

Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Darut Taqwa 02 Segonagung Purwosari Pasuruan

Zulfama Uswatun Chasanah, Achmat Mubarak

¹²Universitas Yudharta Pasuruan

Email: rc6553571@gmail.com, mubarak@yudharta.ac.id

Abstract

Education is a conscious and planned process, aimed at creating a learning environment and process that enable students to develop actively. The primary objective is to explore and develop students' potential, enabling them to possess spiritual and religious strength, self-control, a mature personality, optimal intelligence, noble character, and the skills needed for personal, social, and national life. In the managerial context of educational institutions, leadership plays a strategic role in determining the direction and success of the educational process. This research, using a qualitative approach with a case study, aimed to explore in-depth the application of a situational leadership style by the madrasah principal at MTs Darut Taqwa 02. The results indicate that the madrasah principal has implemented an adaptive and contextual leadership style appropriate to the needs and situation of the madrasah. A collaborative, participatory leadership approach, oriented toward human resource development, is key to improving teacher performance. The madrasah principal not only performs an administrative role but also serves as a facilitator, motivator, and role model (*uswah*) for teachers and other education personnel. The application of this situational leadership style has had a positive impact, particularly in improving the quality of education in madrasahs. Leadership that is able to read the situation and adapt its approach appropriately has proven effective in creating a harmonious, productive, and mutually beneficial work environment. Thus, situational leadership theory is not merely a normative concept but has become a practical reality in the educational context, particularly at MTs Darut Taqwa 02.

Keyword: *Situational Leadership Style, Teacher Performance*

Abstrak

Pendidikan merupakan sebuah proses yang bersifat sadar dan terencana, dengan tujuan untuk menciptakan suasana belajar dan proses pembelajaran yang memungkinkan peserta didik berkembang secara aktif. Tujuan utamanya adalah untuk menggali dan mengembangkan potensi diri peserta didik, agar mereka memiliki kekuatan spiritual keagamaan, mampu mengendalikan diri, memiliki kepribadian yang matang, kecerdasan yang optimal, akhlak mulia, serta keterampilan yang dibutuhkan dalam kehidupan pribadi, bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Dalam konteks manajerial lembaga pendidikan, kepemimpinan memegang peranan strategis dalam menentukan arah dan keberhasilan proses pendidikan tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus, yang bertujuan menggali secara mendalam penerapan gaya kepemimpinan situasional oleh kepala madrasah di MTs Darut Taqwa 02. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah telah menerapkan gaya kepemimpinan yang adaptif dan kontekstual sesuai dengan kebutuhan dan situasi madrasah. Pendekatan kepemimpinan yang kolaboratif, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia menjadi kunci utama dalam peningkatan kinerja guru. Kepala madrasah tidak sekadar menjalankan peran administratif, tetapi juga menjadi fasilitator, motivator, sekaligus teladan (*uswah*) bagi para guru dan tenaga kependidikan. Penerapan gaya kepemimpinan situasional ini telah memberikan dampak positif, terutama dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Kepemimpinan yang mampu membaca situasi dan menyesuaikan pendekatan secara tepat terbukti efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan berorientasi pada kemajuan bersama. Dengan demikian, teori kepemimpinan situasional bukan hanya konsep normatif,

tetapi telah menjadi realitas yang aplikatif dalam konteks pendidikan, khususnya di lingkungan MTs Darut Taqwa 02.

Kata Sandi: Gaya Kepemimpinan Situasional, Kinerja Guru

Pendahuluan

Pendidikan adalah penyelenggaraan pembelajaran yang memungkinkan peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya, mengembangkan kekuatan mental, disiplin diri, budi pekerti, kecerdasan, akhlak mulia, dan keterampilan yang diperlukan bagi dirinya dan masyarakat. (Muhammad, n.d.) menurut Ki Hajar Dewantara Pendidikan yaitu tuntutan didalam hidup tumbuhnya anak-anak, adapun maksudnya, pendidikan menuntun segala kekuatan kodrat yang ada pada anak-anak itu, agar mereka sebagai manusia dan sebagai anggota masyarakat dapatlah mencapai keselamatan dan kebahagiaan setinggi-tingginya. (Ujud et al., 2023) Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. (“Undang Undang No 02.2003,” 2003)

Gaya kepemimpinan adalah suatu pendekatan atau metode yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam berkomunikasi, berinteraksi, dan bekerja sama dengan bawahannya untuk mencapai tujuan tertentu dan Pendekatan ini mencakup cara pemimpin memberikan arahan, memotivasi, mengambil keputusan, serta menyelesaikan permasalahan yang dihadapi organisasi dengan kata lain, gaya kepemimpinan mencerminkan karakteristik, sikap, dan strategi yang digunakan seorang pemimpin untuk menciptakan hubungan yang efektif dan produktif dengan bawahannya, sehingga dapat mencapai tercapainya visi dan misi sekolah. (Adolph, 2016a) Gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan suatu pola perilaku yang konsisten dan terencana, yang secara sadar ditunjukkan oleh seorang pemimpin pendidikan dalam konteks sekolah dan perilaku ini menjadi ciri khas yang terlihat oleh pihak lain, termasuk guru, staf, siswa, dan orang tua, ketika kepala sekolah berusaha mempengaruhi, mengarahkan, dan mengelola berbagai aktivitas dan kegiatan dalam lingkungan sekolah. Dengan gaya kepemimpinan tersebut, kepala sekolah tidak hanya mencerminkan pendekatan pribadinya dalam memimpin, tetapi juga berusaha menciptakan lingkungan yang kondusif untuk mendukung pembelajaran, meningkatkan kinerja para guru dan staf, serta membangun hubungan yang harmonis yang mampu mendorong tercapainya tujuan pendidikan kedua. (Hariyadi et al., 2023)

Menurut pendapat Kempa bahwa kinerja guru mencakup keseluruhan perilaku yang ditunjukkan oleh seorang guru dalam usahanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, Tugas tersebut meliputi berbagai peran penting, seperti sebagai pengajar yang mentransfer ilmu pengetahuan, pelatih yang membimbing keterampilan, pembimbing yang memberikan arahan dan solusi, pembina yang mendukung perkembangan karakter siswa, serta pendidik yang menanamkan nilai-nilai moral dan etika dengan penguasaan yang optimal terhadap tugas-tugas utama ini, guru tidak hanya berkontribusi dalam proses pembelajaran, tetapi juga dapat terus meningkatkan profesionalisme dan kompetensinya sebagai seorang pendidik yang efektif, sehingga mendukung tercapainya tujuan pendidik. (Muspawi, 2021) Menurut abbas kinerja guru pada dasarnya lebih terarah pada perilaku seorang pendidik dalam pekerjaannya dan efektivitas pendidik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya yang dapat memberikan pengaruh kepada peserta

didik kepada tujuan yang diinginkan. (Suryani et al., 2023) Kinerja guru merupakan faktor penting bagi keberhasilan proses pembelajaran di sekolah karena ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru, salah satunya adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah. Sebagai pemimpin lembaga pendidikan, kepala sekolah mempunyai peranan yang sangat strategis dalam menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif dimana guru dapat mengembangkan potensi dirinya dan meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan uraian di atas maka penelitian ini berjudul Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Mts Darut Taqwa 02

Metode Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Menurut Creswell menjelaskan bahwa teknik pengumpulan data dapat dilakukan secara terperinci melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi berdasarkan tema atau topik tertentu. Maka teknik pengumpulan data dalam kajian ini dengan cara observasi dan wawancara. Kemudian analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil observasi, dokumentasi, dan wawancara, sehingga mudah dipahami, dan temuannya dapat disimpulkan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif termasuk dalam penelitian kualitatif murni karena dalam pelaksanaannya didasari pada usaha memahami serta menggambarkan ciri-ciri intrinsik dari fenomena-fenomena yang terjadi pada diri sendiri. (Napitupulu et al., 2023)

Data Kualitatif adalah jenis data yang dinyatakan dalam bentuk kata-kata atau uraian kalimat. Data kualitatif diperoleh dari jawaban atas pertanyaan terbuka atau hasil wawancara atau deskripsi hasil observasi. Data kualitatif biasanya berhubungan dengan mutu, harkat atau derajat, misalnya a. tinggi, sedang, rendah b. sangat puas, puas, dan tidak puas c. banyak, sedang dan sedikit d. jauh, dekat e. besar, kecil dan f. baik, buruk. (Dr. salim, 2019) Penelitian kualitatif ini menggunakan data deskriptif yang diperoleh peneliti berdasarkan observasi, wawancara, maupun dokumentasi agar peneliti dapat menemukan hasil dari penelitian gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di mts darut taqwa 02 segonagung, peneliti langsung terjun kelapangan untuk mengumpulkan data penelitian, mengamati selama kegiatan berlangsung serta mengambil dokumentasi kemudian melakukan kegiatan wawancara dengan kepala madrasah, waka kurikulum dan beberapa guru mapel sehingga peneliti bisa menginterpretasi data.

Teknik Pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri dari tiga hal yang meliputi pada wawancara, observasi, dokumentasi. Wawancara mendalam akan digunakan sebagai teknik utama untuk menumpulkan data kualitatif. Wawancara ini dilakukan dengan kepala madrasah dan sejumlah guru yang dipilih secara purposive sampling, yang memiliki pengamatan langsung dengan gaya kepemimpinan kepala madrasah dan dampaknya terhadap kinerja mereka. Wawancara mendalam adalah proses tanya jawab secara mendalam antara pewawancara dengan informan guna memperoleh informasi yang lebih terperinci sesuai dengan tujuan penelitian. Wawancara mendalam sangat cocok untuk mengumpulkan data pribadi, pandangan-pandangan dan pengalaman seseorang, terutama ketika topik-topik tertentu yang sedang dieksplorasi. (Fitria Noviatu Rizki & Zainal Arifin, 2023)

Observasi partisipatif akan di lakukan untuk mengamati langsung interaksi antara kepala madrasah dan guru di lingkungan sekolah, terutama dalam kegiatan yang berhubungan dengan kinerja guru, seperti rapat, kegiatan pengajaran, atau evaluasi kinerja. Tujuan observasi untuk memahami secara

langsung penerapan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam situasinya, dan untuk mengidentifikasi bagaimana kepala sekolah berinteraksi dengan guru dalam konteks kinerja. Dokumen merupakan data atau catatan kejadian yang terjadi di masa lalu. Dokumen ini berbentuk dalam tulisan pribadi, sebuah gambar atau karya monumental. Dokumentasi akan di gunakan untuk mengumpulkan data sekunder yang mendukung penelitian ini seperti dokumen yang relevan seperti laporan kerja guru, catatan rapat, kebijakan sekolah, dan dokumen lain yang menggambarkan kegiatan kepala sekolah dalam memimpin, akan dianalisis untuk melengkapi informasi yang di peroleh wawancara dan observasi.

Hasil dan Pembahasan

A. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pendekatan atau cara yang digunakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dan berkomunikasi dengan bawahannya, di mana pemimpin memainkan peran penting dalam memengaruhi sikap, perilaku, serta motivasi bawahannya agar mereka dapat bekerja sama secara aktif, harmonis, dan produktif dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.(Adolph, 2016b). Gaya kepemimpinan adalah metode, sumber daya, dan keterampilan khusus yang digunakan seorang pemimpin untuk memengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengelola orang lain atau bawahan melalui tindakan, komunikasi, dan interaksi mereka untuk mencapai tujuan mereka. Manajer yang berbeda memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda, dan satu gaya kepemimpinan belum tentu lebih baik atau lebih buruk daripada gaya kepemimpinan lainnya.(Sihaloho, 2021)

Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai serangkaian teknik, strategi, dan pendekatan yang dirancang secara khusus oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi pemikiran, sikap, dan perilaku individu atau kelompok, dengan tujuan memotivasi mereka agar lebih bersemangat, memberikan arahan yang jelas dan terstruktur, serta menggerakkan seluruh potensi yang dimiliki untuk bekerja secara sinergis dalam mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara kolektif dan terencana.(Rosaliawati et al., 2020) Gaya kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk memengaruhi, membimbing, dan mengarahkan orang-orang, baik yang berada di dalam organisasi maupun yang berada di luar lingkup organisasi tersebut, agar dapat bekerja sama dengan penuh kesadaran, semangat, dan komitmen tinggi dalam upaya bersama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara kolektif.(Nababan, 2015)

Gaya kepemimpinan dalam dunia pendidikan merujuk pada pendekatan atau cara yang digunakan oleh seorang pemimpin lembaga pendidikan dalam mengatur, mengarahkan, memotivasi, dan membimbing para guru, staf, serta tenaga pendidik lainnya agar dapat bekerja secara efektif, kolaboratif, dan selaras demi mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan bersama. (Hariyadi et al., 2023) Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola perilaku yang mencakup ucapan, tindakan, dan cara berinteraksi yang dilakukan oleh seorang pemimpin, di mana pola tersebut dirasakan, dipahami, dan direspon oleh orang-orang yang dipimpinnya. (Asiva Noor Rachmayani, 2015). Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya, pada umumnya di kenal ada lima gaya kepemimpinan, dari lima gaya kepemimpinan tersebut dapat digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain adalah gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya

kepemimpinan yang berorientasi, dan gaya kepemimpinan situasional. (Susanto, 2016) Berdasarkan penjelasan tersebut, gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai pola perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memimpin dan membangun pendekatan terhadap orang lain yang ingin dipengaruhinya untuk mencapai tujuan tertentu.

B. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan.

Mengenai berbagai jenis gaya kepemimpinan, beberapa ahli telah mengemukakan pendapat mereka dengan mengklasifikasikan gaya kepemimpinan berdasarkan karakteristik, pendekatan, serta pengaruh yang diberikan oleh seorang pemimpin dalam mengelola dan membimbing tim atau organisasi yang dipimpinnya. Jenis-jenis Gaya kepemimpinan menurut beberapa ahli yaitu. Jenis-jenis gaya kepemimpinan menurut Siagian dalam Busro. (Beniah & Mendrofa, 2024)

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan otokratis adalah suatu pendekatan kepemimpinan di mana seorang pemimpin memegang kendali penuh atas pengambilan keputusan, termasuk dalam menetapkan kebijakan, prosedur, tujuan, dan sasaran organisasi. Dalam gaya ini, pemimpin cenderung mengarahkan dan mengawasi seluruh aktivitas organisasi secara singkat tanpa memberikan ruang bagi bawahan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan atau memberikan masukan.

2. Gaya Kepemimpinan Militeristis

Gaya kepemimpinan militeristis adalah pendekatan kepemimpinan yang ditandai dengan penggunaan perintah-perintah yang tegas sebagai alat utama untuk menggerakkan bawahan, di mana setiap perintah dari pemimpin harus ditaati tanpa diajarkan. Pemimpin dengan gaya ini cenderung menuntut tingkat kedisiplinan yang sangat tinggi dari para bawahannya.

3. Gaya Kepemimpinan Paternalistis

Gaya kepemimpinan militeristis merupakan suatu pendekatan kepemimpinan di mana seorang pemimpin menggerakkan dan mengarahkan bawahannya dengan memberikan perintah-perintah yang tegas yang harus ditaati tanpa disertai dengan tuntutan terhadap tingkat kedisiplinan yang sangat tinggi dari bawahannya untuk memastikan bahwa setiap perintah dijalankan dengan tepat, sesuai aturan, dan tanpa adanya penyimpangan.

4. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan suatu pendekatan kepemimpinan di mana seorang pemimpin secara aktif melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan melalui diskusi, dialog, dan kerja sama, dengan tujuan menciptakan suasana yang partisipatif sehingga setiap individu merasa dihargai kontribusinya dalam upaya bersama untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan harmonis

C. Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya atau Model kepemimpinan ini populer oleh Kenneth H. Blanchard dan Paul Hershey, Teori Kepemimpinan Situasional diperkenalkan pada 1960 -an oleh Hersey & Blanchard dengan sebutan *Life Cycle Theory of Leadership* kemudian Hersey & Blanchard mengembangkan menjadi *situational leadership theory* (1969). (Wahyuningsih & Trihantoyo, 2021) Menurut Paul Hersey Kepemimpinan Situasioanal bukan sebuah teori melainkan sebuah *style* di sebut juga model atau gaya

yang dapat diambil, ditiru, dan digunakan oleh orang lain. Paul mengatakan bahwa “kepemimpinan situasional ialah bagaimana seorang pemimpin yang efektif, mengombinasikan antara perilaku *directive* dan *supportive*”. (Wahyuningsih & Trihantoyo, 2021). Menurut Ken Blanchard kepemimpinan situasional sama dengan konsep yang dikembangkan oleh Paul Hersey. Ken Blanchard menekankan bahwa “tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang baik” dan “gaya kepemimpinan yang paling baik adalah gaya kepemimpinan yang sesuai dengan konteks yang dihadapi”. (Wahyuningsih & Trihantoyo, 2021)

Dalam buku “*Leadership Theory-Leadership Skills*” kepemimpinan situasional yang dikenalkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard disimpulkan secara ringkas bahwa gaya kepemimpinan situasional adalah cara menjadi pemimpin yang efektif dengan cara menjadi seseorang yang fleksibel dan adaptif. (Wahyuningsih & Trihantoyo, 2021) gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang efektif yang dapat diterapkan oleh kepala madrasah untuk dapat meningkatkan kinerja guru, karena gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan dalam kaitannya dengan tugas tertentu, dan yang dimaksud dengan tingkat kematangan bawahan dalam hal ini meliputi segi pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan psikologis. (Syukri et al., 2022) Gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah dapat diukur melalui empat perilaku pemimpin dalam model situasional. (Syukri et al., 2022) yaitu:

1. Telling / mendikte

Kemampuan seorang pemimpin untuk dapat mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan dalam melaksanakan suatu tugas merupakan aspek penting dalam kepemimpinan yang efektif. Hal ini mencakup keahlian pemimpin dalam menjelaskan secara jelas dan terperinci mengenai peran dan tanggung jawab setiap anggota tim, agar tidak terjadi tumpang tindih maupun kekosongan tugas. Selain itu, seorang pemimpin juga dituntut untuk mampu memberikan arahan yang tepat kepada bawahannya mengenai apa yang harus dikerjakan, di mana pekerjaan tersebut harus dilakukan, bagaimana cara melaksanakannya dengan baik dan efisien, serta kapan waktu yang tepat untuk menyelesaikan tugas tersebut. Kemampuan ini sangat penting agar seluruh proses kerja dapat berjalan secara terkoordinasi, terarah, dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2. Selling / menjual

Kemampuan seorang pemimpin dalam menyediakan instruksi-instruksi yang terstruktur bagi bawahannya merupakan salah satu aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang efektif dan efisien. Instruksi yang diberikan harus disampaikan secara sistematis, jelas, dan mudah dipahami, agar setiap anggota tim dapat menjalankan tugasnya dengan baik sesuai dengan peran yang telah ditentukan. Selain itu, seorang pemimpin juga harus tetap bersikap suportif, yaitu mampu memberikan dukungan moral, motivasi, serta perhatian terhadap kebutuhan dan tantangan yang dihadapi bawahannya dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Lebih lanjut, seorang pemimpin juga harus memiliki kemampuan untuk mendefinisikan secara tepat dan rinci peranan-peranan yang dibutuhkan dalam proses pelaksanaan tugas. Hal ini mencakup kemampuan untuk menjelaskan kepada bawahannya mengenai apa yang harus dilakukan, di mana tugas tersebut harus dilaksanakan, bagaimana cara melakukannya dengan benar dan efisien, serta kapan waktu yang tepat untuk menyelesaikan tugas tersebut. Dengan adanya kejelasan dalam pembagian peran dan arahan yang

tepat dari pemimpin, proses kerja dalam organisasi dapat berjalan dengan lebih terarah, terkoordinasi, dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama.

3. Participating / partisipasi

Interaksi yang terjadi antara pemimpin dengan bawahan merupakan bagian penting dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan produktif. Dalam interaksi ini, pemimpin dan bawahan saling terlibat secara aktif dan terbuka dalam proses pengambilan keputusan, terutama yang berkaitan dengan bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas dengan efektif dan efisien. Melalui komunikasi dua arah yang berlangsung dalam interaksi tersebut, pemimpin tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga mendengarkan masukan, ide, dan pendapat dari bawahannya. Dengan demikian, tercipta suasana kerja yang partisipatif, di mana setiap anggota tim merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat kerja sama antara pemimpin dan bawahan, tetapi juga dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan komitmen seluruh anggota tim dalam menyelesaikan tugas secara optimal.

4. Delegating / delegasi

Kemampuan seorang pemimpin dalam menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahannya merupakan salah satu aspek penting dalam menciptakan efektivitas kerja di lingkungan organisasi. Dengan memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk mengelola dan menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, pemimpin tidak hanya mendorong kemandirian dan inisiatif kerja, tetapi juga memperkuat rasa tanggung jawab individu terhadap hasil yang dicapai. Melalui pelimpahan tanggung jawab yang tepat, pekerjaan dapat dilaksanakan secara lebih efisien karena setiap anggota tim memahami perannya dengan jelas dan memiliki kebebasan untuk mengatur langkah kerja yang paling sesuai. Hal ini pada akhirnya akan berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas serta pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

D. Kepala Madrasah

Kepala madrasah adalah orang yang bertugas mengelola madrasah tempat berlangsungnya proses belajar mengajar, atau tempat berlangsungnya interaksi antara guru dan peserta didik, rektor madrasah merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam lembaga pendidikan, oleh karena itu mempunyai peranan penting dalam meningkatkan dan mengembangkan mutu pendidikan yang dipimpinya. (Zahiq, 2024) Kepala madrasah adalah seseorang yang bertanggung jawab atas segala urusan di lingkungan madrasah, meliputi kedudukan guru dan staf, kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana dan prasarana, administrasi, dan urusan lainnya. Oleh karena itu, kepala madrasah harus berperan sebagai manajer di bidang pendidikan dan mampu memutuskan langkah-langkah yang akan diambil untuk mencapai tujuan yang diinginkan. (Hadi, 2023) Kepala madrasah adalah orang yang paling bertanggung jawab terhadap keberhasilan madrasah yang di pimpinnya, karna itu kepala sekolah harus paham betul apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu kepala madrasah harus memiliki kemampuan dan kemauan yang kuat untuk menjadikan madrasah yang dipimpinya minimal lebih baik dari yang sebelumnya. (Dr.H Asep Encu & Momon Sudarma, 2020) Kepala madrasah adalah pemimpin pendidikan dan memainkan peran penting dalam pengembangan pendidikan dan budaya yang bermutu. Oleh karena itu, kepala madrasah harus memastikan bahwa anggota madrasah menuntut standar kualitas, harapan, dan kinerja yang tinggi. (juri wahananto, 2022)

E. Kinerja Guru

Kinerja guru menurut supardi adalah suatu kondisi yang mencerminkan sejauh mana kemampuan seorang pendidik dalam menjalankan berbagai tugas dan tanggung jawabnya di lingkungan sekolah, termasuk merancang, melaksanakan, hingga melancarkan proses pembelajaran, serta menggambarkan berbagai bentuk perilaku, tindakan, dan upaya yang secara nyata ditampilkan selama menjalankan aktivitas. Kinerja guru merupakan suatu refleksi kritis yang dilakukan setiap pendidik untuk memahami dan memaknai secara mendalam berbagai dinamika pekerjaan mereka, dengan kesadaran penuh terhadap tugas utama yang diemban, yaitu mendidik dan mengajar siswa sesuai dengan standar profesional dan sistem pendidikan yang berlaku. Refleksi ini mencakup evaluasi terhadap metode pengajaran, pendekatan yang digunakan dalam pembelajaran, serta sejauh mana guru dapat beradaptasi dengan perubahan dan tuntutan dunia pendidikan demi mencapai hasil yang optimal. (Ramadhoan et al., 2019)

Kinerja guru merupakan hasil kerja kualitatif dan kuantitatif yang harus dilakukan oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab keguruannya yakni berusaha sekuat tenaga dalam melaksanakan tugasnya. (Lailatussaadah, 2020) Kinerja guru yang baik dapat diartikan sebagai implementasi nyata dari rencana dan strategi yang telah ditetapkan sebelumnya, di mana pelaksanaannya dilakukan oleh seorang guru yang memiliki kecakapan, pengalaman, serta dedikasi tinggi dalam menjalankan tugasnya, guru yang menunjukkan kinerja yang baik adalah mereka yang tidak hanya memiliki kompetensi profesional dan kemampuan pedagogis yang memadai, tetapi juga didukung oleh motivasi yang kuat, tanggung jawab yang tinggi, serta kesungguhan untuk terus berkontribusi secara maksimal. Selain itu, kinerja guru yang baik juga mencerminkan kepentingan dan komitmen mereka dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, baik untuk kemajuan siswa maupun keberhasilan sistem pendidikan secara keseluruhan. Kinerja guru adalah kemampuan seorang guru untuk melakukan suatu perbuatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, yang mencakup aspek perencanaan proses belajar mengajar, pelaksanaan proses belajar mengajar, penciptaan dan pemeliharaan kelas secara optimal, pengendalian kondisi belajar yang sangat optimal serta penilaian hasil belajar. (Rorimpandey, 2020)

F. Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Darut Taqwa 02 Segonagung Purwosari Pasuruan

Menurut Paul Hersey, kepemimpinan situasional menekankan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang terbaik, karena efektivitas kepemimpinan bergantung pada kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan atau kematangan pengikut (dalam hal ini guru dan tenaga kependidikan). (Dr.drg.Nora Lelyana, 2023b) Gaya-gaya tersebut meliputi: Telling (otoriter/direktif) untuk bawahan dengan kesiapan rendah, Selling (mendorong dan meyakinkan) untuk bawahan dengan kesiapan sedang ke bawah, Participating (partisipatif/demokratis) Untuk bawahan dengan kesiapan sedang ke atas Delegating (mendelegasikan) – Untuk bawahan dengan kesiapan tinggi. Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai informan, tampak bahwa kepala madrasah di Mts Darut Taqwa 02 segonagung purwosari pasuruan menerapkan gaya kepemimpinan yang bervariasi sesuai dengan situasi dan kondisi guru, yang sejalan dengan konsep kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Paul Hersey.

Menurut Paul Hersey, pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan tingkat kesiapan atau kematangan bawahannya. Hal ini terlihat dalam wawancara dengan Bapak Kurikulum dan Bapak Guru yang menyebutkan bahwa kepala madrasah lebih cenderung menggunakan gaya demokratis dan humanis, yakni melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, menghargai pendapat, serta menekankan pada keterbukaan dan partisipasi aktif. Ini menunjukkan penerapan gaya "participating" dalam teori Hersey, yang cocok digunakan pada bawahan dengan kesiapan dan motivasi kerja yang cukup tinggi. Namun, berdasarkan pernyataan dari salah satu guru, kepala madrasah juga menerapkan gaya otoriter dalam kondisi tertentu, khususnya ketika menghadapi guru-guru yang dinilai kurang disiplin atau kurang memiliki semangat untuk berkembang. Dalam konteks teori Hersey, hal ini termasuk dalam gaya "telling", yang lebih sesuai diterapkan kepada guru-guru dengan tingkat kesiapan yang rendah, di mana pemimpin memberikan arahan yang tegas dan kontrol yang tinggi. Meskipun gaya ini memiliki kelebihan dalam meningkatkan kedisiplinan dan produktivitas, kelemahannya terletak pada kemungkinan munculnya resistensi dari guru yang lebih suka bekerja secara mandiri.

Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh kepala madrasah di MTs Darut Taqwa 02 telah mengacu pada teori kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Paul Hersey. Kepala madrasah mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan kondisi, karakteristik, serta tingkat kesiapan guru dan tenaga kependidikan yang ada. Dalam praktiknya, kepala madrasah menggunakan pendekatan demokratis, partisipatif, hingga otoriter secara selektif dan proporsional, tergantung pada kebutuhan situasi. Hal ini mencerminkan penerapan prinsip dasar dalam teori Hersey, yaitu fleksibilitas pemimpin dalam memilih gaya yang paling tepat untuk mencapai efektivitas kerja dan peningkatan kinerja guru.

Dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin di lingkungan pendidikan, kepala madrasah menghadapi berbagai tantangan yang kompleks, terutama dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif. Salah satu pendekatan yang banyak digunakan adalah gaya kepemimpinan situasional, yang menuntut kepala madrasah untuk mampu menyesuaikan cara memimpin berdasarkan kondisi dan kebutuhan individu maupun kelompok yang dipimpinnya. Namun, penerapan gaya kepemimpinan ini tidak selalu berjalan mulus, mengingat dinamika serta karakteristik guru yang beragam di madrasah. Di MTs Darut Taqwa 02, kepala madrasah berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru, namun dalam praktiknya, terdapat berbagai hambatan dan tantangan yang harus dihadapi dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan situasional. Tantangan-tantangan ini dapat berasal dari faktor internal seperti perbedaan sikap dan motivasi guru, maupun faktor eksternal seperti keterbatasan sumber daya dan tekanan lingkungan. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji secara mendalam berbagai tantangan yang dihadapi kepala madrasah dalam menerapkan gaya kepemimpinan situasional serta bagaimana tantangan tersebut mempengaruhi kinerja guru di MTs Darut Taqwa 02.

Model kepemimpinan situasional, yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard, adalah kerangka kepemimpinan yang diakui secara luas yang menekankan pada adaptasi gaya kepemimpinan agar sesuai dengan kebutuhan individu dan tim. Model ini merupakan alat yang berharga bagi para pemimpin, penerapan model ini dapat menghadirkan berbagai tantangan dan

hambatan. Berikut tantangan umum yang dihadapi para pemimpin dalam menerapkan Model kepemimpinan situasional yaitu:¹

1. Salah satu tantangan utama dalam menerapkan kepemimpinan situasional adalah menilai kesiapan pengikut dengan tepat. Pemimpin harus tahu sejauh mana kemampuan dan komitmen seseorang terhadap tugasnya. Tapi kenyataannya, hal ini sulit dilakukan karena banyak faktor yang memengaruhi, sehingga bisa menyebabkan gaya kepemimpinan yang dipilih kurang tepat dan menghambat perkembangan individu maupun tim
2. Pemimpin bisa menghadapi penolakan saat menerapkan kepemimpinan situasional karena pengikut belum tentu nyaman dengan perubahan gaya. Penolakan ini bisa dipicu oleh harapan, budaya organisasi, atau rasa takut akan ketidakpastian. Untuk mengatasinya, dibutuhkan komunikasi yang baik, kepercayaan, dan penjelasan yang jelas tentang manfaatnya.
3. Kepemimpinan situasional butuh waktu untuk memahami dan menyesuaikan diri dengan kebutuhan pengikut. Namun, karena banyaknya tugas, pemimpin sering kekurangan waktu untuk melakukan penilaian dan penyesuaian secara konsisten. Akibatnya, efektivitas penerapan model ini bisa berkurang.
4. Tantangan penting lainnya yang dihadapi para pemimpin adalah mengatasi bias dan preferensi mereka sendiri. Bias pribadi dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan seorang pemimpin dengan lebih memilih gaya kepemimpinan tertentu di bandingkan gaya kepemimpinan lainnya, meskipun gaya tersebut mungkin tidak paling cocok untuk konteks situasional. Pemimpin juga mungkin lebih memilih anggota tim tertentu, sehingga menyebabkan perhatian, pengakuan, atau dukungan yang tidak setara dalam tim. Untuk mengatasi bias-bias ini, para pemimpin harus sadar diri, berpikir terbuka, dan bersedia menantang prasangka mereka untuk memastikan penerapan model kepemimpinan situasional secara adil dan tidak berpihak.
5. Tantangan para pemimpin menghadapi kesulitan dalam memastikan konsisten ketika menerapkan model kepemimpinan situasional. Mempertahankan konsisten dalam gaya dan pendekatan kepemimpinan dapat menjadi sebuah tantangan, terutama ketika para pemimpin berinteraksi dengan individu atau tim yang berbeda dengan tingkat kesiapan yang bervariasi dengan individu atau tim yang berbeda dengan tingkat kesiapan yang bervariasi secara bersama. Konsistensi sangat penting untuk membangun kepercayaan, menetapkan harapan yang jelas, dan menciptakan lingkungan kepemimpinan yang stabil. Inkonsistensi dapat menyebabkan kebingungan, menurunnya kepercayaan terhadap kepemimpinan, dan menghambat perkembangan individu dan tim.

Salah satu tantangan utama yang dihadapi kepala madrasah di MTs Darut Taqwa 02 dalam menerapkan gaya kepemimpinan situasional adalah dalam hal manajemen sumber daya manusia (SDM). Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa tidak semua tenaga pendidik memiliki latar belakang pendidikan yang linier dengan mata pelajaran yang diampu. Contohnya, ada guru yang berlatar belakang teknik atau administrasi bisnis, namun ditugaskan untuk mengajar mata pelajaran olahraga karena kebutuhan lembaga. Menurut teori Paul Hersey, karena kesiapan guru di madrasah

¹ (Dr.drg.Nora Lelyana, 2023a)Kepemimpinan Situasional dalam manajemen strategis,2023

masih beragam, kepala madrasah harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya. Untuk guru yang belum siap atau tidak linier, digunakan gaya telling dengan arahan langsung. Kepala madrasah juga mendorong mereka lanjut studi agar lebih sesuai. Jika guru sudah lebih siap, gaya kepemimpinan bisa berubah ke *participating* atau *delegating*. Jadi, penyamaan SDM butuh kemampuan kepala madrasah untuk beradaptasi dengan situasi guru.

Selain tantangan dalam hal SDM, kepala madrasah juga menghadapi hambatan dalam aspek pendanaan. Setiap program dan kegiatan yang dirancang oleh para wakil kepala madrasah harus melewati proses pengajuan ke pihak yayasan sebagai pemegang kebijakan utama. Meskipun ada program yang bersifat non-biaya, sebagian besar program tetap memerlukan dukungan dana untuk bisa dilaksanakan secara maksimal. Hal ini menjadi tantangan tersendiri karena alur pengajuan dana yang terpusat atau "satu pintu" seringkali membutuhkan waktu dan negosiasi. Dalam situasi seperti ini, kepala madrasah dituntut untuk mampu menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya agar tetap dapat menjaga semangat kerja para guru, menjalankan program, dan memenuhi ekspektasi lembaga. Kesimpulannya, meskipun model kepemimpinan situasional merupakan kerangka kepemimpinan yang ampuh, penerapannya bukannya tanpa tantangan. Para pemimpin mungkin kesulitan menilai tingkat kesiapan secara akurat, mengatasi penolakan dari pengikut, menghadapi keterbatasan waktu, mengatasi bias pribadi, dan memastikan konsistensi. Dengan mengenali dan mengatasi tantangan-tantangan ini, para pemimpin dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk menerapkan model kepemimpinan situasional secara efektif, mendorong pertumbuhan individu dan tim sekaligus mencapai tujuan organisasi.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui observasi dan wawancara mendalam dengan kepala madrasah serta beberapa guru dan tenaga kependidikan di MTs Darut Taqwa 02, dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah telah menerapkan gaya kepemimpinan situasional secara efektif dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Gaya kepemimpinan yang digunakan tidak bersifat tunggal, melainkan disesuaikan dengan kondisi, karakter, dan tingkat kesiapan masing-masing guru. Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Paul Hersey, yang menyatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kematangan dan kesiapan pengikutnya. Dalam praktiknya, kepala madrasah menggunakan gaya demokratis dan partisipatif ketika berhadapan dengan guru-guru yang sudah berpengalaman, memiliki kemampuan mengajar yang baik, dan menunjukkan semangat kerja yang tinggi. Gaya ini tercermin dalam berbagai kegiatan seperti rapat harian, forum musyawarah, dan evaluasi berkala, di mana kepala madrasah mendorong keterbukaan, mendengarkan pendapat guru, dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan. Hal ini mencerminkan penerapan gaya "participating" dalam teori Hersey, yang cocok diterapkan pada guru-guru dengan kesiapan kerja yang tinggi namun tetap membutuhkan dukungan emosional. Namun demikian, kepala madrasah juga tidak segan menggunakan gaya otoriter (*telling*) pada guru yang dianggap belum sepenuhnya siap, baik dari segi kompetensi, kedisiplinan, maupun motivasi kerja. Hal ini dilakukan demi menjaga kualitas pembelajaran dan menanamkan tanggung jawab profesional pada guru yang belum menunjukkan kinerja optimal. Gaya ini cocok digunakan ketika guru masih membutuhkan arahan yang jelas dan tegas. Pendekatan ini dilakukan secara proporsional, dengan tujuan agar guru-guru yang kurang siap

dapat terdorong untuk meningkatkan kualitas diri mereka, baik melalui pelatihan, studi lanjut, maupun evaluasi berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Adolph, R. (2016a). *gaya kepemimpinan*. 1–23.
- Adolph, R. (2016b). *Profesionalisme Guru*. 1–23.
- Asiva Noor Rachmayani. (2015). *gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam mengembangkan lembaga*. 9(2), 6.
- Beniah, A. Y., & Mendrofa, Y. (2024). *ISSN 2356-3966 E-ISSN: 2621-2331 F. B. Zebua, A. Y. Beniah, Y. Mendrofa, E. Zebua Analisis Gaya Kepem...* 10(3), 870–883.
- Dr.drg.Nora Lelyana, M. . (2023a). *kepemimpinan situasioanal dalam manajemen strategis*.
- Dr.drg.Nora Lelyana, M. . (2023b). *Kepemimpinan Situasional dalam manajemen strategis*.
- Dr.H Asep Encu & Momon Sudarma. (2020). *menjadi kepala madrasah profesional*.
- Dr.salim. (2019). *Penelitian Pendidikan*.
- Fitria Noviatu Rizki, & Zainal Arifin. (2023). *Pemeriksaan Dalam Rumah Tangga (Marital Rape) Perbandingan Hukum Positif Indonesia, Timur Tengah, Dan Fikih*. *Bidayah: Studi Ilmu-Ilmu Keislaman*, 14(2), 239–257. <https://doi.org/10.47498/bidayah.v14i2.2210>
- Hadi, I. Y. (2023). *Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Ma NW Nurul Iman Keruak*. *Jurnal Edukasi Dan Sains*, 5, h.50.
- Hariyadi, A., Nugraheni, L., & Shofwani, S. A. (2023). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Masa Pandemi*. *Equity In Education Journal*, 5(1), 1–6. <https://doi.org/10.37304/ej.v5i1.7656>
- juri wahananto. (2022). *kepemimpinan kepala madrasah dalam mengebangkan budaya mutu*.
- Lailatussaadah, L. (2020). *Upaya peningkatan kinerja guru. Intelektualita*. *Intelektualita*, 3(1), 15–25.
- Muhammad. (n.d.). *Atau Asal-Usul, Kata Pendidikan Dalam Bahasa Inggris Disebut Dengan*. 7–23.
- Muspawi, M. (2021). *Strategi Peningkatan Kinerja Guru*. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 21(1), 101. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v21i1.1265>
- Nababan, B. O. (2015). *Teori dan model kepemimpinan*. *Academia. Edu*, 8, 49182–49188.
- Napitupulu, G., Silalahi, M., & Gultom, S. (2023). *Implementasi Manajemen Kurikulum Merdeka Belajar dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SMA Negeri 1 Bandar*. *Journal on Education*, 6(1), 5397–5406.
- Ramadhuan, Jufri, & Jama'ah. (2019). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Guru, Manajemen Sekolah, Dan Pendidikan-Pelatihan Terhadap Kinerja Guru*. *JIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 2(1), 228–237.
- Rorimpandey, W. . (2020). *Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru sekolah dasar*.
- Rosalawati, B. N., Mustiningsih, M., & Arifin, I. (2020). *Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru*. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 3(1), 61–71. <https://doi.org/10.17977/um027v3i12020p61>
- Sihaloho, H. P. (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Global Intermedia Nusantara Yogyakarta*. 2012, 10–11.
- Suryani, N., Muspawi, M., & Aprillitavivayarti, A. (2023). *Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar di Sekolah Penggerak*. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 23(1), 773. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v23i1.3291>
- Susanto, D. A. (2016). *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*.
- Syukri, M., Chaniago, N. S., & Dayanti, S. W. (2022). *Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan*. *JURNAL MALAY– Manajemen Pendidikan Islam & Budaya*, 2(2), 14.
- Ujud, S., Nur, T. D., Yusuf, Y., Saibi, N., & Ramli, M. R. (2023). *Penerapan Model Pembelajaran*

- Discovery Learning Untuk Meningkatkan Hasil Belajar Siswa Sma Negeri 10 Kota Ternate Kelas X Pada Materi Pencemaran Lingkungan. *Jurnal Bioedukasi*, 6(2), 337–347. <https://doi.org/10.33387/bioedu.v6i2.7305>
- undang undang no 02.2003. (2003). *Zitteliana*, 19(8), 159–170.
- Wahyuningsih, N., & Trihantoyo, S. (2021). Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Ken Blanchard-Paul Hersey. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 9(3), 727–738.
- Zahiq, M. (2024). Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru. *Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 88–102. <https://doi.org/10.54437/alidaroh.v8i1.867>