

## Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di Sekolah Menengah Pertama

Anis Mahatika, Suswati Hendriani

Institut Agama Islam Negeri Batusangkar

e-mail: anismahatika2018@gmail.com, suswati.hendriani@iainbatusangkar.ac.id

---

**Abstract.** *The purpose of this research is to describe the situational leadership style of the principal at SMP Negeri 5 Batusangkar. The type of research used in this study is a phenomenological type with a qualitative approach. Data collection in this study used the methods of observation, interviews, and documentation studies. Then to analyze the data, the researcher uses the Miles Huberman model technique, which consists of data reduction, data presentation, verification, and conclusion drawing. Based on the results of the study, the situational leadership style of the principal at SMP Negeri 5 Batusangkar is carried out by 1) applying the telling model of situational leadership by giving tasks to work partners using one-way communication; 2) applying the situational leadership selling model using two-way communication so that communication can be established better to provide the right direction to work partners. 3) applying the participating model situational leadership in which the orientation of the principal's leadership is not only a task carried out by subordinates but also maintaining good relationships and making decisions together so that they can be accounted for together as well; 4) apply the situational leadership model of delegating to partners who are able and can carry out the assigned tasks.*

**Keywords.** *Situational leadership style, principal*

---

**Abstrak.** Tujuan penelitian ini ialah untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMP Negeri 5 Batusangkar. Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini berjenis fenomenologi dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Kemudian untuk menganalisis data peneliti menggunakan teknik model miles heberman yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, serta verifikasi dan penarikan kesimpulan. Berdasarkan hasil penelitian, gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMP Negeri 5 Batusangkar dilakukan dengan cara: 1) menerapkan kepemimpinan situasional model *telling* dengan memberikan tugas kepada mitra kerja secara jelas dengan menggunakan komunikasi satu arah; 2) menerapkan kepemimpinan situasional model *selling* menggunakan komunikasi dua arah agar komunikasi dapat terjalin lebih baik guna memberikan arahan yang tepat kepada mitra kerja; 3) menerapkan kepemimpinan situasional model *participating* yang mana orientasi kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya tugas yang dikerjakan oleh bawahan melainkan tetap menjaga hubungan yang baik serta melakukan pengambilan keputusan secara bersama-sama agar dapat dipertanggungjawabkan secara bersama-sama pula; 4) menerapkan kepemimpinan situasional model *delegating* kepada mitra kerja yang sanggup dan memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas yang diberikan.

**Kata Kunci.** Gaya kepemimpinan situasional, kepala sekolah



This is an open access article under the CC BY-SA 4.0 license

(<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

## A. PENDAHULUAN

Proses globalisasi pada era 4.0 telah mampu mengubah style masyarakat, dari aspek-aspek tertentu. Dengan adanya pendidikan akan mampu membantu masyarakat dalam mengikuti perkembangan zaman pada era 4.0 yang tidak akan jauh dari aturan-aturan yang telah ditetapkan. Dengan demikian untuk menciptakan pendidikan yang bermutu dan membantu masyarakat dalam mengikuti perkembangan zaman dibutuhkan pengelolaan pendidikan yang berkualitas oleh *manager* pendidikan yaitu kepala sekolah. Kepala sekolah adalah seorang tenaga pendidik yang diberikan tugas tambahan untuk mengelola sekolah dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan meningkatkan mutu pendidikan di suatu sekolah (Said, 2018).

Kepala sekolah akan menggerakkan, mengarahkan, mitra kerja baik itu wakil kepala sekolah, guru, maupun tenaga kependidikan lainnya. Hal ini senada dengan ungkapan Nai & Wijayanti, (2018) yang mengungkapkan bahwasanya salah satu contoh dari pelaksanaan peran kepala sekolah ialah pada saat memimpin rapat. Kepala sekolah pada saat situasi seperti itu harus mampu memosisikan dirinya atau menerapkan perannya dalam mengarahkan mitra kerja terhadap persoalan yang mereka hadapi sampai pada tahap pengambilan keputusan yang dapat dipahami dan diterima oleh tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan lainnya. Kegiatan ini bertujuan untuk memfungsikan dengan baik perannya sebagai seorang kepala sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Sehingga kepala sekolah dituntut untuk mampu memiliki seni memimpin yang baik untuk mempengaruhi mitra kerja agar tercapai visi, misi dan tujuan sekolah melalui program yang mereka susun secara bersama-sama. Dengan demikian seorang kepala sekolah harus memiliki gaya kepemimpinan yang baik untuk menjalankan semua program yang telah disusun.

Ali, Harun, & Djailani (2015) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah karakteristik yang dimiliki oleh seseorang dalam bentuk mempengaruhi mitra kerjanya agar mereka mau menjalankan tugas dan meneladani sifat pemimpin dalam rangka mencapai tujuan. Sehingga melalui definisi di atas untuk mempengaruhi atau menggerakkan mitra kerja kepala sekolah harus memperhatikan model gaya kepemimpinan ideal yang akan diterapkannya. Penelitian dari Fitriyani, Aidil, & Zainab (2021) menjelaskan bahwasanya gaya kepemimpinan kepala sekolah secara umum terbagi menjadi tiga, yaitu gaya atau tipe otoriter yang mana semua kekuasaan dan kebijakan berada ditangan pemimpin. Kemudian tipe demokratis yaitu tipe kepemimpinan yang mengikutsertakan bawahan atau mitra kerjanya dalam mengambil kebijakan. Selanjutnya tipe *leizess faire* yakni tipe kepemimpinan yang mana seorang pemimpinnya menyerahkan seluruh urusan kepada bawahannya. Meskipun demikian gaya kepemimpinan yang ideal ialah gaya kepemimpinan situasional, artinya pemimpin menggerakkan mitra kerjanya sesuai dengan situasi ia cerdas dalam bersikap karna pemimpin itu tahu kapan ia harus bertindak secara otoriter dan kapan ia bertindak secara demokratis.

Sehingga gaya kepemimpinan situasional lebih baik dan lebih ideal untuk diterapkan di masing-masing sekolah. Untuk mengukur gaya kepemimpinan kepala sekolah ada beberapa indikator yang dapat digunakan oleh peneliti, diantaranya adalah *telling/* mendikte yang artinya kepala sekolah sebagai pemimpin memberikan gambaran-gambaran mengenai tugas pokok, dan fungsi mereka masing-masing. Kemudian kepala sekolah juga memberikan gambaran tentang waktu yang digunakan untuk

melaksanakan tugas-tugas tersebut. Kemudian *selling*/menjual: artinya kemampuan kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan instruksi-instruksi disamping harus *supporting*. Selanjutnya *Participating*/partisipasi: artinya kepala sekolah membangun interaksi yang baik dengan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan terutama dalam hal pengambilan keputusan dalam menyelesaikan tugas yang telah diberikan kepada mereka. Terakhir *delegating*/delegasi: artinya kemampuan kepala sekolah dalam hal menyerahkan tanggungjawab kepada wakil kepala sekolah dalam hal penyelesaian pekerjaan, dikarenakan sesuatu dan lain hal demi terciptanya keefektifan pekerjaan (Diwiyani & Sarino, 2018).

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh (Wayuningsih & Trihantoyo (2021) dengan judul “Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Ken Blanchard-Paul Hersey”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwasanya kepemimpinan situasional kepala sekolah berdasarkan pendekatan teori kepemimpinan situasional Ken Blanchard dan Paul Hersey berguna agar guru dan tenaga kependidikan memiliki kesiapan dalam menjalankan tugas mereka di sekolah dalam pelaksanaan proses belajar mengajar. Sehingga ada empat indikator gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh kepala sekolah, seperti gaya *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*. Keempat indikator gaya ini pada gaya kepemimpinan situasional mampu membentuk kepemimpinan kepala sekolah menjadi lebih efektif dan efisien.

Melihat penjabaran tentang gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah peneliti melakukan pengamatan pada tanggal 21 Mei 2022 di SMP Negeri 5 Batusangkar Kabupaten Tanah Datar. Berdasarkan hasil wawancara dengan tenaga pendidik di SMP Negeri 5 Batusangkar ditemukan bahwasanya kepala SMP Negeri 5 Batusangkar sangat menjunjung tinggi nilai-nilai kekeluargaan dengan menjalin komunikasi yang baik pada saat menjalankan program yang direncanakan. Sehingga peneliti juga mengamati terjalannya komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan tenaga administrasi serta tenaga pendidik dan memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam mengurus beasiswa bagi peserta didik yang kurang mampu. Berdasarkan hasil observasi peneliti mengamati terdapat banyak prestasi peserta didik sehingga sekolah ini dikategorikan sebagai sekolah unggul. SMP Negeri 5 Batusangkar memiliki peserta didik sejumlah 249 orang dengan jumlah mitra kerja sebanyak 19 orang yang terdiri dari 15 orang ASN dan 4 orang non ASN. Sehingga melihat fenomena tersebut peneliti tertarik untuk membahas gaya kepemimpinan situasional kepala SMP Negeri 5 Batusangkar, Kabupaten Tanah Datar.

Berdasarkan penjabaran di atas maka penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMP Negeri 5 Batusangkar, Kabupaten Tanah Datar. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi kepada kepala sekolah bagaimana cara mereka menggerakkan tenaga pendidik ataupun tenaga kependidikan tempat sekolah mereka mengabdikan.

## B. METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian fenomenologi dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan pendekatan yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang natural dan menjadikan diri sendiri sebagai instrument kunci Sugiyono (2019). Peneliti menggunakan teknik *snowball sampling* untuk mengumpulkan informan. Kemudian

proses pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Pernyataan ini sesuai dengan pernyataan Sukmadinata (2010) bahwasanya teknik pengumpulan data yang digunakan pada pendekatan kualitatif terdiri dari observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Dalam penelitian ini peneliti melakukan observasi terhadap kondisi SMP Negeri 5 Batusangkar. Kemudian peneliti melakukan wawancara dengan Kepala SMP Negeri 5 Batusangkar, wakil kepala sekolah dan guru-guru yang mengajar di SMP Negeri 5 Batusangkar tentang gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMP Negeri 5 Batusangkar Kabupaten Tanah Datar. Selanjutnya peneliti melakukan studi dokumentasi terhadap struktur organisasi, bentuk pembagian tugas dan prestasi yang diraih oleh peserta didik sebagai sasaran dalam dunia pendidikan. Untuk pengumpulan data di atas peneliti menjadikan diri sendiri sebagai instrument utama, kemudian ditambah dengan alat perekam suara, serta Alat Tulis Kerja (ATK). Hal ini sejalan dengan ungkapan Sudaryana (2018) bahwasanya peneliti merupakan instrument utama dalam penelitian kualitatif. Tidak hanya pengumpulan data peneliti juga melakukan analisis terhadap data yang telah dikumpulkan menggunakan teknik Analisis Huberman yang terdiri dari reduksi data, *display data*, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi data tentang gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMP Negeri 5 Batusangkar Kabupaten Tanah Datar. Selanjutnya untuk menguji keabsahan data peneliti menggunakan teknik *triangulasi data*.

### C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah SMP Negeri 5 Batusangkar, dilaksanakan melalui beberapa cara yang mengacu pada kepemimpinan situasional Kepala Sekolah Ken Blanchard-Paul Hersey yang mencakup pada model *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* diantaranya sebagai berikut:

Pertama *telling* artinya kepala sekolah memberitahukan tugas dan fungsinya kepada mitra kerjanya sehingga terjalin komunikasi satu arah. Model ini bertujuan agar tenaga pendidik dan tenaga kependidikan terlatih dalam melakukan pekerjaannya sehingga mereka dapat meningkatkan kompetensi dalam bekerja (Aisyah & Takdir, 2017). Kepala SMP Negeri 5 Batusangkar membentuk struktur organisasi yang jelas yang dilengkapi dengan tugas pokok dan fungsi mereka masing-masing. Agar mitra kerja tidak lupa dengan kewajiban mereka. Kepala sekolah menjelaskan tugas pokok dan fungsi mereka masing-masing baik itu tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Sehingga mereka fokus mengerjakan tugas masing-masing tanpa ikut campur dengan tugas yang lainnya. Kecuali jika ada yang meminta bantuan Hasil temuan ini diperkuat oleh Nasution & Ichsan (2020) yang mengatakan bahwasanya struktur organisasi ialah deskripsi dari tugas dan fungsi masing-masing tenaga pendidik dan tenaga kependidikan serta peran mereka masing-masing yang akan mempermudah pekerjaan, yang diterangkan dengan jelas, dan lebih terarah dalam mencapai tujuan pendidikan. Tidak hanya itu kepala sekolah selalu mengingatkan tugas pokok dan fungsi mitra kerja di SMP Negeri 5 Batusangkar.

Kedua *selling* artinya kepala sekolah melakukan komunikasi yang efektif dan menjaga hubungan dengan mitra kerjanya dengan harapan tugas yang telah diberitahukan pada model *telling* di atas dapat dijalankan dengan baik oleh mitra kerjanya sesuai dengan arahan dan petunjuk yang diberikan. Ungkapan ini diperkuat

oleh Siagian, Lubis, & Darwin (2022) yang mengungkapkan bahsawanya *selling* adalah gaya kepemimpinan yang mengutamakan komunikasi secara persuasive dan lebih membimbing bawahan agar tercapai tujuan pendidikan disebuah sekolah. Maka dari itu berdasarkan hasil wawancara dengan kepala SMP Negeri 5 Batusangkar beliau mengungkapkan ada beberapa cara untuk menjalin komunikasi yang efektif, diantaranya saling menjaga komunikasi dengan mitra kerja, memahami kondisi mitra kerja pada saat melakukan komunikasi dengan tujuan tugas yang telah diamanahkan kepada mereka dapat dijalankan dengan baik, Kepala SMP Negeri 5 Batusangkar selalu memberikan solusi kepada mitra kerjanya pada saat mereka memiliki kendala dalam menjalankan tugas yang dilimpahkan oleh kepala sekolah, kepala sekolah memberikan apresiasi bagi mereka yang berprestasi, kepala sekolah melakukan pendekatan personal dengan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan jika kinerja mereka menurun dari yang diharapkan. Cara pertama yang dilakukan oleh Kepala SMP negeri 5 Batusangkar untuk menjalin komunikasi yang efektif ialah Saling menjaga komunikasi dengan mitra kerja di SMP Negeri 5 Batusangkar. Harapannya mitra kerja bisa mengerjakan tugasnya dengan baik, dengan cara menggunakan kata seperti “Mintak Tolong/Mohon Bantuan”. Hasil temuan ini senada dengan hasil temuan Ramadhan, Chaniago, & Rifai (2021) dalam artikelnya yaitu komunikasi kepala sekolah merupakan proses penyampaian pesan kepada mitra kerja baik dalam bentuk lisan maupun tulisan, sehingga kepala sekolah harus menjalin komunikasi yang baik dengan mereka agar mereka menjalankan apa yang diinstruksikan oleh kepala sekolah dalam memecahkan persoalan yang dihadapi oleh tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan.

Cara kedua yang dilakukan oleh Kepala SMP negeri 5 Batusangkar untuk menjalin komunikasi yang efektif ialah memahami kondisi dengan mitra kerja di SMP Negeri 5 Batusangkar. Jika mitra kerja ada masalah. Situasi ini senada dengan pendapat Pusveni, Yuliejantiningasih, & Roshayanti (2020) yang menyatakan bahwasanya kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengetahui atau memahami mengenai kondisi mitra kerja yang tergambar dalam pembagian tugas proses belajar mengajar, tugas tambahan guru maupun permasalahan yang dihadapi guru. Cara ketiga yang dilakukan oleh Kepala SMP negeri 5 Batusangkar untuk menjalin komunikasi yang efektif ialah kepala sekolah mencarikan solusi terhadap permasalahan yang dihadapi oleh mitra kerja di SMP Negeri 5 Batusangkar. Seperti masalah keluarga, masalah sekolah, dan lain-lain yang mereka hadapi. Solusi yang diberikan oleh Kepala SMP Negeri 5 Batsangkar diperkuat oleh Dian, Muhyi, & Hermawan (2022) yang menyatakan bahwasanya salah satu alternative yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam menjaga hubungan baik dengan mitra kerja ialah kepala sekolah tidak hanya memberikan instruksi kepada tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan dalam memimpin tetapi kepala sekolah tetap menjadi inspirasi dalam mengatasi setiap permasalahan yang terjadi sehingga komunikasi yang dijalin dapat dilakukan secara efektif dan efisien termasuk mencari solusi dari permasalahan pembelajaran.

Cara keempat yang dilakukan oleh Kepala SMP negeri 5 Batusangkar untuk menjalin komunikasi yang efektif ialah kepala sekolah memberikan apresiasi bagi guru yang berprestasi seperti memberikan pujian. Sejalan dengan hal tersebut kepala sekolah memberikan motivasi untuk mitra kerja di SMP Negeri 5 Batusangkar untuk meningkatkan kinerja mereka. Situasi ini juga diamati dan disajikan dalam tusannya oleh Hulmiati (2021) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwasanya untuk meningkatkan

kerjasama dalam sebuah tim di lingkungan kerja dapat dilakukan dengan menjaga komunikasi yang baik dengan cara memberikan motivasi, puji-pujian dan semangat kepada mitra kerja serta penghargaan kepada mitra kerja yang berprestasi. Cara kelima yang dilakukan oleh Kepala SMP negeri 5 Batusangkar untuk menjalin komunikasi yang efektif ialah kepala sekolah melakukan pendekatan secara personal dengan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan jika kinerja mereka menurun dari yang diharapkan. Hal ini diperjelas oleh Maimunah, Komariah, & Asnawiyah (2019) yang menyatakan bahwa kepala sekolah menjaga hubungan baik dengan mitra kerja melalui pendekatan personal maupun secara persuasif.

Ketiga *participating*, artinya kepala sekolah dalam memimpin berorientasi kepada tugas yang diberikan sambil menjaga hubungan yang baik dengan mitra kerjanya. Menurut Wayuningsih & Trihantoyo (2021) Perilaku ini bertujuan untuk mengajak mitra kerjanya berperan aktif dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan termasuk dalam proses pengambilan keputusan. Sehingga kepala sekolah berperan sebagai fasilitator pada saat mitra kerjanya melakukan proses pengambilan keputusan dalam rangka menjalankan tugas mereka masing-masing. Pada kegiatan ini kepala sekolah melakukan komunikasi yang efektif agar tidak terjadi kesalahpahaman. Sehingga orientasi kerja kepala SMP Negeri 5 Batusangkar berorientasi kepada tugas dengan mengingatkan tugas mitra kerja agar dapat mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah. Tidak hanya mengandalkan mitra kerja untuk selalu bekerja dan bekerja tetapi juga menjaga hubungan baik dengan mereka secara emosional. Agar tercipta suasana kekeluargaan yang baik. Kemudian pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala SMPN 5 Batusangkar pada dasarnya dilakukan secara demokratis dengan meminta pendapat dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 5 Batusangkar. Artinya pada kondisi ini Kepala SMP Negeri 5 Batusangkar berperan sebagai fasilitator. Namun pada kondisi yang darurat Kepala SMP Negeri 5 Batusangkar mengambil keputusan secara langsung demi kebaikan bersama. Ungkapan ini diperjelas oleh Sherly, Darwin, & Sihombing (2020) dalam tulisannya yang menjelaskan bahwasanya melibatkan bawahan maupun mitra kerja dalam pengambilan keputusan dapat menghasilkan keputusan yang bersifat objektif, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan secara bersama dengan kompetensi yang mereka miliki dalam pemecahan masalah, menganalisis permasalahan yang terjadi, dan mengelola resiko dengan baik sebagai bentuk dampak yang terjadi terhadap pengambilan keputusan. Dengan demikian pengambilan keputusan secara bersama-sama memiliki efek yang positif dalam perkembangan organisasi. Untuk meningkatkan partisipasi dari mitra kerjanya maka kepala SMP Negeri 5 Batusangkar mengusahakan agar terpenuhi kebutuhan mereka baik secara finansial maupun non finansial. Senada dengan pendapat Utami (2022) bahwasanya salah satu indikator kepemimpinan kepala sekolah yang profesional ialah terpenuhi kebutuhan yang dipimpinnya seperti kebutuhan guru, kebutuhan peserta didik, dan kebutuhan warga sekolah.

Keempat *delegating* artinya kepala sekolah mendelegasikan ataupun memindahkan tanggungjawabnya sementara kepada wakil kepala sekolah pada saat kepala sekolah tersebut dinas luar. Menurut Aisyah dan Takdir (2017) kepemimpinan situasional dengan model *delegating* ini diarahkan kepada bawahan/ mitra kerjanya yang memiliki kemampuan dan kemauan yang tinggi. Sehingga berdasarkan hasil observasi dan wawancara pada kondisi ini Kepala SMP Negeri 5 Batusangkar pada saat melakukan

dinas luar beliau mendelegasikannya kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Karena wakil kepala sekolah ini dianggap sudah memiliki kemampuan dan bersedia untuk menerima pelimpahan wewenang yang diberikan oleh kepala sekolah. Sehingga pada saat kepala sekolah tidak ada ditempat maka segala urusan yang menyangkut kepala sekolah diarahkan kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum.

Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMP Negeri 5 Batusangkar dapat meningkatkan semangat mitra kerja untuk meningkatkan kinerja masing-masing. Sehingga banyak prestasi yang diraih oleh peserta didik sebagai sasaran dalam dunia pendidikan di tingkat propinsi, nasional sampai internasional. Berdasarkan uraian kajian mengenai gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam hal ini SMP Negeri 5 Batusangkar. Maka dapat dipahami bahwasanya gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah merupakan gaya kepemimpinan yang lebih ideal jika kita bandingkan dengan gaya kepemimpinan yang lainnya untuk internal sekolah.

## KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan kepala sekolah secara situasional berarti sebuah proses pelaksanaan pengelolaan sekolah dengan seni yang dimiliki oleh kepala sekolah yang berdasarkan pada keadaan situasi. Artinya kepala sekolah memiliki kemampuan ataupun kecerdasan dalam membaca situasi dan kondisi sehingga ia paham kapan harus bertindak secara demokratis, kapan harus bertindak secara otoriter. Sehingga di lingkungan internal sekolah kepala sekolah menguasai keadaan dengan baik. Maka pada penerapan gaya kepemimpinan situasional oleh kepala SMP Negeri 5 Batusangkar tidak terlepas dari empat indikator model yang dikemukakan oleh Ken Blanchard-Paul Hersey yang terdiri dari *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*. *Telling* artinya kepala sekolah memberitahukan tugas pokok dan fungsi dari masing-masing mitra kerjanya, sehingga terjadi komunikasi satu arah antara atasan dan bawahan. Selanjutnya *selling* artinya menjual maksudnya kepala sekolah memberikan instruksi yang tepat kepada mitra kerjanya dengan menjalin komunikasi secara efektif dan efisien. Selanjutnya *participating* artinya kepala sekolah memiliki partisipasi yang tinggi dalam menjalankan tugas dan berusaha menyadarkan mitra kerjanya untuk berpartisipasi aktif dalam menyelesaikan pekerjaannya serta berperanaktif dalam pengambilan keputusan. Terakhir *delegating* kepala sekolah memberikan pelimpahan wewenang kepada mitra kerjanya yang sanggup dan mau untuk melaksanakannya.

## REFERENSI

- Aisyah, S., & Takdir, S. (2017). Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di Smp Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya. *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah*, 2(2), 119-132.
- Ali, S. N. M., Harun, C. Z., & Djailani, A. R. (2015). Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada SD Negeri Lambaro Angan. *Jurnal Administrasi Pendidikan: Program Pascasarjana Unsyiah*, 3(2).
- Dian, D., Muhyi, U. A., & Hermawan, Y. (2022). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Memotivasi Guru untuk Mempersiapkan Pembelajaran Daring pada saat Pandemi Covid 19. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 11(01), 580-597.

- Diwiyani, D., & Sarino, A. (2018). Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru sebagai determinan kinerja guru. *Manajerial: Jurnal Manajemen Dan Sistem Informasi*, 17(1), 83–94.
- Fitriyani, F., Aidil, A., & Zainab, Z. (2021). Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Yang Ideal. *El-Ghiroh: Jurnal Studi Keislaman*, 19(2), 177–185.
- Hulmiati, M. (2021). Strategi Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan Guru Dan Tenaga Kependidikan di SMAN 1 Narmada. *JURNAL CAHAYA MANDALIKA (JCM) e-ISSN 2721-4796*, 2(1 Maret), 1–8.
- Maimunah, M., Komariah, N., & Asnawiyah, A. (2019). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan Di Mts Nurul Huda Parit 5 Sungai Luar Kecamatan Batang Tuaka Kabupaten Indragiri Hilir. *Al-Afkar: Jurnal Keislaman & Peradaban*, 7(2), 21–38.
- Nai, H., & Wijayanti, W. (2018). Pelaksanaan tugas dan fungsi kepala sekolah pendidikan menengah negeri. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 6(2), 183–192.
- Nasution, L., & Ichsan, R. N. (2020). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora*, 5(2), 78–86.
- Pusveni, E., Yuliejantiningasih, Y., & Roshayanti, F. (2020). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Brebes. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 9(2).
- Ramadhan, A., Chaniago, N. S., & Rifai, M. (2021). Implementasi Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Di SMK Swasta Bina Taruna 2 Medan. *Jurnal Fadillah: Manajemen Pendidikan Islam & Umum*, 1(4).
- Said, A. (2018). Kepemimpinan kepala sekolah dalam melestarikan budaya mutu sekolah. *EVALUASI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 257–273.
- Sherly, S., Darwin, D., & Sihombing, H. B. M. (2020). Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan (Studi Kasus di SMP Swasta Sultan Agung Pematangsiantar). *Warta Dharmawangsa*, 14(3), 529–535.
- Siagian, H. M., Lubis, M. J., & Darwin, D. (2022). Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah SD Swasta. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 3821–3829.
- Sudaryana, B. (2018). *Metode Penelitian Teori dan Praktek Kuantitatif dan Kualitatif*. Sleman: Deepublish.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, N. S. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan (Ke Enam)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Utami, R. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SMA A. Wahid Hasyim Tebuireng Diwek Jombang. *Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 65–89.
- Wayuningsih, N., & Trihantoyo, S. (2021). Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Ken Blanchard-Paul Hersey. *Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 09(3), 727–738.