, 2026). Kehadiran pimpinan bersama narasumber ahli dari luar sekolah memberikan dukungan moral sekaligus memastikan bahwa materi pelatihan yang disajikan sesuai dengan kebutuhan inovasi layanan pendidikan di SD Khazanah Ilmu. Temuan bahwa dukungan gaya *selling* diwujudkan dalam bentuk penyediaan fasilitas belajar ini sejalan dengan penelitian Suryani *et al*. (2025), mengenai peran vital pemimpin dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kapasitas. Hal ini diperkuat oleh Heenan *et al*. (2024), yang membuktikan adanya hubungan positif antara kepemimpinan sekolah yang inovatif dengan pembelajaran profesional guru, di mana hubungan suportif antara kepala sekolah dan guru menjadi mediator kuncinya.

Bentuk pembimbingan lain dalam gaya *selling* diwujudkan melalui mekanisme supervisi pembelajaran yang transformatif. Observasi lapangan menunjukkan bahwa supervisi kelas tidak berhenti pada tahap evaluasi atau penilaian administratif belaka, melainkan dilanjutkan dengan sesi pembinaan dan pemberian umpan balik konstruktif (*feedback*). Kepala Sekolah memberikan apresiasi atas kelebihan pengajaran guru serta menyampaikan saran perbaikan pada aspek-aspek

yang perlu ditingkatkan. Catatan evaluasi ini dijadikan dasar pembinaan berkala untuk membantu guru memperbaiki kualitas proses belajar mengajar secara berkelanjutan. Pendekatan supervisi yang edukatif ini sesuai dengan pandangan Nufus *et al*. (2024), yang menekankan bahwa evaluasi berbasis kondisi nyata membantu pimpinan membedakan antara hambatan teknis dan hambatan motivasional sehingga tindakan perbaikan yang diambil menjadi lebih akurat.

Dampak positif dari gaya kepemimpinan yang suportif ini turut dirasakan secara langsung oleh para siswa sebagai penerima manfaat utama. Pemberian motivasi dan penyediaan fasilitas pembelajaran berbasis teknologi serta bahasa asing meningkatkan keberanian dan minat belajar siswa. Temuan ini membuktikan bahwa dorongan motivasi dari pimpinan serta penyediaan buku ajar bahasa asing dan sarana teknologi berimbas pada terciptanya iklim belajar yang inovatif dan membangkitkan antusiasme siswa (Wawancara, 2026). Di samping itu, gaya *selling* juga berhasil membangun sinergi dan kemitraan yang kuat dengan pihak komite dan orang tua murid. Kepala Sekolah memberikan penjelasan mengenai urgensi dan nilai manfaat dari setiap program inovasi yang dicanangkan, seperti program *coding*. sehingga orang tua memahami nilai investasi masa depan anak dan mendukung pembiayaannya secara sukarela (Wawancara, 2026). Pola komunikasi yang dibangun bersifat dua arah, di mana orang tua diberikan ruang untuk berkonsultasi, mengajukan pertanyaan, serta memberikan masukan dalam forum sosialisasi maupun evaluasi akhir tahun.

Keberhasilan merangkul pihak eksternal ini sejalan dengan penelitian Susatsya (2023), yang menyatakan bahwa budaya inovasi sekolah sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun keterhubungan yang harmonis antara sekolah, siswa, orang tua, dan lingkungan sekitar. Hal ini membuktikan bahwa proses persuasif dalam gaya *selling* tidak hanya penting bagi pelaksana internal, tetapi juga bagi pemangku kepentingan eksternal. Berdasarkan temuan data penelitian dan kajian literatur, Kepala SD Khazanah Ilmu menerapkan gaya kepemimpinan *selling* secara efektif untuk mengakselerasi dan mewujudkan inovasi layanan pendidikan melalui pendekatan yang seimbang antara pengarahan tugas dan penguatan hubungan interpersonal. Proses ini diawali dengan membangun pemahaman bersama bahwa kemajuan sekolah menuntut keberanian untuk mengadopsi hal-hal baru. Kepala Sekolah tidak sekadar memberikan perintah satu arah, melainkan membuka ruang komunikasi dua arah dan dialog interaktif agar guru, staf, juga komite sekolah/orang tua murid dapat memahami rasionalitas dan manfaat di balik setiap program pembaruan.

3.3 Kepemimpinan situasional gaya participating Kepala Sekolah dalam mewujudkan inovasi layanan pendidikan di SD Khazanah Ilmu

Penerapan kepemimpinan situasional gaya *participating* oleh Kepala SD Khazanah Ilmu diwujudkan melalui pelibatan aktif guru, tenaga kependidikan, serta komite dan orang tua murid dalam evaluasi, perencanaan, penyampaian gagasan, hingga pengambilan keputusan program sekolah. Partisipasi ini dilakukan melalui rapat kerja, rapat evaluasi rutin, forum diskusi, penjaringan masukan via *Google Form*, hingga program *Parent Teaching*, *Happy Friday Mubarak*, *Market Day*, dan penyelarasan kurikulum *Pekan Digital*. Pendekatan ini sejalan dengan teori Hersey & Blanchard (1969) mengenai pentingnya keterlibatan pengikut untuk memperkuat komitmen.

Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Sekolah melibatkan komite sekolah/orang tua melalui evaluasi program dan masukan *Google Form* sebelum rapat kerja tahunan. Pelibatan tersebut secara sengaja dirancang untuk membangun rasa kepemilikan dan komitmen kolektif. Ketika suatu program dirumuskan melalui musyawarah dan masukan bersama termasuk gagasan inovatif

seperti *Parent Teaching* seluruh pihak akan secara sukarela mengawal keterlaksanaannya (Wawancara, 2026). Proses partisipatif juga diterapkan pada penetapan keputusan formal yang dituangkan dalam dokumen kesepakatan bersama, sehingga memicu lahirnya kepastian hukum serta komitmen bersama warga sekolah (Wawancara, 2026).

Data ini diperkuat oleh Guru Kelas yang menjelaskan bahwa dalam rapat kerja, guru diberikan ruang penuh untuk menyusun dan mempresentasikan rancangan programnya. Keterlibatan ini menumbuhkan rasa tanggung jawab kolektif dan menjadi sarana regenerasi bagi para pendidik. Melalui pemberian ruang presensi program menggunakan media modern (*Canva*/*PowerPoint*) di depan pimpinan dan yayasan, guru merasa dihargai serta mendapatkan kepercayaan penuh untuk berinovasi (Wawancara, 2026). Pernyataan tersebut menguatkan hasil wawancara Kepala Sekolah bahwa partisipasi membentuk rasa kepemilikan terhadap program. Guru yang sejak awal terlibat dalam perencanaan dan pengambilan keputusan tidak melihat inovasi sebagai program milik pimpinan saja, tetapi sebagai tanggung jawab bersama. Guru juga menilai bahwa pelibatan tersebut dapat menjadi sarana regenerasi karena guru yang lebih berpengalaman dapat membagikan pengetahuan dan pengalaman kepada guru yang lebih muda. Pola ini sejalan dengan pandangan Rachmawati *et al*. (2023) yang menekankan bahwa gaya *participating* memberikan kepercayaan kepada anggota untuk memikul tanggung jawab lebih besar sehingga memicu motivasi intrinsik dan kedewasaan profesional guru.

Selain itu, gaya *participating* diterapkan pada layanan administrasi melalui evaluasi rutin bulanan, untuk menyelaraskan pemahaman teknis sehingga seluruh layanan operasional berjalan teratur dan efisien (Wawancara, 2026). Data tersebut menunjukkan bahwa partisipasi tidak hanya berhubungan dengan penyusunan program pembelajaran, tetapi juga diterapkan dalam evaluasi layanan pendukung sekolah. Evaluasi bersama menciptakan keselarasan antara Kepala Sekolah dan tenaga kependidikan dalam menentukan langkah pelayanan administrasi sehingga pelaksanaannya menjadi lebih terkoordinasi. Hal ini mendukung pandangan Fhadila (2024), mengenai pentingnya koordinasi internal dalam meningkatkan kualitas layanan administrasi sekolah.

Partisipasi komite dan orang tua juga terwujud dalam forum musyawarah akhir tahun serta saluran *WhatsApp Group*. Pernyataan tersebut menjadi salah satu data yang sangat kuat untuk menunjukkan gaya *participating*, karena Kepala Sekolah digambarkan bukan sebagai satu-satunya pihak yang menentukan keputusan, melainkan sebagai fasilitator atau moderator dalam forum guna mengevaluasi kelanjutan program bersama perwakilan wali murid (Wawancara, 2026). Komite/orang tua memperoleh kesempatan untuk menilai program yang telah dilaksanakan, mengusulkan perbaikan, dan membahas program baru bersama sekolah. Sejalan dengan analisis Haq & Roesminingsih (2024), iklim diskusi terbuka ini menjadi sarana vital membangun legitimasi sosial bagi inovasi sekolah. Sebagaimana disampaikan Komite Sekolah/Orang Tua bahwa pemberdayaan koordinator kelas terbukti efektif menjadi jembatan komunikasi antara sekolah dan orang tua murid (Wawancara, 2026).

Berdasarkan wawancara siswa kelas tinggi, kehadiran orang tua dalam kegiatan pembelajaran memberikan pengalaman yang berbeda dan menyenangkan, karena mereka memperoleh perspektif wawasan baru, dorongan semangat belajar, serta kedekatan emosional (Wawancara, 2026). Hasil wawancara siswa tersebut menunjukkan bahwa partisipasi orang tua memberikan dampak terhadap pengalaman penerima layanan pendidikan. Siswa tidak hanya memperoleh pengetahuan yang berbeda, tetapi juga merasakan peningkatan semangat belajar dan kedekatan dengan orang tua yang terlibat dalam proses pembelajaran. Hal ini mendukung teori Susatsya

(2023) yang menyatakan bahwa ekosistem inovasi sekolah yang kuat harus terhubung secara harmonis dengan kebutuhan siswa, harapan orang tua, dan lingkungan sosial masyarakat.

Fleksibilitas Kepala Sekolah dalam mengurangi dominasi instruksi dan memperluas ruang diskusi ketika guru, staf, dan orang tua telah memiliki kapasitas profesional mengonfirmasi hasil penelitian Hermawan *et al*. (2026) serta Kusuma W *et al*. (2024) yang menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan situasional sangat bergantung pada kemampuan pimpinan mengadaptasi gayanya sesuai dengan tingkat kesiapan (*readiness*) pengikut. Pelibatan sejak tahap perencanaan hingga evaluasi ini melahirkan rasa memiliki kolektif, sehingga inovasi dianggap sebagai keputusan bersama dan meminimalisir resistensi. Hal ini sejalan dengan penegasan Wulandari & Mulyanto (2024) bahwa ketika kapasitas profesional guru mulai matang, Kepala Sekolah harus memberikan ruang partisipasi yang luas guna menjamin keberlanjutan inovasi layanan pendidikan.

3.4 Kepemimpinan situasional gaya delegating Kepala Sekolah dalam mewujudkan inovasi layanan pendidikan di SD Khazanah Ilmu

Kepemimpinan situasional gaya *delegating* oleh Hersey & Blanchard (1969) menempatkan pengarahan tugas dan dukungan pada tingkat rendah karena pengikut telah memiliki kompetensi, pengalaman, dan kesiapan untuk bekerja mandiri dengan intervensi minimal. Hafizhan (2024) menambahkan bahwa gaya ini diterapkan saat kepercayaan terhadap kapasitas anggota telah terbentuk kuat sehingga detail operasional tidak lagi diatur pimpinan. Pada penelitian ini, penerapan *delegating* diwujudkan melalui pemberian kewenangan dan kepercayaan secara bertahap berbasis kesiapan individu seperti pada program *VR Class*, Pekan Digital, dan *Parent Teaching*, di mana Kepala Sekolah tetap melakukan pemantauan melalui perencanaan, laporan, dan evaluasi tanpa mengambil alih tugas tim.

Pendelegasian kewenangan didasarkan pada kompetensi guru dari pelaksanaan program sebelumnya, di mana kepercayaan mandiri diberikan setelah melalui beberapa kali pendampingan melalui mekanisme pengawasan berbasis laporan dan evaluasi berkala (Wawancara, 2026). Temuan ini sejalan dengan Kusuma W *et al.* (2024), ang menegaskan bahwa keberhasilan *delegating* bergantung pada ketepatan pemimpin mengenali kesiapan anggota untuk bekerja tanpa pengawasan intensif. Penurunan intervensi Kepala Sekolah merupakan bentuk penyesuaian terhadap kematangan profesional pengikut yang membutuhkan otonomi lebih luas, bukan wujud berkurangnya tanggung jawab kepemimpinan.

Kemandirian tim tetap berjalan dalam kontrol Kepala Sekolah yang berorientasi pada pemantauan hasil, laporan, dan evaluasi mandiri tanpa intervensi operasional langsung sehingga proses evaluasi bergeser menjadi sarana refleksi mandiri bagi tim (Wawancara, 2026). Temuan ini diperkuat oleh Irwandi *et al.*,(2025) mengenai pentingnya keterampilan manajerial kepala sekolah dalam mengelola sumber daya demi meningkatkan mutu pendidikan. Kewenangan terukur di SD Khazanah Ilmu memungkinkan layanan berjalan lebih responsif sekaligus mendukung profesionalisme dan keberlanjutan inovasi. Hal ini diperkuat Guru Kelas yang menjelaskan adanya kepercayaan penuh untuk mengelola pembelajaran dan pemanfaatan fasilitas sekolah secara fleksibel demi kepentingan siswa, serta kesempatan berbagi keterampilan dalam forum pengembangan rutin antar pendidik (Wawancara, 2026).

Kepala Sekolah menjelaskan bahwa pendelegasian wewenang bermanfaat bagi pengembangan organisasi agar keberlangsungan program tidak bergantung pada keterlibatan langsung pimpinan. Pendelegasian ini memiliki dua fungsi utama yaitu, meningkatkan profesionalisme juga kepemimpinan staf, sekaligus memberi ruang bagi Kepala Sekolah untuk

berfokus pada jejaring dan inovasi strategis lembaga (Wawancara, 2026). Otonomi ini juga tecermin pada kebebasan guru dalam mengelola program-program di kelas. Kewenangan diberikan hingga tahap penyesuaian teknis program kelas, di mana Kepala Sekolah menetapkan tujuan umum dan guru berleluasa menyesuaikan pelaksanaannya seperti pada pembiasaan *Qailullah* dan *Happy Friday Mubarak* sesuai karakteristik siswa serta wali murid (Wawancara, 2026). Dukungan ini diperkuat melalui dokumentasi penghargaan Guru Teladan sebagai bentuk apresiasi atas kinerja unggul, yang bertujuan membangun kepercayaan, mendorong kemandirian, serta menumbuhkan guru penggerak inovasi sekolah.

Pemberian kepercayaan ini terbukti meningkatkan profesionalisme, kreativitas, dan rasa percaya diri guru dalam mengelola pembelajaran secara bertanggung jawab, karena tumbuhnya ruang kreasi yang diimbangi dengan fasilitas kerja yang memadai (Wawancara, 2026). Dukungan, penghargaan, dan pelatihan sekolah memperluas wawasan guru untuk diterapkan serta dibagikan kepada sesama pendidik. Hal ini membuktikan bahwa gaya *delegating* tidak sekadar mengurangi kontrol pimpinan, melainkan membangun kepercayaan terhadap kapasitas profesional guru dalam berkreasi dan bertanggung jawab. Kesesuaian kewenangan ini didukung oleh Burhanuddin & Muallifah (2025) yang mencatat kompetensi profesional guru di SD Khazanah Ilmu berada pada kategori sangat baik (84,4%) dengan rata-rata hasil belajar siswa sebesar 85,6%, sehingga menjadi bukti kontekstual atas kesiapan pendelegasian mandiri.

Temuan tersebut diperkuat oleh penyerahan tanggung jawab didasarkan pada kebutuhan sekolah dan kompetensi personel. Kemandirian ini juga dirasakan siswa kelas tinggi, di mana guru berwewenang penuh mengatur kegiatan dan struktur kelas tanpa bergantung pada instruksi langsung Kepala Sekolah. Data tersebut semakin memperkuat temuan bahwa pemberian kewenangan dilakukan secara bertahap sesuai dengan pengalaman dan kesiapan guru di mana guru baru menjalani proses adaptasi terlebih dahulu sebelum mengemban tanggung jawab wali kelas (Wawancara, 2026). Implementasi gaya *delegating* terlihat nyata pada pelaksanaan program *VR Class* yang dikelola mandiri oleh tim guru tanpa pendampingan operasional Kepala Sekolah. Temuan ini sejalan dengan Rohyana *et al*. (2025) yang menyatakan bahwa pada gaya *delegating*, pimpinan cukup menetapkan tujuan dan memberi kebebasan metode kepada tim, sehingga inovasi tetap berjalan tanpa ketergantungan pimpinan. Meski demikian, pengawasan melalui perencanaan dan evaluasi berkala tetap dilakukan sesuai pandangan Kusuma W *et al*. (2024), di mana kontrol bergeser dari proses ke pencapaian hasil. Keseimbangan otonomi dan *monitoring* ini berkaitan pula dengan Pranata *et al.* (2025) mengenai pemberdayaan guru sebagai agen perubahan inovasi adaptif. Pendelegasian mandiri ini juga diterapkan pada pelayanan administrasi Tata Usaha selama berpedoman pada SOP yang berlaku.

Keterangan tersebut menunjukkan kejelasan batas kewenangan, di mana Staf Tata Usaha bertindak mandiri pada persoalan rutin berpedoman SOP dan hanya mengonsultasikan kasus-kasus baru kepada pimpinan (Wawancara, 2026). Kondisi ini relevan dengan Pangestu & Purnama (2024) mengenai pentingnya struktur organisasi dan SOP dalam membangun kejelasan kinerja serta efisiensi melalui pembagian fungsi dan tanggung jawab. Dari perspektif orang tua, pendelegasian ini langsung meningkatkan efisiensi penanganan masalah di kelas oleh guru.

Data tersebut membuktikan bahwa pendelegasian berdampak nyata pada pemangkasan rantai birokrasi dan percepatan pelayanan bagi orang tua murid karena wali kelas dapat mengambil keputusan secara langsung tanpa hambatan alur birokrasi (Wawancara, 2026). Pemberian ruang ini selaras dengan Rohyana *et al*. (2025) serta Sekareza *et al.* (2022) mengenai pembentukan ekosistem kerja produktif melalui *knowledge sharing* dan tanggung jawab personal. Lebih lanjut,

Rahmawati dan Nurachadija (2023) menjelaskan bahwa proses inovasi yang responsif membutuhkan penguatan profesionalisme guru di lapangan, yang sejalan dengan pandangan Pino-marchito *et al*. (2025) bahwa adaptasi kepemimpinan merupakan bagian penting dari *sustainable organizational development* agar keberlangsungan program tidak bergantung penuh pada kehadiran pimpinan. Temuan pemberian kewenangan berbasis kemampuan ini turut diperkuat oleh dokumentasi pembagian tugas pada Gambar 7 yang memperlihatkan bahwa penetapan tugas dilakukan berdasarkan hasil supervisi pembelajaran, kompetensi guru, serta kebutuhan sekolah bukan sekadar pembagian administratif semata.

4. KESIMPULAN

Kepemimpinan situasional kepala sekolah di SD Khazanah Ilmu terbukti efektif dalam mendukung keberlanjutan berbagai inovasi layanan pendidikan. Penyesuaian gaya memimpin dilakukan secara fleksibel berdasarkan tingkat kesiapan dan tugas spesifik yang dihadapi personel. Gaya *telling* memberikan kepastian operasional melalui penyusunan SOP, pembagian tugas formal, dan supervisi pada program baru. Gaya *selling* mengatasi keraguan guru melalui pembimbingan pasca-supervisi, komunikasi dua arah, dan fasilitas pelatihan. Gaya *participating* membangun rasa memiliki melalui pelibatan aktif warga sekolah dan orang tua dalam evaluasi serta program *Parent Teaching*. Sedangkan gaya *delegating* memberikan otonomi mandiri kepada tim berpengalaman dalam mengelola program digital dan administrasi harian.

Implikasi penelitian ini menegaskan pentingnya fleksibilitas pimpinan dalam mengombinasikan arahan direktif, motivasi, partisipasi, dan pendelegasian secara proporsional. Penelitian di masa mendatang disarankan untuk mengeksplorasi efektivitas kepemimpinan situasional terhadap variabel kuantitatif seperti kepuasan wali murid dan kinerja mengajar guru, atau melakukan studi komparatif pada sekolah dengan karakteristik budaya organisasi yang berbeda

Ucapan Terima Kasih: Penulis mengucapkan terima kasih kepada pimpinan dan civitas akademika SD Khazanah Ilmu Sidoarjo yang telah memberikan izin juga dukungan penuh selama proses pengumpulan data penelitian. Penulis juga menyampaikan apresiasi kepada Program Studi S1 Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Surabaya atas bimbingan dan fasilitas administratif yang diberikan hingga artikel ini dapat diselesaikan.

Konflik Kepentingan: Penulis menyatakan tidak ada konflik kepentingan.

REFERENSI

Atiqoh, Zohriah, A., & Fauzi, A. (2023). Penerapan Model Kepemimpinan Situasional Menurut Hersey dan Blandhard Pada Lembaga Pendidikan. *Journal on Education*, *06*(01), 3663–3670. http://jonedu.org/index.php/joe

Burhanuddin, N., & Muallifah, I. (2025). *Pengaruh Kompetensi Profesional Guru Terhadap Hasil Belajar Peserta Didik Pada Program Madrasah Diniyah Di SD Khazanah Ilmu Wage Sidoarjo*. Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.

Darmawan, S., & Roselini, B. T. (2022). Studi Gaya Kepemimpinan Situasional (Situational Leadership Model Hersey-Blanchard) pada Rumah Makan Padang Se-Kabupaten Sleman D.I.Y. *Telaah Bisnis*, *23*(1), 50–62. https://doi.org/10.35917/tb.v23i1.248

Fhadila, I. L. (2024). *Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di SMPN 14 Rejang Lebong*. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup.

Fullan, M. (2025). *The New Meaning of Educational Change* (Fourth). Teachers College Press.

Hafizhan, M. (2024). *Analisis Gaya Kepemimpinan Pada Unit Kegiatan Mahasiswa Maharipal Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Pada Organisasi*. Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

Haq, A. M., & Roesminingsih, E. (2024). Situational Leadership Skills of Foundation Heads in Human Resource Development for Early Childhood Education. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen*

Pendidikan Islam, *5*(1), 26–40.

Heenan, I. W., Lafferty, N., & McNamara, P. M. (2024). Enactment of Transformational School Leadership—Insights from Primary School and System Leaders. *Education Sciences*, *14*, 1–38. https://doi.org/10.3390/educsci14060557

Hermawan, R., Istikhori, Alfauzi, H. K., Hadad, N., Muslihat, E., Suryana, T., & Kusban, K. (2026). Kepemimpinan Situasional sebagai Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas SDM Pendidikan. *Ikhlas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Islam*, *3*(1).

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life Cycle Theory of Leadership. *Training and Development Journal*, *May*, 26–34.

Husnullail, M., Risnita, Jailani, M. S., & Asbui. (2024). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Riset Ilmiah. *Journal Genta Mulis*, *15*(2), 70–78.

Irwandi, I., Roesminingsih, E., & Khamidi, A. (2025). Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multi Situs Di SMP Giki 2 Surabaya dan SMP 17 Agustus 1945 Surabaya). *JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, *6*(4), 2221–2226. https://doi.org/https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i4

Kusuma W, P., Alvi S, L., Nudzulul, F., Arifin, M., & Anshori, M. I. (2024). Situational Leadership : Leader Adaptation Strategies In Various Organizational Contexts. *International Journal Business, Management and Innovation Review*, *1*(2), 34–48.

Mahatika, A., & Hendriani, S. (2022). Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Pertama. *J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)*, *7*(1), 1–8.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: a methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE.

Nufus, E. A. B., Riyanto, Y., & Setyowati, S. (2024). Strategi dan pendekatan kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. *API-Jurnal Pendidikan Islam*, *06*(02), 185–202. https://doi.org/doi.org/10.15642/japi.2024.6.2.185-202

Pangestu, A. G., & Purnama, P. H. (2024). Peran Struktur Organisasi dalam Kunci Sukses Kinerja dan Efisiensi karyawan Koperasi Laboratorium Bisnis Politeknik Negeri Bandung. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, *1*(4), 1–9. https://doi.org/https://doi.org/10.47134/par.v1i3.2605

Pare, N., Habsy, B. A., & Nursalim, M. (2025). Grounded Theory: Metodologi Penelitian Kualitatif. *Inovasi Pendidikan Nusantara*, *6*(2), 282–293. https://ejurnals.com/ojs/index.php/ipn/article/view/1727

Pino-marchito, A. Del, Galán-garcía, A., & Plaza-mejía, M. D. L. Á. (2025). The Hersey and Blanchard ' s Situational Leadership Model Revisited : Its Role in Sustainable Organizational Development. *World*, *6*(63), 1–28.

Pranata, J. P., Ismail, F., & Astuti, M. (2025). Analysis of Characteristics of Educational Innovation , Educational Strategy and Educational Innovation Strategy. *JKIP : Jurnal Kajian Ilmu*, *6*(2), 545–553.

Peraturan Presiden Republik Indonesia, Pub. L. No. Perpres No. 111/2022, 11 (2022).

Rachmawati, E., Hidayatullah, A. R., & Anshori, M. I. (2023). Gaya Kepemimpinan Adaptive Leadership Seorang Pemimpin ; Studi Literatur. *Journal of Management and Social Sciences (JMSC)*, *1*(3), 195–210. https://doi.org/https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.168 Gaya

Rahman, A. H. (2025). Mutu Layanan Pendidikan Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Pondok Pesantren Tahfidzul Qur'an Aisyiyah Baki (Khusus Putri) Tahun Pelajaran 2024/2025. *UNISAN JURNAL: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan*, *04*(03), 671–679.

Ramadhan, M. A., Mufid, D. I., Ilham, R., Tarigan, B. S. W., Bangun, G. S., & Andriani, T. (2025). Keterampilan Komunikasi Efektif, Komunikasi Terbuka dan Jelas dalam Micro Leading. *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah*, *10*(3), 1019–1028. https://doi.org/https://doi.org/10.34125/jkps.v10i3.641 ABSTRACT

Rohyana, H., Pasaribu, R. M., Subhan, M., Inayah, S., Jubaeli, A., Rahim, H. A., Munthe, B., Khasanah, Rahayu, S. S., & Kutoyo, M. S. (2025). *Kepemimpinan Pendidikan* (P. T. Cahyono (ed.); Pertama). Yayasan Cendekia Mulia Mandiri.

Romdona, S., Junista, S. S., & Gunawan, A. (2025). Teknik Pengumpulan Data: Observasi, Wawancara

dan Kuesioner. *JISOSEPOL: Jurnal Ilmu Sosial Ekonomi Dan Politik*, *3*(1), 39–47.

Rozikin, K., Nashrullah, & Anam, S. (2026). Teknik Pengumpulan Data Penelitian dan Penyusunan Instrumen Penelitian Kualitatif. *Pediaqu : Jurnal Pendidikan Sosial Dan Humaniora*, *5*(2), 1612–1629.

Santi, A., Roesminingsih, E., Khamidi, A., & Hariyati, N. (2024). Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kualitas Pembelajaran Guru. *Journal of Education Research*, *5*(3), 3306–3310.

Sekareza, A. D., Sulistiyani, E., & Inayah. (2022). Situasional Leadership, Knowladge Sharing, Work Stress and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, *6*(2), 696–706. https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR%0ASITUATIONAL

Sindy. (2026a). *Hasil Observasi di SD Khazanah Ilmu*. osf.io/tk9mh

Sindy. (2026b). *Hasil Studi Dokumentasi di SD Khazanah Ilmu*. osf.io/tk9mh

Sindy. (2026c). *Hasil Wawancara di SD Khazanah Ilmu*. osf.io/tk9mh

Sugiyono. (2013). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (12th ed.). ALFABETA,CV.

Suryani, I., Eprilia, M., Aldizah, P., & Rusdah, M. (2025). Kepemimpinan Dan Pengembangan Kemampuan Pendidikan. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan*, *01*(04), 150–157. https://jurnal.kopusindo.com/index.php/jimp/index

Susatsya, E. (2023). *Kepemimpinan Pendidikan* (F. Setiawan (ed.); Pertama). UAD Press.

Vienty, O., Ajepri, F., & Rusmiyati. (2022). Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *MindSet: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *1*(2), 131–149. https://doi.org/10.58561/mindset.v1i2.53

Wulandari, A., & Mulyanto, H. (2024). *Kepemimpinan* (M. Yuliza (ed.)). PT Kimshafi.