

KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMP NEGERI 1 BUNGORO

Rismayanti¹, Wahira²

Jurusan Administarsi Pendidikan
Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Negeri Makassar

alamat e-mail:

Rismayanti1610@gmail.com¹

Wahira@unm.ac.id²

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada SMP Negeri 1 Bungoro. Pendekatan penelitian ini ialah kualitatif menggunakan jenis pendekatan deskriptif. Penelitian ini dilakukan pada SMP Negeri 1 Bungoro. Metode teknik pengumpulan data yang digunakan ialah observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gambaran kepala sekolah SMP Negeri 1 Bungoro telah menjalankan kepemimpinan situasional sebab beliau memberikan gaya kepemimpinan situasional sesuai dengan tingkat kematangan guru, tetapi kepala sekolah mayoritas memakai gaya delegasi pada pengajar yang memiliki taraf kematangan tinggi, guru mampu dan mau atau percaya diri dibuktikan menggunakan intruksi kepala sekolah pada guru menggunakan sedikit pengarahan sebab guru sudah mampu melaksanakan tugas yang diberikan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah juga memberikan gaya partisipasi pada guru yang memiliki tingkat kematangan sedang ke tinggi, guru yang mampu tetapi tidak percaya diri dibuktikan menggunakan melibatkan guru pada pengambilan keputusan, mendengarkan keluhan guru, serta memberikan bantuan. Kepemimpinan situasional kepala sekolah SMP Negeri 1 Bungoro untuk peningkatan kinerja guru telah memenuhi standar kinerja guru dibuktikan dengan data hasil rekap penilaian kinerja guru (PKG).

Kata kunci: Kepemimpinan Situasioanal, Kepala Sekolah, Kinerja Guru

Abstract: The purpose of this study was to determine the description of the principal's situational leadership in improving teacher performance at SMP Negeri 1 Bungoro. The approach of this research is qualitative using descriptive approach. This research was conducted at SMP Negeri 1 Bungoro. The method of data collection techniques used is observation, interview and documentation. The results showed that the description of the principal of SMP Negeri 1 Bungoro has carried out situational leadership because he provides a situational leadership style according to the level of maturity of the teacher, but the majority of principals use the delegation style on teachers who have a high level of maturity, teachers are able and willing or confident as evidenced by using the principal's instructions to the teacher using a little direction because the teacher is able to carry out the tasks assigned by the principal. Principals also provide a participation style to teachers who have a medium to high level of maturity, teachers who are capable but not confident as evidenced by involving teachers in decision making, listening to teacher complaints, and providing assistance. The situational leadership of the principal of SMP Negeri 1 Bungoro to improve teacher performance has met the teacher performance standards as evidenced by the recap data of the teacher performance assessment

Keywords: Situational Leadership, Principal, Teacher Performance

1. PENDAHULUAN

Sekarang ini pelaksanaan pendidikan diusahakan untuk mengimbangi perubahan dan perkembangan zaman, sehingga perlu diadakan perbaikan dan perkembangan. Seperti yang dikehendaki pemerintah dalam bidang pendidikan adalah meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas baik secara kognitif, afektif dan psikomotorik. Ketercapaian tujuan pendidikan didasarkan pada kecakapan dan kemampuan kepemimpinan kepala sekolah.

Kepala sekolah adalah salah satu komponen pendidikan yang paling penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan, oleh karena itu kepala sekolah diharapkan mempunyai kepribadian, kemampuan serta keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan.

Setiap Kepala sekolah memiliki strategi berbeda dalam kepemimpinan. Berdasarkan situasi dan kondisi yang berbeda-beda disetiap sekolah membuat kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah berbeda pula. Salah satunya yaitu kepemimpinan situasional yang berarti kepemimpinan yang beranggapan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik, semua harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi lingkungan organisasi.

Kepemimpinan situasional sendiri didasarkan pada pandangan atau anggapan bahwa seorang pemimpin harus dapat menyesuaikan perilaku dan gaya memimpin dengan situasi yang ada serta sifat dan perilaku pemimpin juga harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada. Ada 4 perilaku yang dapat digunakan untuk melihat kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard (Robbins, 2007: 64) yaitu: pertama *telling* atau memberitahukan, kedua *selling* atau menjajakan, ketiga *participating* atau mengikutsertakan, dan keempat *delegating* atau mendelegasikan. Dengan itu diharapkan kepala sekolah memilih gaya kepemimpinan yang tepat untuk meningkatkan kinerja guru.

SMP Negeri 1 Bungoro salah satu sekolah yang terkenal di Kabupaten Pangkep. SMP Negeri 1 Bungoro berada di Jalan Samalewa, Kecamatan Bungoro, Kabupaten Pangkajene Kepulauan Provinsi Sulawesi Selatan, memiliki tempat yang strategis, mudah dijangkau. SMP Negeri 1 Bungoro merupakan sekolah terakreditasi A dan dapat bersaing dengan sekolah lain dalam menghasilkan peserta didik yang berkualitas.

Fenomena yang dapat diamati dalam SMP Negeri 1 Bungoro yang menarik untuk dibahas yaitu mengenai kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah SMP Negeri 1 Bungoro yaitu kepemimpinan situasional dilihat dari beberapa indikator kepemimpinan situasional yaitu memberitahukan (*Telling*), menjajakan (*Selling*), partisipasi (*Participation*) dan delegasi (*Delegating*).

Dalam penerapan kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMP Negeri 1 Bungoro, kepala sekolah menggunakan *telling* hanya pada saat pemberian tugas yang benar-benar baru sehingga butuh pengarahan atau instruksi yang lebih banyak, *selling* terkadang digunakan kepala sekolah untuk memberikan petunjuk yang disertai dengan dukungan dan kepala sekolah bersedia mendengarkan saran dan keluhan guru, untuk partisipasi (*participating*), kepala sekolah mencoba melibatkan guru dalam pengambilan keputusan. Sedangkan mendelegasikan (*delegating*), kepala sekolah sedikit memberikan arahan terhadap penyelesaian tugas kepada guru sebab mempercayai guru dapat menyelesaikan tugas sendiri. Kepala sekolah tidak serta merta menggunakan 4 perilaku kepemimpinan situasional secara bersamaan sebab tergantung dari situasi tingkat kematangan guru yang dihadapi.

Dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 1 Bungoro dari hasil observasi awal yang teramati yaitu guru mampu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan serta melaksanakan tugas tambahan, pendayagunaan media pembelajaran yang variatif, Untuk mengkaji lebih dalam lagi mengenai kinerja guru di SMP Negeri 1

Bungoro harus dilakukan penelitian lebih lanjut sebab yang terlihat hanya beberapa gambaran mengenai kinerja guru.

Berdasarkan hasil observasi dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah telah berupaya menerapkan kepemimpinan situasional untuk meningkatkan kinerja guru, semakin baik kepemimpinan situasional kepala sekolah yang ditunjukkan kepada guru, maka akan semakin meningkatkan kinerja guru untuk melaksanakan tugas yang diembannya. Kepemimpinan situasional mempengaruhi seluruh kinerja yang dilakukan, dengan meningkatnya kepemimpinan kepala sekolah seharusnya menjadi tolok ukur akan kinerja guru.

Hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan konteks penelitian yang dikaji, Dari penelitian terdahulu Luthfiani Nisfandi (2016) Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di Smp Negeri 2 Maos Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap, kesimpulan yang diperoleh adalah perilaku kepemimpinan kepala sekolah di SMP Negeri 2 Maos meliputi gaya instruktif (*telling*), gaya konsultatif (*selling*), gaya partisipatif (*participating*) dan gaya delegatif (*delegating*). Gaya instruktif (*telling*) dibuktikan dengan memberikan pengawasan ketat melalui pemberian *leader* kepada bawahan yang tidak mampu dan tidak mau melaksanakan tugas, dalam gaya konsultatif (*selling*) pemimpin memberikan pengarahan melalui komunikasi dua arah dan memberikan tugas yang terarah. Hal ini dibuktikan dengan kepala sekolah yang senantiasa mau mendengar keluhan dari bawahannya dan senantiasa terbuka kepada bawahan sehingga bawahan tidak canggung untuk bertanya mengenai masalah yang sedang dihadapi, gaya partisipatif (*participating*) dibuktikan dengan pemimpin yang senantiasa membuka diri dalam menerima gagasan, ide maupun saran dari bawahannya yang kemudian akan dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan, dan gaya delegatif (*delegating*) dibuktikan dengan instruksi kepala sekolah kepada bawahan dengan sedikit pengarahan karena bawahan mampu menjalankan tugas yang diberikan kepala sekolah.

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Setyaningtyas E. (2017) mengenai “Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di SMP Negeri 2 Tanah Merah Kabupaten Boven Digoel” Berdasarkan penelitian tersebut mengemukakan bahwa: Kepala sekolah jarang menggunakan gaya kepemimpinan *telling* karena bawahan sudah mudah untuk memahami fungsi dan perannya, Kepala sekolah sering menggunakan gaya kepemimpinan *selling* karena petunjuk kepala sekolah sangat dibutuhkan oleh guru, tapi kepala sekolah juga menerima masukan dari guru, Kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan *participating* dalam mengambil keputusan karena melibatkan guru dan mendengar usul saran serta memfasilitasi keperluan guru, Kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan *delegating* dalam mendelegasikan tugas dan tanggungjawab kepada wakil kepala sekolah pada saat kepala sekolah melakukan dinas diluar daerah. Pendelegasian dilaksanakan dengan tanggungjawab namun tetap terkoordinasi dan selalu ada pengawasan dari kepala sekolah.

Berdasarkan hasil observasi dapat disimpulkan bahwa semakin baik kepemimpinan situasional kepala sekolah yang ditunjukkan kepada guru, maka akan semakin meningkatkan kinerja guru untuk melaksanakan tugas yang diembannya. Kepemimpinan situasional mempengaruhi seluruh kinerja yang dilakukan, dengan meningkatnya kepemimpinan kepala sekolah seharusnya menjadi tolok ukur akan kinerja guru.

Secara umum dari berbagai hasil penelitian yang dipaparkan di atas membahas mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam hal meningkatkan kinerja guru. Maka dari itu peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam lagi mengenai kepemimpinan situasional kepala sekolah dan cara kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Dengan itu peneliti bermaksud untuk meneliti dengan judul “Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kinerja guru di SMP Negeri 1 Bungoro”.

2. KAJIAN TEORI

2.1. Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, dapat diukur melalui empat perilaku pemimpin dalam model Kontingensi-Situasional (Hersey and Blanchard pada Wahyudi, 2015)

1. Telling/mendikte: Kemampuan pemimpin untuk mendefinisikan peranan-peranan yang diperlukan untuk melakukan tugas dan menyampaikan pada pengikutnya mengenai apa, di mana, bagaimana, dan kapan melakukan tugas-tugasnya.
2. Selling/menjajakan: Kemampuan pemimpin dalam memberikan instruksi-instruksi terstruktur bagi bawahannya disamping juga harus supportif.
3. Participating/partisipasi: hubungan antara pemimpin dan bawahan, saling berbagi pendapat dalam pencapaian keputusan.
4. Delegating/delegasi: kewenangan pimpinan dalam menyerahkan tanggung jawab pelaksanaan pekerjaan pada bawahan agar dapat melakukan menjalankan pekerjaan.

2.1.1. Tingkat Kematangan

Gaya kepemimpinan yang tepat sangat tergantung pada tingkat kematangan bawahan (tingkat pengetahuan dan kompetensi) dari individu atau kelompok. Tingkat Kematangan pengikut menurut Hersey & Blanchard, (1982:87) dalam melaksanakan tugas dibagi menjadi empat tingkatan yaitu:

1. M1 adalah tingkat kematangan rendah, pengikut tidak mampu dan tidak mau atau tidak percaya diri dalam melaksanakan tugasnya. Indikator M1 adalah tidak melakukan tugas pada level yang dapat diterima, terintimidasi dengan tugasnya, tidak jelas mengenai arah tugas, dan menghindari tugas.
2. M2 adalah tingkat kematangan rendah ke sedang, pengikut tidak mampu tapi mempunyai kemauan atau percaya diri untuk melaksanakan tugas. Indikator M2

adalah tertarik dan responsif, menunjukkan kemampuan sedang, mau menerima masukan, penuh perhatian, dan mau melaksanakan tugas baru tanpa pengalaman.

3. M3 adalah tingkat kematangan sedang ke tinggi, pengikut mempunyai kemampuan tetapi tidak mau atau tidak percaya diri dalam melaksanakan tugas. Indikator M3 adalah telah menunjukkan pengetahuan dan kemampuan, terlihat keraguan dan takut dalam menyelesaikan atau mengambil langkah berikutnya dalam melaksanakan tugas.
4. M4 adalah tingkat kematangan tinggi, pengikut mempunyai kemampuan dan kemauan atau percaya diri untuk melaksanakan tugas. Indikator M4 adalah bertanggungjawab dan berorientasi pada hasil, dapat melaksanakan tugas secara independent, membuat keputusan yang efektif mengenai tugas dan menyelesaikan tugas tepat waktu atau lebih cepat.

Berdasarkan gaya kepemimpinan, tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang cocok dengan semua situasi maka gaya disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan. Indikator dari kesiapan setiap level tersebut sebagai berikut:

1. Memberitahukan (*Telling*), Orientasi tugas tinggi, hubungan rendah diberikan untuk bawahan yang tingkat kematangannya rendah (M1). Orang yang tidak mampu dan tidak mau atau tidak percaya diri. Dalam banyak kasus ketidakinginan mereka merupakan akibat dari ketidakpercayaan diri atau kurangnya pengalaman dan pengetahuannya berkenaan dengan suatu tugas. Dengan demikian, gaya memberitahukan dipakai pemimpin untuk memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik.
2. Menjajakan (*Selling*), Orientasi tugas tinggi, hubungan tinggi diberikan untuk bawahan yang tingkat kematangan rendah ke sedang (M2). Orang yang kurang

mampu tapi memiliki kemauan atau percaya diri untuk memikul tanggungjawab, memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Dengan demikian, gaya menjajakan dipakai pemimpin untuk mengarahkan yang kurang mampu, juga mendukung untuk memperkuat kemampuan guru.

3. Partisipasi (*Participation*), Orientasi tugas rendah hubungan tinggi diberikan untuk bawahan yang tingkat kematangannya sedang ke tinggi (M3). Orang-orang pada tingkat ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan atau tidak percaya diri untuk melakukan tugas yang diberikan. Dengan demikian, gaya partisipasi dipakai pemimpin untuk mendiskusikan masalah dan memotivasi untuk mendukung bawahan.
4. Delegasi (*Delegating*), Orientasi tugas rendah, hubungan rendah diberikan untuk bawahan yang tingkat kematangannya tinggi (M4). Orang-orang pada tingkat ini mampu dan mau, atau percaya diri untuk memikul tanggungjawab. Dengan demikian, gaya delegasi dipakai pemimpin untuk memberikan sedikit pengarahan atau dukungan.

Penerapan bermacam-macam kepemimpinan situasional tidak digunakan sekaligus, akan tetapi harus digunakan sesuai situasi dan kondisi yang dihadapi oleh seorang pemimpin. Demikian pula perilaku kepemimpinan seorang pemimpin menghadapi menghadapi individu anggota kelompok yang secara keseluruhan berbeda.

2.2. Kinerja Guru

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *work performance* atau *job performance*, sering disingkat menjadi *performance*. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, sikap, keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.

Menurut Sudjana, (2014: 19), kinerja guru terlihat dari keberhasilannya didalam meningkatkan proses dan hasil belajar, yang meliputi:

- a. Merencanakan program belajar mengajar.
- b. Melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar.
- c. Menilai kemajuan proses belajar mengajar.
- d. Menguasai bahan pelajaran.

Dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 35 ayat (1) beban kerja guru mencakup kegiatan pokok yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan serta melaksanakan tugas tambahan.

2.2.1 Indikator-Indikator Kinerja Guru

Kinerja seseorang dapat ditingkatkan jika ada kesesuaian antara pekerjaan dan keahliannya, secara mutlak penempatan guru harus pada bidang tugasnya. Standar Nasional Pendidikan Pasal 28 dalam Mulyasa (2008: 63) mengemukakan bahwa Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Dalam hal ini yang dimaksud dengan pendidik sebagai agen pembelajaran (*learning agent*) idalah peran pendidik yaitu sebagai fasilitator, motivator, maupun pemberi inspirasi.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif jenis deskriptif. Lokasi penelitian di SMP Negeri 1 Bungoro. Sumber data diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang dilakukan dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan 4 orang guru.

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah: (1) Observasi, suatu proses melihat, mengamati, dan mencermati serta merekam perilaku secara sistematis untuk suatu tujuan tertentu. (2) Wawancara, dalam kegiatan wawancara peneliti menyiapkan pedoman wawancara

berupa draf pertanyaan yang akan diajukan kepada informan. (3) Dokumentasi, dapat berupa foto, catatan, arsip, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda dan sebagainya.

Teknik analisis data yang digunakan adalah:

- a. Tahap Pengumpulan data
- b. Data Reduction (Reduksi Data)
- c. Data Display (Penyajian Data)
- d. Conclusion drawing/verification

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 1 Bungoro sesuai dengan perilaku kepemimpinan situasional

4.1.1. Memberitahukan (*telling*)

Hasil Penelitian yang diperoleh, Kepala sekolah SMP Negeri 1 Bungoro memang memberikan penjelasan mengenai tugas yang akan diemban oleh guru-guru namun tidak secara detail tapi tetap jelas, setiap ada tugas pasti diberikan pengarahan terlebih dahulu sebelum melaksanakan pekerjaan selebihnya kepala sekolah sangat percaya dengan kemampuan guru dalam melaksanakan tugas, kepala sekolah akan memberikan arahan atau penjelasan tambahan jika guru membutuhkan kepala sekolah untuk memberikan petunjuk yang diperlukan.

Menurut Setyaningtyas E. (2017) Apabila kepala sekolah menemukan guru yang tidak mampu dan dibarengi ketidakmauan atau tidak yakin akan bisa mengerjakan pekerjaan yang diberikan hal ini biasanya terjadi pada guru baru, disini kepala sekolah akan melakukan perilaku kepemimpinan situasional dalam hal memberitahukan (*telling*), kepala sekolah akan senantiasa memberikan arahan-arahan kepada guru.

Kepala sekolah SMP Negeri 1 Bungoro menyesuaikan instruksi yang diberikan kepada guru tergantung masalah pekerjaannya, menyesuaikan instruksi yang diberikan dalam hal mengajar dan membedakan instruksi jika memberikan tugas

tambahan diluar dari tugas mengajar sesuai dengan kemampuan guru atau potensi seorang guru. Kepala sekolah cukup sering melakukan pengawasan terkadang setiap hari bila ada kesempatan, 1 minggu waktu yang sangat sering dilakukan pengawasan, kadang juga 1 bulan sekali tergantung dari pekerjaan yang diberikan.

Menurut Hersey dan Blanchard (Thoha, 2003:65), perilaku mengarahkan adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan oleh pengikut, memberitahukan pengikut mengenai apa yang dikerjakan, dimana dan bagaimana melakukannya serta melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

Hasil penelitian ini menemukan kepala sekolah jarang menggunakan gaya memberitahukan (*telling*) dalam menjalankan tugasnya karena guru telah dianggap cukup matang, Kepala sekolah SMP Negeri 1 Bungoro mengimplementasikan perilaku kepemimpinan situasional memberitahukan (*telling*) hanya jika guru membutuhkan arahan tambahan, kepala sekolah akan memberikan arahan atau penjelasan tambahan, kepala sekolah akan memberikan perintah yang jelas kepada guru, dan tentu melakukan pengawasan.

4.1.2. Menjajakan (*Selling*)

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 1 Bungoro memberikan instruksi yang terstruktur kepada guru. Kepala sekolah juga membantu memberikan saran, selain itu memberikan kesempatan kepada guru dalam mengemukakan pendapat.

Menurut Luthfiani Nisfindi (2016) Jika seorang pemimpin menemukan tingkat kematangan guru yang tidak mampu tetapi mau atau masih ada keyakinan akan bisa mengerjakan tugas namun kurangnya kemampuan atau keterampilan yang dimiliki guru untuk melaksanakan tugas itulah yang menjadi titik fokus perhatian. Gaya yang paling tepat untuk mengatasi guru seperti itu adalah dengan menawarkan (*selling*).

Kepala sekolah memberi bimbingan dan dukungan kepada guru dengan mengikutsertakan guru-guru dalam pelatihan baik yang di laksanakan di sekolah, dinas maupun luar kota, mengikutsertakan guru juga dalam diklat, workshop dan MGMP, seminar, loka karya, diskusi panel, rapat-rapat sebagai dukungan untuk guru supaya memiliki pengetahuan dan pengalaman tambahan.

Menurut Hersey dan Blanchard (Thoha, 1996), jika seorang pimpinan berperilaku “menjual” berarti ia bertitik tolak dari orientasi perumusan tugasnya secara tegas digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang bersifat intensif. Dengan perilaku demikian, bukan hanya peranan bawahan yang jelas, tetapi juga pimpinan memberikan petunjuk-petunjuk pelaksanaan disertai dukungan yang diperlukan oleh para bawahan.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa Kepala SMP Negeri 1 Bungoro menggunakan perilaku kepemimpinan menjajakan (*selling*) pada saat memberikan pengarahan melalui komunikasi dua arah dan memberikan tugas yang terarah. Hal ini dibuktikan dengan kepala sekolah yang senantiasa terbuka kepada bawahan, memberi kesempatan kepada guru dalam mengemukakan pendapat dan kepala sekolah memberi bimbingan dan dukungan kepada guru dengan mengikutsertakan guru-guru dalam pelatihan.

4.1.3. Mengikutsertakan (*Participating*)

Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan kepala sekolah di SMP Negeri 1 Bungoro dalam mengikutsertakan yaitu Kepala sekolah melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, mendengarkan keluhan guru, memberikan bantuan kepada guru untuk mencari solusi dengan melakukan diskusi, kepala sekolah mensupport guru untuk mengembangkan kreatifitas guru dalam menjalankan tugas, kepala sekolah mendukung guru dengan pemberian motivasi dan penyediaan fasilitas.

Hersey dan Blanchard (Thoha, 1996) menyatakan bahwa perilaku seorang pemimpin dalam hal *participating* ialah orientasi tugas yang digabung dengan hubungan atasan bawahan yang intensif. Perwujudan paling nyata dari perilaku

demikian ialah pimpinan mengajak para bawahannya untuk berperan serta secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Artinya, pimpinan hanya memainkan peranan selaku fasilitator untuk memperlancar tugas para bawahan yang antara lain dilakukannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang efektif.

Luthfiani Nisfindi (2016), Fungsi Partisipatif Pemimpin harus mampu membina dan berorientasi pada hubungan dengan bawahan sebagai teman kerja (*co worker*) melalui penampilan sikap positif yang kuat pada bawahannya. Untuk itu diperlukan interaksi yang positif antara atasan sebagai pimpinan dengan anggota organisasi sebagai bawahan, terutama dalam pengambilan keputusan. Dalam pengambilan keputusan perlu mengikutsertakan bawahan dalam memberikan kesempatan menyampaikan saran dan pendapatnya, dengan pola ini bawahan akan merasakan bahwa keputusan tersebut adalah keputusannya juga, yang harus didukung pelaksanaannya secara bertanggungjawab. Namun pemimpin harus mengetahui batas-batas partisipasi yang dapat dilaksanakan anggota organisasi, agar selain tidak kehilangan peranan dan kewibawaannya sebagai pemimpin, juga anggota organisasinya tetap berfungsi dan mampu bertanggungjawab atas pekerjaan dan hasil kerja yang menjadi tugas pokoknya.

Hasil penelitian menemukan bahwa kepala SMP Negeri 1 Bungoro selalu menggunakan perilaku kepemimpinan situasional mengikutsertakan (*participating*) dibuktikan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengikutsertakan yaitu kepala sekolah melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, mendengarkan keluhan guru, memberikan bantuan kepada guru untuk mencari solusi dengan melakukan diskusi, kepala sekolah mensupport guru untuk mengembangkan kreatifitas guru, dan kepala sekolah mendukung guru dengan pemberian motivasi dan penyediaan fasilitas.

4.1.4. Mendelegasikan (*Delegating*)

Berdasarkan hasil wawancara, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 1 Bungoro melimpahkan tugas dan tanggung jawab kepada guru yang

terpercaya, biasanya wakasek dalam berbagai bidang, guru yang yang dipercaya dapat mengerjakan tugas dan tanggung jawab dalam berbagai kegiatan. kepala sekolah memberikan kebebasan kepada guru untuk berkreatifitas selama itu hal yang positif untuk perkembangan sekolah, namun tetap mengawasi guru, dan efektifitas komunikasi kepala sekolah dengan guru dapat dikatakan efektif, hampir semua guru aktif dalam menjalin komunikasi baik dengan kepala sekolah maupun wakil kepala sekolah.

Hersey dan Blanchard (Thoha, 1996) Seorang pimpinan dalam menghadapi situasi tertentu dapat menggunakan perilaku berdasarkan orientasi tugas yang rendah. Dalam prakteknya, perilaku pimpinan membatasi diri dalam pemberian pengarahan kepada para bawahannya dan menyerahkan pelaksanaannya tanpa banyak ikut campur tangan.

Menurut Luthfiani Nisfendi (2016) Dilihat dari indikator kepala sekolah berperan sebagai delegating/mendelegasikan, dapat dilihat dari kepala sekolah memantau pekerjaan guru, kepala sekolah memberikan tanggung jawab penuh kepada guru dalam menyelesaikan pekerjaan. Gaya kepemimpinan dengan cara delegasi dapat dilihat dari cara pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuat keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Pemimpin memberikan kesempatan bagi bawahan untuk melaksanakan pengontrolan atas tugas-tugasnya, karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk mengemban tanggung jawab.

Hasil penelitian menemukan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 1 Bungoro menggunakan perilaku kepemimpinan situasional mendelegasikan (delegating) dibuktikan dengan melimpahkan tugas dan tanggung jawab kepada guru yang terpercaya, biasanya wakasek dalam berbagai bidang, guru yang yang dipercaya dapat mengerjakan tugas dan tanggung jawab dalam berbagai kegiatan. kepala sekolah memberikan kebebasan kepada guru untuk berkreatifitas selama itu hal yang positif untuk

perkembangan sekolah, namun tetap mengawasi guru, dan efektifitas komunikasi kepala sekolah dengan guru dapat dikatakan efektif.

4.1.5. Peningkatan Kinerja guru

Berdasarkan hasil wawancara, peneliti dapat menyimpulkan bahwa usaha yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu dengan melakukan pembinaan disiplin, mengadakan seminar dan pelatihan, bekerja sama dengan lembaga pendidikan lain, mendatangkan para ahli, mengadakan supervisi, menyediakan dan mengoptimalkan sarana dan perlengkapan pendidikan. Pemberian motivasi dan penghargaan, memberikan bimbingan, pengarahan, dan dorongan, memberi keyakinan kepada guru dalam mengerjakan tugasnya, kerja sama yang harmonis, tentu juga melibatkan guru dalam setiap kegiatan, juga memberikan penghargaan kepada guru, mengadakan pertemuan dan rapat serta mengadakan penataran-penataran, pelatihan, diklat, workshop, MGMP untuk mengembangkan kemampuan dan wawasan guru.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 35 ayat (1) beban kerja guru mencakup kegiatan pokok yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahan. Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005, guru di SMP Negeri 1 Bungoro telah mampu merencanakan pembelajaran seperti menyusun RPP, guru mampu melaksanakan pembelajaran dengan menggunakan berbagai metode, fasilitas atau sarana prasarana yang menunjang proses pembelajaran sudah tersedia hanya saja masih terbatas, selain membimbing dan melatih peserta didik guru juga mampu melaksanakan tugas tambahan.

Guru di SMP Negeri 1 Bungoro sudah memenuhi standar kinerja guru sesuai dengan hasil rekap penilaian kinerja guru (PKG) dan telah dibuktikan dengan data rekap PKG yang diperlihatkan wakil kepala sekolah dan kepala sekolah memerlukan beberapa

strategi untuk lebih meningkatkan kinerja guru dan mempertahankannya

Hasil penelitian menemukan bahwa guru di SMP Negeri 1 Bungoro sudah memenuhi standar kinerja guru dibuktikan dengan hasil rekap penilaian kinerja guru (PKG). Adapun usaha yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu dengan melakukan pembinaan disiplin, mengadakan seminar dan pelatihan, bekerja sama dengan lembaga pendidikan lain, mendatangkan para ahli, mengadakan supervisi, menyediakan dan mengoptimalkan sarana dan perlengkapan pendidikan.

5. KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil wawancara, analisis data dan pembahasan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa Kepala sekolah SMP Negeri 1 Bungoro sudah menjalankan kepemimpinan situasional karena dia memberikan gaya kepemimpinan situasional sesuai dengan kondisi tingkat kematangan guru, namun kepala sekolah dominan menggunakan gaya delegasi (*delegating*) kepada guru yang memiliki tingkat kematangan tinggi, guru yang mampu dan mau atau percaya diri dibuktikan dengan instruksi kepala sekolah kepada guru dengan sedikit pengarahan karena guru telah mampu secara mandiri melaksanakan tugas yang diberikan oleh kepala sekolah. kepala sekolah juga memberikan gaya partisipasi kepada guru yang memiliki tingkat kematangan sedang ke tinggi, guru yang mampu tetapi tidak percaya diri dibuktikan dengan melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, mendengarkan keluhan guru, serta memberikan bantuan. Kepemimpinan situasional kepala sekolah SMP Negeri 1 Bungoro untuk peningkatan kinerja guru sudah memenuhi standar kinerja guru, dibuktikan dengan data hasil rekap penilaian kinerja guru (PKG).

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan penelitian maka peneliti menyampaikan saran sebagai berikut:

1. Disarankan kepada kepala sekolah SMP Negeri 1 Bungoro agar mempertahankan kepemimpinan situasionalnya dalam memimpin guru-guru dengan memperhatikan tingkat kematangan guru, serta berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja guru
2. Disarankan kepada guru, agar mempertahankan dan mengembangkan kompetensinya dengan mengikuti pengembangan profesi
3. Bagi peneliti lain yang ingin mengembangkan penelitian ini dapat lebih khusus mengkaji Kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam memberitahukan (*telling*), menjajakan (*selling*), mengikutsertakan (*participating*), mendelegasikan (*delegating*) dalam meningkatkan kinerja guru.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Hersey, Paul dan Blanchard, Ken, 1982. Manajemen Perilaku Organisasi;
- Hersey, Paul. dan Blanchard, Kenneth H. 1982. Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources. Seventh Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1996
- Luthfiani Nisfindi (2016) Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di SMP Negeri 2 Maos Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap:
<https://repository.iainpurwokerto.ac.id/2088/>
- Mulyasa, E. 2008. Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 tentang Pendidikan Dasar
- Permendiknas No.16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru
- Setyaningtyas E. (2017), Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di Smp Negeri 2 Tanah Merah Kabupaten Boven Digoel:
<https://ejournal.uncen.ac.id/index.php/MAPENDIK/article/view/39>

- Sudjana, Nana. 2014. Dasar-dasar Proses Belajar mengajar . Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Thoha, M. (1996). Perilaku Organisasi. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Thoha, M. (2003). Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Thoha, Miftah, (2003), Kepemimpinan Dalam Manajemen, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen Pasal 35 ayat (1)
- Wahyudi. (2015). Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan dan Segi Upah:PT.Safari Salatiga