

Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional di Satu Sekolah Dasar Kecamatan Pagar Merbau

Dian Kartika Sari¹, Syifaushudur Harefa², Wildansyah Lubis³, Winara⁴

¹⁻⁴ Universitas Negeri Medan

Korespondensi Penulis: kartikadian57@gmail.com

Alamat: Jl. William Iskandar Ps. V, Kenangan Baru, Kec. Percut Sei Tuan, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara 20221

Abstract. *This study aims to describe the dynamics of school leadership at a primary school affected by limited leadership experience and health-related constraints. Using a descriptive qualitative approach and in-depth interviews with several teachers, the findings reveal that the principal adopts a situational leadership style characterized by flexible and delegative practices. The principal places significant trust in senior teachers to carry out daily operational functions and decision-making processes. While this strategy fosters teacher autonomy and ensures the continuity of school activities, it also reveals weaknesses in supervision, quality control, and the symbolic presence of leadership. The lack of direct supervision results in unclear performance evaluations and weak program coordination. The study concludes that the effectiveness of situational leadership relies heavily on the strength of interpersonal relationships among staff and the existence of supportive internal systems. It is recommended that the principal strengthen the management team and establish a more structured communication system to sustain leadership quality and educational standards.*

Keywords: *Situational Leadership, Delegation, School Principal.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dinamika kepemimpinan kepala sekolah Di salah satu SD Negeri Pagar Merbau yang dipengaruhi oleh keterbatasan pengalaman dan kondisi kesehatan. Melalui pendekatan kualitatif deskriptif dan teknik wawancara mendalam terhadap beberapa guru, ditemukan bahwa kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan situasional dengan pendekatan fleksibel dan delegatif. Kepala sekolah memberikan kepercayaan tinggi kepada guru-guru senior dalam menjalankan fungsi operasional dan pengambilan keputusan sehari-hari. Meskipun strategi ini memberikan ruang kemandirian bagi guru dan menjaga kelangsungan aktivitas sekolah, temuan juga menunjukkan adanya kelemahan dalam aspek pengawasan, pengendalian mutu, dan kehadiran simbolik pemimpin. Kurangnya supervisi langsung berdampak pada ketidakjelasan evaluasi kinerja dan lemahnya koordinasi program. Penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas kepemimpinan dalam konteks situasional sangat bergantung pada kekuatan hubungan antarstaf dan sistem internal yang mendukung. Disarankan agar kepala sekolah memperkuat tim manajemen dan membangun sistem komunikasi yang lebih terstruktur untuk menjaga kualitas kepemimpinan dan mutu pendidikan.

Kata kunci: Kepemimpinan Situasional, Delegasi, Kepala Sekolah.

1. PENDAHULUAN

Dalam dunia pendidikan, peran kepala sekolah sangat menentukan arah dan dinamika sebuah satuan pendidikan (Dwija Suwignyo, Mohammad Asrori 2013). Tidak hanya sebagai pemegang kebijakan administratif, kepala sekolah juga menjadi motor penggerak utama dalam menciptakan suasana belajar yang kondusif dan membangun semangat kerja seluruh warga sekolah. Keberhasilan sebuah sekolah dalam mencapai visi dan misinya sangat bergantung pada bagaimana kepala sekolah memimpin dan mengambil keputusan dalam berbagai situasi. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan hal yang sangat penting juga diharapkan mampu menjalankan kepemimpinan yang efektif dalam arti dapat

mengembangkan dan membangun kepemimpinan berorientasi kepada manajemen sekolah (Mahfud 2020). Berbagai kebijakan kepala sekolah sangat memengaruhi mutu pendidikan (Karacabey 2021) Peningkatan mutu pendidikan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah (Fitriyah and Santosa 2020). Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang kepala sekolah akan sangat memengaruhi hubungan antarwarga sekolah, cara guru mengajar, semangat belajar siswa, hingga suasana kerja yang terbentuk di lingkungan sekolah (Hariyadi, Nugraheni, and Shofwani 2023). Oleh karena itu, memahami bagaimana seorang kepala sekolah memimpin menjadi penting, terutama dalam konteks sekolah yang sedang mengalami masa transisi kepemimpinan.

Namun, tidak semua kepala sekolah langsung mampu menjalankan tugasnya secara efektif, terlebih bagi mereka yang baru pertama kali menduduki jabatan tersebut (Mulyati 2022). Kepala sekolah pemula sering kali menghadapi tekanan dan tuntutan dari berbagai pihak, baik internal maupun eksternal sekolah. Ketidaksiapan menghadapi kompleksitas tugas, minimnya pengalaman, serta kurangnya dukungan dapat menjadi tantangan tersendiri. Tantangan ini akan semakin berat jika disertai dengan kondisi pribadi yang kurang mendukung, misalnya masalah kesehatan. Situasi tersebut dapat memengaruhi konsistensi kehadiran, fokus dalam pengambilan keputusan, hingga pola interaksi dengan guru dan staf. Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji secara mendalam gaya kepemimpinan kepala sekolah baru di salah satu sekolah dasar negeri. Melalui studi kasus ini, penulis ingin mengetahui bagaimana kepala sekolah menjalankan perannya di tengah keterbatasan, dan bagaimana kondisi tersebut membentuk gaya kepemimpinan yang diterapkannya. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, data akan dikumpulkan melalui observasi secara langsung dan wawancara kepada para guru yang ada di sekolah. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran nyata mengenai pentingnya dukungan terhadap kepala sekolah baru, serta menjadi bahan pertimbangan dalam penyusunan program pendampingan yang lebih kontekstual, terutama dalam kasus-kasus kepemimpinan yang bersifat situasional.

2. KAJIAN TEORITIS

A. Kepemimpinan Pendidikan

Setiap pemimpin memiliki corak dan gaya kepemimpinannya yang nampak sebagai seni kepemimpinannya dalam memimpin. Corak dan gaya kepemimpinan dapat terlihat dari sikapnya dalam memimpin, yaitu ketika bertindak sebagai pemimpin, guru, pembina, bapak/ibu ataupun teman seperjuangan. Sebagai pemimpin harus mampu

memberikan bimbingan dan tuntunan yang diperlukan serta senantiasa menjadi contoh dan teladan dalam perkataan, perbuatan, menimbulkan dan memelihara kewibawaan dan juga mampu melahirkan pemimpin baru. Semisal sebagai seorang guru, pemimpin harus berusaha meningkatkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan muridnya baik secara perorangan maupun kelompok. Memiliki jiwa kesabaran dan ketenangan dalam mendidik dan melatih. Jika sebagai pembina, pemimpin senantiasa berusaha agar orang-orang yang dibina selalu berhasil guna dan berdaya guna dalam melaksanakan tugasnya.

Proses usaha pembinaan selalu diarahkan kepada peningkatan dan pemeliharaan unsur personal, material dan kemampuan operasionalnya. Selain itu pemimpin harus menguasai makna fungsi pembinaan yang meliputi perencanaan, penyusunan, pengarahan dan pengawasan. Sebagai bapak, pemimpin harus berperilaku sederhana, mengenal setiap anggota bawahan, bersikap terbuka dan ramah, mengayomi, bijaksana tetapi tegas, adil, mendorong dan berusaha meningkatkan kesejahteraan anggota bawahan baik materil maupun spiritual. Sebagai teman seperjuangan, dalam keadaan suka dan duka pemimpin dan bawahan merasa senasib sepenanggungan dan saling membantu, serta bersedia berkorban demi kepentingan bersama. Menurut William H. Newman (1968) dalam Miftah Thoha (2003;262) kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Dan satu hal yang perlu diingat bahwa kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata krama birokrasi. Kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu.

B. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mengacu pada cara seorang pemimpin dalam berinteraksi, memberikan arahan serta mengambil keputusan. Dalam menjalankan kepemimpinannya, tidak ada satu gaya kepemimpinan yang ideal untuk semua situasi. Seorang pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan tingkat kesiapan dan kemampuan bawahannya serta kondisi lingkungan yang dihadapi. Dalam konteks pendidikan, gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat dikategorikan dalam beberapa tipe, seperti otoriter, demokrasi, transformasional dan situasional.

C. Kepala Sekolah Baru dan Tantangannya

Kepala sekolah baru sering dihadapkan pada berbagai tantangan, mulai dari penyesuaian terhadap lingkungan kerja, menjalin hubungan dengan guru dan staf, hingga memahami dinamika budaya organisasi sekolah. Penelitian yang dilakukan oleh (Sutarto, 2019) menunjukkan bahwa kepala sekolah pemula cenderung mengalami kesulitan dalam menerapkan kepemimpinan yang efektif karena kurangnya pengalaman dan minimnya pendampingan di awal masa jabatan. Jika ditambah dengan faktor-faktor eksternal atau pribadi seperti kondisi kesehatan, kemampuan kepala sekolah untuk menjalankan fungsi manajerial dan kepemimpinannya dapat semakin terbatas. Dalam kondisi tersebut, pendekatan kepemimpinannya bersifat fleksibel dan adaptif sangat dibutuhkan.

Kepala sekolah berperan penting dalam menentukan kualitas pendidikan di sekolah. Di era yang terus berubah ini, kepala sekolah yang baru dihadapkan pada berbagai tantangan yang kompleks dalam menjalankan masa kepemimpinan yang baru dipimpinnya. Ada beberapa tantangan yang dihadapi oleh Kepala sekolah baru dalam menjalankan tugasnya yaitu :

1. Adaptasi Terhadap Budaya Sekolah

Setiap sekolah memiliki budaya dan tradisi yang unik. Kepala sekolah baru harus memahami dan beradaptasi dengan budaya tersebut untuk dapat memimpin secara efektif. Menurut penelitian oleh Harris dan Jones (2016), kepala sekolah baru yang dapat mengenali dan menghargai budaya organisasi sekolah cenderung lebih sukses dalam membangun hubungan yang positif dengan staf dan siswa.

2. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia adalah aspek krusial dalam kepemimpinan sekolah. Kepala sekolah baru perlu berupaya membangun tim yang kuat dan mendukung pengembangan profesional guru. Hemmer dan Woelz (2019) mencatat bahwa tantangan yang sering dihadapi oleh kepala sekolah baru termasuk mengatasi perbedaan pendapat di antara guru, serta memotivasi staf untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

3. Implementasi Kurikulum yang Relevan

Dalam perubahan kebijakan pendidikan dan tuntutan masyarakat yang terus berkembang, kepala sekolah baru harus mampu mengimplementasikan

kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan siswa dan standar nasional. Menurut penelitian oleh Darling-Hammond (2017), kepala sekolah yang proaktif dalam mengadopsi kurikulum baru dan mendukung pelatihan guru untuk mengimplementasikannya berarti akan lebih berhasil dalam meningkatkan hasil belajar siswa.

4. Keterlibatan Komunitas

Kepala sekolah baru juga harus menjalin hubungan baik dengan orang tua, masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya. Keterlibatan komunitas yang kuat dapat meningkatkan dukungan bagi program-program sekolah. Menurut Epstein (2018), kepala sekolah harus mampu membangun kemitraan yang efektif untuk mendukung keberlangsungan pendidikan di sekolah.

D. Kepemimpinan Situasional Dalam Konteks Pendidikan

Kepemimpinan pendidikan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi dan memotivasi individu dalam organisasi pendidikan agar mencapai tujuan bersama. Menurut Leithwood dan Riehl (2003), kepemimpinan pendidikan berfokus pada pengaruh pemimpin terhadap praktik pembelajaran dan pengembangan siswa, serta pengelolaan sumber daya dan hubungan interpersonal di dalam sekolah. Kepemimpinan situasional merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang menekankan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling baik. Sebaliknya, pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan situasi dan kondisi yang dihadapi. Dalam konteks pendidikan, penerapan kepemimpinan situasional dapat membantu kepala sekolah dan pendidik dalam beradaptasi dengan kebutuhan siswa, tenaga pengajar, dan dinamika lingkungan sekolah yang terus berubah.

Kepemimpinan situasional diperkenalkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard pada awal 1980-an. Konsep ini menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif harus terfokus pada dua elemen utama: tingkat kematangan pengikut dan kebutuhan spesifik dari situasi yang ada. Kematangan ini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan motivasi pengikut dalam menjalankan tugasnya (Hersey & Blanchard, 1982). Penerapan Kepemimpinan Situasional dalam Pendidikan dapat dilakukan dengan cara :

1. Memahami Karakter Siswa. Kepala sekolah dan guru perlu mengenali karakteristik siswa mereka, termasuk gaya belajar, motivasi, dan latar belakang budaya. Dengan memahami perbedaan ini, mereka dapat memilih pendekatan kepemimpinan yang

sesuai. Misalnya, siswa yang kurang percaya diri mungkin memerlukan pendekatan "telling" untuk memberikan arahan yang jelas.

2. **Mengelola Staf Pengajar.** Kepemimpinan situasional juga sangat relevan dalam mengelola staf pengajar. Setiap guru memiliki pengalaman dan keahlian yang berbeda. Kepala sekolah dapat menggunakan pendekatan "participating" dan "delegating" untuk mendorong kolaborasi dan inovasi di antara guru-guru yang berpengalaman sementara memberikan bimbingan untuk yang baru.
3. **Responsif terhadap Perubahan Kebijakan.** Kepemimpinan situasional memungkinkan kepala sekolah untuk bersikap fleksibel dalam menanggapi perubahan kebijakan pendidikan yang sering terjadi. Misalnya, ketika ada perubahan kurikulum, kepala sekolah dapat menggunakan pendekatan "selling" untuk membantu staf memahami dan mendukung perubahan tersebut.
4. **Meningkatkan Keterlibatan Orang Tua.** Pemimpin pendidikan juga dapat menerapkan prinsip kepemimpinan situasional dalam membangun keterlibatan orang tua dan masyarakat. Dengan menyesuaikan pendekatan komunikasi dan kolaborasi berdasarkan karakteristik komunitas tersebut, pemimpin dapat menciptakan hubungan yang lebih kuat dan produktif.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan untuk memahami secara mendalam dinamika gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks keterbatasan fisik dan pengalaman. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena kepemimpinan secara alami dan kontekstual di lingkungan sekolah.

Subjek penelitian adalah kepala sekolah dan delapan guru di Satu Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Pagar Merbau, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara, yang dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan langsung mereka dalam proses manajerial dan pembelajaran sekolah. Informan terdiri atas guru senior, guru baru, dan koordinator bidang yang memiliki pengalaman langsung dalam berinteraksi dengan kepala sekolah.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif terbatas, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan panduan fleksibel agar memungkinkan penggalan informasi yang luas sesuai pengalaman dan persepsi informan. Observasi digunakan untuk mengamati suasana kerja, interaksi guru, serta pola komunikasi yang terjadi di sekolah. Analisis data menggunakan

teknik analisis tematik, yang mencakup tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk menjamin keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber dan member checking, yakni dengan memverifikasi hasil interpretasi kepada informan terkait guna memastikan bahwa makna yang ditangkap sesuai dengan pengalaman mereka.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Fleksibilitas dan Delegasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah di satu Sekolah Dasar Negeri di Pagar Merbau ini menerapkan gaya kepemimpinan situasional yang berfokus pada fleksibilitas dan pendelegasian wewenang. Strategi ini menjadi pilihan mengingat kondisi kepala sekolah yang menghadapi kendala kesehatan dan masih minim pengalaman dalam posisi kepemimpinan. Dalam wawancara, Guru A seorang guru senior mengapresiasi pendekatan tersebut karena menciptakan ruang kerja yang nyaman dan memberi kepercayaan penuh kepada guru dalam menjalankan tanggung jawabnya.

“Menurut saya, Ibu Kepala Sekolah orangnya baik, memberi kepercayaan penuh kepada guru-guru dalam menjalankan tugas. Walaupun beliau kadang tidak bisa hadir karena alasan kesehatan, kami tetap merasa dihargai karena tidak terlalu diatur secara kaku.”

Pernyataan tersebut mencerminkan adanya hubungan kerja yang berdasarkan saling percaya. Gaya kepemimpinan yang tidak otoriter dan memberi ruang gerak memungkinkan guru untuk berkembang secara mandiri. Pendekatan ini relevan dengan teori kepemimpinan Hersey dan Blanchard, di mana gaya delegatif cocok diterapkan pada individu yang memiliki tingkat kematangan tinggi.

Namun, efektivitas gaya ini belum dirasakan merata oleh seluruh staf. Guru B, yang baru beberapa bulan bergabung, mengungkapkan kebingungannya karena minimnya arahan langsung dari kepala sekolah.

“Saya pribadi merasa bingung karena kepala sekolah kadang tidak dapat hadir karena dinas luar dan alasan kesehatan jadi kami tidak terlalu sering berkomunikasi langsung. sehingga, kalau ada kebijakan baru atau hal mendesak, kami biasanya menunggu arahan dari guru senior atau mengandalkan inisiatif sendiri.”

Testimoni tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang terlalu longgar dan mengandalkan komunikasi tidak langsung belum tentu sesuai bagi guru

yang masih membutuhkan pembimbingan atau arahan rutin. Dalam konteks organisasi sekolah yang heterogen, diperlukan strategi pelengkap seperti forum koordinasi yang terjadwal atau pendampingan dari tim manajemen untuk menghindari disorientasi dalam pelaksanaan kebijakan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan kepala sekolah yang fleksibel dan delegatif memang mampu memelihara suasana kerja yang suportif dan terbuka, namun dalam praktiknya, efektivitas gaya ini sangat bergantung pada konteks organisasi, kesiapan sumber daya manusia, serta mekanisme komunikasi yang dibangun secara sistematis.

B. Delegasi Tugas dan Peran Strategis Guru Senior

Keterbatasan mobilitas kepala sekolah akibat kondisi kesehatan telah mendorong diterapkannya pola kepemimpinan berbasis delegasi. Dalam situasi ini, guru senior dan koordinator bidang memainkan peran penting dalam memastikan kontinuitas operasional sekolah. Kepala sekolah secara aktif mendelegasikan tugas-tugas administratif dan teknis kepada mereka, termasuk tanggung jawab memimpin rapat, menyampaikan kebijakan, hingga pengambilan keputusan rutin. Guru C, yang juga bendahara Dana BOS, menjelaskan bahwa delegasi tersebut bukan hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis, karena guru diberi kewenangan penuh dalam menyikapi situasi di lapangan.

“Saya dan operator sekolah terkadang diminta untuk mewakili kepala sekolah dalam rapat, terutama kalau beliau tidak bisa hadir karena sakit atau juga ada kegiatan di dinas. Arahan biasanya dikirim lewat WhatsApp atau ditelepon langsung. Tapi memang kadang ada hal-hal yang sulit dijelaskan kalau cuma lewat pesan.”

Pernyataan ini mencerminkan adanya komunikasi yang berjalan secara tidak langsung, yang meskipun cukup membantu, belum sepenuhnya menggantikan efektivitas dialog tatap muka dalam konteks pengambilan keputusan kompleks. Hal senada disampaikan oleh Guru D, seorang guru senior yang juga terlibat aktif dalam kegiatan sekolah:

“Kami menjalankan kegiatan berdasarkan arahan umum dari kepala sekolah. Kalau ada yang mendesak, kami konsultasi lewat grup WA. Tapi tetap saja, kehadiran langsung itu beda—lebih meyakinkan dan bikin suasana lebih terarah.”

Model delegasi ini mencerminkan pendekatan kepemimpinan distribusional, di mana kepala sekolah berperan sebagai fasilitator dari jarak jauh, sementara tanggung jawab harian diserahkan kepada aktor internal yang kompeten. Meskipun strategi ini adaptif dan relevan dalam konteks tertentu, hasil wawancara menunjukkan bahwa

kehadiran kepala sekolah tetap dianggap penting sebagai simbol otoritas dan arah kepemimpinan yang utuh.

C. Keterbatasan Pengawasan dan Pengendalian Mutu

Gaya kepemimpinan kepala sekolah di Satu Sekolah Dasar Negeri di Pagar Merbau ini memberi ruang otonomi luas bagi guru-guru dalam pengelolaan pembelajaran ternyata memiliki implikasi terhadap lemahnya sistem pengawasan dan pengendalian mutu. Ketidakhadiran fisik kepala sekolah dalam kegiatan sehari-hari menyebabkan minimnya supervisi langsung terhadap proses belajar mengajar dan pelaksanaan program pendidikan. Guru D, guru kelas 5, menyampaikan keprihatinannya terhadap kurangnya umpan balik terhadap kinerja yang telah dilakukan:

“Sebenarnya suasana kerja cukup nyaman karena kami diberi kebebasan. Tapi terus terang, saya merasa tidak ada yang mengevaluasi apakah metode atau pendekatan yang saya gunakan sudah sesuai dengan harapan sekolah. Tidak ada masukan langsung dari kepala sekolah.”

Pernyataan tersebut mencerminkan absennya mekanisme evaluasi rutin yang menjadi bagian penting dalam siklus penjaminan mutu pendidikan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Guru E, seorang guru muda:

“Beberapa program sekolah sempat tertunda karena tidak ada kejelasan siapa yang harus mengambil keputusan. Kepala sekolah kadang baru merespon beberapa jam setelah kami kirim laporan mungkin karena kesibukan diluar atau karena kondisinya kurang fit. Akhirnya kami ambil inisiatif sendiri, tapi tentu itu ada risikonya.”

Kedua pernyataan ini menggarisbawahi pentingnya keberadaan simbolik dan fungsional kepala sekolah dalam menjaga arah serta konsistensi implementasi program. Tanpa pengawasan yang memadai, muncul risiko ambiguitas peran, penurunan motivasi kerja, serta potensi penyimpangan dari standar mutu yang telah ditetapkan. Sebagaimana ditegaskan Sergiovanni (1995), kepemimpinan pendidikan tidak hanya berorientasi pada kepercayaan, tetapi juga harus membangun sistem evaluasi dan akuntabilitas yang jelas untuk menjamin kualitas pembelajaran.

D. Implikasi Terhadap Efektivitas Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan kepala sekolah di satu Sekolah Dasar di Pagar Merbau ini dapat dimaknai sebagai bentuk adaptasi terhadap

keterbatasan yang ada, seperti pengalaman kepemimpinan yang masih minim serta kendala kesehatan yang membatasi kehadiran fisik. Pendekatan ini mengandalkan delegasi, fleksibilitas, dan komunikasi tidak langsung melalui media digital. Bagi sebagian guru, pola ini memberikan ruang tumbuh dan kepercayaan untuk mengelola tugas secara mandiri. Guru G mengungkapkan:

“Saya merasa diberi tanggung jawab penuh. Ibu Kepala memang tidak bisa selalu hadir karena banyak kegiatan kepala sekolah diluar sekolah atau terkadang karena beliau berobat ke rumah sakit, tapi kami jadi lebih mandiri. Kalau ada masalah, beliau tetap mau mendengarkan lewat WhatsApp, dan biasanya langsung kasih keputusan.”

Namun demikian, kehadiran kepala sekolah tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga simbolik dan emosional. Guru H, guru mata pelajaran, menegaskan pentingnya keterlibatan langsung: *“Kadang kami butuh sosok pemimpin yang hadir setiap saat, bukan hanya dalam bentuk pesan di grup. Rasanya beda kalau kepala sekolah duduk bareng kami di rapat, atau sekadar menyapa di ruang guru. Itu memberi energi tersendiri.”*

Kedua pernyataan ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan bukan hanya soal pengambilan keputusan atau pembagian tugas, melainkan juga keterlibatan sosial yang membangun kedekatan emosional dan kebersamaan. Kepemimpinan jarak jauh memang dapat berjalan dalam jangka pendek, tetapi memerlukan sistem pendukung yang kuat, seperti tim manajemen menengah yang terlatih dan sistem komunikasi yang terstruktur. Tanpa itu, ada risiko menurunnya arah kepemimpinan dan melemahnya motivasi kerja dalam jangka panjang.

5. KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di satu Sekolah Dasar Pagar Merbau ini berlangsung dalam konteks yang kompleks dan bersifat situasional. Keterbatasan fisik akibat kondisi kesehatan serta pengalaman kepemimpinan yang terbatas telah mendorong kepala sekolah untuk mengadopsi pola kepemimpinan yang fleksibel, berbasis delegasi, dan mengandalkan teknologi komunikasi. Strategi ini memungkinkan kelangsungan fungsi manajerial tetap berjalan, terutama melalui peran guru-guru senior yang berpengalaman dan memiliki hubungan kerja yang kuat dengan kepala sekolah.

Namun demikian, temuan juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang terlalu longgar dalam aspek supervisi dan kehadiran simbolik memiliki keterbatasan signifikan terhadap efektivitas pengawasan, pengambilan keputusan, serta motivasi kerja guru. Ketiadaan evaluasi langsung dan lemahnya pengendalian mutu dalam proses pembelajaran menjadi tantangan utama dalam menjaga kualitas pendidikan. Efektivitas kepemimpinan dalam konteks ini sangat bergantung pada kekuatan relasi interpersonal, budaya kolegal, serta inisiatif individu dari staf sekolah. Oleh karena itu, dibutuhkan sistem pendukung yang lebih sistematis seperti pelatihan kepemimpinan menengah bagi guru senior dan penguatan struktur komunikasi internal agar pola kepemimpinan yang adaptif ini dapat tetap berfungsi secara optimal dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Darling-Hammond, L. (2017). *Effective teacher professional development*. Teachers College Press.
- Dwija Suwignyo, Asrori, M., & Sindju, H. B. (2013). Pengaruh peran kepala sekolah sebagai pendidik, pemimpin dan administrator terhadap motivasi kerja guru SMP. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Khatulistiwa*, 2(3), 1–12.
- Epstein, J. L. (2018). *School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools*. Rowman & Littlefield.
- Fitriyah, I., & Santosa, A. B. (2020). Kepemimpinan kepala sekolah dalam menghadapi era revolusi industri 4.0 untuk meningkatkan mutu sekolah. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 5(1), 65. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v5i1.3538>
- 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/eej.v5i1.7656>
- Harris, A., & Jones, M. (2016). Headteachers' perceptions of their authority and leadership: The example of English primary schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(3), 341–358.
- Hemmer, L., & Woelz, D. (2019). Leadership for learning: A better way to manage schools. *International Journal of Educational Management*, 33(1), 22–36.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Prentice Hall.
- Karacabey, M. F. (2021). School principal support in teacher professional development. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 9(1), 54–75. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2020.5158>

- Mahfud, M. (2020). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri se-Kota Bima. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 2(1), 1–17. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i1.359>
- Mulyati, A. (2022). Peran kepala sekolah dalam pendidikan. *Jurnal El-Idarah: Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 1–16.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Putri, F. A., Andin, M., Ashilah, N., Rangkuti, S., & Fadilla, S. R. (2024). Strategi kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan: Studi teori Hersey dan Blanchard. *Jurnal Kepemimpinan dan Strategi*, 7(12), 4889–4899. <https://doi.org/10.56338/jks.v7i12.6771>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.