



Kepemimpinan Situasional sebagai Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas SDM Pendidikan

Ridwan Hermawan^{1*}, Istikhori², Hasbulloh Karim Alfauzi³, Nawil Hadad⁴,
Emat Muslihat⁵, Toha Suryana⁶, Khoirul Kusban⁷

¹⁻⁷ Institut Madani Nusantara, Indonesia

*Penulis Korespondensi: ridwan.ub9@gmail.com

Abstract. *The quality of educational human resources (HR) is a key factor in determining the quality and success of educational implementation in schools. However, many schools still face problems of low performance, motivation, and professionalism among teachers and educational staff due to leadership that is not responsive to the diversity of conditions and human resource needs. This study aims to examine situational leadership as a strategy employed by school principals to improve the quality of educational human resources. The study adopts a literature review approach with qualitative content analysis of books, scholarly journal articles, and relevant previous research. The findings indicate that situational leadership enables school principals to adjust leadership styles directing, coaching, supporting, and delegating according to the levels of readiness, competence, and motivation of teachers and educational staff. Adaptive and participative leadership contributes positively to improved performance, work commitment, professionalism, and the creation of a conducive organizational climate and school culture. Therefore, situational leadership can be used as a strategic approach in planning, implementing, and evaluating sustainable educational quality improvement programs.*

Keywords: *Educational Quality; Professionalism; School Principal; Situational Leadership; Teacher Performance.*

Abstrak Kualitas sumber daya manusia (SDM) pendidikan merupakan faktor kunci dalam menentukan mutu dan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Namun, masih banyak sekolah menghadapi persoalan rendahnya kinerja, motivasi, dan profesionalisme guru serta tenaga kependidikan akibat kepemimpinan yang belum responsif terhadap keragaman kondisi dan kebutuhan SDM. Penelitian ini bertujuan mengkaji kepemimpinan situasional sebagai strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas SDM pendidikan. Penelitian menggunakan pendekatan studi pustaka dengan analisis konten kualitatif terhadap buku, artikel jurnal ilmiah, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional memungkinkan kepala sekolah menyesuaikan gaya kepemimpinan directing, coaching, supporting, dan delegating sesuai tingkat kesiapan, kompetensi, dan motivasi guru serta tenaga kependidikan. Kepemimpinan yang adaptif dan partisipatif berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja, komitmen kerja, profesionalisme, serta terciptanya iklim dan budaya organisasi sekolah yang kondusif. Oleh karena itu, kepemimpinan situasional dapat dijadikan pendekatan strategis dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Kepala Sekolah; Kepemimpinan Situasional; Kinerja Guru; Mutu Pendidikan; Profesionalisme.

1. LATAR BELAKANG

Pendidikan merupakan faktor fundamental dalam pembangunan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan berdaya saing. Kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas SDM pendidikan, khususnya guru dan tenaga kependidikan sebagai pelaksana utama proses pembelajaran. Dalam konteks ini, kepala sekolah memegang peranan strategis sebagai pemimpin pendidikan yang bertanggung jawab mengelola, mengarahkan, dan mengembangkan potensi SDM di sekolah secara optimal (Mulyasa, 2018). Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu kunci utama keberhasilan peningkatan mutu pendidikan.

Kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) yang mampu menciptakan iklim kerja kondusif, memotivasi guru, serta mendorong peningkatan profesionalisme tenaga pendidik. Namun, karakteristik SDM pendidikan yang beragam baik dari segi kompetensi, pengalaman, maupun motivasi menuntut kepala sekolah untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang adaptif dan fleksibel (Usman, 2019). Pendekatan kepemimpinan yang bersifat tunggal dan kaku cenderung kurang efektif dalam menghadapi dinamika tersebut.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan dengan kondisi tersebut adalah kepemimpinan situasional. Kepemimpinan situasional menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan, kematangan, dan kebutuhan bawahan (Hersey & Blanchard, 1988). Dalam konteks sekolah, kepala sekolah dituntut mampu memilih gaya kepemimpinan yang tepat baik direktif, konsultatif, partisipatif, maupun delegative sesuai dengan kondisi guru dan tenaga kependidikan yang dipimpinnya.

Penerapan kepemimpinan situasional dalam dunia pendidikan memiliki implikasi penting terhadap pengembangan kualitas SDM pendidikan. Kepala sekolah yang mampu memahami situasi dan karakter individu guru akan lebih efektif dalam memberikan pembinaan, supervisi akademik, serta pengembangan profesional berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang kontekstual, bukan normatif semata (Northouse, 2021).

Berbagai kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional berkontribusi positif terhadap kinerja guru, motivasi kerja, serta budaya organisasi sekolah. Guru yang dipimpin secara adaptif cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan komitmen profesional yang kuat (Yukl, 2017). Kondisi ini secara langsung maupun tidak langsung berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran dan hasil belajar peserta didik.

Di tengah tantangan pendidikan abad ke-21, seperti perubahan kurikulum, perkembangan teknologi, dan tuntutan kompetensi global, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kecakapan kepemimpinan yang responsif dan inovatif. Kepemimpinan situasional memberikan kerangka strategis bagi kepala sekolah dalam mengelola perubahan dan meningkatkan kapasitas SDM pendidikan secara berkelanjutan (Bush, 2020). Oleh karena itu, pendekatan ini menjadi semakin relevan untuk dikaji secara mendalam.

Berdasarkan uraian tersebut, kajian kepustakaan mengenai kepemimpinan situasional sebagai strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas SDM pendidikan menjadi penting untuk dilakukan. Melalui telaah teoritis dan hasil penelitian terdahulu, artikel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan kepemimpinan kepala sekolah

serta menjadi rujukan bagi praktisi pendidikan dalam meningkatkan mutu SDM pendidikan secara sistematis dan berkelanjutan.

2. KAJIAN TEORITIS

Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran sentral dalam mengarahkan, mengoordinasikan, serta mengembangkan seluruh potensi sumber daya sekolah. Kepala sekolah dituntut tidak hanya memiliki kemampuan manajerial, tetapi juga kecakapan kepemimpinan yang mampu menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan pendidikan dan karakteristik SDM yang dipimpinnya (Bush, 2011).

Kepemimpinan situasional merupakan salah satu teori kepemimpinan kontemporer yang menekankan fleksibilitas gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi bawahan. Teori ini dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard yang berpendapat bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk semua situasi. Efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan, kompetensi, dan komitmen individu yang dipimpin (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2013).

Dalam kepemimpinan situasional, terdapat empat gaya utama yang dapat diterapkan oleh pemimpin, yaitu *directing* (memberi instruksi), *coaching* (membimbing dan memotivasi), *supporting* (memberikan dukungan), dan *delegating* (mendelegasikan wewenang). Keempat gaya ini digunakan secara dinamis sesuai tingkat kematangan bawahan, mulai dari rendah hingga tinggi. Pendekatan ini memungkinkan kepala sekolah untuk memberikan perlakuan kepemimpinan yang proporsional dan tepat sasaran kepada guru dan tenaga kependidikan (Northouse, 2016).

Sumber daya manusia pendidikan mencakup seluruh tenaga profesional yang terlibat dalam proses penyelenggaraan pendidikan, terutama guru dan tenaga kependidikan. Kualitas SDM pendidikan ditentukan oleh kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial, serta motivasi dan kinerja dalam menjalankan tugasnya. Pengembangan SDM pendidikan merupakan proses berkelanjutan yang bertujuan meningkatkan kapasitas individu agar mampu berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan pendidikan (Sagala, 2017).

Kepemimpinan situasional memiliki keterkaitan erat dengan pengembangan kualitas SDM pendidikan karena menempatkan individu sebagai pusat perhatian dalam proses kepemimpinan. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan situasional akan lebih peka terhadap kebutuhan pengembangan guru, baik melalui pembinaan, supervisi akademik,

pelatihan, maupun pemberian kepercayaan dan penghargaan. Dengan demikian, kepemimpinan situasional berfungsi sebagai strategi untuk meningkatkan profesionalisme dan kinerja SDM pendidikan secara berkelanjutan (Mulyasa, 2013).

Dalam perspektif manajemen pendidikan, kepemimpinan situasional mendukung terciptanya iklim kerja yang kondusif dan kolaboratif di sekolah. Kepala sekolah yang adaptif dalam gaya kepemimpinannya mampu membangun hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan, serta mendorong budaya belajar dan inovasi. Kondisi ini menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas SDM pendidikan dan mutu sekolah secara keseluruhan (Robbins & Judge, 2017).

Berdasarkan kajian teoritis tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan situasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang relevan dan strategis dalam konteks pendidikan. Kemampuan kepala sekolah dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi dan kebutuhan SDM pendidikan menjadi kunci keberhasilan pembangunan kualitas SDM. Oleh karena itu, pemahaman dan implementasi kepemimpinan situasional perlu menjadi perhatian utama dalam pengembangan kepemimpinan kepala sekolah di era pendidikan yang terus berkembang.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian teoritis (*theoretical study*) yang bertujuan untuk menggali dan menganalisis secara mendalam konsep, teori, serta temuan-temuan ilmiah yang berkaitan dengan kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) pendidikan. Pendekatan kajian teoritis dipilih karena memungkinkan peneliti untuk membangun pemahaman konseptual yang komprehensif serta argumentasi akademik yang kuat mengenai kepemimpinan situasional sebagai strategi pengembangan SDM melalui telaah literatur secara kritis dan sistematis (Neuman, 2014).

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari literatur sekunder yang mencakup buku-buku akademik, artikel jurnal ilmiah terindeks nasional dan internasional, laporan kebijakan pendidikan, serta dokumen resmi dari lembaga pendidikan dan organisasi internasional yang relevan. Pemilihan sumber literatur didasarkan pada kriteria relevansi terhadap topik penelitian, kredibilitas akademik, dan tingkat aktualitas, dengan penekanan pada publikasi yang diterbitkan dalam rentang lima hingga sepuluh tahun terakhir guna memastikan kesesuaian dengan perkembangan terkini dalam kajian kepemimpinan dan manajemen pendidikan (Creswell & Creswell, 2018).

Fokus utama literatur yang dikaji meliputi teori-teori kepemimpinan situasional, peran dan fungsi kepala sekolah dalam manajemen pendidikan, serta konsep dan indikator kualitas SDM pendidikan, khususnya guru dan tenaga kependidikan. Selain itu, kajian juga diarahkan pada hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan peningkatan kinerja, motivasi, dan profesionalisme SDM pendidikan sebagai bagian integral dari peningkatan mutu sekolah secara berkelanjutan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi pustaka (*library research*) dengan menelusuri berbagai basis data akademik seperti Scopus, Google Scholar, ResearchGate, serta portal jurnal nasional terakreditasi. Literatur yang terhimpun kemudian diseleksi dan diklasifikasikan berdasarkan kesesuaiannya dengan fokus kajian, terutama yang membahas implementasi kepemimpinan situasional dalam konteks pendidikan, pengembangan SDM pendidikan, serta efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas kinerja organisasi sekolah.

Proses analisis data dilakukan dengan pendekatan deskriptif-kualitatif, yaitu mengelompokkan isi literatur ke dalam beberapa kategori tematik yang telah ditentukan. Kategori tersebut mencakup antara lain: konsep dan karakteristik kepemimpinan situasional, peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, serta strategi pengembangan dan peningkatan kualitas SDM pendidikan. Setiap tema dianalisis secara mendalam untuk mengidentifikasi keterkaitan antar konsep, menemukan pola-pola pemikiran, serta membangun kerangka argumentasi teoritis yang logis dan koheren (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

Selain itu, penelitian ini juga menggunakan pendekatan content analysis (analisis isi) untuk menelaah dan menginterpretasikan makna yang terkandung dalam teks-teks ilmiah yang dianalisis. Pendekatan ini bertujuan untuk memahami bagaimana konsep kepemimpinan situasional dirumuskan, diimplementasikan, dan dikaitkan dengan peningkatan kualitas SDM pendidikan dalam berbagai penelitian terdahulu. Melalui analisis isi, peneliti dapat mengidentifikasi kecenderungan pemikiran, variasi pendekatan, serta celah atau kekosongan penelitian yang masih terbuka untuk dikaji lebih lanjut (Krippendorff, 2018).

Dengan menggunakan metode kajian teoritis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi konseptual dalam memperkaya khazanah keilmuan manajemen dan kepemimpinan pendidikan, khususnya terkait kepemimpinan situasional kepala sekolah sebagai strategi peningkatan kualitas SDM pendidikan. Hasil kajian ini juga diharapkan dapat menjadi rujukan teoretis bagi kepala sekolah, pengambil kebijakan, dan praktisi pendidikan dalam merancang pola kepemimpinan yang adaptif, efektif, dan berorientasi pada pengembangan profesionalisme SDM pendidikan secara berkelanjutan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep dan Prinsip Dasar Kepemimpinan Situasional dalam Pendidikan

Kepemimpinan situasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan fleksibilitas perilaku pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi dan kondisi bawahan. Hersey dan Blanchard mendefinisikan kepemimpinan situasional sebagai kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan tingkat pengarahan dan dukungan berdasarkan tingkat kesiapan, kompetensi, dan komitmen individu atau kelompok yang dipimpin. Dalam konteks pendidikan, pendekatan ini menjadi relevan karena sekolah merupakan organisasi yang memiliki keragaman karakter, latar belakang, dan tingkat profesionalisme SDM pendidikan, terutama guru dan tenaga kependidikan (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2013).

Prinsip utama kepemimpinan situasional terletak pada asumsi bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk semua situasi. Hersey dan Blanchard mengemukakan empat gaya kepemimpinan, yaitu *directing* (tinggi pengarahan, rendah dukungan), *coaching* (tinggi pengarahan dan dukungan), *supporting* (rendah pengarahan, tinggi dukungan), dan *delegating* (rendah pengarahan dan dukungan). Keempat gaya ini diterapkan berdasarkan tingkat kesiapan bawahan yang mencakup kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan tugas. Prinsip ini menuntut pemimpin untuk memiliki sensitivitas tinggi terhadap dinamika individu dan organisasi (Northouse, 2016).

Dalam organisasi pendidikan, kepemimpinan situasional memberikan kerangka konseptual yang kuat bagi kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin pembelajaran dan manajer SDM. Kepala sekolah dihadapkan pada guru dengan tingkat pengalaman, kompetensi, dan motivasi yang berbeda-beda, sehingga pendekatan kepemimpinan yang seragam cenderung kurang efektif. Melalui kepemimpinan situasional, kepala sekolah dapat memberikan arahan yang jelas kepada guru pemula, sekaligus memberikan dukungan dan pendelegasian kepada guru yang telah profesional, sehingga proses pengembangan SDM pendidikan dapat berjalan secara optimal (Bush, 2011).

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan situasional dalam pendidikan berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja guru, efektivitas kerja tim, serta iklim organisasi sekolah. Kepala sekolah yang mampu bersikap adaptif

dan responsif terhadap kebutuhan SDM pendidikan cenderung lebih berhasil dalam membangun hubungan kerja yang konstruktif dan budaya profesional di sekolah. Dengan demikian, kepemimpinan situasional tidak hanya dipahami sebagai konsep teoretis, tetapi juga sebagai pendekatan strategis yang relevan untuk meningkatkan kualitas SDM pendidikan dan

mutu sekolah secara berkelanjutan (Robbins & Judge, 2017; Thoha, 2015).

Peran Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Situasional dalam Pengembangan SDM Pendidikan

Kepala sekolah memiliki peran strategis sebagai aktor utama dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) pendidikan di satuan pendidikan. Dalam perspektif kepemimpinan situasional, kepala sekolah dituntut untuk mampu membaca situasi organisasi serta memahami karakteristik dan tingkat kesiapan guru dan tenaga kependidikan. Peran ini menempatkan kepala sekolah tidak hanya sebagai pengambil kebijakan, tetapi juga sebagai pemimpin yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan pengembangan kompetensi dan profesionalisme SDM pendidikan (Mulyasa, 2013; Bush, 2011).

Sebagai manajer, kepala sekolah bertanggung jawab dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi program pengembangan SDM pendidikan. Kepemimpinan situasional memungkinkan kepala sekolah untuk menyesuaikan strategi manajerialnya sesuai dengan kondisi sekolah dan kapasitas SDM yang dimiliki. Kepala sekolah dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih direktif pada guru yang masih membutuhkan bimbingan intensif, serta memberikan pendelegasian dan kepercayaan yang lebih besar kepada guru yang telah menunjukkan kompetensi dan kemandirian tinggi dalam menjalankan tugas profesionalnya (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2013).

Dalam perannya sebagai supervisor akademik, kepala sekolah berfungsi membina dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pendampingan, evaluasi, dan refleksi bersama guru. Kepemimpinan situasional mendukung pelaksanaan supervisi yang bersifat konstruktif dan kontekstual, di mana kepala sekolah menyesuaikan pendekatan supervisi dengan kebutuhan dan tingkat kesiapan guru. Pendekatan ini tidak hanya berorientasi pada pengawasan, tetapi juga pada pengembangan profesional berkelanjutan yang mendorong peningkatan kinerja dan mutu pembelajaran (Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, 2018).

Selain itu, kepala sekolah juga berperan sebagai motivator dan inovator dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif dan mendorong budaya belajar di sekolah. Melalui kepemimpinan situasional, kepala sekolah dapat memberikan dukungan emosional, penghargaan, serta kesempatan pengembangan diri kepada SDM pendidikan sesuai dengan kondisi dan potensinya. Peran ini berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja, komitmen organisasi, dan profesionalisme guru serta tenaga kependidikan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kualitas SDM pendidikan dan mutu sekolah secara keseluruhan (Robbins & Judge, 2017; Leithwood et al., 2020).

Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional dalam Pengelolaan Guru dan Tenaga Kependidikan

Implementasi kepemimpinan situasional dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) pendidikan menuntut kepala sekolah untuk memahami secara komprehensif tingkat kesiapan, pengalaman, dan motivasi guru serta tenaga kependidikan. Menurut Hersey dan Blanchard, tingkat kesiapan bawahan mencakup dua dimensi utama, yaitu kemampuan (competence) dan kemauan (commitment) dalam melaksanakan tugas. Dalam konteks sekolah, perbedaan latar belakang pendidikan, masa kerja, dan profesionalisme guru menjadikan kepemimpinan situasional sebagai pendekatan yang relevan untuk mengelola SDM secara efektif dan berorientasi pada pengembangan (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2013).

Gaya directing diterapkan ketika guru atau tenaga kependidikan berada pada tingkat kesiapan rendah, yaitu memiliki kemauan tetapi belum memiliki kemampuan yang memadai. Pada kondisi ini, kepala sekolah perlu memberikan arahan yang jelas, instruksi yang terstruktur, serta pengawasan yang intensif terkait pelaksanaan tugas. Penerapan gaya directing dalam pendidikan umumnya relevan bagi guru pemula atau tenaga kependidikan baru yang masih memerlukan bimbingan teknis dan pemahaman terhadap budaya kerja sekolah. Pendekatan ini membantu memastikan tugas berjalan sesuai standar sekaligus membangun dasar kompetensi profesional (Northouse, 2016).

Gaya coaching digunakan ketika guru atau tenaga kependidikan telah memiliki kemampuan dasar, tetapi masih memerlukan dorongan dan motivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Dalam gaya ini, kepala sekolah tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga dukungan emosional, umpan balik, dan kesempatan dialog. Coaching menjadi penting dalam proses pengembangan profesional guru karena mendorong refleksi, peningkatan keterampilan pedagogik, serta komitmen terhadap mutu pembelajaran. Kepala sekolah berperan sebagai pembimbing yang aktif terlibat dalam proses peningkatan kualitas SDM pendidikan (Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, 2018).

Gaya supporting diterapkan pada guru dan tenaga kependidikan yang telah memiliki kompetensi tinggi, tetapi membutuhkan dukungan untuk menjaga motivasi dan kepercayaan diri. Pada tahap ini, kepala sekolah lebih berfokus pada hubungan interpersonal, pemberian kepercayaan, dan penguatan kolaborasi. Supporting memungkinkan guru berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan pengembangan inovasi pembelajaran, sehingga tercipta iklim kerja yang kondusif dan partisipatif. Gaya ini berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja dan komitmen profesional SDM pendidikan (Robbins & Judge, 2017).

Sementara itu, gaya delegating diterapkan pada guru dan tenaga kependidikan yang telah memiliki tingkat kesiapan sangat tinggi, baik dari segi kemampuan maupun komitmen. Kepala sekolah memberikan kepercayaan penuh dan pendelegasian wewenang dalam pengambilan keputusan serta pelaksanaan tugas. Delegating mendorong kemandirian, kepemimpinan guru, dan penguatan budaya profesional di sekolah. Penerapan gaya ini menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional tidak hanya berorientasi pada pengendalian, tetapi juga pada pemberdayaan SDM pendidikan sebagai aset strategis dalam peningkatan mutu sekolah secara berkelanjutan (Leithwood et al., 2020).

Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja dan Profesionalisme SDM Pendidikan

Kepemimpinan situasional kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM pendidikan karena menempatkan kebutuhan dan tingkat kesiapan individu sebagai dasar dalam menentukan gaya kepemimpinan. Kepala sekolah yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi guru dan tenaga kependidikan akan lebih efektif dalam mengarahkan, membimbing, serta memberdayakan SDM secara optimal. Pendekatan kepemimpinan yang adaptif ini berkontribusi pada peningkatan kualitas pelaksanaan tugas, efisiensi kerja, serta pencapaian tujuan pendidikan secara berkelanjutan (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2013).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional berhubungan positif dengan peningkatan kinerja guru, khususnya dalam perencanaan pembelajaran, pelaksanaan proses belajar mengajar, dan evaluasi hasil belajar. Kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan sesuai situasi mampu memberikan arahan yang jelas sekaligus dukungan profesional yang dibutuhkan guru. Hal ini mendorong guru untuk bekerja lebih efektif, inovatif, dan bertanggung jawab terhadap tugas profesionalnya, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kualitas pembelajaran di kelas (Leithwood et al., 2020; Bush, 2011).

Selain kinerja, kepemimpinan situasional juga berpengaruh terhadap motivasi kerja SDM pendidikan. Gaya kepemimpinan yang partisipatif dan suportif mampu menciptakan rasa dihargai, kepercayaan diri, dan keterlibatan aktif guru dalam kegiatan sekolah. Ketika kepala sekolah memberikan dukungan dan kepercayaan sesuai tingkat kesiapan guru, motivasi intrinsik guru untuk berkembang dan berprestasi cenderung meningkat. Motivasi kerja yang tinggi menjadi faktor penting dalam membangun komitmen profesional dan loyalitas SDM pendidikan terhadap organisasi sekolah (Robbins & Judge, 2017).

Profesionalisme SDM pendidikan juga dipengaruhi oleh kepemimpinan situasional melalui proses pembinaan dan pengembangan berkelanjutan. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan situasional tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada proses pengembangan kompetensi guru dan tenaga kependidikan. Melalui supervisi akademik yang kontekstual, pelatihan, serta pemberian kesempatan pengembangan diri, kepemimpinan situasional mendorong peningkatan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian guru sebagai indikator utama profesionalisme (Mulyasa, 2013).

Lebih lanjut, kepemimpinan situasional berkontribusi terhadap pembentukan budaya kerja sekolah yang profesional dan kolaboratif. Kepala sekolah yang adaptif dan terbuka terhadap partisipasi SDM pendidikan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pembelajaran organisasi. Budaya kerja yang didasarkan pada kepercayaan, komunikasi efektif, dan kerja sama tim menjadi fondasi penting dalam meningkatkan kinerja dan profesionalisme SDM pendidikan secara berkelanjutan, serta mendukung pencapaian mutu pendidikan yang lebih tinggi (Sergiovanni, 2009; Northouse, 2016).

Kepemimpinan Situasional dalam Membangun Iklim dan Budaya Organisasi Sekolah

Iklim dan budaya organisasi sekolah merupakan faktor penting yang memengaruhi efektivitas kerja, kualitas pembelajaran, serta pengembangan sumber daya manusia (SDM) pendidikan. Iklim organisasi mencerminkan persepsi warga sekolah terhadap lingkungan kerja, sedangkan budaya organisasi berkaitan dengan nilai, norma, dan kebiasaan yang berkembang dalam kehidupan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah memegang peran kunci dalam membentuk iklim dan budaya tersebut, terutama melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam mengelola interaksi dan hubungan kerja antarwarga sekolah (Sergiovanni, 2009; Deal & Peterson, 2016).

Kepemimpinan situasional memberikan kerangka kepemimpinan yang fleksibel bagi kepala sekolah dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif. Dengan menyesuaikan gaya kepemimpinan terhadap kondisi dan kebutuhan SDM pendidikan, kepala sekolah dapat mengurangi ketegangan kerja, meningkatkan rasa aman psikologis, serta menciptakan suasana kerja yang suportif. Pendekatan ini memungkinkan kepala sekolah untuk bersikap tegas ketika diperlukan, sekaligus memberikan dukungan dan empati pada situasi tertentu, sehingga tercipta keseimbangan antara tuntutan kinerja dan kesejahteraan SDM pendidikan (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2013).

Penguatan komunikasi menjadi salah satu aspek utama dalam penerapan kepemimpinan situasional untuk membangun iklim dan budaya organisasi sekolah. Kepala sekolah yang menerapkan komunikasi terbuka, dialogis, dan kontekstual mampu meningkatkan

kejelasan informasi serta mengurangi kesalahpahaman dalam pelaksanaan tugas. Kepemimpinan situasional mendorong kepala sekolah untuk menyesuaikan pola komunikasi dengan tingkat kesiapan dan karakteristik SDM pendidikan, sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis dan saling menghargai (Robbins & Judge, 2017).

Selain komunikasi, kepemimpinan situasional berperan penting dalam membangun kepercayaan dan partisipasi warga sekolah. Kepala sekolah yang memberikan kepercayaan dan melibatkan guru serta tenaga kependidikan dalam pengambilan keputusan akan mendorong rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi sekolah. Partisipasi aktif ini tidak hanya memperkuat komitmen bersama, tetapi juga meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan mendorong terciptanya budaya kerja yang kolaboratif dan profesional (Leithwood et al., 2020).

Budaya organisasi sekolah yang kolaboratif juga terbentuk melalui penerapan kepemimpinan situasional yang menekankan pemberdayaan SDM pendidikan. Kepala sekolah yang mampu mendelegasikan tugas dan wewenang sesuai tingkat kesiapan SDM akan mendorong munculnya kepemimpinan guru (*teacher leadership*) dan kerja tim yang efektif. Budaya saling belajar, berbagi praktik baik, dan inovasi pembelajaran menjadi ciri sekolah yang dipimpin secara situasional dan adaptif (Bush, 2011).

Secara keseluruhan, kepemimpinan situasional berkontribusi signifikan dalam membangun iklim dan budaya organisasi sekolah yang sehat dan berkelanjutan. Melalui penguatan komunikasi, kepercayaan, partisipasi, dan komitmen bersama, kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kualitas SDM pendidikan dan mutu sekolah. Budaya organisasi yang positif tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga memperkuat kapasitas sekolah sebagai organisasi pembelajar yang mampu beradaptasi dengan tantangan pendidikan di masa depan (Deal & Peterson, 2016; Northouse, 2016).

Implikasi Kepemimpinan Situasional terhadap Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan

Penerapan kepemimpinan situasional oleh kepala sekolah memiliki implikasi teoretis yang signifikan terhadap pengembangan konsep kepemimpinan pendidikan. Secara teoretis, kepemimpinan situasional menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak bersifat universal, melainkan bergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan kondisi SDM pendidikan. Hal ini memperkaya kajian kepemimpinan pendidikan dengan pendekatan yang kontekstual dan adaptif, serta menempatkan kepala sekolah sebagai agen perubahan yang mampu merespons dinamika internal dan eksternal sekolah secara strategis (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2013; Northouse, 2016).

Dari sisi praktis, kepemimpinan situasional dapat dijadikan sebagai pendekatan strategis dalam perencanaan program peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah yang memahami tingkat kesiapan dan kebutuhan SDM pendidikan dapat merancang program pengembangan yang tepat sasaran, baik melalui pelatihan, pendampingan, maupun

pengembangan profesional berkelanjutan. Pendekatan ini memungkinkan pemanfaatan sumber daya sekolah secara efektif dan efisien, serta mendukung pencapaian tujuan peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan (Mulyasa, 2013).

Dalam tahap pelaksanaan, kepemimpinan situasional memberikan fleksibilitas bagi kepala sekolah dalam mengimplementasikan berbagai program pengembangan SDM pendidikan. Kepala sekolah dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan dinamika pelaksanaan program, memberikan arahan yang jelas pada tahap awal, serta meningkatkan dukungan dan pendelegasian seiring meningkatnya kompetensi dan kemandirian SDM pendidikan. Fleksibilitas ini berkontribusi terhadap keberhasilan pelaksanaan program dan peningkatan kualitas kinerja SDM pendidikan (Bush, 2011).

Implikasi kepemimpinan situasional juga terlihat dalam proses evaluasi program peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan situasional cenderung melibatkan SDM pendidikan secara partisipatif dalam proses evaluasi dan refleksi. Pendekatan ini mendorong terciptanya budaya evaluasi yang konstruktif dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan, sehingga hasil evaluasi dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan yang lebih tepat dan responsif terhadap kebutuhan sekolah (Robbins & Judge, 2017).

Lebih lanjut, kepemimpinan situasional memiliki relevansi penting bagi pengambil kebijakan dan praktisi pendidikan. Bagi pembuat kebijakan, temuan ini menunjukkan perlunya penguatan kompetensi kepemimpinan situasional dalam program pengembangan kepala sekolah. Sementara itu, bagi praktisi pendidikan, kepemimpinan situasional dapat dijadikan sebagai kerangka kerja dalam mengelola SDM pendidikan dan meningkatkan mutu sekolah secara kontekstual. Dengan demikian, kepemimpinan situasional berperan sebagai pendekatan strategis yang mendukung pencapaian mutu pendidikan yang adaptif, inklusif, dan berkelanjutan (Leithwood et al., 2020).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kajian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional kepala sekolah merupakan pendekatan strategis yang relevan dan efektif dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) pendidikan. Kepemimpinan situasional tidak hanya dipahami sebagai variasi gaya kepemimpinan, tetapi sebagai kemampuan kepala sekolah dalam menyesuaikan perilaku

kepemimpinan dengan tingkat kesiapan, kompetensi, dan motivasi guru serta tenaga kependidikan. Dengan pendekatan yang adaptif dan kontekstual, kepala sekolah mampu mengoptimalkan potensi SDM pendidikan secara berkelanjutan, sehingga berdampak positif terhadap kinerja, profesionalisme, serta mutu pendidikan di sekolah.

Hasil kajian ini juga menegaskan bahwa keberhasilan pengembangan SDM pendidikan sangat dipengaruhi oleh peran kepala sekolah sebagai manajer, supervisor akademik, motivator, dan inovator. Penerapan gaya kepemimpinan situasional yang tepat memungkinkan terciptanya iklim kerja yang kondusif, budaya organisasi sekolah yang kolaboratif, serta hubungan kerja yang dilandasi kepercayaan dan partisipasi. Kondisi tersebut menjadi fondasi penting dalam mendorong peningkatan kualitas pembelajaran dan penguatan kapasitas sekolah sebagai organisasi pembelajar.

Selain itu, kepemimpinan situasional memberikan implikasi strategis dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program pengembangan SDM pendidikan. Kepala sekolah yang mampu menerapkan kepemimpinan situasional secara konsisten akan lebih responsif terhadap kebutuhan pengembangan kompetensi guru dan tenaga kependidikan. Dengan demikian, kepemimpinan situasional tidak hanya berorientasi pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga pada pembangunan profesionalisme SDM pendidikan secara berkelanjutan sebagai bagian dari peningkatan mutu pendidikan.

Berdasarkan temuan kajian ini, disarankan agar penguatan kompetensi kepemimpinan situasional menjadi bagian integral dalam program pengembangan dan pelatihan kepala sekolah. Pengambil kebijakan pendidikan perlu mendorong model kepemimpinan yang adaptif dan kontekstual sebagai dasar dalam pengelolaan sekolah. Selain itu, kepala sekolah diharapkan mampu menginternalisasikan prinsip-prinsip kepemimpinan situasional dalam praktik manajerial sehari-hari, khususnya dalam pembinaan dan pemberdayaan SDM pendidikan.

DAFTAR REFERENSI

- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management*. Sage Publications.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management*. Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2016). *Shaping school culture* (3rd ed.). Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/9781119210214>
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2018). *SuperVision and instructional leadership: A developmental approach* (9th ed.). Pearson Education.

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10th ed.). Pearson Education.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). <https://doi.org/10.4135/9781071878781>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara.
- Mulyasa, E. (2018). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara.
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Pearson Education.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Sagala, S. (2017). *Manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan*. Alfabeta.
- Sergiovanni, T. J. (2009). *The principalship: A reflective practice perspective* (6th ed.). Pearson Education.
- Thoha, M. (2015). *Kepemimpinan dalam manajemen*. RajaGrafindo Persada.
- Usman, H. (2019). *Manajemen: Teori, praktik, dan riset pendidikan*. Bumi Aksara.
- Yukl, G. (2017). *Leadership in organizations*. Pearson Education.