

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN

A. Landasan Filosofis

Dalam disertasi ini landasan filosofis yang diambil adalah landasan yang terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah, yaitu aliran eksistensialisme, dimana filsafat ini menekankan pentingnya kebebasan individu dan pilihan pribadi. Kepemimpinan situasional seringkali melibatkan penyesuaian terhadap kebutuhan dan preferensi individu dalam tim, hal ini sejalan dengan prinsip eksistensialisme tentang penghargaan terhadap kebebasan dan pengembangan pribadi.

Berdasarkan definisi di atas, dapat dipahami filsafat eksistensialisme ialah bersifat humanistik. Eksistensi adalah peristiwa yang merupakan hak asasi manusia, yang memungkinkan manusia untuk sadar dan menjalankan pekerjaan sesuai dengan tujuan hidupnya, sambil menyempurnakan diri dalam proses tersebut. Hal ini bertujuan untuk mewujudkan perilaku yang mencerminkan terbentuknya kepribadian yang utuh.

Aliran eksistensialisme berpendapat bahwa pendidikan yang didasarkan pada fleksibilitas dalam segala bentuknya dapat menyebabkan timbulnya pandangan yang mudah berubah, goyah, tidak terarah, dan kurang stabil. Oleh karena itu, pendidikan harus memiliki dasar yang kokoh, berlandaskan pada nilai-nilai yang dapat membawa kestabilan, telah teruji oleh waktu, tahan lama, serta memiliki kejelasan dan telah diseleksi dengan baik (Anwar, 2017:163)

Filsafat eksistensialisme menekankan pada pentingnya individu dan kebebasan pribadi dalam menentukan makna hidup mereka sendiri. Beberapa pemikir eksistensialis terkemuka seperti Jean-Paul Sartre (2023:104) fokus pada konsep seperti:

(1)Kebebasan dan tanggung jawab, yaitu individu memiliki kebebasan untuk memilih tindakan mereka sendiri dan bertanggung jawab atas konsekuensi dari pilihan tersebut. (2) Autentisitas, yaitu menekankan pentingnya menjadi otentik atau setia pada diri sendiri dalam menghadapi berbagai situasi hidup. (3) Absurditas dan makna, yaitu eksistensialisme sering berbicara tentang absurdnya kehidupan, tetapi juga tentang bagaimana individu dapat menciptakan makna di dalamnya.

Penilaian situasi, yaitu memahami konteks dan kebutuhan dari situasi atau pengikut.

- 1) Penyesuaian gaya kepemimpinan situasional, menyesuaikan gaya kepemimpinan (misalnya, memberi arahan, membimbing, mendukung, atau mendelegasikan) untuk memaksimalkan efektivitas.
- 2) Fleksibilitas, yaitu kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk berubah dan menyesuaikan pendekatan berdasarkan kondisi yang berubah.

Dari aliran filsafat eksistensialisme terkait dengan penelitian disertasi mengenai kepemimpinan situasional adalah seorang kepala sekolah harus fleksibel dan adaptif dalam menghadapi situasi hidup dengan kesadaran penuh dan membuat pilihan otentik, sehingga dapat dengan mudah memahami situasi dan konteks dapat berubah dan memerlukan respons yang fleksibel.

Eksistensialisme menekankan tanggung jawab individu dalam membuat keputusan dan menentukan makna hidup mereka. Dalam konteks kepemimpinan situasional, seorang pemimpin harus memahami tanggung jawab mereka untuk memimpin dengan cara yang sesuai dengan situasi yang dihadapi dan kebutuhan pengikut mereka. Pemimpin harus membuat keputusan yang bertanggung jawab dan menyesuaikan pendekatan mereka berdasarkan konteks.

Dalam filsafat eksistensialisme, manusia harus menjalani hidup sesuai dengan keyakinan dan nilai-nilai pribadi. Dalam kepemimpinan situasional, gaya kepemimpinan kepala sekolah harus menyesuaikan dengan nilai-nilai pribadi mereka atau tingkat kesiapan para guru. Hal ini membantu dalam membangun kepercayaan dan hubungan yang kuat dengan pengikut. Filsafat eksistensialisme berbicara menciptakan makna dalam situasi hidup yang sering

kali tidak memiliki makna yang inheren. Kepemimpinan situasional juga berfokus dalam menemukan makna dan efektivitas dalam berbagai situasi, dengan menyesuaikan pendekatan kepemimpinan untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam konteks tertentu.

Kesimpulannya bahwa filsafat eksistensialisme dan kepemimpinan situasional memiliki hubungan dalam hal menekankan pada adaptasi, tanggung jawab, dan autentisitas. Kedua filsafat tersebut menekankan pentingnya respons yang tepat terhadap situasi dan kebutuhan, serta keberanian untuk membuat pilihan yang sesuai dengan konteks dan nilai-nilai pribadi.

B. Landasan Sistem Nilai

Dalam kehidupan yang semakin kompleks, serta perubahan yang cepat akibat perkembangan era abad 21. Perkembangan era abad 21 tersebut berakibat pada kemajuan dunia filsafat, sains, dan teknologi yang mengakibatkan juga perubahan besar pada nilai kehidupan dan kebudayaan, akan tetapi kebudayaan yang semakin maju memberikan dampak terhadap aspek moral. Nilai dapat diartikan sebagai sebuah pikiran (*idea*). Perbuatan yang baik dan tidak baik serta cara manusia menghargai nilai-nilai kehidupan dan kebenaran dalam kehidupan.

Achmad Sanusi (2017:33-39), dalam bukunya menyampaikan ada enam sistem nilai sangat diperhatikan dalam kehidupan kompleks, sehingga dengan kebijaksanaan dan keilmuannya beliau memberikan ilmu yang sangat berharga kepada umat manusia untuk menghadapi kehidupan yang sangat kompleks ini yaitu dengan enam sistem nilai kehidupan yang terdiri dari:

1 Nilai Teologis

Nilai Teologis mempunyai arti Nilai Ketuhanan. Hal ini menyangkut hubungan pribadi antar manusia dengan sang pencipta yang dapat dijadikan pedoman hidup untuk selalu patuh, taat, hormat dan setia kepada Tuhan. Nilai teologis menjadi pedoman untuk manusia agar selalu hidup benar, berbuat baik kepada orang lain dan lingkungannya. Dalam Islam terdapat tiga bagian, yaitu aqidah, Syari'ah atau iman-islam-ihsan dan akhlak (etika dan Moral).

Salah satu sosok yang merupakan pemimpin atau khalifah, yaitu kepala sekolah, dalam ajaran Islam khalifah merupakan seseorang yang dipilih kemudian diberi tugas, amanat dan juga tanggung jawab daripada orang yang lainnya.

Konsep kepemimpinan teleologis yang menekankan pada nilai Ketuhanan seperti tercantum dalam Al-Quran, khususnya kepemimpinan situasional adalah :

- a. Prinsip keadilan dalam Al-Qur'an sesuai dengan kebutuhan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang adil dan sesuai dengan konteks dalam kepemimpinan situasional. Kepala sekolah yang adil harus menilai situasi dan menyesuaikan pendekatan mereka untuk memastikan hasil yang adil dan efektif.
- b. Kebijakan dan penilaian Situasi: Al-Qur'an mendorong pemimpin untuk memimpin dengan kebijakan, yang sejalan dengan penilaian situasi dalam kepemimpinan situasional. Kebijakan mengharuskan kepala sekolah untuk memahami konteks secara mendalam dan memilih pendekatan yang paling tepat berdasarkan situasi.
- c. Amanah dan fleksibilitas: Konsep amanah dalam Al-Qur'an mengharuskan pemimpin untuk bertindak dengan integritas dan tanggung jawab. Dalam kepemimpinan situasional, fleksibilitas harus dilakukan dengan mempertimbangkan tanggung jawab dan kejujuran. Kepala sekolah harus memastikan bahwa perubahan dalam gaya kepemimpinan tetap selaras dengan prinsip-prinsip etika dan amanah.
- d. Konsultasi (Shura) dan partisipasi: Prinsip musyawarah atau konsultasi dalam Al-Qur'an berhubungan dengan pendekatan partisipatif dalam kepemimpinan situasional. Dalam kepemimpinan situasional, kepala sekolah yang efektif sering kali melibatkan pengikut dalam proses pengambilan keputusan, yang sejalan dengan prinsip konsultasi dalam Al-Qur'an.
- e. Tanggung jawab dan penyesuaian berdasarkan kebutuhan: Nilai tanggung jawab dalam Al-Qur'an menyiratkan bahwa kepala sekolah harus

mempertanggungjawabkan tindakan mereka. Hal ini berarti menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan kebutuhan pengikut untuk mencapai hasil yang efektif dan adil.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa kaitan antara konsep nilai ketuhanan dalam Al-Qur'an dengan disertasi ini tentang kepemimpinan situasional kepala sekolah terletak pada prinsip-prinsip keadilan, kebijaksanaan, tanggung jawab, dan partisipasi. Keduanya menekankan pentingnya penyesuaian gaya kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan situasi dan kebutuhan pengikut, sambil tetap berpegang pada nilai-nilai dasar seperti keadilan dan amanah. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, dalam konteks baik nilai ketuhanan dalam Al-Qur'an maupun kepemimpinan situasional, melibatkan pemahaman mendalam tentang situasi, penyesuaian pendekatan, dan tanggung jawab untuk hasil akhir.

2 Nilai Logis-rasional

Nilai logis-rasional berkaitan dengan proses berpikir, memahami, dan mengingat, yang menjadi pekerjaan utama bagi pikiran, pemahaman, pengertian, dan ingatan. Nilai ini menjadi dasar bagi tindakan. Allah dalam Al-Qur'an sering berfirman agar kita berpikir, menggunakan istilah "lubb" atau "aql" untuk memahami alam. Berpikir sebagai dasar nilai logis harus berkembang seiring waktu: mulai dari berpikir instingtif pada bayi, berpikir imitasi pada anak, hingga berpikir kreatif dan inovatif pada orang dewasa, dengan menghindari pemikiran egosentrik. Nilai logika dan akal sebagai alat berpikir sangat berguna untuk membedakan yang benar dan yang salah, serta dapat memperkuat keimanan, bahkan pada seorang kepala sekolah.

Nilai logis-rasional meliputi sesuatu yang sesuai dengan ketentuan, memiliki kualitas dan kuantitas, sesuai dengan akal sehat (dapat diterima akal sehat), serta sistematis (sesuai dengan urutan-urutannya).

Dalam Islam, pemimpin dalam hal ini kepala sekolah dianjurkan untuk melakukan muhasabah (introspeksi) dan istishan (pengambilan keputusan yang baik berdasarkan konteks) sebelum membuat keputusan. Ini sejalan dengan pendekatan logis-rasional, di mana keputusan harus didasarkan pada

analisis yang mendalam dan bukti yang ada. konsultasi (shura), Rasulullah SAW sering meminta pendapat sahabat-sahabatnya dan mempertimbangkan berbagai pandangan sebelum membuat keputusan.

Kepemimpinan situasional dalam Islam melibatkan penyesuaian gaya kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan dan kesiapan pengikut. Pendekatan ini didasarkan pada prinsip keadilan dan kebijaksanaan, yang memerlukan penilaian rasional terhadap situasi. Islam menekankan keadilan dan amanah (kepercayaan) sebagai prinsip utama dalam kepemimpinan. Kepala sekolah sebagai pimpinan harus memastikan bahwa keputusan yang diambil adil dan bermanfaat bagi semua pihak yang terlibat. Ini berhubungan dengan nilai logis-rasional dalam memastikan bahwa keputusan tersebut efisien dan efektif.

Kepala sekolah sebagai pimpinan yang efektif harus selaras dengan nilai-nilai Islam seperti keadilan, kebijaksanaan, dan integritas. Dengan menggunakan pendekatan logis dan rasional, pemimpin dapat memastikan bahwa keputusan mereka konsisten dengan ajaran Islam dan prinsip-prinsip moral yang dianut. Konsep nilai logis-rasional dan kepemimpinan situasional dalam konteks Islam saling melengkapi dalam pendekatan pengambilan keputusan dan kepemimpinan.

Dalam Islam, penggunaan logika dan rasionalitas dalam penilaian situasi dan penyesuaian gaya kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan pengikut mencerminkan prinsip-prinsip keadilan, kebijaksanaan, dan amanah. Pendekatan ini memastikan bahwa keputusan yang diambil adalah adil, efektif, dan konsisten dengan ajaran Islam.

3 Nilai Etik - Hukum

Nilai etik merujuk pada prinsip-prinsip seperti hormat, dapat dipercaya, dan adil, yang semuanya terkait dengan akhlak kita. Saat ini, nilai etik sering kali diabaikan oleh banyak orang, baik yang tidak terdidik maupun yang mengaku berpendidikan. Kemajuan ilmu pengetahuan, jika tidak diimbangi dengan pemahaman etik, dapat berpotensi merugikan umat manusia.

Kepala sekolah selaku pimpinan di sekolah, merupakan pemeran utama yang harus memberikan contoh nilai-nilai etik kepada guru-guru dan guru-guru sebagai pelaku utama dalam memberi contoh-contoh kepada peserta didik di sekolah. Allah SWT mengajarkan kepada manusia melalui tuntunan agama tentang pentingnya memiliki perilaku yang sopan atau berakhlak karimah. Nilai etik harus mampu menyeimbangkan dan mendamaikan pergolakan dunia dan kejadian yang diakibatkan oleh perilaku manusia.

Konsep nilai etik dan kepemimpinan situasional saling berhubungan dalam hal pengambilan keputusan yang berbasis prinsip dan adaptasi gaya kepemimpinan. Nilai etik memberikan kerangka moral untuk menilai tindakan dan keputusan, sementara kepemimpinan situasional menawarkan pendekatan adaptif untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan kebutuhan situasional. Dalam praktiknya, pemimpin yang efektif harus mengintegrasikan prinsip-prinsip etik dengan fleksibilitas dalam gaya kepemimpinan mereka, memastikan bahwa keputusan mereka tidak hanya sesuai dengan konteks situasional tetapi juga konsisten dengan prinsip moral yang baik.

4 Nilai Fisiologi

Nilai fisiologi harus dimaksimalkan untuk memperbaiki ketidakseimbangan bahkan kerusakan moral yang disebabkan oleh perilaku badaniah orang yang melanggar batas-batas norma kepatutan, norma kesopanan, norma adat istiadat. Kondisi yang merusak tata nilai dan merusak kesempurnaan dari fisik manusia yang Allah ciptakan dalam bentuk yang paling indah dan paling sempurna.

Implementasi nilai fisiologi dan kepemimpinan situasional kepala sekolah terletak pada bagaimana kondisi fisik dan kesehatan individu memengaruhi cara mereka merespons berbagai gaya kepemimpinan. Pemimpin situasional harus memperhatikan aspek-aspek fisiologis dari pengikut mereka untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan spesifik dan kondisi kesehatan mereka. Dengan memahami dan

mengakomodasi kebutuhan fisiologis, kepala sekolah dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan, menjaga kesejahteraan pengikut, dan mencapai hasil yang lebih baik dalam situasi yang berbeda.

5 Nilai Estetika

Nilai estetika mencakup keserasian, keindahan, menarik, dan cinta kasih. Allah menciptakan alam dengan tidak hanya mempertimbangkan manfaatnya, tetapi juga dengan memperhatikan keserasian, keindahan, dan keteraturan.

Nilai estetika dan kepemimpinan situasional kepala sekolah terletak pada bagaimana elemen estetika dapat memengaruhi dan meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam berbagai situasi. Nilai estetika dapat memengaruhi lingkungan kerja, komunikasi, koneksi emosional, manajemen stres, dan penghargaan. Model kepemimpinan situasional kepala sekolah harus memahami dan memanfaatkan elemen estetika dapat menciptakan lingkungan yang lebih mendukung, memotivasi, dan efektif, serta menyesuaikan pendekatan mereka untuk memenuhi kebutuhan dan preferensi estetika pengikut.

6 Nilai Teleologis

Nilai teleologi berkaitan dengan manfaat, efektif, efisien, produktif dan akuntabel dalam setiap sisi kehidupan. Nilai-nilai tersebut akan sangat efektif dalam lingkungan pendidikan apabila proses pembelajaran di sekolah berdasarkan pada prinsip efektif, efisien dan produktif yang diatur melalui manajemen waktu dan diikrarkan oleh kepemimpinan yang memiliki nilai-nilai edukasi yang memadai. Nilai-nilai teleologis selain mengajarkan pentingnya waktu dan hasil pekerjaan, pekerjaan yang harus dilaksanakan harus memperhatikan manfaat atau kegunaan dari apa yang dikerjakan, dihasilkan serta pekerjaan harus memperhatikan prosedur harus jujur, juga memperhatikan dampak dari setiap pekerjaan.

Nilai teleologis dalam kepemimpinan situasional kepala sekolah memberikan berbagai manfaat yang signifikan, antara lain kepala sekolah dapat memastikan bahwa setiap tindakan dan keputusan diarahkan untuk

mencapai tujuan pendidikan yang lebih besar, seperti peningkatan kualitas pembelajaran dan pengembangan karakter siswa. Melalui nilai teleologis, kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru melalui memberikan dukungan berdasarkan nilai-nilai yang jelas, kepala sekolah dapat meningkatkan kompetensi profesional guru melalui pelatihan yang sesuai dengan tujuan sekolah.

Implementasi nilai teleologis dan kepemimpinan situasional situasional terletak pada fokus pada hasil dan tujuan akhir. Nilai teleologi menilai tindakan berdasarkan hasil akhir yang dicapai, sementara kepemimpinan situasional melibatkan penyesuaian gaya kepemimpinan untuk mencapai hasil yang optimal dalam konteks tertentu. Dengan menyesuaikan pendekatan kepemimpinan situasional berdasarkan tujuan dan kebutuhan situasional, kepala sekolah dapat memastikan bahwa tindakan mereka efektif dalam mencapai hasil yang diinginkan, mencerminkan prinsip-prinsip teleologi dalam praktik kepemimpinan.

Nilai teleologis dalam konteks pendidikan, khususnya dalam gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, mengacu pada tujuan atau hasil yang ingin dicapai melalui tindakan dan keputusan yang diambil, dengan cara :

- 1) Kepala sekolah harus menekankan pentingnya etika dalam profesi guru. Mendorong guru untuk menjalani pelatihan yang tidak hanya meningkatkan keterampilan mengajar, tetapi juga menekankan pada pembentukan karakter dan integritas.
- 2) Kepala sekolah memfasilitasi kolaborasi antara guru, siswa, dan orang tua untuk menciptakan komunitas belajar yang kuat. Kepala sekolah bisa menerapkan program mentoring di mana guru berpengalaman membimbing yang baru, serta mengadakan forum diskusi untuk berbagi pengalaman.
- 3) Kepala sekolah harus menghargai dan mengintegrasikan keberagaman budaya dalam pengajaran. Kepala sekolah dapat mengadakan pelatihan

yang membantu guru memahami konteks kultural siswa mereka, sehingga materi ajar dapat relevan dan bermakna.

- 4) Memastikan bahwa sumber daya untuk pengembangan profesional tersedia dan digunakan secara efektif. Kepala sekolah dapat mengevaluasi kebutuhan pelatihan guru dan mengalokasikan anggaran dengan bijak untuk pelatihan yang memberikan dampak positif.
- 5) Kepala Sekolah mendorong guru untuk menggunakan pendekatan berbasis bukti dalam pengajaran. Kepala sekolah bisa menyediakan akses ke penelitian terbaru dan alat evaluasi yang membantu guru memahami cara meningkatkan metode pengajaran mereka.
- 6) Kepala sekolah menciptakan lingkungan belajar yang menarik dan inspiratif bagi guru. Kepala sekolah dapat mendesain ruang kelas dan ruang guru yang nyaman, serta mengadakan kegiatan yang merayakan kreativitas dan inovasi dalam pengajaran.

C. Landasan Teoritis dan Konsep

1. Landasan Teoritis

Kepemimpinan Situasional

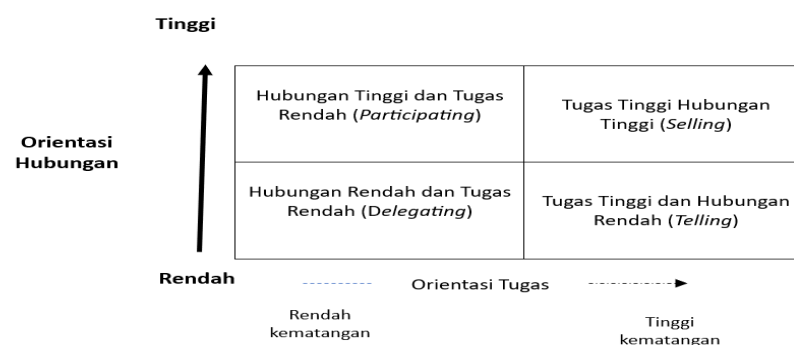
Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seseorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Gaya kepemimpinan merupakan suatu gaya atau seni seorang pemimpin dalam menjalankan fungsi pimpinannya melalui

Blancard menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan situasional disesuaikan dengan tingkat kesiapan atau development level, maka setiap orang dapat dikelompokkan menjadi salah satu dari 4 kelompok menurut Blancard ((Diena, 2021:49), yaitu level kesiapan paling rendah D1 sampai level kesiapan paling tinggi atau D4.

D1: Pemula yang enthusiastic. Kelompok ini berisi karyawan pemula yang baru bekerja atau memulai karir. Kelompok ini biasanya memiliki motivasi dan enthusiastik yang tinggi. Akan tetapi biasanya mereka memiliki kompetensi yang rendah.

- D2: Pembelajar yang kecil hati. Kelompok ini biasanya sudah memiliki kompetensi dasar, tetapi karena mengalami beberapa hambatan sehingga mereka merasa tidak percaya diri dalam melakukan pekerjaannya. Biasanya karyawan yang sudah bekerja beberapa waktu yang belum mencapai kompetensi yang cukup dan belum berhasil memberikan kontribusi yang baik.
- D3: Mampu tapi berhati-hati. Kelompok ini biasanya sudah memiliki kompetensi yang cukup baik. Akan tetapi motivasi dan level komitmen mereka belum stabil, masih kadang-kadang naik dan kadang-kadang turun.
- D4: Bisa diandalkan dengan pencapaian yang baik. Kelompok ini adalah karyawan yang sudah memiliki kompetensi yang baik dan sudah menunjukkan performance yang konsisten sehingga motivasi dan komitmen mereka cukup tinggi.

Untuk lebih jelasnya tentang model teori kepemimpinan situasional, disajikan pada gambar berikut:



Gambar 2.1 : Model Kepemimpinan Situasional

Dengan menerapkan gaya kepemimpinan situasional, sekolah dapat menciptakan lingkungan yang lebih responsif dan adaptif, yang pada gilirannya mendukung pencapaian tujuan pendidikan dan kesejahteraan siswa serta guru. Pegawai bekerja dan menjadi dewasa secara profesional atau tidak. Teori ini menunjukkan bahwa para pegawai dapat merespons lebih baik terhadap berbagai tingkat bimbingan, pengawasan, dan instruksi.

2. Landasan Konsep

a. Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah

Pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam perkembangan sekolah yang dipimpinnya, serta bertanggung jawab dalam meningkatkan

kualitas pembelajaran. Dengan pesatnya perkembangan teknologi informasi dan era globalisasi saat ini, peningkatan kualitas pendidikan menjadi semakin penting. Pemimpin diharapkan dapat memengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah, sebagai pemimpin, memegang peranan penting dalam menentukan kesuksesan lembaga pendidikan, terutama dalam kinerja tenaga pendidik. Sebagai komponen utama dalam organisasi pendidikan, kepala sekolah dapat mempengaruhi kinerja tenaga pendidik melalui gaya kepemimpinan yang diterapkannya.

Gaya kepemimpinan situasional merupakan salah satu pendekatan yang dianggap paling sesuai dalam proses pengambilan keputusan, karena mampu menyesuaikan dengan berbagai kondisi dan situasi yang dihadapi, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Hasibuan (2015:170) menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah seni memengaruhi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, Dubrin (2010:2) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk membangkitkan rasa percaya dan dukungan dari orang-orang yang dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Dalam lingkungan sekolah, kepala sekolah berperan sebagai manajer utama yang memiliki wewenang tertinggi dalam pengambilan keputusan, terutama terkait pengelolaan dana dan pelaksanaan program pendidikan (Subagyo, 2013:54). Karoso dan Trihantoyo (2017) juga menekankan bahwa kepala sekolah harus mampu menyesuaikan diri dengan berbagai dinamika dan perubahan situasi di lingkungan sekolah. Selain itu, kepala sekolah diharapkan dapat mempengaruhi bawahannya untuk mengubah pola pikir, sikap, dan perilaku, sehingga mendukung tercapainya tujuan pendidikan yang telah dirancang.

Menurut Hersey dan Blanchard (dalam Thoha, 1986:65), kepemimpinan situasional kepala sekolah melibatkan hubungan erat antara beberapa unsur penting. Pertama, seberapa banyak pengarahan dan petunjuk yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahannya.

Kepemimpinan situasional ini adalah menggunakan pendekatan yang berbeda antar pegawai berdasarkan kemampuan, kemauan bekerja, pengetahuan, dan pengalaman mereka. Salah satu fungsi dari penerapan gaya kepemimpinan situasional adalah mendukung pengembangan profesional guru. Kepala sekolah dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka untuk memberikan dukungan dan bimbingan yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan masing-masing guru, membantu mereka berkembang dan meningkatkan kualitas pengajaran mereka.

Model kepemimpinan situasional ini mengidentifikasi empat tingkat kesiapan:

- 1) Tingkat 1 (Tugas Tinggi, Komitmen Rendah): Anggota tim kurang berpengalaman dan kurang percaya diri.
- 2) Tingkat 2 (Tugas Tinggi, Komitmen Sedang): Anggota tim memiliki pemahaman tentang tugas tetapi masih kurang percaya diri atau termotivasi.
- 3) Tingkat 3 (Tugas Sedang, Komitmen Tinggi): Anggota tim kompeten tetapi memerlukan dukungan tambahan untuk motivasi.
- 4) Tingkat 4 (Tugas Sedang, Komitmen Sangat Tinggi): Anggota tim sangat kompeten dan termotivasi, memerlukan pengawasan minimal.

Berdasarkan uraian teori-teori sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa gaya.

Indikator yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan ini meliputi:

1. Telling, yang ditunjukkan melalui pemberian arahan yang jelas oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan tugas;
2. Selling, yang tercermin dalam komunikasi dua arah antara kepala sekolah dan bawahannya;
3. Participating, dengan indikator kepala sekolah memberikan tugas serta tanggung jawab kepada bawahan sekaligus memberikan dukungan dalam pelaksanaan tugas tersebut;

4. Delegating, di mana kepala sekolah memberikan kepercayaan dan wewenang penuh kepada bawahan untuk menjalankan pekerjaannya secara mandiri.

b. Gaya memberitahu (*telling style*)

Implementasi gaya kepemimpinan *telling* dalam kepemimpinan situasional melibatkan pendekatan yang sangat terarah dan terstruktur dalam memimpin tim, terutama ketika anggota tim kurang berpengalaman atau kurang percaya diri dalam menyelesaikan tugas. Dalam kondisi ini, pemimpin harus memberikan petunjuk yang jelas dan terus-menerus, sementara hubungan sosial dengan bawahan dijaga pada tingkat minimal.

Gaya *telling*, atau gaya instruksi pemimpin, digunakan untuk menghadapi bawahan dengan kematangan rendah, yaitu mereka yang tidak mampu dan tidak mau (kategori M1) menjalankan tanggung jawab tugas. Ketidakmauan ini umumnya disebabkan oleh kurangnya pengalaman, kepercayaan diri, atau pengetahuan terkait tugas yang diberikan. Oleh karena itu, gaya pengarahan (G1) yang rinci dan spesifik menjadi pendekatan yang paling sesuai, di mana pemimpin berperan aktif dalam menginstruksikan apa, bagaimana, dan di mana bawahan harus melaksanakan pekerjaannya. Pengawasan ketat dalam konteks ini dianggap sebagai pendekatan paling efektif untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Dalam kaitannya dengan kepemimpinan instruksional, Heck dan Hallinger (2010:656) memandang bahwa kepemimpinan jenis ini merupakan properti organisasi yang diarahkan untuk mendorong peningkatan mutu sekolah.

Fungsi kepemimpinan menurut Thoha (2004:65), bahwa:

Fungsi instruksi dalam kepemimpinan merujuk pada mekanisme komunikasi satu arah dari pemimpin kepada bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin bertindak sebagai pengambil keputusan yang bertugas untuk memerintahkan pelaksanaan tugas kepada orang-orang yang dipimpinnya. Selain itu, pemimpin juga berperan sebagai komunikator yang menyampaikan dengan jelas apa yang harus dilakukan, kapan, di mana, dan bagaimana tugas tersebut harus dilaksanakan. Namun, fungsi ini hanya akan efektif jika diikuti

dengan kemampuan untuk memastikan bahwa perintah tersebut dapat diimplementasikan dengan baik. Konsep ini sejalan dengan makna kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan orang lain dalam melaksanakan keputusan yang telah ditentukan.

Teknik-teknik tersebut perlu dijalankan secara optimal, karena seorang pemimpin dituntut untuk mampu memengaruhi dan memotivasi bawahannya agar dapat menjalankan tugas mereka dengan maksimal dan berkontribusi secara efektif dalam lingkungan kerjanya.

Gaya kepemimpinan *telling* (memberitahu) adalah gaya yang paling direktif, di mana pemimpin memberikan instruksi yang jelas, spesifik, dan terperinci kepada bawahan tentang apa yang harus dilakukan, kapan, dan bagaimana melaksanakannya. Gaya ini umumnya diterapkan ketika bawahan kurang berpengalaman atau belum siap untuk menyelesaikan tugas secara mandiri. Berikut adalah aspek dan indikator dari gaya kepemimpinan *telling* :

- 1) Instruksi yang jelas dan terstruktur
 - a) Pemimpin menjelaskan tugas dengan sangat rinci, termasuk langkah-langkah yang perlu dilakukan.
 - b) Pemimpin menetapkan waktu dan cara pelaksanaan tugas secara jelas.
 - c) Memberikan arahan yang sederhana dan mudah dipahami bagi bawahan yang belum berpengalaman.
- 2) Kontrol penuh atas keputusan
 - a) Pemimpin tidak meminta masukan dari bawahan dalam pengambilan keputusan.
 - b) Pemimpin memberikan arahan atau keputusan final tanpa banyak diskusi.
 - c) Tugas dan tanggung jawab ditentukan oleh pemimpin, bukan oleh bawahan.
- 3) Pemimpin melakukan pengawasan yang intensif untuk memastikan bahwa tugas dilaksanakan dengan tepat.
 - a) Pemimpin sering memeriksa kemajuan pekerjaan bawahan.

- b) Pemimpin memberikan umpan balik secara langsung dan segera jika terjadi kesalahan atau ketidaksesuaian.
- c) Pemimpin memantau pekerjaan bawahan dengan ketat untuk memastikan hasil yang diinginkan.
- 4) Pemimpin memberi pengarahan pada waktu yang tepat.
 - a) Pemimpin menekankan pentingnya penyelesaian tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan.
 - b) Menetapkan tujuan dan target yang jelas, serta memastikan bawahan mengikuti instruksi untuk mencapainya.
 - c) Pemimpin lebih mengutamakan hasil akhir daripada proses atau cara yang dilakukan oleh bawahan.
- 5) Pemimpin memberikan solusi yang jelas dan langsung saat masalah muncul.
 - a) Jika terjadi masalah atau kesulitan dalam pelaksanaan tugas, pemimpin langsung memberikan solusi praktis.
 - b) Pemimpin tidak membiarkan masalah berlarut-larut tanpa ada tindakan.
 - c) Pemimpin memberikan jawaban konkret dan jelas dalam situasi darurat atau masalah teknis.

Gaya kepemimpinan *telling* cocok diterapkan dalam situasi di mana bawahan kurang memiliki keterampilan atau pengalaman yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas secara mandiri. Pemimpin dengan gaya ini perlu memberi arahan yang jelas, mengawasi pelaksanaan tugas dengan ketat, dan memberikan instruksi yang mudah dipahami tanpa memberi ruang untuk kebingungannya. Pemimpin lebih fokus pada penyelesaian tugas dan hasil yang spesifik daripada proses atau motivasi emosional bawahan.

Berikut adalah langkah-langkah dan strategi untuk menerapkan gaya kepemimpinan *telling* dengan efektif menurut George Manning dan Kent Curtis (2017: 218) :

- 1). Menetapkan tujuan dan tugas yang jelas
 - a) Komunikasi yang terstruktur (komunikasi satu arah):

- b) Pimpinan memberikan instruksi yang jelas dan terperinci tentang apa yang diharapkan. Pimpinan memberikan petunjuk langkah tugas dan prosedur dijelaskan dengan rinci agar anggota tim dapat memahami dengan tepat apa yang harus dilakukan.
 - c) Penjelasan yang mendalam:
 - d) Pimpinan memberikan penjelasan alasan di balik setiap tugas atau prosedur, termasuk tujuan dan dampak. Hal ini membantu anggota tim memahami pentingnya tugas pokok dan fungsi.
- 1) Memberikan panduan dan instruksi
 - a) Menyajikan instruksi dalam bentuk langkah-langkah yang mudah diikuti, dengan menggunakan format tertulis atau visual untuk membantu pemahaman kepada pegawai.
 - b) Seorang pimpinan memberikan petunjuk/ mendemonstrasikan cara melaksanakan tugas secara langsung. Demonstrasi dapat membantu anggota tim yang baru belajar untuk melihat bagaimana tugas dilakukan dengan benar.
 - 2) Memantau kemajuan dan memberikan umpan balik
 - a) Pimpinan melakukan pengawasan secara teratur melalui pemantauan kemajuan secara berkala untuk memastikan bahwa instruksi diikuti dengan benar. Hal ini sangat membantu dalam mengidentifikasi dan mengatasi masalah sebelum mereka berkembang lebih jauh.
 - b) Pimpinan harus mampu memberikan umpan balik yang konstruktif tentang kinerja anggota tim dan fokus pada aspek-aspek yang perlu diperbaiki dan berikan pujian untuk pencapaian yang baik.
 - 4). Menyediakan dukungan dan bantuan
 - a) Pimpinan harus menjadi sumber informasi dan sumber dukungan yang dapat diakses ketika para pegawai memiliki pertanyaan atau memerlukan klarifikasi serta dapat memberikan rasa nyaman kepada pegawai pada saat mencari bantuan.
 - b) Pimpinan harus memberikan sumber daya tambahan melalui penyediaan materi pelatihan tambahan, panduan atau alat yang dapat membantu pegawai dalam memahami dan melaksanakan tugas yang lebih baik.
 - 5). Mengatur ekspektasi dan batas akhir penugasan.
 - a) Pimpinan harus menetapkan batas waktu penugasan yang realistis dan komunikasikan dengan jelas kapan tugas harus diselesaikan serta pastikan anggota tim memahami prioritas dan urgensi tugas.
 - b) Pimpinan harus memberikan peringatan atau pengingat tentang batas waktu dan langkah-langkah yang harus diambil untuk memastikan bahwa tugas tetap pada jalur yang benar.
 - 6). Evaluasi dan penyesuaian
 - a) Pimpinan harus melakukan evaluasi kinerja pada saat pegawai telah tugas menyelesaikan tugas, melakukan evaluasi hasilnya dan melakukan diskusi dengan pegawai, serta identifikasi apakah sudah berjalan dengan baik dan apa yang bisa diperbaiki.

- b) Jika anggota tim menunjukkan kemajuan dalam keterampilan dan kepercayaan diri, pertimbangkan untuk mulai mengalihkan gaya kepemimpinan ke gaya yang lebih *participating* atau *delegatif* sesuai dengan kematangan mereka.

Berdasarkan hal tersebut di atas, gaya *telling* dapat dilakukan pada pegawai dengan kondisi sebagai berikut :

- 1) Pegawai baru atau belum berpengalaman memerlukan panduan yang lebih jelas.
- 2) Tugas yang kompleks atau baru yaitu ketika ada tugas atau proyek baru bagi anggota tim dan membutuhkan instruksi yang mendetail.
- 3) Situasi darurat atau kritis, yaitu ketika situasi membutuhkan tindakan segera dan terstruktur untuk memastikan keberhasilan tugas.

Implementasi gaya kepemimpinan *telling* yang efektif memerlukan pemahaman yang baik tentang kebutuhan dan kemampuan tim, serta keterampilan komunikasi dan pengawasan yang baik dari pemimpin.

c. Gaya Mempromosikan (*selling style*)

Gaya kepemimpinan *selling* adalah salah satu dari empat gaya kepemimpinan utama, seperti yang dijelaskan oleh Model Hersey-Blanchard. Model ini menggambarkan bahwa tidak ada yang disebut gaya kepemimpinan ideal. Para pemimpin harus mengubah gaya kepemimpinan mereka berdasarkan apa yang terbaik bagi pekerjaan mereka dan pengikut mereka. Gaya kepemimpinan penjualan adalah gaya kepemimpinan dengan tugas tinggi dan hubungan tinggi, dan juga berfungsi dalam kondisi dan situasi tertentu. Anda dapat melihatnya sebagai cara untuk menyatukan sekelompok orang terampil yang tidak mau bekerja atau bekerja sama. Hal ini juga berhasil ketika seorang pemimpin mencoba bekerja dengan anggota yang tidak berpengalaman namun terampil.

Gaya kepemimpinan *selling* sebagian besar adalah tentang pemimpin yang mencoba menjual ide-idenya kepada sekelompok pengikut. Ini adalah gaya hubungan tinggi dan berbasis tugas yang memungkinkan para pemimpin

menjelaskan tugas kepada pengikutnya secara persuasif. Gaya ini digunakan dengan jumlah pengikut yang moderat. Gaya kepemimpinan ini paling baik diterapkan ketika sekelompok pengikut yang terampil tidak mau bekerja sama, hal ini dikarenakan pemimpin mengikuti metode persuasif namun bersifat menjelaskan, gaya kepemimpinan ini juga membantu pengikut mempercepat kinerja mereka atau membangun keterampilan khusus tugas.

Gaya kepemimpinan *selling* (mempromosikan) adalah salah satu dari empat gaya dalam teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Gaya ini digunakan ketika bawahan memiliki keterampilan dasar untuk melakukan tugas, tetapi masih membutuhkan dukungan, motivasi, dan arahan lebih lanjut agar dapat melaksanakan tugas secara efektif. Dalam gaya ini, pemimpin memberikan lebih banyak komunikasi dua arah dan membangun hubungan yang lebih kuat dengan bawahan.

Berikut adalah aspek dan indikator dari gaya kepemimpinan *selling*:

- 1) Komunikasi dua arah.
 - a) Pemimpin secara aktif berbicara dengan bawahan dan mendengarkan pendapat serta kekhawatiran mereka.
 - b) Pemimpin memberikan penjelasan dan klarifikasi yang lebih rinci mengenai tugas atau tujuan pekerjaan.
 - c) Terdapat interaksi yang intens antara pemimpin dan bawahan untuk memastikan pemahaman yang jelas mengenai apa yang diharapkan.
- 2) Motivasi dan dukungan sosial

Pemimpin memberikan dukungan emosional dan motivasi agar bawahan merasa dihargai dan terlibat dalam pekerjaan.

 - a) Pemimpin memberikan pujian dan dorongan positif untuk meningkatkan semangat dan motivasi bawahan.
 - b) Pemimpin berusaha untuk membangun hubungan emosional yang kuat dengan bawahan untuk menciptakan rasa percaya diri.
 - c) Pemimpin menunjukkan empati dan perhatian terhadap perasaan atau tantangan yang dihadapi oleh bawahan.

- 3) Memberikan penjelasan yang mendalam.
 - a) Pemimpin mengedukasi bawahan tentang tujuan jangka panjang dan bagaimana tugas mereka berkontribusi pada visi organisasi.
 - b) Pemimpin membantu bawahan memahami pentingnya setiap langkah dalam pekerjaan yang harus dilakukan.
 - c) Pemimpin tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga memberi penjelasan tentang alasan atau logika di balik instruksi tersebut.
- 3) Pemimpin mendukung pengembangan keterampilan dan kemampuan bawahan, serta memberikan kesempatan bagi mereka untuk belajar lebih banyak dalam menjalankan tugas.
 - a) Pemimpin memberikan kesempatan bagi bawahan untuk mengembangkan keterampilan baru dengan memberikan pelatihan atau mentoring.
 - b) Pemimpin membantu bawahan untuk mengenali potensi mereka dan bagaimana cara untuk mengatasi tantangan yang dihadapi.
 - c) Pemimpin memberi umpan balik yang konstruktif untuk membantu bawahan meningkatkan kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas.
- 4) Pemimpin memberikan arahan dan bimbingan untuk memastikan bawahan tetap pada jalur yang benar dan memahami ekspektasi.
 - a) Pemimpin memberi arahan tambahan atau klarifikasi saat bawahan merasa bingung atau membutuhkan bantuan.
 - b) Pemimpin membantu bawahan untuk memecahkan masalah yang mungkin mereka hadapi, dengan memberikan saran atau solusi.
 - c) Pemimpin memastikan bahwa bawahan merasa didukung dan percaya diri untuk menyelesaikan tugas dengan baik.
- 5) Pemimpin mendorong rasa tanggung jawab yang lebih besar dalam diri bawahan, dengan memberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuat keputusan.
 - a) Pemimpin memberi tanggung jawab kepada bawahan untuk membuat keputusan terkait tugas mereka dalam batas-batas tertentu.

- b) Pemimpin memotivasi bawahan untuk merasa memiliki tugas dan bertanggung jawab terhadap hasil yang dicapai.
- c) Pemimpin mengarahkan bawahan untuk mengatasi tantangan dengan keyakinan diri dan tanpa rasa takut gagal.

Gaya kepemimpinan *selling* cocok diterapkan kepada bawahan yang mulai memiliki keterampilan dasar tetapi masih membutuhkan dukungan emosional, motivasi, dan arahan lebih lanjut untuk menjadi lebih mandiri dalam bekerja. Pemimpin dalam gaya ini berfokus pada komunikasi dua arah, memberikan penjelasan yang jelas, serta memberikan dorongan dan motivasi untuk membantu bawahan mengatasi tantangan dan meningkatkan kinerja mereka. Gaya kepemimpinan ini lebih mengedepankan hubungan yang lebih kuat antara pemimpin dan bawahan, sehingga mampu mendorong rasa percaya diri dan tanggung jawab pada bawahan untuk melaksanakan tugas dengan lebih efektif.

Uraian tersebut di atas sesuai dengan pendapat David Finkel dan Jeff Hoffman (2013:123-124) tentang strategi dalam menerapkan gaya kepemimpinan *selling* :

- 1). Menjelaskan dan mempromosikan tugas
 - a) Komunikasi yang terbuka (komunikasi dua arah).
 - b) Menjelaskan proses dan prosedur yang perlu diikuti.
- 2). Memberikan dukungan dan motivasi
 - a) Dukungan emosional, pimpinan memberikan dorongan dan dukungan emosional untuk meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi pegawai.
 - b) Pendekatan empatik, pimpinan mengajak pegawai untuk berbicara tentang kekhawatiran atau hambatan yang mereka hadapi.
- 3). Mengajak partisipasi dan diskusi
 - a) Diskusi terbuka, pimpinan mengajak anggota tim untuk berdiskusi tentang cara terbaik untuk menyelesaikan tugas.
 - b) Mendengarkan masukan dan ide-ide dari anggota tim.
- 4). Memberikan umpan balik dan penilaian kinerja
 - a) Umpan balik konstruktif secara teratur tentang kinerja anggota tim.
 - b) Pengakuan dan untuk pencapaian dan usaha anggota tim.
- 5). Mengatur ekspektasi dan mendukung pengembangan
 - a) Menetapkan ekspektasi, pimpinan menjelaskan tentang hasil yang diharapkan dan deadline.
 - b) Pimpinan melakukan identifikasi area di mana anggota tim mungkin memerlukan pelatihan atau pengembangan keterampilan tambahan, dan sediakan sumber daya yang diperlukan.
- 6). Mengatasi masalah dan hambatan

- a) Pimpinan membantu anggota tim mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang mereka hadapi dalam menyelesaikan tugas.
- b) Pimpinan harus mendiskusikan solusi bersama anggota tim dan menerapkan rencana tindakan untuk mengatasi hambatan.

Gaya kepemimpinan *selling* dapat diterapkan dalam situasi seperti di bawah ini:

- 1) Gaya kepemimpinan *selling* berlaku ketika individu-individu sudah terampil namun tidak tertarik untuk bekerja.
- 2) Ketika para pengikut menunjukkan kemampuan yang moderat, para pemimpin dapat mengambil pendekatan ini. Hal ini dapat memfasilitasi kinerja tinggi di antara para pengikut.
- 3) Gaya kepemimpinan seperti ini juga berlaku di kalangan pengikut yang percaya diri dan antusias namun kurang memiliki pengalaman yang diperlukan.

Gaya kepemimpinan *selling* akan lebih efektif apabila diterapkan kepada pegawai baru, dimana seorang pimpinan dapat memberikan komunikasi dua arah antara pimpinan dan pegawai mengenai penjelasan tugas dan juga memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan banyak pertanyaan dan memberikan jawabannya. Jenis kepemimpinan ini melibatkan komunikasi timbal balik antara pengikut dan pemimpin. Namun, hal yang sama tidak dapat dilakukan untuk pegawai lama yang telah menghabiskan banyak waktu di organisasi untuk melakukan tugas yang sama.

Kelebihan menerapkan gaya kepemimpinan *selling* adalah :

- a) Para pengikut memiliki panduan terperinci.
- b) Pengikut menerima pengakuan dan penguatan dari pemimpin.
- c) Komunikasi dua arah memudahkan pemimpin dan pengikut.
- d) Pengikut memiliki penjelasan yang jelas tentang tugas yang harus mereka lakukan.
- e) Gaya ini membantu dalam pengembangan keterampilan anggota tim melalui bimbingan dan umpan balik yang konstruktif

Setiap kali seorang pemimpin mengadopsi gaya kepemimpinan tertentu dalam suatu organisasi, mereka harus bisa mengukur tingkat kinerja pegawai dan budaya organisasi. Gaya kepemimpinan *selling* dapat membantu seorang pemimpin membujuk pengikutnya dan mendorong mereka maju untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Seorang pemimpin tidak mungkin terus mengikuti gaya kepemimpinan yang sama dalam jangka waktu yang lama, sehingga gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan kesiapan dari para pengikutnya. Seiring berjalannya waktu, mereka harus mengadopsi gaya baru yang sesuai untuk organisasi dan pegawai.

Implementasi gaya kepemimpinan *selling* dalam kepemimpinan situasional melibatkan pendekatan yang lebih interaktif dan partisipatif dibandingkan gaya *telling*. Pada gaya ini, pemimpin tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga menjelaskan alasan di balik keputusan dan memberikan dukungan emosional untuk memotivasi anggota tim. Gaya ini cocok untuk situasi di mana anggota tim sudah memiliki pemahaman dasar tentang tugas tetapi masih memerlukan dorongan dan bimbingan tambahan untuk meningkatkan keterampilan dan motivasi mereka.

d. Gaya Partisipasi (*participating style*)

Participating berkaitan dengan tingkat kematangan bawahan yang berada pada level sedang hingga tinggi. Pada tahap ini, bawahan sebenarnya memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas, namun kurang memiliki kemauan. Permasalahan dalam gaya kepemimpinan ini lebih banyak disebabkan oleh rendahnya motivasi atau kepercayaan diri bawahan, bukan ketidakmampuan. Dalam situasi seperti ini, pemimpin perlu membuka ruang komunikasi, aktif mendengarkan, dan memberikan dukungan, agar bawahan terdorong untuk memanfaatkan kemampuan mereka. Gaya ini disebut *participating* karena melibatkan pertukaran ide antara pemimpin dan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, dengan pemimpin berperan sebagai fasilitator. Pendekatan ini mengedepankan hubungan kerja yang kuat, sementara orientasi pada tugas bersifat lebih rendah.

Menurut Azmi (2021:31), kepemimpinan *participating* memberikan peluang bagi bawahan untuk berpartisipasi aktif, baik secara mental, fisik, maupun material, dalam berbagai kegiatan organisasi guna mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan ini tidak menghambat inisiatif atau perkembangan individu, melainkan mendorong keterlibatan penuh dalam mendorong kemajuan organisasi.

Gaya kepemimpinan *participating* menekankan pada tingginya dukungan dalam proses pengambilan keputusan dan penetapan kebijakan, namun dengan arahan langsung dari pemimpin yang relatif minimal. Dalam praktiknya, pemimpin tidak hanya memberikan perintah, melainkan juga terlibat aktif dalam mencapai kesepakatan bersama dengan bawahannya. Gaya ini mencerminkan perilaku kepemimpinan yang mengutamakan hubungan kolaboratif antara pemimpin dan bawahan, meskipun tetap dapat diterapkan bersamaan dengan tugas-tugas tertentu. Selain itu, gaya *participating* mampu meningkatkan kesadaran bawahan terhadap berbagai persoalan, mendorong mereka untuk mengadopsi perspektif baru, serta merangsang kreativitas dalam mencari pendekatan modern untuk menyelesaikan permasalahan yang ada.

Kepemimpinan *participating* juga melibatkan penggunaan berbagai prosedur pengambilan keputusan yang memberikan ruang kepada bawahan untuk berkontribusi terhadap keputusan yang dibuat. Menurut Koontz dan rekan-rekannya (1999:608), kepemimpinan jenis ini adalah kepemimpinan yang melibatkan konsultasi dengan bawahan dalam mempertimbangkan tindakan dan keputusan yang diusulkan, serta mendorong partisipasi aktif mereka dalam proses tersebut.

Gaya kepemimpinan *participating* dalam kepemimpinan situasional melibatkan pendekatan yang lebih kolaboratif dan melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas. Gaya ini cocok ketika anggota tim sudah memiliki keterampilan dan pengetahuan yang memadai tetapi memerlukan dukungan dalam hal motivasi atau keterlibatan.

Menurut Thoha (2012:67), gaya kepemimpinan *participating* ditandai dengan adanya pertukaran ide antara pemimpin dan bawahannya dalam menyelesaikan masalah serta dalam proses pengambilan keputusan. Burhanuddin (dalam Syamsuri, 2014:4) juga menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan ini diterapkan oleh para pemimpin yang memiliki kepercayaan dan kredibilitas tinggi, sehingga mampu memotivasi bawahan untuk terlibat secara aktif dalam proses pembuatan keputusan.

Gaya kepemimpinan *participating* (berpartisipasi) adalah salah satu gaya dalam teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Gaya ini diterapkan ketika bawahan sudah memiliki keterampilan dan kompetensi dasar yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas, tetapi masih memerlukan dukungan atau bimbingan dalam hal pengambilan keputusan atau perencanaan. Pemimpin dengan gaya *participating* lebih banyak memberikan kesempatan bagi bawahan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan, tetapi tetap memberikan dukungan moral dan emosional.

Berikut aspek dan indikator dari gaya kepemimpinan *participating*:

- 1) Pemberian otonomi dalam pengambilan keputusan.
 - a) Pemimpin melibatkan bawahan dalam merumuskan solusi atau strategi untuk menyelesaikan tugas.
 - b) Pemimpin mengajak bawahan untuk berbagi ide dan menyarankan cara terbaik untuk mengatasi tantangan.
 - c) Bawahan diberikan ruang untuk membuat keputusan dalam batasan tertentu yang telah disepakati bersama.
- 2) Pemberian dukungan dan bimbingan.
 - a) Pemimpin memberikan umpan balik yang konstruktif untuk membantu bawahan memperbaiki kinerjanya.
 - b) Pemimpin memberikan arahan tambahan jika bawahan membutuhkan klarifikasi atau mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas.
 - c) Pemimpin memberikan dukungan moral dan psikologis untuk menjaga semangat kerja bawahan.

- 3) Pemimpin aktif melibatkan bawahan dalam perencanaan dan pelaksanaan tugas, memfasilitasi kolaborasi.
 - a) Pemimpin mengundang bawahan untuk berpartisipasi dalam rapat perencanaan dan diskusi proyek.
 - b) Pemimpin mendorong kolaborasi antara bawahan, baik dalam bentuk kerja tim maupun berbagi pengetahuan dan pengalaman.
 - c) Bawahan merasa dihargai dan diakui kontribusinya dalam pengambilan keputusan dan perencanaan.
- 4) Pemimpin menghargai kontribusi dan pendapat bawahan, mendorong mereka untuk berbicara dan berbagi ide.
 - a) Pemimpin menunjukkan apresiasi terhadap ide dan saran bawahan, baik dalam diskusi atau implementasi tugas.
 - b) Pemimpin menciptakan lingkungan yang terbuka di mana bawahan merasa nyaman untuk menyampaikan pendapatnya tanpa takut dihakimi.
 - c) Pemimpin menghargai masukan dari bawahan dan mempertimbangkan kontribusi mereka dalam pengambilan keputusan.
- 5) Pemimpin memberikan kesempatan bagi bawahan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka dengan lebih banyak terlibat dalam tugas.
 - a) Pemimpin memberikan kesempatan bagi bawahan untuk memimpin proyek kecil atau mengambil tanggung jawab lebih besar dalam tugas sehari-hari.
 - b) Pemimpin memberi kesempatan untuk eksperimen atau mencoba metode baru yang dapat meningkatkan kemampuan bawahan.
 - c) Bawahan didorong untuk belajar melalui pengalaman praktis, dengan pemimpin memberikan dukungan dan bimbingan saat diperlukan.
- 6) Pemimpin memelihara komunikasi yang terbuka dan transparan, sehingga bawahan memiliki pemahaman yang jelas mengenai ekspektasi dan situasi yang ada.

- a) Pemimpin secara teratur mengadakan pertemuan atau diskusi terbuka untuk berbagi informasi penting terkait pekerjaan atau organisasi.
 - b) Pemimpin memberikan penjelasan yang jelas tentang tujuan organisasi atau proyek, serta bagaimana peran bawahan berkontribusi terhadap tujuan tersebut.
 - c) Pemimpin siap mendengarkan keluhan atau masalah yang dihadapi oleh bawahan dan mencari solusi bersama-sama.
- 6) Pemimpin memberikan umpan balik yang membangun dan memotivasi bawahan untuk terus berkembang.
- a) Pemimpin memberikan umpan balik yang jelas, terperinci, dan berbasis pada fakta, bukan penilaian subjektif.
 - b) Pemimpin tidak hanya memberikan kritik, tetapi juga menyarankan cara untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja.
 - c) Umpan balik diberikan secara teratur untuk membantu bawahan mengetahui area mana yang perlu ditingkatkan dan mengakui pencapaian mereka.

Gaya kepemimpinan *participating* diterapkan ketika bawahan sudah memiliki keterampilan dasar yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas, tetapi masih membutuhkan dukungan dalam pengambilan keputusan atau perencanaan. Pemimpin dengan gaya ini mendorong keterlibatan aktif bawahan dalam proses kerja dan pengambilan keputusan, sementara tetap memberikan bimbingan, dukungan emosional, dan umpan balik yang konstruktif. Peningkatan rasa tanggung jawab, memberi otonomi, dan mendorong kolaborasi, pemimpin dapat membantu bawahan mengembangkan keterampilan dan meningkatkan keterlibatan mereka dalam tugas, sehingga dapat menciptakan kinerja yang lebih baik dalam tim atau organisasi.

Berikut adalah langkah-langkah dan strategi untuk menerapkan gaya kepemimpinan *participating* dengan efektif (David W. Joner, 2020):

- 1). Melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan

- 1) Diskusi terbuka dengan cara mengajak anggota tim untuk berpartisipasi dalam diskusi tentang keputusan yang perlu dibuat.
- 2) Kolaborasi dengan cara menciptakan forum atau pertemuan rutin di mana anggota tim dapat berbagi perspektif mereka dan berkolaborasi dalam merumuskan solusi atau strategi.
- 2). Menyediakan dukungan dan akses kepada sumber daya
 - a) Pimpinan memberikan bantuan dalam pelaksanaan pekerjaan, pimpinan memberikan dukungan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas, seperti sumber daya tambahan, pelatihan, atau akses ke informasi yang relevan.
 - b) Pimpinan harus memberikan fasilitasi akses dengan memastikan anggota tim memiliki akses ke alat, informasi, dan dukungan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dengan efektif.
- 3). Mengakui dan menghargai kontribusi
 - a) Pengakuan terbuka, pimpinan memberikan pengakuan untuk kontribusi dan ide yang diajukan oleh anggota tim.
 - b) Keterlibatan dalam pencapaian tujuan institusi, pimpinan melibatkan anggota tim dalam merayakan pencapaian dan keberhasilan, mengakui peran mereka dalam mencapai hasil tersebut.
- 4). Mendorong inisiatif dan kreativitas
 - a) Pimpinan memberikan ruang untuk eksperimen, memberikan dorongan anggota tim untuk mencoba pendekatan baru atau ide-ide kreatif dalam menyelesaikan tugas.
 - b) Memberikan dukungan terhadap inisiatif pegawai, memberikan dukungan untuk inisiatif yang diambil oleh anggota tim, termasuk memberikan umpan balik konstruktif dan membantu mereka dalam mengatasi hambatan.
- 5). Menyediakan umpan balik dan memfasilitasi perbaikan
 - a) Umpan balik reguler, pimpinan memberikan umpan balik yang bersifat membangun secara teratur, berfokus pada kemajuan yang telah dicapai dan area yang dapat diperbaiki.
 - b) Diskusi reflektif, pimpinan mengajak anggota tim untuk melakukan diskusi reflektif tentang apa yang berjalan baik dan apa yang bisa ditingkatkan, hal ini membantu dalam perbaikan berkelanjutan.
- 6). Membantu dalam resolusi masalah
 - a) Pendekatan kolaboratif, pimpinan membantu anggota tim dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang mungkin timbul dengan cara yang kolaboratif.
 - b) Penyelesaian masalah bersama, pimpinan melibatkan anggota tim dalam mencari solusi untuk masalah, yang dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab.

Gaya kepemimpinan participating atau partisipatif mengacu pada pendekatan di mana pemimpin melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Menurut Hasibuan

(2016:170) Pemimpin berusaha agar bawahan merasa memiliki peran dalam perusahaan, sehingga tercipta rasa tanggung jawab bersama.

Sementara itu, menurut Thoha (2012:67), gaya kepemimpinan *participating* adalah ketika pemimpin dan bawahan saling bertukar ide dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Pemimpin memberi kesempatan bagi bawahan untuk berkontribusi dalam menentukan arah dan kebijakan organisasi.

Burhanuddin (dalam Syamsuri, 2014:4) juga menekankan bahwa gaya kepemimpinan *participating* didasari oleh kepercayaan dan kredibilitas pemimpin, yang mampu memotivasi bawahannya untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Gaya ini memperkuat hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan, menciptakan keterlibatan yang lebih besar dari masing-masing pihak dalam mencapai tujuan organisasi.

e. Gaya mewakilkan (*delegating style*)

Kepemimpinan *delegating* terjadi ketika seorang pemimpin memberikan kewenangan yang cukup luas kepada bawahannya. Dalam model ini, bawahan diberi kebebasan penuh untuk mengambil keputusan dan menetapkan kebijakan dalam menjalankan tugasnya. Pemimpin tidak lagi mengatur secara rinci bagaimana bawahan mengambil keputusan atau menyelesaikan pekerjaan, melainkan menyerahkan tanggung jawab sepenuhnya kepada mereka. Tujuan dari pendekatan ini adalah agar bawahan mampu mengelola dirinya sendiri dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Untuk itu, bawahan dituntut memiliki tingkat kematangan yang tinggi, baik dalam aspek kemampuan teknis maupun kedewasaan dalam bertindak berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

Menurut Hasibuan (2019:172), kepemimpinan delegatif ditandai dengan pemberian wewenang yang hampir sepenuhnya kepada bawahan. Dalam hal ini, pemimpin mempercayakan pelaksanaan tugas sepenuhnya kepada bawahannya, dengan harapan mereka dapat mengelola dan mengarahkan diri sendiri untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dalam konteks ini, bawahan perlu

memiliki dua bentuk kematangan: kematangan pekerjaan, yaitu kemampuan teknis berdasarkan pengetahuan dan keterampilan, serta kematangan psikologis, yaitu motivasi internal dan rasa percaya diri untuk menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut Burhanuddin (dalam Hutahaean WS, 2021:126), kepemimpinan delegatif merupakan gaya di mana pemimpin tidak perlu memberikan banyak arahan atau dukungan kepada bawahannya. Meskipun permasalahan dapat dikenali, tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas sepenuhnya dipercayakan kepada bawahan yang telah menunjukkan tingkat kematangan tertentu. Bawahan diberi kepercayaan untuk merancang, menetapkan prosedur, serta menentukan teknik pelaksanaan kegiatan secara mandiri. Langkah ini diambil karena bawahan dianggap sudah memiliki kematangan baik secara psikologis maupun operasional.

Gaya kepemimpinan delegatif ditandai dengan minimnya arahan dari pemimpin, di mana keputusan sepenuhnya dilimpahkan kepada bawahan. Dalam model ini, anggota organisasi diharapkan mampu menyelesaikan masalah secara mandiri. Gaya ini paling efektif diterapkan bila staf memiliki kemampuan teknis dan motivasi yang tinggi, sehingga pemimpin tidak perlu terlalu banyak memberi instruksi, melainkan cukup memberikan dukungan seperlunya. Karakteristik utama dari gaya delegatif adalah rendahnya tingkat pengarahan dan dukungan dari pemimpin, di mana tanggung jawab dalam proses pengambilan keputusan sepenuhnya didelegasikan kepada bawahan, setelah sebelumnya dilakukan diskusi untuk mencapai kesepakatan tentang definisi masalah yang dihadapi.

Gaya kepemimpinan *delegating* (mewakilkkan) adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan ketika bawahan sudah sangat kompeten, memiliki keterampilan yang baik, serta kemampuan untuk mengambil keputusan secara mandiri. Dalam gaya ini, pemimpin memberi kebebasan kepada bawahan untuk menjalankan tugas dengan sedikit atau tanpa arahan, dan pemimpin lebih fokus pada memberikan dukungan bila diperlukan. Gaya *delegating* biasanya digunakan

dalam situasi di mana bawahan telah menunjukkan kesiapan tinggi untuk mengambil tanggung jawab dan bekerja secara mandiri.

Adapun indikator gaya kepemimpinan *delegating* adalah :

- 1) Memberikan otonomi penuh.
 - a) Pemimpin memberikan tanggung jawab penuh kepada bawahan untuk menjalankan tugas tanpa terlalu banyak arahan atau instruksi.
 - b) Bawahan memiliki kebebasan untuk merencanakan, memutuskan, dan menyelesaikan tugas sesuai dengan cara mereka yang dianggap paling efisien.
 - c) Pemimpin tidak mengontrol atau mengawasi setiap langkah yang diambil oleh bawahan, kecuali jika diminta.
- 2) Pengawasan yang minimal, yaitu pemimpin hanya melakukan pengawasan minimal dan lebih berfokus pada hasil akhir daripada proses.
 - a) Pemimpin hanya memantau kemajuan pekerjaan secara keseluruhan dan memastikan bahwa target dan tujuan tercapai.
 - b) Pemimpin tidak terlibat langsung dalam detail operasional, kecuali untuk memberikan klarifikasi atau bantuan jika diminta.
 - c) Bawahan diberikan ruang untuk melakukan pekerjaan mereka dengan mandiri, tanpa sering diawasi.
- 3) Kepercayaan penuh kepada bawahan, pemimpin menunjukkan kepercayaan kepada bawahan untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan tugas dengan efektif.
 - a) Pemimpin menunjukkan kepercayaan kepada bawahan dengan memberi tanggung jawab dan menghindari intervensi yang tidak perlu.
 - b) Pemimpin mempercayai bahwa bawahan dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan mengharapkan hasil yang optimal tanpa perlu diberi petunjuk atau arahan terus-menerus.
 - c) Bawahan diberi kepercayaan penuh dalam membuat keputusan yang dapat memengaruhi hasil pekerjaan atau proyek.
- 4) Pemimpin lebih berfokus pada hasil akhir atau pencapaian tujuan, bukan pada proses yang dilalui oleh bawahan untuk mencapainya.

- a) Pemimpin mengukur kinerja berdasarkan hasil atau outcome, bukan berdasarkan bagaimana pekerjaan diselesaikan.
 - b) Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahan untuk menggunakan cara mereka sendiri untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
 - c) Evaluasi kinerja dilakukan dengan melihat hasil akhir yang dicapai, bukan langkah-langkah yang ditempuh dalam melaksanakan tugas.
- 5) Memberikan dukungan jika diperlukan.
- a) Pemimpin tersedia untuk memberikan bimbingan atau jawaban atas pertanyaan bila diperlukan oleh bawahan.
 - b) Pemimpin mendukung bawahan dengan menyediakan sumber daya atau informasi yang mungkin dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas.
 - c) Jika bawahan menghadapi hambatan atau tantangan, pemimpin membantu mencari solusi, namun tidak ikut campur dalam langkah-langkah operasional.
- 6) Pemimpin memberikan umpan balik terbatas hanya pada aspek-aspek penting atau strategis, bukan pada setiap detail pekerjaan.
- a) Umpan balik diberikan hanya pada akhir proyek atau jika hasil yang dicapai tidak memenuhi harapan.
 - b) Pemimpin memberikan umpan balik dalam bentuk evaluasi terhadap hasil akhir, bukan dalam proses atau langkah-langkah yang diambil.
 - c) Umpan balik diberikan secara objektif dan konstruktif jika ada area yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan.
- 7) Pemimpin mendorong kemandirian dan pengembangan diri bawahan untuk mengatasi tantangan secara mandiri.
- a) Pemimpin memberikan kesempatan bagi bawahan untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi mereka melalui penugasan yang lebih besar dan lebih kompleks.

- b) Pemimpin mendorong bawahan untuk mengambil inisiatif dan bertanggung jawab penuh terhadap tugas yang mereka jalankan.
 - c) Pemimpin mendukung pengembangan bawahan dengan memberi ruang bagi mereka untuk belajar melalui pengalaman langsung.
- 7) Pemimpin menjaga hubungan yang baik dan positif dengan bawahan, meskipun jarang terlibat langsung dalam pekerjaan sehari-hari.
- a) Pemimpin menjaga komunikasi terbuka dengan bawahan, meskipun interaksi lebih jarang.
 - b) Hubungan antara pemimpin dan bawahan tetap harmonis, dengan pemimpin mendengarkan kebutuhan atau masukan dari bawahan jika diperlukan.
 - c) Pemimpin memberi pengakuan atau apresiasi terhadap pencapaian dan kontribusi bawahan, meskipun lebih jarang berinteraksi langsung.
- 8) Pemimpin mengevaluasi hasil kerja dan memberikan tanggung jawab akhir kepada bawahan atas pencapaian tujuan.
- a) Pemimpin mengevaluasi kinerja bawahan berdasarkan pencapaian dan hasil yang telah ditetapkan di awal.
 - b) Pemimpin menganggap bawahan sepenuhnya bertanggung jawab atas tugas yang didelegasikan dan hasil yang dicapai.
 - c) Pemimpin menerima hasil akhir yang disampaikan oleh bawahan, meskipun itu tidak selalu sesuai dengan harapan, asalkan masih dalam kerangka tujuan yang lebih besar.

Pemimpin dengan gaya ini memberikan kebebasan penuh kepada bawahan untuk menjalankan tugas dan mengambil keputusan, dengan pengawasan minimal. Fokus utama adalah pada hasil akhir yang dicapai, dan pemimpin memberikan dukungan hanya jika diperlukan. Pemimpin dengan gaya *delegating* berperan lebih sebagai fasilitator yang memberi ruang bagi bawahan untuk berkembang, mengasah kemampuan mereka, dan mengelola tugas secara mandiri, sambil menjaga hubungan yang positif dan saling menghargai.

Berikut adalah langkah-langkah dan strategi untuk menerapkan gaya kepemimpinan *delegating* dengan efektif Faturahman, B. M. (2018):

- 1). Menentukan tugas yang sesuai untuk delegasi
 - a) Identifikasi kompetensi melalui pemberian tugas yang sesuai untuk didelegasikan berdasarkan keterampilan dan pengalaman anggota tim.
 - b) Pimpinan dapat memberikan tugas yang menantang namun realistis untuk meningkatkan keterampilan dan pengalaman anggota tim, serta memotivasi mereka.
- 2). Menetapkan ekspektasi dan tujuan yang Jelas
 - a) Mengkomunikasikan tujuan dan hasil yang diharapkan dari tugas.
 - b) Pimpinan menjelaskan kriteria untuk mengukur keberhasilan dan standar yang diharapkan dalam menyelesaikan tugas.
- 3). Memberikan otonomi dan kebebasan
 - a) Pimpinan memberikan kebebasan kepada anggota tim untuk menentukan cara terbaik untuk menyelesaikan tugas, serta hindari intervensi yang berlebihan dan biarkan mereka membuat keputusan sendiri.
 - b) Pimpinan memastikan bahwa pegawai memiliki akses ke sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas, meskipun otonomi diberikan, tetaplah tersedia untuk memberikan dukungan jika diperlukan.
- 4). Memantau secara tidak langsung
 - a) Pimpinan melakukan pemantauan kemajuan secara tidak langsung tanpa campur tangan aktif, dengan menggunakan laporan berkala atau check-in yang terjadwal untuk memastikan tugas berjalan sesuai rencana.
 - b) Mekanisme untuk tindak lanjut jika ada masalah atau pertanyaan yang muncul, hal ini dibakukan melalui pertemuan rutin atau laporan kemajuan.
- 5). Memberikan umpan balik dan pengakuan
 - a) Pimpinan melakukan umpan balik setelah pegawai menyelesaikan tugas, berikan umpan balik yang konstruktif mengenai hasil kerja.
 - b) Pengakuan dan apresiasi dengan memberikan penghargaan dan pengakuan atas pencapaian dan usaha anggota tim.
- 6). Mendukung pengembangan dan pertumbuhan
 - a) Pelatihan dan pengembangan, identifikasi peluang pelatihan tambahan yang dapat membantu anggota tim dalam mengembangkan keterampilan mereka lebih lanjut.
 - b) Mentoring, jika diperlukan, tawarkan sesi mentoring untuk mendiskusikan pencapaian dan rencana pengembangan karir.

Hersey dan Blanchard (1996: 123-124) mengemukakan bahwa :

“Gaya kepemimpinan delegating adalah gaya yang digunakan ketika pemimpin merasa bahwa anggota timnya sudah memiliki keterampilan dan kematangan yang cukup untuk mengerjakan tugas secara mandiri. Pemimpin hanya memberikan sedikit pengarahan dan lebih fokus pada memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengambil keputusan dan bertanggung jawab atas hasil pekerjaan mereka. Gaya ini cocok diterapkan pada situasi di mana karyawan sudah cukup terampil dan percaya diri.”

Pendapat Hersey dan Blanchard tersebut diperkuat juga oleh Peter G. Northouse (2001: 193) menyatakan bahwa :

“ Gaya kepemimpinan *delegating* adalah gaya yang memberikan banyak otonomi kepada anggota tim. Pemimpin dalam gaya ini menunjukkan tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap kemampuan bawahan dan memungkinkan mereka untuk bekerja secara independen. Gaya ini sering digunakan dalam situasi di mana para anggota tim sudah sangat terlatih dan memiliki pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sedikit bimbingan. Pemimpin yang menggunakan gaya *delegating* harus memiliki kemampuan untuk memahami kapan waktunya memberikan otonomi kepada bawahan dan kapan waktu yang tepat untuk memberikan arahan”.

Gaya kepemimpinan *delegating* (delegasi) adalah salah satu gaya kepemimpinan yang menekankan pada pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada bawahan atau anggota tim untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas dengan tingkat pengawasan yang minimal. Dalam gaya ini, pemimpin memberikan kebebasan kepada timnya untuk bekerja secara mandiri dan bertanggung jawab atas hasil yang dicapai. Gaya kepemimpinan ini sangat efektif ketika anggota tim sudah memiliki kompetensi, pengalaman, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas tanpa banyak intervensi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya *delegating* dapat digunakan pada situasi :

- 1) Anggota tim yang sudah sangat terampil, berpengalaman, dan termotivasi.
- 2) Tugas yang kompleks, yaitu tugas memerlukan perhatian detail dan otonomi, tetapi anggota tim sudah memiliki keterampilan untuk menyelesaikannya.
- 3) Pemimpin memberi kebebasan dalam pengambilan keputusan sambil tetap bertanggung jawab atas hasil akhir.
- 4) Pemimpin dapat memanfaatkan kekuatan tim secara maksimal, sambil mendorong pengembangan dan pertumbuhan anggota tim

f. Pengertian Kompetensi Profesional Guru

Istilah "profesional guru" terdiri dari dua kata yang masing-masing memiliki makna tersendiri, yaitu "profesionalisme" dan "guru". Secara etimologi, istilah profesionalisme berasal dari kata Inggris "profession" yang berarti pekerjaan, jabatan, atau usaha yang membutuhkan keahlian tertentu, sebagaimana dijelaskan oleh S. Wojowasito. Petersalim dalam kamus bahasa kontemporer mendefinisikan profesi sebagai bidang pekerjaan yang dilandasi oleh pendidikan dengan keahlian tertentu.

Beberapa definisi profesi menurut para ahli adalah sebagai berikut:

1. Prof. Dr. M. Surya dan rekan-rekannya menjelaskan bahwa profesional merujuk pada seseorang yang menjalani suatu profesi, serta pada penampilan individu dalam menunjukkan kinerjanya sesuai dengan profesinya (M. Surya, dkk, 2003:45).
2. Syaifudin, berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia, menyebutkan bahwa profesional adalah sesuatu yang berkaitan dengan profesi, membutuhkan keahlian khusus untuk menjalankannya, dan memerlukan pembayaran untuk melakukannya (Syaifudin, 2015:15)

Kompetensi profesional guru adalah salah satu dari empat kompetensi utama yang harus dimiliki oleh seorang guru, yang mencakup penguasaan materi, keterampilan mengajar, dan pengembangan profesional berkelanjutan. Para ahli memberikan berbagai perspektif mengenai aspek dan indikator kompetensi profesional guru berdasarkan teori dan praktik pendidikan. Berikut adalah aspek dan indikator kompetensi profesional guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen terdiri dari tiga aspek, yaitu :

- 1) Aspek penguasaan materi
- 2) Pengembangan profesi.

- 3) Kemampuan mengembangkan kurikulum
- 4) Penelitian dan pengembangan

Sementara indikator kompetensi profesional guru adalah :

- 1) Guru memiliki pengetahuan mendalam tentang mata pelajaran yang diajarkan.
- 2) Guru terus mengembangkan diri melalui pendidikan dan pelatihan.
- 3) Guru terlibat dalam penelitian yang relevan dengan bidang pendidikan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.
- 4) Guru mampu melakukan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran yang sesuai dengan standar kurikulum.

Widodo (2023 : 67-68) mengemukakan bahwa aspek kompetensi profesional guru adalah :

- 1) Penguasaan materi atau konten ajar.
- 2) Kemampuan dalam pengembangan profesi.
- 3) Kemampuan untuk berinovasi dalam pembelajaran.
- 4) Penelitian dan pengembangan kurikulum.

Sementara indikator kompetensi profesional guru adalah :

- 1) Guru memiliki pemahaman yang baik terhadap materi ajar yang diajarkan serta dapat menghubungkan materi ajar dengan perkembangan zaman dan kebutuhan siswa.
- 2) Guru aktif mengikuti pelatihan atau kursus untuk meningkatkan kompetensinya.
- 3) Guru mampu mengembangkan pendekatan inovatif untuk meningkatkan keterlibatan dan pemahaman siswa dalam pembelajaran.
- 4) Guru terlibat dalam penelitian pendidikan yang memberikan kontribusi bagi pengembangan profesi.

Menurut beberapa pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi profesional berkaitan dengan penguasaan materi pembelajaran, kemampuan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan bidangnya, serta kemampuan untuk mengembangkan dan memanfaatkan hasil penelitian dan inovasi dalam pendidikan melalui aspek dan indikator kompetensi profesional guru sebagai berikut :

- 1) Penguasaan materi ajar yang relevan dengan kurikulum dan kebutuhan peserta didik, dengan indikator :

- b) Guru memiliki pemahaman yang mendalam tentang materi pembelajaran sesuai dengan kurikulum.
 - c) Guru dapat menyajikan materi ajar dengan cara yang mudah dipahami oleh peserta didik.
 - d) Guru dapat mengaitkan materi ajar dengan konteks kehidupan nyata dan perkembangan ilmu pengetahuan.
- 1) Kemampuan untuk mengembangkan diri secara profesional melalui pembelajaran sepanjang hayat, dengan indikator :
 - a) Guru mengikuti pelatihan dan pengembangan profesional secara berkala (seminar, workshop, kursus, dsb).
 - b) Guru aktif dalam memanfaatkan sumber daya pendidikan yang ada untuk meningkatkan kualitas mengajarnya.
 - 2) Kemampuan untuk melakukan penelitian atau mengembangkan inovasi dalam bidang pendidikan, dengan indikator :
 - a) Guru dapat merencanakan dan melaksanakan penelitian pendidikan, baik untuk pengembangan pembelajaran maupun pengembangan profesional.
 - b) Guru dapat mengaplikasikan hasil penelitian atau pengembangan dalam praktik pembelajaran.
 - c) Guru berpartisipasi dalam kegiatan pengabdian masyarakat atau publikasi ilmiah yang relevan dengan bidang pendidikan.
 - 3) Kemampuan untuk menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam mendukung proses pembelajaran, dengan indikator :
 - a) Guru menguasai penggunaan teknologi untuk merancang dan melaksanakan pembelajaran yang efektif.
 - b) Guru memanfaatkan aplikasi atau platform digital untuk menyampaikan materi pembelajaran.
 - c) Guru dapat mengintegrasikan sumber daya digital untuk menambah daya tarik dan efektivitas pembelajaran.
 - 4) Kemampuan untuk melakukan evaluasi diri dan berkomitmen pada pengembangan profesional berkelanjutan, dengan indikator:

- a) Guru secara rutin merefleksikan praktik pembelajaran mereka untuk mengetahui kekuatan dan area yang perlu diperbaiki.
 - b) Guru melakukan upaya terus-menerus untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka melalui berbagai saluran.
 - c) Guru menunjukkan komitmen terhadap pengembangan karir dan profesionalisme mereka dalam jangka panjang.
- 5) Kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan sejawat, orang tua, serta pihak luar untuk meningkatkan kualitas pendidikan, dengan indikator :
- a) Guru berkolaborasi dengan sesama guru untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran.
 - b) Guru terlibat dalam kegiatan profesional yang melibatkan masyarakat, seperti kelompok kerja, asosiasi profesi, atau komunitas pembelajaran.
 - c) Guru aktif dalam berbagi pengalaman dan pengetahuan dengan rekan sejawat untuk meningkatkan kualitas pembelajaran secara kolektif.

g. Karya Inovasi dan Publikasi Ilmiah Guru

Kompetensi guru profesional merupakan salah satu faktor kunci yang sangat penting setelah siswa. Tanpa adanya sikap profesional dari seorang guru, sulit bagi peserta didik untuk berkembang dan tumbuh secara optimal. Hal ini karena guru memainkan peran utama dalam pendidikan nasional, dan dengan adanya guru yang profesional dan berkualitas, maka generasi penerus yang berkualitas pun dapat tercipta. Kompetensi adalah hal yang harus dimiliki oleh setiap guru, yang mencakup pengetahuan dan keterampilan dalam mengajar, agar tujuan pendidikan dapat tercapai dengan baik. Secara keseluruhan, kompetensi profesional guru memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan, peningkatan hasil belajar siswa, serta mendukung perkembangan dan kesejahteraan guru itu sendiri.

Pembelajaran akan berjalan sesuai dengan rencana yang telah disusun oleh guru sebelum mengajar. Hal ini ditegaskan oleh Sanders William L., S. Paul Wright, dan Sandra P. Hom (1997:76) yang menyatakan bahwa guru adalah faktor utama yang memengaruhi pencapaian akademik siswa. Daryanto (2015:125) menjelaskan secara lebih mendalam mengenai kompetensi personal seorang guru, salah satunya terkait dengan pelaksanaan bimbingan dan penyuluhan. Guru perlu membimbing siswa

yang menghadapi kesulitan belajar serta membantu siswa yang menghadapi permasalahan. Berdasarkan kompetensi personal ini, seorang guru juga harus terlibat dalam proses pengelolaan manajemen kesiswaan.

Karya inovatif guru dapat didefinisikan sebagai hasil cipta, kreasi, atau pengembangan yang dilakukan oleh guru dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran dan proses pendidikan. Berikut adalah beberapa pandangan dari para ahli mengenai karya inovatif guru:

- 1) Sukmadinata (2012:78): Menyatakan bahwa karya inovatif guru mencakup metode, strategi, atau alat pembelajaran yang baru dan efektif dalam menciptakan pengalaman belajar yang lebih baik bagi siswa.
- 2) Muhtasar (2016:134): Mengemukakan bahwa karya inovatif guru adalah penerapan ide-ide baru yang berorientasi pada peningkatan kemampuan siswa dan penyelesaian masalah pendidikan yang ada di sekolah.
- 3) Prasetyo (2014:97): Menjelaskan bahwa inovasi dalam pendidikan oleh guru dapat berupa pengembangan kurikulum, penggunaan teknologi, dan pendekatan pembelajaran yang interaktif untuk mendorong keterlibatan siswa.
- 4) Daryanto (2015:110): Menekankan pentingnya kreativitas guru dalam menciptakan alat bantu mengajar yang inovatif, yang mampu merangsang minat dan motivasi belajar siswa.

Berdasarkan definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa karya inovatif guru sangat penting dalam menciptakan suasana belajar yang dinamis dan responsif terhadap kebutuhan siswa serta perkembangan zaman serta pengembangan karier guru itu sendiri.

Publikasi ilmiah guru merujuk pada karya tulis yang dihasilkan oleh guru yang bertujuan untuk menyebarluaskan pengetahuan, penelitian, dan praktik terbaik dalam pendidikan. Berikut adalah beberapa definisi menurut para ahli:

- 1) Arikunto (2023:217): Mengemukakan bahwa publikasi ilmiah adalah kegiatan mendokumentasikan hasil penelitian atau pengembangan yang

dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

- 2) Mulyasa (2020:85): Menyatakan bahwa publikasi ilmiah oleh guru mencakup artikel, jurnal, atau laporan yang berisi hasil penelitian dan pemikiran tentang inovasi dalam proses belajar mengajar.
- 3) Sukardi (2014:54): Menjelaskan bahwa publikasi ilmiah merupakan cara bagi guru untuk berbagi hasil penelitian, temuan, dan metode pengajaran yang efektif dengan rekan sejawat dan komunitas pendidikan secara lebih luas.
- 4) Hamalik (2014:106): Menekankan pentingnya publikasi ilmiah dalam pengembangan profesionalisme guru, karena melalui publikasi, guru dapat menginformasikan praktik terbaik dan hasil penelitian yang dapat diterapkan dalam konteks pendidikan.

h. Pengembangan Profesi Guru dalam Inovasi dan Publikasi Ilmiah

Program keprofesian berkelanjutan adalah bentuk pembelajaran yang terus-menerus bagi guru, yang berfungsi sebagai sarana utama untuk mencapai perubahan yang diinginkan dalam meningkatkan keberhasilan siswa. Dengan adanya program ini, diharapkan semua siswa dapat memiliki pengetahuan yang lebih, keterampilan yang lebih baik, dan pemahaman yang lebih mendalam tentang materi yang diajarkan, serta mampu menunjukkan apa yang mereka ketahui dan mampu melakukannya.

Secara singkat, gambar di bawah ini menggambarkan komponen PKB yang dapat diberikan angka kredit. Angka Kredit ini diperlukan untuk kenaikan pangkat/jabatan fungsional guru.



Gambar 2.2. Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)

i. Karya Inovasi dan Publikasi Ilmiah Guru SMK

Program keahlian di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dirancang untuk menyesuaikan dengan permintaan masyarakat dan pasar. Pendidikan kejuruan bertujuan mempersiapkan peserta didik agar siap bekerja dalam bidang tertentu. Siswa dapat memilih bidang keahlian yang sesuai minat mereka di SMK. Kurikulum SMK disusun agar peserta didik dapat langsung bekerja setelah menyelesaikan pendidikan. Muatan kurikulum ini dirancang untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja, sehingga siswa tidak mengalami kesulitan saat memasuki dunia kerja setelah masa studi yang biasanya berlangsung tiga hingga empat tahun. Lulusan SMK diharapkan siap untuk bekerja sesuai dengan keahlian yang telah mereka pelajari.

Tantangan yang dihadapi oleh SMK, terutama dengan adanya kebijakan baru seperti penerapan Kurikulum Merdeka, adalah untuk menjawab berbagai permasalahan terkait kualitas sumber daya manusia Indonesia dan masalah pendidikan yang ada. pengembangan *teaching factory* (TEFA) dan *techopark*, sehingga diharapkan, para lulusan Sekolah Menengah Kejuruan memiliki bekal karakter kewirausahaan (*entrepreneurship*) yang dibutuhkan. Selain itu dilakukan penguatan pendidikan karakter dan budaya literasi, demi menciptakan siswa yang memiliki kemampuan mengakses, mencerna, dan memanfaatkan informasi secara cerdas. Melalui terobosan itu

sebanyak 665 Sekolah Menengah Kejuruan telah menyelaraskan kurikulum DUDI, 1844 SMK bekerja sama dengan industri nasional atau internasional, dan 24 instansi bidang prioritas bekerja sama dengan Sekolah Menengah Kejuruan.

Agar guru SMK mampu menghadapi tantangan di masa depan maka mereka perlu memiliki berbagai macam keterampilan. Guru yang akan sukses dalam berkarir di masa depan adalah guru-guru yang memiliki kompetensi dasar umum yang mudah dikembangkan atau mudah beradaptasi dengan perubahan. Guru yang memiliki keterampilan matematika, bahasa dan ilmu yang relevan dengan bidang kerjanya dapat menjadi modal dasar untuk mampu mengembangkan diri dalam situasi apapun. Mulyatiningsih (2016)

Selain keterampilan dasar umum, ada berbagai macam prediksi keterampilan yang diperlukan di abad 21. Beberapa forum mengidentifikasi keterampilan yang diperlukan di masa depan adalah keterampilan/penguasaan TIK, kepribadian yang suka terhadap tantangan, keterampilan bekerjasama dan memiliki kreativitas dalam berpikir sehingga selalu dapat menghasilkan karya-karya inovatif dalam pekerjaannya. Dengan menguasai berbagai macam keterampilan ini, guru SMK tidak perlu khawatir menghadapi masa depan yang penuh dengan tantangan.

j. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Peningkatan Karya Inovasi dan Publikasi Ilmiah Guru

Guru adalah profesi yang memerlukan keahlian khusus yang tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang. Meskipun seseorang pandai berbicara, itu tidak cukup untuk menjadikannya seorang guru. Menjadi guru memerlukan kualifikasi tertentu, apalagi untuk menjadi guru profesional yang harus menguasai secara mendalam bidang pendidikan dan pengajaran serta ilmu pengetahuan lainnya yang relevan. Untuk mewujudkan profesionalisme guru

dalam pendidikan, terdapat beberapa faktor yang memengaruhi, yang dapat dibagi menjadi dua kategori: faktor internal dan faktor eksternal.

Pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi guru melalui publikasi ilmiah membutuhkan perhatian dan peningkatan yang serius dari semua pihak, termasuk guru dan lembaga pendidikan. Agar pengembangan ini dapat berhasil, para pemangku kebijakan di sekolah perlu memberikan dukungan untuk pertumbuhan pembelajaran partisipatif yang berkesinambungan dan relevan dengan kebutuhan nyata guru dalam meningkatkan profesionalisme mereka. Dengan mendorong pertumbuhan pembelajaran partisipatif, guru dapat secara aktif terlibat dalam proses pengembangan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru, yang akan berdampak positif pada efektivitas dan kualitas pembelajaran di sekolah. Dalam prosesnya, publikasi ilmiah menjadi salah satu bentuk ekspresi dan pertukaran pengetahuan yang sangat penting. Guru dapat berbagi penemuan, pengalaman, dan inovasi mereka melalui publikasi ilmiah, memungkinkan mereka untuk belajar dari satu sama lain dan meningkatkan praktik mengajar mereka.

D. Landasan Kebijakan

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dalam pasal 28: menyebutkan bahwa tenaga pendidik, termasuk guru, harus memiliki kualifikasi dan kompetensi sesuai dengan standar pendidikan nasional. Serta pasal 30: mengatur tentang tugas dan fungsi guru, di mana guru diharapkan untuk mengembangkan metode pembelajaran yang inovatif dan melakukan penelitian sebagai bagian dari profesionalisme mereka.

Sebagai penguat tentang peningkatan kompetensi guru dalam kewajiban membuat karya inovasi dan publikasi ilmiah adalah di atur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 yang mengatur kompetensi profesional guru mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang relevan dengan kemampuan melakukan penelitian dan pengembangan inovasi dalam pembelajaran dan Permendikbud Nomor 16 Tahun 2007 yang mengatur standar kompetensi guru, mencakup kemampuan untuk melakukan

inovasi dalam pembelajaran dan melaksanakan penelitian yang mendukung pengembangan kurikulum dan metode pembelajaran.

Kebijakan-kebijakan tersebut menegaskan bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan, guru harus memiliki kompetensi profesional yang mencakup kemampuan untuk melakukan penelitian dan mengembangkan inovasi. Hal ini bertujuan agar pendidikan di Indonesia semakin relevan dan berkualitas, sesuai dengan kebutuhan zaman. Kebijakan tersebut juga bertujuan untuk meningkatkan kompetensi profesional guru dalam inovasi dan publikasi ilmiah, yang pada akhirnya berdampak positif pada kualitas pendidikan. Dengan adanya dukungan regulasi dan program pengembangan, diharapkan guru dapat lebih aktif dalam melakukan penelitian dan menerapkan inovasi dalam pembelajaran.

E. Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian terdahulu dimaksudkan untuk menjelaskan beberapa penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Tujuannya adalah untuk menghindari peneliti meneliti hal yang sama. Berdasarkan hal tersebut, peneliti harus menyertakan temuan dari penelitian sebelumnya yang serupa dengan objek yang diteliti. Menelaah hasil penelitian terdahulu yang relevan adalah upaya peneliti untuk mencari perbandingan untuk selanjutnya menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya. Di samping itu kajian penelitian terdahulu membantu peneliti dalam memposisikan penelitian serta menunjukkan orisinalitas dari penelitian.

Hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah sebagai bahan perbandingan dengan penelitian ini antara lain :

NO	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
----	------------------	-------------------	-------

1.	Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional dalam Menghadapi Perkembangan Teknologi di Pondok Pesantren Tarbiyah Islamiyah Gobah. Hadi Latief, dkk. 2021	Kualitatif	Penerapan kepemimpinan situasional di pondok pesantren tarbiyah Islamiyah gobah telah secara efektif mengatasi rintangan pendidikan dalam perkembangan teknologi dengan menggunakan metode yang serbaguna dan adaptif. Penerapan yang efektif dari gaya kepemimpinan direktif, mendukung, partisipatif, dan delegatif oleh para pemimpin sekolah mengarah pada peningkatan ketersediaan teknologi dan kompetensi di antara guru dan siswa. Keahlian teknologi yang ditingkatkan dicapai melalui pelatihan yang ketat dan kerjasama aktif, sementara siswa menunjukkan peningkatan minat, keterlibatan, dan prestasi pendidikan sebagai hasil dari metodologi pembelajaran yang lebih interaktif dan disesuaikan.
NO	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
2.	Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di Sekolah Menengah Pertama. Anis dan Suswati 2022	kualitatif	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. 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 <i>telling</i>, <i>selling</i>, <i>participating</i>, dan <i>delegating</i>. 1) <i>Telling</i> artinya kepala sekolah memberitahukan tugas pokok dan fungsi dari masing-masing mitra kerjanya, sehingga terjadi komunikasi satu arah antara atasan dan bawahan.

			2) <i>Selling</i> artinya menjual maksudnya kepala sekolah memberikan instruksi yang tepat kepada mitra kerjanya dengan menjalin komunikasi secara efektif dan efisien. 3) <i>Participating</i> artinya kepala sekola memiliki partisipasi yang tinggi dalam menjalankan tugas dan berusaha menyadarkan mitra kerjanya untuk berpartisipasi aktif dalam menyelesaikan pekerjaannya serta berperanaktif dalam pengambilan keputusan. 4) <i>Delegating</i> kepala sekolah memberikan pelimpahan wewenang kepada mitra kerjanya yang sanggup dan mau untuk melaksanakannya
NO	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
3.	Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah SMK Muktazah Gisting, Ahmad Syarifudin, 2023	Kualitatif fenomenologis	Implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah tidak akan lepas dari berbagai faktor yang mendukungnya. Dalam hal : 1) Gaya Pemberitahuan : kepala sekolah seringkali memberikan arahan terhadap apa yang harus di kerjakan oleh baik jajaran struktural sekolah maupun guru. Kepala Sekolah dalam hal ini menjelaskan secara terperinci apa yang akan dan harus di kerjakan oleh kami sebagai bawahan. 2) Gaya Memberitahukan : kepala sekolah melakukan pemantauan dan pengawasan secara berkala terhadap berbagai kegiatan yang dilakukan oleh tim. 3) Gaya menjajikan: Kepala Sekolah seringkali menjajikan atau menjual tugas dan tanggung jawab kepada bawahannya, dengan kata lain ketika ada tugas yang harus di selesaikan maka kepala Ssekolah lebih sering menawarkan terlebih dahulu siapa yang

			bersedia mengemban tanggung jawab tersebut dengan tidak memaksa. 4) Gaya Mengikutsertakan : Kepala sekolah melibatkan seluruh komponen kepala sekolah khususnya komite. Sebab dengan kinerja yang baik dan menyeluruh dari komponenkomponen sekolah target pendapatan jumlah siswa secara ideal bisa di lakukan. 5) Gaya Mendelegasikan: Pengambilan keputusan untuk mendelegasikan bawahan di pandang perlu dilakukan oleh kepala sekolah mengingat keikutsertaan stakeholder sekolahakan sangat membantu dalam operasional dan perjalanan bahkan perkembangan sekolah tersebut.
NO	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
4.	Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesional Guru. Yulistiani Fitriatin, 2019	Kualitatif	Kepala Sekolah dalam berperan merumuskan suatu program/kegiatan dan aktif dalam setiap kegiatan sekolah, beliau bertindak sebagai inisiator dan motivator bagi rekan-rekan salah satunya dalam merumuskan program. Kepala Sekolah juga selalu melibatkan bawahan dalam suatu kegiatan baik saat melakukan rencana kegiatan sampai dengan pelaksana program yang telah direncanakan. Hambatan yang ditemukan adalah adanya kesulitan untuk menyatukan pemikiran setiap guru, karena sering berbeda paham, dalam merumuskan suatu program sekolah guru yang tidak sependapat atau sejalan dengan program yang dibuat oleh Kepala Sekolah. Dalam indikator kemampuan (ability) bahwa hambatan terjadi karena latar belakang karakter dari masing-masing guru yang ada maka, tidak jarang terjadi argument yang berbeda.

			Upaya yang dilakukan dalam hambatan-hambatan mengenai Kepemimpinan situasional Kepala Sekolah dalam meningkatkan profesional guru adalah dilakukan dengan bertindak tegas dalam setiap pengambilan keputusan, membagi tugas aktifitas yang fungsinya membantu tugas Kepala Sekolah. Langkah selanjutnya adalah dengan menganalisis kelebihan dan kelemahan sekolah, mengatur dan menjadwalkan rencana perumusan program kegiatan dengan memanfaatkan waktu disela-sela kesibukan, dan memanfaatkan IT/Medsos untuk menyampaikan informasi, mengadakan pendekatan-pendekatan baik pada orang tua atau pada para stakeholder dan memanfaatkan dana yang tersedia seefisien mungkin.
NO	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
5.	Kontribusi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Madrasah Negeri di Kabupaten Sinjai, Oleh Iskandar Felang, 2023.	Kualitatif	1) Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan berusaha menjalankan fungsinya dengan melakukan pengawasan terhadap segenap kegiatan di sekolah, membangun komunikasi yang baik dengan personil sekolah, memacu semangat dan kemauan guru dan stafnya dalam bekerja, dan penuh pertimbangan dalam pengambilan keputusan. 2) Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai manajer pendidikan dengan melaksanakan perannya dengan melakukan tahapan-tahapan dalam pelaksanaan program pendidikan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan. 3) Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai administrator pendidikan dengan melakukan pengorganisasian personil

			sekolah dan bertindak sebagai koordinator pada sekolah yang dipimpinnya. 4) Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai supervisor pendidikan dengan melakukan kegiatan supervisi secara rutin terhadap guru dan tenaga pendidikan yang lain. 5) Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai pendidik dengan cara memberikan bimbingan kepada guru, pegawai sekolah, dan siswa. Bimbingan tersebut dimaksudkan agar guru, pegawai, dan siswa dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik. Demikian pula, menjadi panutan bagi seluruh personil sekolah dalam bersikap, berpenampilan, dan bekerja.
--	--	--	--

BAB III

PROSEDUR PENELITIAN

A. Pendekatan dan Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru di SMKN Pekerjaan Umum Kota Bandung dan SMKN 1 Kabupaten Majalengka. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan metode atau pendekatan studi kasus (*case studi*). Untuk mendapatkan data yang valid guna tercapainya tujuan dari penelitian ini, maka peneliti harus datang langsung ke lapangan untuk bertemu informan-informan yang bersangkutan dan melakukan analisis data selama proses penelitian.

Pengambilan data dilakukan melalui metode observasi, wawancara, dan kajian mengenai apa yang dilakukan dan bagaimana informan melakukannya. Waktu pengambilan data penelitian awal adalah mulai bulan Juli 2024, sementara waktu penelitian di lapangan dimulai pada bulan Oktober 2024. Melalui penerapan penelitian kualitatif dimungkinkan dapat dikemukakan pertanyaan-pertanyaan yang luas tentang pandangan-pandangan informan, serta dapat berinteraksi secara langsung tatap muka, hal-hal umum dapat digali sampai kepada yang bersifat detail atau spesifik.

Berdasarkan pendapat Creswell dapat diartikan bahwa penelitian kualitatif adalah sarana untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang dianggap berasal dari suatu masalah sosial atau kemanusiaan oleh individu atau kelompok. Proses penelitian melibatkan pertanyaan-pertanyaan dan prosedur-prosedur yang muncul seperti pengumpulan data dimana

partisipasi menganalisis data secara induktif, membangun dari tema-tema khusus ke tema-tema umum dan membuat interpretasi makna data.

Sugiono (2020 : 402) menyebutkan bahwa karakteristik penelitian kualitatif adalah :

- a. Penelitian kualitatif menggunakan fenomena sebagai sumber data langsung dan peneliti sebagai kunci.
- b. Penelitian Kualitatif bersifat deskriptif, dimana data yang dikumpulkan berupa kata-kata dan gambar bukan angka atau numerik.
- c. Penelitian kualitatif lebih mementingkan proses bukan sekedar hasil atau produk.
- d. Penelitian kualitatif menganalisis data dilakukan secara induktif.
- e. Fokus utama penelitian kualitatif adalah untuk memahami perspektif dan pengalaman subjek dalam konteks sosial, budaya dan situasional

Pendapat di atas menyatakan bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang berfokus pada fenomena alamiah yang sebenarnya terjadi. Data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka. Penelitian kualitatif lebih mementingkan proses dan bukan sekedar hasil atau produk, penelitian kualitatif menganalisis datanya secara induktif.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus (*case study*). Pengambilan metode penelitian studi kasus sesuai dengan pendapat Sugiyono (2020:2) yang menyatakan bahwa : “metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kunci yang perlu diperhatikan, yaitu cara ilmiah, data, tujuan dan kegunaan”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus, karena dengan metode ini peneliti akan menggali lebih mendalam mengenai masalah penelitian, sehingga akan terungkap keunikan dan kekhasan penelitian ini.

Sugiarto (2017:12) berpendapat bahwa “ studi kasus merupakan jenis penelitian kualitatif yang mendalam tentang individu, kelompok, institusi dan

sebagainya dalam waktu tertentu”. Tujuan studi kasus adalah berusaha menemukan makna, meneliti proses, serta memperoleh pengertian dan pemahaman yang mendalam secara utuh dari individu, kelompok, atau situasi tertentu.

Pemilihan metode studi kasus didasarkan pada keinginan untuk mengidentifikasi dan menganalisis implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru di sekolah Menengah Kejuruan. Dengan memasukkan lebih dari satu unit analisis, penelitian ini dapat mengeksplorasi perbedaan dan persamaan antara dua sekolah menengah kejuruan tersebut, serta memungkinkan identifikasi implementasi gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah dan dampaknya terhadap pengembangan guru dalam menyusun karya inovasi dan publikasi ilmiah.

Pada penelitian ini, peneliti berusaha memahami kompleksitas fenomena yang diteliti dengan tujuan untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan untuk selanjutnya dianalisis dengan cara mendeskripsikan ke dalam bentuk kata-kata dan membahas segala sesuatu yang berhubungan dengan obyek. Pemeriksaan secara menyeluruh terhadap kedua sekolah menengah kejuruan tersebut mencakup gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah melalui *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating* dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru sebagai upaya pengembangan profesi guru secara berkelanjutan. Di samping hal tersebut, penelitian ini ingin mengungkap hambatan dan solusi terkait pengembangan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru ditinjau dari aspek pendekatan gaya kepemimpinan situasional guru di sekolah menengah kejuruan.

B. Teknik Dan Instrumen Pengumpulan Data

1. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan tahapan penting dalam mencapai tujuan penelitian agar diperoleh data yang sesuai dengan topik

penelitian. Teknik pengumpulan data harus dikuasai oleh peneliti agar diperoleh data sesuai standar data yang telah ditetapkan. Sugiyono (2020:105) menyatakan secara umum terdapat 4 (empat) macam teknik pengumpulan data, yaitu : “observasi, wawancara, studi dokumentasi dan gabungan/ triangulasi (observasi, wawancara dan studi dokumentasi)”.

a. Wawancara

Menurut Sugiyono (2020:114) ‘wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data ketika peneliti ingin melakukan penelitian pendahuluan untuk mendapatkan masalah yang harus diteliti’. Dalam penelitian ini, peneliti melaksanakan wawancara kepada kepala sekolah dan guru Sekolah Menengah Kejuruan.

Wawancara yang dilakukan adalah wawancara (*in-depth interview*) terhadap kepala sekolah dan guru sebagai subyek penelitian. Wawancara penelitian ini diarahkan untuk mengungkap data tentang *telling style*, *selling style*, *participating style*, *delegating style*, kendala, solusi, serta hasil gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kompetensi profesi guru di SMKN Pekerjaan Umum Kota Bandung dan SMKN 1 Kabupaten Majalengka.

Tahapan wawancara yang dilakukan oleh peneliti, yaitu :

- 1) Mempersiapkan instrumen pertanyaan tentang gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah mengenai gaya *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating* kepala sekolah dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah di SMKN Pekerjaan Umum Kota Bandung dan SMKN 1 Kabupaten Majalengka dilengkapi juga dengan pertanyaan tentang hambatan dan solusi dalam pengembangan karya inovasi dan publikasi ilmiah.
- 2) Menentukan responden atau narasumber.

Narasumber dari penelitian ini adalah Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, Wakil Kepala Sekolah dan tiga orang guru kepangkatan, masa kerja dan guru yang memiliki karya inovasi dan

publikasi ilmiah.

3) Menentukan lokasi dan waktu wawancara.

Lokasi wawancara dilakukan di SMKN Pekerjaan Umum Kota Bandung yang beralamatkan di Jl. Garut No.10, Kacapiring, Kec. Batununggal, Kota Bandung dan SMKN 1 Kabupaten Majalengka yang beralamatkan di Jl. Raya Tonjong No.55, Pinangraja, Kec. Cigasong, Kabupaten Majalengka. Wawancara dilakukan setelah mendapatkan perijinan dan semua instrumen pertanyaan selesai dibuat.

- 4) Proses wawancara dilakukan secara tatap muka dengan narasumber. Peneliti berusaha menyimpulkan perspektif dan pandangan yang beragam dari seluruh narasumber, menggali secara mendalam tentang bagaimana penerapan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMKN Pekerjaan Umum Kota Bandung dan SMKN 1 Kabupaten Majalengka dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru. Peneliti juga mendokumentasikan semua proses wawancara tersebut untuk lebih memperjelas hasil wawancara. Dokumentasi dilakukan melalui pengumpulan data-data pendukung terkait penelitian, seperti data program kerja kepala sekolah (RPKJM), peta jalan sekolah, Daftar Urut Kepangkatan, Rencana Hasil Kerja dan karya inovasi serta publikasi ilmiah. Pedoman wawancara yang digunakan saat wawancara berlangsung, agar proses wawancara tidak keluar dari konteks permasalahan yang sedang diamati. Langkah-langkah wawancara yang dilakukan oleh peneliti adalah :

b. Observasi

Observasi menurut Sugiyono (2019: 229) merupakan “teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain”. Dalam observasi, peneliti secara sistematis mengamati dan merekam apa saja yang terjadi tanpa

melakukan campur tangan aktif terhadap situasi yang diamati. Observasi dapat dilakukan dalam berbagai konteks, termasuk dalam penelitian ilmiah, studi lapangan, atau pengamatan sehari-hari.

Tahapan observasi yang dilakukan di SMK Negeri PU Kota Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka adalah :

- 1) Peneliti membuat/menyusun pedoman observasi. Pedoman disusun berupa uraian bebas yang didalamnya telah dirumuskan hal-hal yang diamati meliputi gejala, nama dari perilaku responden.
- 2) Secara aktif peneliti langsung terjun ke lapangan untuk memperoleh gambaran dan keterangan nyata mengenai sarana dan prasarana yang ada, kegiatan pengembangan keprofesian guru, lingkungan sekolah (kepala sekolah dan guru), serta hal-hal yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru di SMK Negeri PU Kota Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka.
- 3) Peneliti mengabadikan atau mendokumentasikan hal-hal yang relevan dengan focus penelitian dengan menggunakan kamera, dan catatan lapangan (*field notes*).

Obyek pengamatan dalam penelitian ini adalah lingkungan sekolah yang mendukung pengembangan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru, yaitu seperti antara lain sarana pendukung yang disediakan sekolah untuk mengasah keterampilan dalam mengembangkan karya inovasi dan publikasi ilmiah.

c. Studi Dokumentasi

Selain wawancara dan observasi, peneliti juga menggunakan studi dokumentasi. Studi dokumentasi berasal dari kata dokumen yang mengandung arti barang-barang tertulis. Studi dokumentasi adalah pengumpulan data yang diperoleh dari dokumen-dokumen dan pustaka sebagai bahan analisis dalam penelitian ini. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang.

Sugiyono (2020:124-125) menjelaskan bahwa :

“ Dokumentasi merupakan pengumpulan dari catatan peristiwa dimasa lalu, baik berbentuk tulisan karya atau gambar/foto. Dokumen dalam bentuk tertulis seperti biografi, catatan harian, dan peraturan politik. Studi dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif”.

Penelitian ini menggunakan studi dokumentasi yang dilakukan melalui pendekatan dokumen, analisis, dan interpretasi. Untuk memperoleh data yang dibutuhkan, peneliti menggunakan dokumen tertulis seperti : laporan, buku catatan, memo, jurnal, catatan pribadi, surat, peraturan, foto, ataupun dokumen lainnya yang berkaitan dengan bukti pelaksanaan kegiatan telah berlangsung.

Studi dokumentasi pada penelitian ini bertujuan untuk menggali bukti tentang gaya kepemimpinan situasional melalui *telling style*, *selling style*, *participating style*, *delegating style*, hambatan dan solusi dalam penerapan gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru.

Melalui metode dokumentasi ini, peneliti memperoleh data lampiran berupa RKJM kepala sekolah, Daftar Urut Kependidikan (DUK), Peta Jalan Sekolah, dokumentasi berupa hasil karya inovasi dan publikasi ilmiah guru, sarana prasarana sekolah, pembiayaan sekolah terkait dana pelatihan guru-guru tentang penelitian karya ilmiah dan lain-lain yang berkaitan dengan karya inovasi dan publikasi ilmiah. Peneliti memilih data tersebut sesuai dengan relevansinya terhadap masalah penelitian untuk selanjutnya dianalisis dan diambil kesimpulan tentang data tersebut.

d. Triangulasi Data

Sugiono (2020:191-192) mengatakan bahwa: “ teknik triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang telah ada”. Triangulasi merupakan pendekatan multi metode yang dilakukan peneliti pada saat

mengumpulkan dan menganalisis data dengan cara menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data yang telah ada., maka dalam penelitian ini dilakukan triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan triangulasi waktu.

1) Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh terhadap beberapa sumber data lainnya. Sumber data pertama diperoleh dari sumber data utama yang terkait kemudian dicek atau dicocokkan dengan sumber data sumber lain. Peneliti melakukan perbandingan data yang telah diperoleh, yaitu membandingkan antara wawancara dan studi kepustakaan, selanjutnya kebenaran dari data yang diperoleh dapat dipercaya berdasarkan teori yang sudah ada. Sumber data pada penelitian ini kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan guru.

2) Triangulasi Teknik.

Triangulasi teknik menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Sumber data awal dari mulai kepala sekolah dan guru melalui wawancara tentang kegiatan implementasi kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru. Apabila yang diperoleh melalui wawancara berbeda dicek dengan hasil observasi atau studi dokumentasi, maka dilakukan diskusi lebih lanjut dengan sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data yang dianggap benar, karena sudut pandang yang berbeda-beda.

3) Triangulasi waktu.

Triangulasi waktu untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara atau observasi dalam waktu yang berbeda atau situasi yang berbeda. Data hasil wawancara di pagi hari saat narasumber masih segar dan belum

banyak aktivitas, pada umumnya lebih valid dan kredibel, daripada dilakukan di siang hari saat narasumber sudah lelah. Pengujian kredibilitas data dilakukan dengan cara melakukan wawancara, observasi dalam waktu atau situasi yang berbeda. Jika hasil pengujian menghasilkan data yang berbeda, maka observasi, wawancara perlu diulang sampai ditemukan kepastian data.

2. Instrumen Pengumpul Data

Instrumen penelitian merupakan alat untuk mengolah data, sehingga hasil yang diperoleh sesuai dengan apa yang diharapkan. Pada penelitian kualitatif, peneliti berperan sebagai instrumen penelitian sekaligus pengumpul data, sehingga alat penelitian dapat berupa angket atau pedoman wawancara, observasi dan lain-lain.

Instrumen penelitian adalah alat atau media yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian. Selain peneliti, instrumen penelitian dapat berupa : kisi-kisi penelitian, pedoman wawancara, pedoman observasi, dan pedoman studi dokumentasi. Sugiono (2020 : 156) mengemukakan bahwa “instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati”.

a. Kisi-Kisi Penelitian

Kisi-kisi penelitian merupakan pedoman atau panduan dalam merumuskan pertanyaan-pertanyaan yang akan disampaikan pada saat wawancara. Sebelum instrumen penelitian disusun, terlebih dahulu dibuat kisi-kisi penelitian. Berikut kisi-kisi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

Aspek	Indikator	Sumber Data	Teknik penelitian		
			O	W	Dok

Gaya memberitahu (<i>telling</i>)	1 Komunikasi satu arah: b. Frekwensi komunikasi c. Media komunikasi d. Metode komunikasi e. Prosedur penyampaian f. Informasi kegiatan (pelatihan, workshop) g. Evaluasi 2 Instruksi pekerjaan: a. Jenis instruksi yang disampaikan. b. Kesesuaian instruksi dengan tugas. c. Ketepatan waktu d. Dukungan dan sumber daya. e. Umpan balik 3 Mengarahkan pekerjaan : a. Keberhasilan penyampaian tujuan. b. Keterlibatan tim c. Responsivitas terhadap masukan.	1. Kepala Sekolah (A) 2. Wakasek (B) 3. Guru (C)	√	√	√
	e. Penyelesaian masalah f. Peningkatan kinerja g. Dukungan dan pengembangan. 4 Pengendalian pekerjaan : a. Pencapaian target b. Kualitas pekerjaan c. Waktu penyelesaian d. Frekuensi dan jenis kesalahan e. Proses umpan balik f. Tindakan perbaikan				
Gaya mempromosikan (<i>selling</i>)	1 Komunikasi dua arah : a. Frekwensi pertemuan b. Keterlibatan pegawai c. Kualitas umpan baik d. Respon terhadap masalah e. Penggunaan berbagai media f. Penyelesaian masalah	1. Kepala Sekolah (A) 2. Wakasek (B) 3. Guru (C)	√	√	√
Aspek	Indikator	Sumber Data	Teknik penelitian		
			O	W	Dok
	g. Kejelasan pesan h. Follow-up dan tindak lanjut 2 Dukungan secara sosio emosional: a. Ketersediaan dukungan b. Sesi diskusi kelompok c. Respon terhadap kesulitan d. Kolaborasi antar guru				

	e. Pertemuan ilmiah f. Program kesejahteraan/ penghargaan 3 Mendorong rasa percaya diri: a. Pemberian umpan balik Konstruktif b. Pengakuan atas prestasi c. Kesempatan untuk berkontribusi d. Pelatihan dan pengembangan e. Monitoring dan pembinaan f. Lingkungan yang mendukung g. Partisipasi dalam pengambilan keputusan h. Evaluasi diri				
Gaya berpartisipasi (<i>participating</i>)	1 Dorongan saling memberikan ide atau gagasan : a. Keterlibatan aktif b. Keterbukaan terhadap ide baru c. <i>Feedback</i> konstruktif d. Penghargaan terhadap kontribusi e. Diskusi/ <i>brainstorming</i>	1. Kepala Sekolah (A) 2. Wakasek (B) 3. Guru (C)	√	√	√
	f. Penggunaan platform diskusi g. inisiatif individu 2 Memfasilitasi guru : a. Pelatihan dan Workshop: b. Akses ke Sumber Daya c. Bimbingan dan Mentoring d. Dukungan Keuangan e. Dukungan Keuangan f. Forum Diskusi g. Penyelenggaraan Konferensi h. Pembuatan Jaringan Kolaborasi 3 Keterlibatan pengambilan keputusan : a. Partisipasi aktif b. Keberagaman pendapat				
Aspek	Indikator	Sumber Data	Teknik penelitian		
			O	W	Dok
	c. Keterbukaan terhadap masukan d. Transparansi proses e. Waktu untuk diskusi f. Tanggung jawab bersama g. Pencatatan dan dokumentasi h. Evaluasi hasil i. Frekuensi keterlibatan				

Gaya mewakilkkan (<i>delegating</i>)	1 Pelimpahan wewenang : a. Kejelasan wewenang b. Pengambilan keputusan mandiri c. Tanggung jawab d. Komunikasi yang efektif e. Ketersediaan sumber daya f. Evaluasi kinerja g. Fleksibilitas dalam pelaksanaan h. Peningkatan keterampilan i. Dukungan manajerial j. Peningkatan motivasi 2 Monitoring pekerjaan : a. Frekuensi pemantauan b. Metode pengukuran c. Kriteria kinerja d. Umpan balik rutin e. Tindakan perbaikan g. Keterlibatan tim h. Penyesuaian tujuan i. Evaluasi Akhir	1. Kepala Sekolah (A) 2. Wakasek (B) 3. Guru (C)	√	√	√
	3 Kesempatan menyelesaikan masalahnya sendiri : a. Otonomi dalam pengambilan keputusan b. Sumber daya yang tersedia c. Dukungan manajerial d. Pelatihan dan keterampilan e. Kesempatan untuk berinovasi f. Pengakuan terhadap usaha mandiri g. Pengalaman pembelajaran h. Umpan balik positif i. Kultur organisasi j. Akses kepada mentor atau pembimbing				
Aspek	Indikator	Sumber Data	Teknik penelitian		
			O	W	Dok
Hambatan pelaksanaan kepemimpinan situasional	1 SumberDaya Manusia 2 Sarana dan Prasarana 3 Pembiayaan	1. Kepala Sekolah (A) 2. Wakasek (B) 3. Guru (C)	√	√	√

Solusi menghadapi hambatan pelaksanaan kepemimpinan situasional	1 SumberDaya Manusia	1. Kepala Sekolah (A)	√	√	√
	2 Sarana dan Prasarana	2. Wakasek (B)			
	3 Pembiayaan	3. Guru (C)			

b. Pedoman Observasi

Pedoman observasi dalam penelitian adalah sebagai rujukan untuk melaksanakan penelitian gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh kepala sekolah melalui *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating* terkait dengan peningkatan karya inoasi dan publikasi ilmiah guru di di SMKN PU Kota Bandung dan SMKN 1 Kabupaten Majalengka. Pedoman observasi tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.2. di bawah ini :

Tabel 3.2
Pedoman Observasi

No (1)	Kegiatan Observasi (2)	Hasil Observasi (3)
1	Mengamati keadaan Sumber Daya Manusia (SDM) 1. Program kerja kepala sekolah terkait pengembangan karya inovasi dan publikasi ilmiah. 2. Guru-guru yang membuat karya inovasi dan publikasi ilmiah. 3. Guru-guru yang mengikuti pelatihan dan workshop pengembangan karya inovasi dan publikasi ilmiah.	
No (1)	Kegiatan Observasi (2)	Hasil Observasi (3)
	a) Wawancara b) Observasi c) Studi dokumentasi	
2	Mengamati keadaan sarana dan prasarana di SMKN PU Kota Bandung dan SMKN 1 Kabupaten Majalengka	

	(sarana dan prasarana yang mendukung untuk pengembangan karya inovasi dan publikasi ilmiah) a) Wawancara b) Observasi c) Studi Dokumentasi	
3	Mengamati penerapan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMKN PU Kota Bandung dan SMKN 1 Kabupaten Majalengka a) Mengamati adanya forum diskusi atau pertemuan rutin yang membahas karya inovasi guru dan publikasi ilmiah. b) Mengamati bentuk dukungan dari kepala sekolah yang diberikan kepada guru dalam mengembangkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru. c) Mengamati rewards berupa insentif atau penghargaan bagi guru yang berhasil mempublikasikan karya ilmiah.	
	d) Mengamati bentuk evaluasi dan monitoring dari kepala sekolah terhadap karya inovatif yang dihasilkan guru.	
4	Mengamati lingkungan sekolah berupa visi misi di SMKN PU Kota Bandung dan SMKN 1 Kabupaten Majalengka. Fasilitas: Ketersediaan ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, ruang olahraga, dan ruang kreativitas.	

c. Pedoman Wawancara

Wawancara digunakan untuk memperoleh data mengenai penerapan gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kompetensi profesional guru. Data hasil wawancara dipergunakan untuk mendeskripsikan bagaimana peran kepala sekolah dalam melakukan *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating* dalam ikut meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru. Adapun yang

di wawancarai adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru-guru.

Pedoman wawancara yang digunakan peneliti sebagai acuan dalam penelitian ini dapat dilihat pada kisi-kisi wawancara dalam tabel 3.3 di bawah ini :

Tabel 3.3.
Pedoman Wawancara Gaya Kepemimpinan Situasional

Aspek	Data yang Digali	Sumber Informasi	Teknik Penelitian
Gaya memberitahu (<i>telling</i>)	1 Komunikasi satu arah: - Frekwensi komunikasi - Media komunikasi - Metode komunikasi - Prosedur penyampaian - Informasi kegiatan (pelatihan, workshop) - Evaluasi 2 Instruksi pekerjaan:	A1 dan A2 B1, B2 dan C1,C2,C3	Wawancara Observasi Studi Dokumentasi
	- Jenis instruksi yang disampaikan. - Kesesuaian instruksi dengan tugas. - Ketepatan waktu - Dukungan dan sumber daya. - Umpan balik 3 Mengarahkan pekerjaan : - Keberhasilan penyampaian tujuan. - Keterlibatan tim - Responsivitas terhadap masukan. - Penyelesaian masalah - Peningkatan kinerja		
Aspek	Data yang Digali	Sumber Informasi	Teknik Penelitian
	- Dukungan dan pengembangan. 4 Pengendalian pekerjaan : - Pencapaian target - Kualitas pekerjaan - Waktu penyelesaian - Frekuensi dan jenis kesalahan - Proses umpan balik		

	f. Tindakan perbaikan		
Gaya mempromosikan (<i>selling</i>)	1. Komunikasi dua arah : a. Frekwensi pertemuan b. Keterlibatan pegawai c. Kualitas umpan baik d. Respon terhadap masalah e. Penggunaan berbagai media f. Penyelesaian masalah g. Kejelasan pesan h. <i>Follow-up</i> dan tindak lanjut 2. Dukungan secara sosio emosional: a. Ketersediaan dukungan b. Sesi diskusi kelompok c. Respon terhadap kesulitan d. Kolaborasi antar guru e. Pertemuan ilmiah f. Program kesejahteraan/ penghargaan	A1 dan A2 B1, B2 dan C1,C2,C3	Wawancara Observasi Studi Dokumentasi
	3. Mendorong rasa percaya diri: a. Pemberian umpan balik Konstruktif b. Pengakuan atas prestasi c. Kesempatan untuk berkontribusi d. Pelatihan dan pengembangan e. Monitoring dan pembinaan f. Lingkungan yang mendukung g. Partisipasi dalam pengambilan keputusan h. Evaluasi diri		

Aspek	Data yang Digali	Sumber Informasi	Teknik Penelitian
Gaya berpartisipasi (<i>participating</i>)	1 Dorongan saling memberikan ide atau gagasan : a. Keterlibatan aktif b. Keterbukaan terhadap ide baru c. <i>Feedback</i> konstruktif d. Penghargaan terhadap kontribusi	A1 dan A2 B1, B2 dan C1,C2,C3	Wawancara Observasi Studi Dokumentasi

	e. Diskusi/ <i>brainstorming</i> f. Penggunaan platform diskusi g. inisiatif individu 2 Memfasilitasi guru (fasilitator) : a. Pelatihan dan workshop: b. Akses ke Sumber Daya c. Bimbingan dan Mentoring d. Dukungan Keuangan e. Dukungan Keuangan f. Forum Diskusi g. Penyelenggaraan Konferensi h. Pembuatan Jaringan Kolaborasi 3 Keterlibatan pengambilan keputusan : a. Partisipasi aktif b. Keberagaman pendapat c. Keterbukaan terhadap masukan d. Transparansi proses f. Tanggung jawab bersama g. Pencatatan dan dokumentasi h. Evaluasi hasil i. Frekuensi keterlibatan		
Gaya mewakilkan (<i>delegating</i>)	1 Pelimpahan wewenang : a. Kejelasan wewenang b. Pengambilan keputusan mandiri c. Tanggung jawab d. Komunikasi yang efektif e. Ketersediaan sumber daya f. Evaluasi kinerja g. Fleksibilitas dalam pelaksanaan	A1 dan A2 B1, B2 dan C1,C2,C3	Wawancara Observasi Studi Dokumentasi
Aspek	Data yang Digali	Sumber Informasi	Teknik Penelitian
	h. Peningkatan keterampilan i. Dukungan manajerial j. Peningkatan motivasi 2 Monitoring pekerjaan : a. Frekuensi pemantauan b. Metode pengukuran c. Kriteria kinerja d. Umpan balik rutin e. Tindakan perbaikan		

	g. Keterlibatan tim h. Penyesuaian tujuan i. Evaluasi Akhir 3 Kesempatan menyelesaikan masalahnya sendiri : a. Otonomi dalam pengambilan keputusan b. Sumber daya yang tersedia c. Dukungan manajerial d. Pelatihan dan keterampilan e. Kesempatan untuk berinovasi f. Pengakuan terhadap usaha mandiri g. Pengalaman pembelajaran h. Umpan balik positif i. Kultur organisasi j. Akses kepada mentor atau pembimbing		
Hambatan pelaksanaan kepemimpinan situasional	1 SumberDaya Manusia 2 Sarana dan Prasarana 3 Pembiayaan	A1 dan A2 B1, B2 dan C1,C2,C3	Wawancara Observasi Studi Dokumentasi
Solusi menghadapi hambatan pelaksanaan kepemimpinan situasional	1 SumberDaya Manusia 2 Sarana dan Prasarana 3 Pembiayaan	A1 dan A2 B1, B2 dan C1,C2,C3	Wawancara Observasi Studi Dokumentasi

Berdasarkan pedoman wawancara tersebut, diharapkan peneliti berhasil mendapatkan data dan informasi sesuai dengan kebutuhan penelitian.

d. Pedoman Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi dilakukan untuk melengkapi informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi yang terkait dengan masalah penelitian. Pedoman studi dokumentasi dalam penelitian ini

adalah dapat dilihat dalam Tabel 3.4 dibawah ini :

Tabel 3.4.

Data Studi Dokumentasi

No	Aspek	Permintaan
1	Data Sekolah	1. Profil Sekolah 2. Visi Sekolah 3. Misi Sekolah 4. Dokumen Program Sekolah
2	<i>Telling</i> /memberitahu:	1. Rencana kerja sekolah 2. Agenda rapat 3. Noltulen rapat 4. Dokumentasi Pelatihan
3	<i>Selling</i> /mepromosikan; .	1. Rencana Inovasi Sekolah 2. Dokumen yang mencatat kegiatan 3. Dokumentasi Media Sosial 4. Bukti Penghargaan
4	<i>Participating</i> / Partisipasi:	1. Dokumen Proposal Inovasi 2. Program Kegiatan Bersama 3. Catatan tentang pelatihan
5	<i>Dellegating</i> /pelimpahan wewenang	Dokumen tugas dan tanggung jawab
6	Kendala, meliputi SDM, Sarana dan Prasarana	Fasilitas, peralatan dan anggaran.

C. Lokasi Dan Subyek Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di dua sekolah, yaitu SMK Negeri Pekerjaan Umum yang beralamat di jalan Garut No. 10 Kacapiring Kecamatan Batu Nunggal Kota Bandung Jawa Barat, SMK Negeri 1 Majalengka yang beralamat di Raya Tonjong No.55, Pinangraja, Kec. Cigasong, Kabupaten Majalengka, Jawa Barat. Penetapan lokasi penelitian ini dilandasi oleh pertimbangan berikut :

- a. SMK Negeri PU Kota Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka merupakan Sekolah Menengah Kejuruan yang memiliki Akreditasi Lembaga A serta memiliki ijin dan legalitas yang sah menurut peraturan

perundang-undangan.

- b. SMK Negeri PU Kota Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka merupakan sekolah memiliki banyak prestasi dari para peserta didiknya. Kedua SMK tersebut merupakan sekolah pusat unggulan, hal tersebut dibuktikan dengan predikat Pusat Keunggulan Reguler diraih oleh SMK PU Negeri Bandung pada bulan Oktober 2023 dan pada bulan Februari 2024, kembali lulus uji untuk skema Lanjutan Pusat Keunggulan. Demikian juga dengan SMKN 1 Majalengka menjadi sekolah Pusat Keunggulan dari pemerintah pusat, sekolah Badan Layanan Usaha Daerah (BLUD) dari pemerintah Provinsi Jabar.
- c. Kurikulum pembelajaran di SMK Negeri PU Kota Bandung bertujuan membangun pemahaman yang sama dalam menilai standar mutu kompetensi kebutuhan IDUKA yang disiapkan oleh SMK, merupakan wahana untuk mewujudkan keselarasan antara SMK dengan IDUKA. Sementara SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka Mengembangkan Kurikulum Operasional Sekolah/Tingkat Satuan Pendidikan SMKN 1 Majalengka dan mengembangkan kurikulum kelas industri.
- d. SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka menerapkan *Teaching Factory* /*Teaching factory* melalui melaksanakan riset terapan berdasarkan kasus dalam masyarakat dan kebutuhan IDUKA dan Mengembangkan pembimbingan Dunia Kerja melalui model Teaching Factory SMK dengan manajemen BLUD. SMK Negeri PU Bandung melaksanakan riset terapan berdasarkan kasus dalam masyarakat dan kebutuhan IDUKA dan mengembangkan pembimbingan dunia kerja.
- e. SMK Negeri PU Kota Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka memiliki fasilitas yang sudah lengkap untuk mendukung pembelajaran. Sarana yang dimiliki meliputi peralatan pendidikan, media pendidikan, buku, sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, dan perlengkapan penunjang untuk proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Disamping sarana, kedua SMK tersebut memiliki prasarana yang terdiri dari lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan

pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

- f. Karya inovasi guru dan publikasi ilmiah yang dihasilkan oleh guru di SMK Negeri PU Kota Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka masih sangat kurang, terutama untuk publikasi ilmiah. Guru di SMK Negeri PU Kota Bandung menghasilkan karya inovasi guru dalam bentuk produk unggulan yang dihasilkan pada program edu-kreatif diantaranya ada 5 produk unggulan, sedangkan untuk publikasi ilmiah baru ada dua buku yang diterbitkan di ISBN. Karya inovasi guru SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka menghasilkan sepeda listrik dan motor listrik dari barang-barang yang tidak terpakai, sedangkan untuk publikasi ilmiah dihasilkan sepuluh buku yang diterbitkan dalam ISBN oleh dua orang guru.

2. Subyek Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah. Untuk mendapatkan informasi dan data yang dibutuhkan, maka pemilihan informasi harus didasarkan pada kapasitas subyek, yaitu yang memiliki hubungan langsung dengan informasi yang dicari.

Pada penelitian kualitatif subjek penelitian disebut dengan istilah informan, yaitu orang yang memberikan informasi tentang data yang diinginkan peneliti berkaitan dengan penelitian yang sedang dilaksanakan. Data ini dapat berupa informasi, fakta, atau bukti yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Sumber data yang dipilih haruslah relevan, akurat, dan cukup untuk mendukung analisis dan kesimpulan penelitian. Adapun subjek utama (*key informan*) dalam penelitian ini adalah

Kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru di SMK PU Bandung dan SMK Negeri 1 Majalengka.

Subyek yang dipilih secara selektif dan *pruposive* sebagai sumber data sekaligus informan yang memiliki pertautan langsung tentang tujuan tertentu yang akan dikaji oleh peneliti. Subyek yang dipilih adalah secara khusus sebagai sampel penelitian guna memperoleh informasi yang dibutuhkan, dengan demikian penelitian ini menggunakan *purposive sampling* bukan sampel acak. Menurut Sugiyono, (2020:95), *purposive sampling* yaitu sampel yang dipilih berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu. Dalam hal ini ada kecenderungan peneliti memilih informan yang dianggap mengetahui informasi dan masalahnya secara mendalam dan dapat dipercaya menjadi sumber data yang mantap.

Berdasarkan paparan di atas hasil survey pendahuluan, maka diperoleh bahwa subyek yang diteliti sebagai sumber data secara selektif akan ditentukan langsung oleh peneliti berhubungan dengan permasalahan dan tujuan penelitian. Pandangan, aktivitas, hubungan sosial kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru di SMK PU Bandung dan SMK Negeri 1 Majalengka berkenaan mengenai kepemimpinan situasional dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru yang tujuan akhirnya diperoleh kualitas profesional guru dan kualitas inovasi guru yang bermutu.

Penelitian ini membutuhkan sumber data yang dapat memberikan temuan di lapangan secara mendalam dan dapat menjawab pertanyaan penelitian yang komprehensif. Sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini, dikategorikan ke dalam dua kelompok, yaitu data primer dan data sekunder. Menurut Sugiyono (2019:194) sumber data adalah :

Sumber data dibagi menjadi dua bagian, yaitu : (1) Data primer yaitu data yang diperoleh melalui kegiatan wawancara atau mengisi kuesioner yang artinya sumber data ini langsung memberikan data kepada peneliti. (2) Data Sekunder yaitu peneliti tidak langsung menerima dari sumber data.

Berikut penjelasan sumber data tersebut, yaitu :

a. Data Primer

Data primer diperoleh pertama kali dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan guru. Data primer ini berupa kata-kata dan sikap atau tindakan yang diperoleh melalui wawancara, observasi dan pengamatan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk mendapatkan data ini diperlukan waktu yang relatif lama dan perlu kesabaran serta kehati-hatian dalam mengumpulkan data akurat yang diperlukan dan yang ada hubungan dengan penerapan gaya kepemimpinan situasional sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru.

Menurut Sugiyono (2020:193) bahwa data primer merukan sumber data utama yang merupakan sumber data yang diperoleh secara oleh pengumpul tanpa melalui perantara. Dalam hai ini peneliti mendapatkan data secara langsung, baik secara individu maupun kelompok, lisan maupun tulisan. Jumlah sumber data primer yang diambil disetiap sekolah adalah sama, yaitu Kepala Sekolah 1 orang, wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan guru 3 orang.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data pendukung dan pelengkap dari data primer yang dibutuhkan dalam penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data adalah gambaran lokasi penelitian, foto-foto dan daata lainnya terkait dengan topik penelitian. Data sekunder berupa dokumen-dokumen administrasi seperti :

- 1) Profil sekolah
- 2) Daftar Urut Kepangkatan
- 3) RKJM Kepala Sekolah
- 4) Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS)
- 5) Karya inovasi dan publikasi ilmiah guru
- 6) Dokumen-dokumen pendukung lainnya.

D. Langkah-Langkah Pengumpulan Data

Guna menghimpun data yang komprehensif, maka dibutuhkan langkah-langkah atau tahapan-tahapan pengumpulan sumber data. Berikut ini tahapan atau langkah yang ditempuh peneliti guna mengumpulkan data penelitian:

1. Tahapan orientasi

Tahap orientasi merupakan tahap awal dalam penelitian guna mencari dan menemukan permasalahan di lapangan yang dapat dijadikan permasalahan dan obyek penelitian. Pada tahap ini peneliti mencari rujukan konseptual dari pustaka (buku dan jurnal) yang mengandung kontradiktif dengan realitas empirik. Tahap berikutnya menemukan realitas yang kemudian diangkat sebagai fokus subyek penelitian, yaitu “Gaya Kepemimpinan Situasional dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional di Sekolah Menengah Kejuruan (Studi Kasus di SMK Negeri PU Kota Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka)”.

Selanjutnya peneliti melakukan observasi awal dengan mendatangi langsung lokasi penelitian untuk menemukan subyek penelitian yang akan dimintai keterangan awal, di mana subyek penelitian tersebut sudah dimintai kesediaannya menjadi responden. Setelah judul dibuat dan subyek penelitian bersedia diminta keterangan, peneliti merumuskan penelitian dalam bentuk proposal untuk selanjutnya diseminarkan. Melalui seminar, peneliti mendapat masukan berupa perbaikan dan petunjuk, peneliti selanjutnya membuat surat perijinan sebagai persiapan penelitian di lapangan.

2. Tahap Eksplorasi

Tahap ini merupakan kegiatan menggali data, di mana dalam kegiatan ini peneliti melakukan pengenalan dan berhubungan lebih dekat dengan subyek penelitian mengadakan pengamatan permulaan terhadap lingkungan keluarga subyek penelitian, lingkungan masyarakat serta perilaku lainnya berhubungan dengan rencana penelitian.

Kegiatan lain pada tahap eksplorasi data adalah menyusun instrumen, pedoman wawancara, memilih sumber data, pelaksanaan wawancara dan melakukan kegiatan penyusunan hasil wawancara. Dalam penyusunan itu

dilakukan kegiatan mendeskripsikan, menganalisis, menafsirkan hingga mencapai derajat ketuntasan penelitian.

3. Tahap Akhir (*Member Check*)

Member Chek adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada SMK Negeri PU Kota Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka. Tujuan *Member Chek* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh SMK Negeri PU Kota Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka sehingga informasi yang diperoleh dapat disajikan dalam bentuk tertulis. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan peneliti pada langkah *member chek* adalah :

- a. Menyusun laporan penelitian yang diperoleh pada tahap eksplorasi data.
- b. Menyampaikan laporan atau hasil penelitian pada masing-masing subyek penelitian untuk dicek kesesuaiannya dengan pendapatnya.
- c. Memperbaiki hal-hal yang belum sesuai dengan subyek penelitian.

E. Analisis Data

Sugiyono (2020: 132) menyebutkan bahwa:

“ Analisis data merupakan aktivitas mencari dan memetakan data hasil penelitian yang diperoleh melalui observasi, hasil wawancara, catatan lapangan, dokumentasi sehingga sistematisasi tersebut kemudian dikelompokkan pada unit-unit bab serta dapat dibuat suatu kesimpulan agar penelitian tersebut mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain”.

Analisis data pada penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data pada *member chek*. Hal ini dilakukan dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menyebarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari serta membuat kesimpulan, sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Dalam penelitian ini, pengolahan data dan analisis data dilakukan melalui suatu proses penyusunan, pengkategorian data, mencari kaitan isi dari

berbagai data yang diperoleh, sehingga data menjadi bermakna. Hal ini sejalan dengan pendapat Sugiyono (2020:57) yang menyatakan bahwa “teknik analisa data dilaksanakan dalam tiga tahap, yaitu analisis data pendahuluan, analisis data saat di lapangan, dan analisis data setelah selesai di lapangan “.

Berikut adalah empat tahap analisis data, sebagai berikut :

1. Tahap Pengumpulan Data (*Collecting*)

Tahap pengumpulan data (*collecting*) merupakan salah satu tahap penting dalam penelitian kualitatif. Pada tahap ini, peneliti melakukan proses pengumpulan data yang diperlukan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data yang dikumpulkan harus relevan, akurat, dan cukup untuk mendukung analisis dan kesimpulan penelitian. Dalam pengumpulan data agar data terkumpul lebih efektif dan tearah, maka tahapan yang harus dilakukan adalah sebagai berikut :

a. Tahap Persiapan.

Langkah-langkah dalam tahap persiapan penelitian ini adalah :

- 1) Mencari Informasi dan gambaran yang jelas mengenai lokasi penelitian di SMKN PU Kota Bandung dan SMKN 1 Kabupaten Majalengka melalui proses pendekatan.
- 2) Mempersiapkan pedoman wawancara dan observasi untuk responden yang telah dikonsultasikan dan disetujui pembimbing.
- 3) Menghubungi responden di lapangan, yaitu kepala sekolah SMKN PU Kota Bandung dan SMKN 1 Kabupaten Majalengka untuk bernegosiasi dalam mendapatkan persetujuan mengenai pelaksanaan wawancara, observasi dan studi dokumentasi dalam rangka pengumpulan data.
- 4) Melaksanakan wawancara, observasi pendahuluan sebagai penjajagan untuk mendapatkan gambaran umum melalui sumber data secara langsung, yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan tiga orang guru di SMKN PU Kota Bandung dan SMKN 1 Kabupaten Majalengka.

b. Tahap Pelaksanaan

Data yang diperoleh melalui tahap orientasi atau tahap persiapan dijadikan dasar untuk pelaksanaan pengumpulan data, baik melalui wawancara, observasi maupun melalui studi dokumentasi. Pada tahap dilaksanakan wawancara secara intensif dengan sumber data, dilakukan observasi dan studi dokumentasi untuk memperoleh data yang lengkap. Langkah-langkah implementasi kegiatan pengumpulan data sebagai berikut:

- 1) Menyusun dan menentukan sumber data yang dapat dipercaya untuk memberikan informasi tentang gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan karya inovasi dan publikasi ilmiah guru.
- 2) Menyusun kembali pedoman wawancara dan pedoman observasi disesuaikan dengan topik penelitian. Pedoman-pedoman ini merupakan instrumen dalam melakukan penelitian kualitatif.
- 3) Melakukan wawancara dan observasi secara intensif dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan guru.
- 4) Mengumpulkan data-data yang berkaitan dengan dokumentasi untuk melengkapi data primer.
- 5) Menyusun hasil penelitian yang meliputi kegiatan menggambarkan, menganalisa dan menafsirkan data hasil penelitian secara berkesinambungan sampai selesai.

c. Tahap Pelaporan Hasil Penelitian

Pada tahap pelaporan hasil penelitian, yang harus dilakukan oleh peneliti adalah memeriksa semua data yang telah dikumpulkan, seandainya ada data yang terlewat atau masih meragukan, maka tindakan peneliti adalah menelusuri dan mengecek kembali. Kegiatan-kegiatan dalam tahapan ini sebagai berikut :

- 1) Melaksanakan analisis data yang diperoleh dari lapangan, kemudian hasilnya disampaikan kepada masing-masing responden atau sumber data untuk mengkonfirmasi kesesuaian

data yang telah diberikan oleh responden.

- 2) Meminta penjelasan lebih lanjut kepada responden bila ada perubahan informasi yang diperlukan.
- 3) Mengecek kembali kebenaran data dan informasi yang disampaikan oleh responden atau sumber data pada tahap akhir, sebelum data tersebut dibuat laporan final untuk dijadikan informasi pada sidang disertasi.

2. Reduksi Data (*data reduction*)

Reduksi data yaitu proses mereduksi atau merangkum data dengan cara menyaring bahan-bahan dan data-data pokok penelitian yang dikumpulkan sehingga diperoleh deskripsi yang lebih ringkas dan jelas mengenai korelasi kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan peningkatan kompetensi profesional guru.

Langkah-langkah dalam tahap reduksi data:

- a. Membaca Ulang Data: Peneliti membaca ulang seluruh data yang telah dikumpulkan, seperti catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen, dan materi empiris lainnya.
- b. Memilih Data yang Relevan: Peneliti memilih data yang relevan dengan pertanyaan penelitian dan fokus penelitian.
- c. Memfokuskan Data: Peneliti memfokuskan data pada aspek-aspek yang dianggap penting dan berguna untuk menjawab pertanyaan penelitian.
- d. Membuat Ringkasan: Peneliti membuat ringkasan data yang dipilih dan difokuskan, sehingga data tersebut menjadi lebih ringkas dan mudah dipahami.
- e. Mengabstraksikan Data: Peneliti mengabstraksikan data, yaitu mengidentifikasi makna dan pola yang terkandung dalam data.
- f. Mentransformasikan Data: Peneliti mentransformasikan data, yaitu mengubah format data menjadi format yang lebih mudah dianalisis, seperti tabel, matriks, atau diagram.

3. Penyajian data (*data display*).

Setelah mereduksi data, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, *flowchart*, pictogram dan sejenisnya. Teks yang bersifat naratif adalah jenis data yang paling sering digunakan dalam penelitian kualitatif. “Dalam penelitian kualitatif penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya, namun yang sering digunakan untuk penyajian data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang naratif”. (Sugiyono, 2020:142). Jadi bentuk penyajian data dilakukan untuk menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang terpadu dan mudah diraih.

4. Penarikan kesimpulan atau verifikasi data (*conclusion drawing / verivication*).

Langkah terakhir dalam menganalisis penelitian kualitatif adalah penarikan kesimpulan. Menurut Sugiyono (2020:252-253) bahwa “kesimpulan dalam penelitian kualitatif dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena seperti telah dikemukakan bahwa masalah dan perumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan”.

Dalam penelitian kualitatif, kesimpulan merupakan temuan baru yang sebelumnya tidak ada. Temuan baru ini dapat berupa deskripsi atau gambaran tentang obyek yang sebelum diteliti, tetapi masih kurang jelas, akan tetapi setelah diteliti menjadi lebih jelas. Verifikasi dapat dilakukan dengan keputusan, didasarkan pada reduksi data dan penyajian data yang merupakan jawaban masalah yang diangkat dalam penelitian ini.

Dalam penelitian ini, peneliti membuat kesimpulan yang merupakan temuan baru dimana sebelumnya belum ada. Temuan baru tersebut berupa deskripsi atau gambaran mengenai obyek yang diteliti, yaitu yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru dalam hal karya inovasi

guru dan publikasi ilmiah di SMK Negeri PU Kota Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka.

F. Keabsahan Data Hasil Penelitian

Menurut Sugiyono (2019: 1388) bahwa ada empat kriteria untuk memeriksa keabsahan data dan keandalan data dalam penelitian ini, yaitu *credibility*, *transferability*, *dependability* dan *confirmability*. Keabsahan data dalam penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2019 : 364) meliputi uji validitas internal, validitas eksternal, realibilitas dan obyektivitas. Lebih lanjut Sugiyono (2019:363) menjelaskan bahwa “dalam penelitian kualitatif data dapat dikatakan valid jika tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada subyek yang diteliti di lapangan”. Triangulasi yaitu “menggunakan beberapa metode sekaligus dalam suatu penelitian yang dilakukan secara linier atau silang, untuk menguji apakah data yang diperoleh dalam penelitian itu adalah sah dan benar” (Moleong, 2017 :15).

Beberapa istilah yang diadopsi dalam penelitian dengan keabsahan data, yaitu:

1. Kredibilitas Data (*Credibility*)

Kredibilitas atau derajat kepercayaan merupakan salah satu ukuran tentang kebenaran (*the truth value*) data yang dikumpulkan. Dalam penelitian ini bermaksud untuk menggambarkan kecocokan konsep penelitian dengan konsep yang ada pada responden atau narasumber. Kredibilitas dalam penelitian kualitatif ini identik dengan validitas internal dalam tradisi penelitian positivistik. Uji kredibilitas sangat penting agar hasil penelitian kualitatif memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi sesuai dengan fakta di lapangan, untuk itu harus dilakukan hal-hal sebagai berikut :

a. Memperpanjang pengamatan (*prolonged engagement*)

Memperpanjang keikutsertaan peneliti dalam proses pengumpulan data di lapangan. Hal ini dilakukan karena peneliti merupakan instrumen utama penelitian. Dengan semakin lamanya peneliti terlibat dalam pengumpulan data, maka akan semakin memungkinkan meningkatnya derajat kepercayaan data yang dikumpulkan.

- b. Melakukan observasi secara terus menerus dan sungguh-sungguh, sehingga peneliti semakin mendalami masalah yang diteliti.
- c. Melakukan triangulasi data, baik triangulasi metode (menggunakan berbagai sumber data yang sesuai), dan triangulasi pengumpul data (beberapa peneliti yang mengumpulkan data secara terpisah) dan triangulasi waktu. Dengan teknik triangulasi ini memungkinkan diperoleh informasi seluas-luasnya atau selengkap-lengkapny.
- d. Melibatkan teman sejawat (yang tidak melakukan penelitian) untuk berdiskusi, memberikan masukan, bahkan kritik mulai dari awal kegiatan, proses penelitian, sampai tersusunnya hasil penelitian.
- e. Melakukan analisis kasus negatif, yaitu kasus yang tidak sesuai dengan hasil penelitian pada saat tertentu. Dalam hal ini peneliti berusaha mencari data yang bertentangan dengan data yang telah ditentukan, apabila tidak ada lagi data yang berbeda berarti data itu sudah dapat dipercaya.
- f. Menggunakan bahan referensi, yaitu referensi pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti benar dan syah. Data interaksi atau gambaran suatu keadaan yang didukung oleh foto-foto. Alat bantu perekam diperlukan untuk mendukung kredibilitas data yang telah ditemukan oleh peneliti. Dalam laporan penelitian, data-data yang dikemukakan dilengkapi dengan foto-foto atau dokumen autentik, sehingga menjadi lebih dapat dipercaya.
- g. Mengecek bersama-sama (*Member Check*) dalam pengumlan data, baik data yang telah dikumpulkan sampai kesimpulan hasil penelitian. *Member Check* adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti dari SMK Negeri PU Kota Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka. Tujuan *member check* adlah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh SMK Negeri PU Kota Bandung dan SMK Negeri 1 Kabupaten Majalengka. Dengan kata lain agar informasi yang diperoleh akan dipergunakan

dalam penelitian laporan sesuai dengan apa yang dimaksud oleh sumber data atau informan.

2. Tranferabilitas Data (*Transferability*)

Pada prinsipnya , uji tranferabilitas ini merupakan pertanyaan empirik yang dapat dijawab dan dinilai oleh pembaca laporan penelitian. Hasil penelitian transferabilitas data dilakukan dengan jalan melakukan penelitian secara mendalam dengan berbagai teknik yang digunakan bilamana dengan informasi yang cukup, pembaca dapat memutuskan apakah temuan tersebut relevan atau tidak dalam konteks yang satu dengan lainnya. Suatu temuan yang baik akan dapat diterima orang apabila dijelaskan secara terperinci dan gamlang, logis serta rasional yang tertuang dalam laporan penelitian.

3. Dependabilitas Data (*Dependability*)

Uji dependabilitas dilakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Sering terjadi seorang peneliti tidak melakukan proses penelitian ke lapangan, tetapi bisa memberikan data. Peneliti seperti itu perlu untuk diuji depedebilitasnya, jika proses penelitian tersebut tidak dilakukan, tetapi datanya ada, maka penelitian tersebut tidak reliabel atau *depedable*. Untuk itu pengujian dependalility dilakukan dengan cara promotor, ko-promotor dan anggota yang membimbing mengaudit seluruh kegiatan penelitian.

4. Konfirmabilitas Data (*Conformability*)

Pengujian korfirabilitas adalah mengusahakan agar data dapat dijamin keterpercayaannya, sehingga kualitas data dapat diandalkan dan dipertanggungjawabkan. Cara yang dilakukan dengan mengaudit semua sekaligus mengkonfirmasi untuk menyakinkan bahwa hal-hal yang dilaporkan dapat dipercaya sesuai dengan situasi yang nyata. Pengujian korfirabilitas merujuk pada netralitas dan obyektivitas data yang dikumpulkan.

Ada dua langkah yang dapat dilakukan untuk menjamin apakah hasil penelitian dapat dibuktikan kebenarannya di mana hasil penelitian sesuai