



Model Kepemimpinan Situasional dan Transformasional Kepala Sekolah SMAK Yos Sudarso Batu

Dismas Kwirinus¹, Archadius Mbabho Jando², Gregorius Avi³, Melki Nino⁴, Yulianus Hironi Ndua⁵

¹STFT Widya Sasana, Malang, Indonesia.

Email : kwirinusdismas03@gmail.com

²STFT Widya Sasana, Malang, Indonesia.

Email : dinojandombabho@gmail.com

³STFT Widya Sasana, Malang, Indonesia.

Email : gregoriusavi@gmail.com

⁴STFT Widya Sasana, Malang, Indonesia.

Email : melkinino97@gmail.com

⁵STFT Widya Sasana, Malang, Indonesia.

Email : irrendua@gmail.com

Abstract. *The focus of this study is to explain the situational and transformational leadership models that exist in the Principal of SMAK Yos Sudarso Batu. The leadership models that can be observed from this school principal are situational leadership and transformational leadership. These two terms are quite foreign to the ears, because they are rarely mentioned in an organization or institution that are encountered on a daily basis. This leadership model is an expression of how Principal Yos Sudarso is in the organization or foundation he leads. This study aims to describe and analyze the basis, character, and pattern of situational and transformational leadership of school principals. The researcher uses descriptive qualitative method which produces data in the form of words and in writing or verbally from the people and observed behavior. The findings of this study are that a leader who lives a situational and transformational leadership model is a leader who is able to set clear, specific and measurable organizational goals. Cooperative, capable and militant leader. This leader also has a strong determination and commitment, is able to create synergies within the organization and is able to mobilize all member resources.*

Keywords : *Leader; Principal; Situational; Transformational.*

Abstrak. *Fokus penelitian ini menjelaskan model kepemimpinan situasional dan transformasional yang ada dalam diri Kepala Sekolah SMAK Yos Sudarso Batu. Model kepemimpinan yang bisa diamati dari Kepala Sekolah ini, yaitu kepemimpinan situasional dan kepemimpinan transformasional. Kedua istilah ini cukup asing di telinga, karena terbilang jarang disebut dalam sebuah organisasi atau lembaga yang dijumpai sehari-hari. Model kepemimpinan ini merupakan ungkapan cara berada Kepala Sekolah Yos Sudarso dalam organisasi atau yayasan yang dipimpin. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis dasar, karakter, dan pola kepemimpinan situasional dan transformasional Kepala Sekolah. Peneliti menggunakan metode kualitatif deskriptif yang menghasilkan data-data berupa kata-kata dan tulisan atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Adapun temuan dari penelitian ini, bahwasanya seorang pemimpin yang menghidupi model kepemimpinan situasional dan transformasional adalah pemimpin yang mampu menetapkan tujuan organisasi secara jelas, spesifik dan terukur. Pemimpin yang mampu bekerja sama, cakap dan militan. Pemimpin ini juga mampu menciptakan sinergi dalam organisasi serta mampu mengerahkan seluruh sumber daya anggota.*

Kata Kunci : *Kepala Sekolah; Pemimpin; Situasional; Transformasional.*

PENDAHULUAN

Penelitian ini merupakan penelitian yang dilakukan di sebuah Sekolah Menengah Atas di Kota Batu. Subjek utama penelitian adalah seorang kepala sekolah dan beberapa orang Guru dan staf yang bekerja di SMAK tersebut. Mengapa subjek utamanya kepala sekolah? Karena kepala sekolah adalah seorang pemimpin yang bertanggung jawab penuh atas sekolah dan isinya. Kepala sekolah juga menjadi tokoh panutan dan penerak bagi rekan-rekan guru, staf dan peserta didik. Kepala sekolah juga orang yang membuat keputusan. Seorang kepala sekolah memiliki peranan sentral dalam kemajuan dan perkembangan sekolah yang dipimpinnya. Dinamika kepemimpinan yang dimaksud merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain dengan maksud untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Kasmawati, 2021).

SMA Katolik Yos Sudarso Batu yang merupakan salah satu sekolah menengah atas yang berada di Jalan Panglima Sudirman no 67, Batu. SMA Katolik ini terdiri dari 1 orang kepala sekolah, 18 orang guru kelas, 4 orang wakil kepala sekolah di masing-masing bidang, dan 6 orang staf karyawan dengan jumlah siswa laki-laki 79 dan siswi perempuan 48 keseluruhan berjumlah 127 orang. Sekolah ini merupakan sekolah yang memiliki pemimpin yang dapat memberikan contoh dan teladan bagi guru-guru yang mengabdikan di sekolah tersebut. Kepala sekolah SMAK ini adalah seorang suster atau biarawati dalam Gereja Katolik.

Sekolah ini terus berbenah khususnya di bidang pembinaan karakter peserta didik mengingankan bahwa sekolah ini merupakan sekolah yang dihuni oleh 127 siswa dan siswi dari berbagai pelosok pulau di Indonesia. Mereka adalah para pelajar migran yang datang dari luar pulau Jawa, seperti Sumba, Sumatra, Mentawai, Papua dan Kalimantan. Alasan inilah yang membuat peneliti memutuskan untuk meneliti model kepemimpinan kepala sekolah SMAK Yos Sudarso Batu. Untuk bidang non-akademik, sekolah ini merupakan sekolah yang sering sekali menjadi kontingan olahraga dan seni mewakili Kota Batu pada kegiatan O2SN dan FLS2N tingkat Provinsi. Di sisi lain kepala sekolah dapat memberi pengarahan dalam meningkatkan kualitas guru dan peserta didik, menertibkan siswa dan guru yang kurang disiplin serta pengarahan-pengarahan lain yang banyak bersentuhan langsung dengan peserta didik dalam proses pembelajaran di sekolah. Jadi kinerja para guru akan semakin baik jika terkontrol, selalu dievaluasi, mendapat *reword* dan motivasi dari kepala sekolah.

Rohiat (2010) menyebutkan bahwa memimpin dapat didefinisikan sebagai kegiatan memengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan atau memimpin adalah menumbuhkan kepemimpinan anggota atau staf. Thomas J. Sergiovanni (1991) mengatakan bahwa, *The principal's job to coordinate, direct, and support the work of others is accomplished by defining objective, evaluating performance, providing the necessary resources, building a supportive climate, running interference with parents, planning, scheduling, book keeping, resolving teaching conflicts, handling student problems, dealing with the school district central office, otherwise helping to keep the school running day by day*. Pekerjaan kepala sekolah adalah mengkoordinasikan, mengendalikan, dan mendukung pekerjaan orang lain dalam mencapai tujuan, mengevaluasi kinerja, memberikan sumber daya yang diperlukan, membangun iklim yang mendukung, menjalankan usulan dari orang tua, perencanaan, penjadwalan, pembukuan, menyelesaikan konflik mengajar, penanganan masalah siswa (Sergiovanni, 1991).

Menurut Headquarter, department of army (2006) *influencing people by providing purpose, direction, and motivation while operating to accomplish the mission and improving*. Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain dengan cara menyampaikan tujuan, petunjuk dan motivasi untuk dilaksanakan agar tujuan tercapai dan demi kemajuan organisasi (Headquarter, 2006). Lebih lanjut Wirawan (2013) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pemimpin menciptakan visi dan melakukan interaksi saling mempengaruhi dengan para pengikutnya untuk merealisasikan visi (Wirawan, 2013). Dari pendapat di atas sudah jelas bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses di

mana dalam hal ini kepala sekolah berperan dalam mengatur, mempengaruhi para guru untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan bersama-sama.

Dapat dikatakan pula bahwa kepemimpinan merupakan proses yang dijalankan oleh seorang pemimpin untuk mengarahkan, membimbing, mempengaruhi atau mengawasi pikiran, perasaan atau tindakan dan tingkah laku. Wahyudi (2009) mengatakan Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam mengerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Wahyudi, 2009).

Menurut Salis (1993) dalam Mulyono (2008), mengatakan bahwa keberhasilan sekolah dalam mencari tujuan instutusional pendidikan bergantung pada profesionalitas kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan (*education leader /school director*) kepala sekolah merupakan tumpuan manajemen sekolah. Kepala sekolah tentu berusaha dalam upaya mencapai tujuan institusi, karena kepala sekolah bertujuan dan memiliki kewenangan dalam menetapkan arah pendidikan sekolah melalui visi, misi, dan tujuan yang diharapkan akan mampu meningkatkan keberhasilan sekolah (Salis, 1993).

Menurut Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (1982) kepemimpinan situasional itu terkait dengan saling pengaruh antara (1) sejumlah petunjuk dan pengarahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin (2) sejumlah dukungan emosional (perilaku hubungan) yang diberikan pemimpin, dan (3) tingkat kesiapan (kematangan) para bawahannya yang ditunjukkan para bawahan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi dan sasaran. Ada empat kotak gaya atau pola kepemimpinan yang ada menurut Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (1982). Di mana setiap kotaknya mempunyai tipe pendekatan berbeda dan konsekuensi kepemimpinan yang beragam pula seperti *telling, selling, participating*, dan *delegating* yang disesuaikan dengan masing-masing tingkat kematangan para bawahan (Hersey, 1982). Model Kepemimpinan situasional merupakan pengembangan model watak kepemimpinan dengan fokus utama faktor situasi sebagai variable penentu kemampuan pemimpin (Blanchard, 1982).

James Mc Gregor Burns (1987) merupakan pioner kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional mengagas nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kepekaan mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi. Kepemimpinan transformasional “mendesak” para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka. Pada intinya menjelaskan bahwa kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi komitmen untuk sasaran bersama dan memberikan wewenang para pengikut untuk mencapainya (Burns, 1987).

Bertolak dari latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk mengangkat judul, “Model Kepemimpinan Situasional dan Transformasional Kepala Sekolah SMAK Yos Sudarso Batu”. Judul ini peneliti angkat dengan alasan untuk menggali lebih dalam model kepemimpinan yang diterapkan oleh Petronela, CP, S.Pd, yaitu model kepemimpinan situasional dan transformasional. Dengan penelitian ini dimaksudkan agar para pembaca dapat belajar banyak mengenai dua model kepemimpinan ini.

Rumusan *Status Questionis* yang hendak di jawab dalam penelitian ini adalah: Apakah model kepemimpinan situasional dan transformasional itu? Bagaimanakah Kepala Sekolah SMAK Yos Sudarso Batu menerapkan kedua model ini dalam kepemimpinannya?

Organisasi penelitian ini adalah sebagai berikut. Pertama-tama menampilkan dasar kepemimpinan situasional dan transformasional. Lalu membuat pembedaan antara kepemimpinan situasional dan transformasional dari sini dapat di lihat kepala sekolah lebih dominan menggunakan model kepemimpinan yang mana. Selanjutnya menampilkan karakteristik kepemimpinan kepala sekolah SMAK Yos Sudarso Batu. Pada bagian terakhir penelitian ini disampaikan kesimpulan.

METODE PENELITIAN

Kata “*metode*” berarti cara atau sasaran untuk mencapai atau menghasilkan sesuatu. Ada banyak metode yang digunakan oleh seseorang dalam penelitian ilmiah atau riset ilmiah, misalnya metode deduktif, induktif dan gabungan dari keduanya (Tjahjadi, 2004; Black, dan Champion, 1987). Misalnya dalam buku Metodologi Riset Studi Filsafat Teologi ada metode kuantitatif, kualitatif dan lain-lain (Sudhiarsa, 2018). Pembahasan judul Model kepemimpinan situasional dan transformasional kepala sekolah SMAK Yos Sudarso Batu ini dilakukan dengan metode penelitian kualitatif, yaitu: pendekatan studi kepustakaan dan studi lapangan.

Teknik pengumpulan data di lapangan dengan wawancara kepada Petronela Ntimuk, CP, S.Pd selaku kepala sekolah SMAK Yos Sudarso, kepada Guru dan staf serta seorang murid di SMAK Yos Sudarso Batu dan melakukan pengamatan langsung yang dilakukan oleh tim peneliti. Wawancara ditujukan kepada kepala sekolah dan mereka yang terlibat langsung di dalam lingkungan sekolah. Dalam metode kepustakaan penulis menempuh langkah-langkah sebagai berikut: mencari dan mengumpulkan artikel yang berkaitan dengan materi pembahasan dari berbagai buku sumber, membaca, menganalisa dan membandingkan, kemudian merumuskan dan menyusun kaitan antara sumber-sumber itu dalam satu kesatuan yang dikemas dalam penelitian ini.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

a. Dasar Kepemimpinan Situasional

Dasar kepemimpinan situasional itu adalah memiliki gaya kepemimpinan yang adaptif. Adaptif artinya si pemimpin dapat menyesuaikan diri dengan cepat terhadap lingkungan dan juga terhadap orang-orang yang bekerja sama dengannya. Ide atau gagasan pimpinan yang telah dianalisis sesuai dengan situasi yang sedang dihadapi merupakan *locus* dari model ini. Apa yang sedang dihadapi dan dialami di sekitar lingkungan kerja dan relasi dengan orang-orang terdekat adalah sumber utama pengetahuan pemimpin yang menerapkan model kepemimpinan ini.

Secara definitif Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (1982:150) menjelaskan tentang kepemimpinan situasional bahwa “kepemimpinan situasional didasarkan pada saling pengaruh antara (1) sejumlah petunjuk dan pengarahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin (2) sejumlah dukungan emosional (perilaku hubungan) yang diberikan pemimpin, dan (3) tingkat kesiapan (kematangan) para bawahannya yang ditunjukkan para bawahan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi dan sasaran. Ada empat kotak gaya atau pola kepemimpinan yang ada Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (1982:152). Di mana setiap kotaknya mempunyai tipe pendekatan berbeda dan konsekuensi kepemimpinan yang beragam pula, seperti *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* yang disesuaikan dengan masing-masing tingkat kematangan para bawahan.

Selanjutnya yang juga menjadi dasar model kepemimpinan situasional ini adalah kemampuan anggota tim. Artinya kinerja atau tugas-tugas yang diberikan kepada rekan kerja berdasarkan pada apa yang diamati dan dialami oleh pemimpin. Pembagian tugas berdasarkan bidang dan kemampuan anggota tim tersebut. Hal ini menjadi penting dalam menimbang jenis kepemimpinan mana yang sesuai untuk bidang-bidang pekerjaan tertentu anggota atau rekan kerjanya.

b. Dasar Kepemimpinan Transformasional

Model kepemimpinan transformasional dicetus oleh James MacGregor Burns lahir 3 agustus 1918. Dia adalah penulis biografi presiden AS. Franklin D. Roosevelt dan pemenang hadiah *pulitzer* dan perintis dalam studi kepemimpinan. James MacGregor Burns memperkenalkan konsep kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional ialah kepemimpinan yang menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi (Budiwibowo 2016; Prayudi 2020). Burns menegaskan bahwa para pemimpin transformasional selalu terlibat dalam konflik dan perubahan, dan mereka harus bersedia untuk merangkul konflik (artinya bukan malah menghindarkan atau melarikan diri dari konflik), membuat musuh-musuh, menunjukkan suatu tingkat pengorbanan-diri yang tinggi, berkulit tebal dan senantiasa fokus dalam mewujudkan cita-cita mereka (Burns 2004, 2012).

Menurut Nothouse kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama. Pemimpin transformasional yang bersifat sosial ini mengalahkan kepentingan mereka sendiri demi kebaikan orang lain (Nothouse, P. G., 2013). Selanjutnya (Rivai, V, 2014) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegaskan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Menurut (Bryman, A., 2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah bagian dari paradigma kepemimpinan baru yang lebih memberikan perhatian pada elemen kepemimpinan yang karismatik dan peka.

Orang yang menampilkan kepemimpinan transformasional sering kali memiliki kumpulan nilai serta prinsip internal yang kuat. Mereka efektif dalam memotivasi pengikut untuk bertindak dalam cara yang mendukung kepentingan yang lebih besar, dari pada kepentingan mereka sendiri. Ada empat faktor gaya kepemimpinan transformasional yang dipengaruhi yaitu: 1) Pengaruh ideal adalah komponen emosional dari kepemimpinan. Pengaruh ideal mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat sebagai pengikut. 2) Motivasi yang menginspirasi faktor ini menggambarkan pemimpin yang mengomunikasikan harapan tinggi kepada rekan kerja, menginspirasi mereka lewat motivasi untuk menjadi setia pada dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi. 3) Rangsangan intelektual hak ini mencakup yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan dan nilai mereka sendiri, seperti juga nilai dan keyakinan pemimpin serta organisasi. 4) Pertimbangan yang diadaptasi faktor ini mewakili pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung, di mana mereka mendengarkan dengan saksama kebutuhan masing-masing pengikut. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat, sambil mencoba untuk membantu karyawan benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan. Agar gaya kepemimpinan manajer berubah ke gaya yang lebih sesuai dengan situasi, maka persepsi manajer mengenai situasi tersebut pertama-tama harus diubah.

Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan mencakup yaitu: Kepribadian, pengalaman masa lampau, dan harapan dari pemimpin yang bersangkutan, harapan dan perilaku atasan, karakteristik, harapan, perilaku bawahan, persyaratan tugas, kultur dan kebijakan organisasi dan harapan serta perilaku rekan kerja. Menurut (Kartini, 2010) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat indikator yaitu: 1) Karisma (*Charisma*), memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan perhatian (*respec*) dan kepercayaan (*trust*). Pemimpin transformasional tampil dan tampak karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh. 2) Inspirasional (*Inspirasioni*), mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana. 3) Stimulasi Intelektual (*Intelektual Stimulation*), menghargai ide-ide bawahan (*promote intelegence*), mengembangkan rasionalisasi dan melakukan pemecahan masalah secara cermat. 4) Perhatian Individu (*Individualized Consideration*), memberikan perhatian pada pribadi, menghargai perbedaan setiap individual, memberi nasehat dan pengarahan.

c. Perbedaan Kepemimpinan Situasional dan Transformasional

Pemimpin yang cakap dan bijaksana, mampu menerapkan model kepemimpinan sesuai dengan visi-misi dan konteksnya. Seorang pemimpin juga harus mampu membaca peluang, sehingga dapat menerapkan model kepemimpinan secara efektif dan efisien (Fadhli, Muhammad; Maunah, 2019). Untuk

itu, peneliti perlu membahas perbedaan model kepemimpinan situasional dan transformasional. Tujuannya untuk menemukan keunggulan serta kekhasan masing-masing model dan pengaruhnya bagi kepemimpinan kepala sekolah SMAK Yos Sudarso Batu. *Pertama*, model kepemimpinan transformasional. Model kepemimpinan ini menekankan peranan pemimpin yang lebih dominan memberikan inspirasi kepada staf atau kariawan untuk terus melangkah maju (Kartono, 2013). Model kepemimpinan ini menginspirasi orang-orang (para anggota) untuk mencapai tujuan hasil yang maksimal dalam suatu organisasi. Selain itu, seorang pemimpin juga dituntut untuk berani memberikan otonomi atau kepercayaan kepada para pekerja atau karyawannya, sehingga terciptalah sistem kerjasama yang baik. Singkat kata, model kepemimpinan ini identik dengan kepemimpinan yang memberikan visi yang jelas serta inspirasi bagi para anggota dalam mencapai tujuan bersama (Bass, 1985; Riyono, 2015).

Kedua, model kepemimpinan situasional atau kepemimpinan adaptif. Kepemimpinan situasional menekankan gaya seorang pemimpin yang mampu beradaptasi dengan segala situasi yang sedang dihadapinya. Para pemimpin situasional lebih mengandalkan intuisi dan analisis situasi tertentu untuk mencapai tujuannya (Nastain, 2021; Nasukah & Maunah, 2021). Kepemimpinan situasional ini menuntun para pemimpin untuk mengenal kemampuan dan menempatkan para anggotanya sesuai dengan kemampuannya (*The right Man on the right place*). (Tinangon, 2020). Dari hasil wawancara dengan Petronela Ntimuk selaku kepala sekolah SMAK Yos Sudarso Batu, peneliti menyimpulkan bahwa beliau menerapkan dua model kepemimpinan di atas. Petronela menerapkan model kepemimpinan transformasional dengan memberi motivasi, inspirasi, kepercayaan, dan bekerjasama dengan semua jajarannya (Petronela, 2022). Sebagai kepala sekolah, beliau juga mampu menetapkan tujuan organisasi secara jelas, spesifik dan terukur. Petronela juga menerapkan model kepemimpinan situasional atau adaptif dengan menyesuaikan diri dengan lingkungan, dan menempatkan para anggotanya sesuai dengan kemampuan, kebutuhan dalam kepemimpinannya.

d. Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah SMAK Yos Sudarso Batu

Pemimpin yang mampu menetapkan tujuan organisasi secara jelas, spesifik dan terukur

Pemimpin yang mampu menetapkan tujuan organisasi secara jelas, spesifik dan terukur adalah pemimpin yang mengutamakan efektivitas organisasi. Pemimpin dihadapkan dengan situasi yang terus menantang dan berubah-ubah. Untuk dapat beradaptasi dengan hal yang menantang dan perubahan, pemimpin harus memiliki kemampuan untuk melihat situasi dan peluang memimpin secara transformatif, dapat mentransfer berbagai perubahan yang terjadi untuk kepentingan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi guru. Kepemimpinan situasional dan transformatif menjadi kunci keberhasilan perubahan yang dilaksanakan melalui penerapan karakter atau kriteria-kriteria kepemimpinan situasional dan transformasional. Kemudian, hal tersebutlah yang membuat guru terpengaruh oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan situasional dan transformational.

Proses mempengaruhi yang mendasari bagi kepemimpinan situasional dan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah SMAK Yos Sudarso Batu dapat dilihat dari gambaran pengaruh dan perilaku pada motivasi pengikut. Proses mempengaruhi yang utama bagi kepemimpinan situasional dan transformasional barang kali melibatkan internalisasi karena motivasi inspirasional meliputi pengucapan visi yang menarik yang menghubungkan sasaran tugas dengan nilai-nilai dan idealisme pengikut. Masuk dan terlibat dalam dinamika diskusi para rekan kerja. Kepemimpinan situasional dan transformasional juga terlihat melibatkan identifikasi pribadi karena pengaruh ideal menghasilkan atribusi kharisma oleh pengikut kepada pemimpin.

Kepemimpinan situasional menurut Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (1982:150) memiliki kriteria pemimpin yang mampu menetapkan tujuan organisasi secara jelas, spesifik dan terukur. Sementara itu menurut Bass dan Avolio (1994) dalam Lastiko Runtuwene (2011:1) mengemukakan empat karakter kepemimpinan transformasional yakni: *idealized influence*, *inspiration motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*. Lebih lanjut Dubin, Miller (2003: 98) mengatakan "*charismatic*

leaders have masterful communication skill". Dari pendapat ini hal yang paling menonjol dari kepemimpinan transformasional adalah sifat karismatik yang kuat sehingga mampu mempengaruhi guru yang dipimpinnya, menjadi panutan juga bagi para peserta didik. Di sini kami melihat bahwa *charismatic leaders* ada pada diri Petronela (kepala sekolah SMAK Yos Sudarso Batu). Hal itu dibuktikan dengan ketrampilannya untuk mendekati diri dengan para rekan kerja, mengenal tiap individu, mengenal situasi dan kebutuhan mereka. Akhirnya dia mampu mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan apa yang diharapkan oleh para rekan kerja.

2). Pemimpin yang mampu bekerja sama, cakap dan militan

Pada tataran level seperti SMAK Yos Sudarso Batu kepala sekolah dan guru dapat bekerja sama dengan baik hal ini dapat terlihat dari apa yang telah diperintahkan oleh Suster Petronela kepada guru-guru dan staf dapat dilaksanakan dengan baik. Selain itu tugas yang dibebankan kepada guru dianggap suatu hal yang menjadi tanggung jawab dan segera dapat dilaksanakan untuk diselesaikan dengan baik (Sutama, 2021). Hal ini dapat dilihat dari cara Petronela memimpin sekolah sehingga guru mudah untuk melaksanakan perintah yang diberikan oleh kepala sekolah. Guru-guru yang mengajar di SMAK Yos Sudarso Batu yang berjumlah 25 orang dapat melaksanakan tugas mengajarnya dengan baik.

Pemimpin yang cakap dan militan ialah pemimpin yang selalu memberikan diri untuk melayani dan mampu untuk mendengarkan dengan hati setiap persoalan yang dihadapi oleh semua anggotanya. Hal inilah yang coba diterapkan oleh Petronela selaku kepala sekolah SMAK Yos Sudarso Batu. Kepala sekolah selaku pemimpin selalu berusaha untuk terlibat aktif dalam setiap pergulatan yang dialami oleh para guru maupun pra murid. Pemimpin yang cakap dan militan ialah pemimpin yang mampu mendengarkan dan memiliki relasi yang baik dengan semua anggotanya.

Burns menegaskan bahwa seorang pemimpin harus memiliki visi dan misi yang baik dan memiliki pandangan jauh ke depan. Sama seperti kepala sekolah SMAK Yos yang memiliki visi dan misi ke depan untuk membangun intelektual dan karakter para murid menjadi lebih baik dan benar. Menjadi seorang pemimpin harus memiliki sikap mendengarkan dan selalu bekerja dalam *team work* dan merasa prihatin dengan berbagai kondisi yang ada serta memiliki prihatin terhadap perkembangan intelektual dan moral dari setiap murid.

3). Pemimpin yang mampu menciptakan sinergi dalam organisasi

Selain memiliki tekad dan komitmen yang kuat dalam memimpin sebuah organisasi, seorang pemimpin juga harus mampu menciptakan sinergi bersama anggotanya. Sebuah tim atau organisasi yang bersinergi adalah sebuah tim yang saling melengkapi, di mana tim itu diatur sedemikian rupa sehingga kekuatan dari pada anggotanya bisa saling menutupi kelemahan-kelemahannya (Covey, 2015). Hal senada juga disampaikan oleh Riky bahwa sinergi merupakan roh dan jiwa dari kerja sama tim, yang mana di dalamnya mengelola keberagaman untuk mencapai sebuah tujuan (Anggili, 2017). Demikian juga model kepemimpinan yang dibangun oleh kepala sekolah SMAK Yos dalam membangun sinergi bersama para pegawai dan guru di SMAK Yos Sudarso Batu dengan mewujudkan visi dan misi secara bersama. Perwujudan visi-misi itu dilakukan dengan beberapa cara yaitu: *Pertama*, melihat potensi rekan kerja. Petronela mengakui keragaman potensi yang dimiliki para pegawai dan guru. Ia mempelajari keperibadian dan kelebihan yang dimiliki masing-masing anggota sehingga dengan tepat memaksimalkan potensi yang dimiliki setiap anggota.

Kedua, berjalan bersama. Mewujudkan sebuah organisasi yang bersinergi mengandaikan adanya kerjasama yang solid. Kepala sekolah SMAK Yos mensharingkan bahwa sebagai pemimpin dia harus berjalan bersama anggotanya. Merasakan suka duka bersama para pegawai dan guru serta duduk bersama untuk memecahkan berbagai persoalan. *Ketiga*, pembagian tugas kepada anggota. Dalam membagi tugas kepada anggota-anggota, kepala sekolah lebih dahulu melihat potensi dari masing-masing

anggota. Misalnya pembagian wali-wali kelas dan tugas-tugas lainnya. Hal ini bertujuan agar setiap anggota dapat bekerja sesuai kemampuannya dan dengan penuh keterbukaan menyampaikan kesulitan-kesulitan kepada pimpinan. *Keempat*, pendekatan peribadi. Bagi Petronela, pemimpin yang baik adalah pemimpin yang proaktif menanyakan kesulitan anggotanya. Ia mengakui karakter setiap peribadi berbeda. Ia mensharingkan bahwa tidak semua pegawai atau guru selalu terbuka menyampaikan persoalan yang dihadapinya. Oleh karena itu, pendekatan peribadi dari seorang pemimpin sangat dibutuhkan untuk mewujudkan visi misi bersama. *Kelima*, memberi apresiasi dan dukungan. Selain pendekatan peribadi, memberikan apresiasi dan dukungan adalah hal yang penting dalam berorganisasi. Pemberian apresiasi dan dukungan seorang pemimpin kepada anggotanya memberikan efek positif bagi semangat kerja seseorang.

Hal yang serupa pula diungkapkan oleh Bapak Agus Subagyo bahwa Petronela yang dia kenal, orangnya tidak banyak bicara tapi Petronela lebih banyak terlibat. Maksudnya kepala sekolah orangnya mau bekerja, mau mengenal tiap pribadi staf pengajar dan juga guru. Kepala sekolah lebih suka mengamati dulu baru mengambil tindakan. Setiap kebijakan yang suster ambil selalu dikomunikasikan dengan para staf, kepala sekolah mengajak orang untuk terlibat dalam diskusi. Meskipun boleh dikatakan bahwa jabatan Petronela masih sangat muda atau baru, tapi menurut saya banyak hal yang berubah ke arah yang lebih baik. Misalnya kebijakan yang beliau buat untuk para guru. Ia ingin meningkatkan kinerja para guru dengan melibatkan para guru dalam seminar-seminar, mengirim guru-guru untuk studi banding ke sekolah-sekolah yang sudah maju dan berkembang. Selain itu kepala sekolah mempersiapkan sungguh-sungguh tenaga pengajar yang handal, terutama kader-kader pemimpin selanjutnya.

Sementara itu perhatiannya untuk para peserta didik diungkapkan oleh seorang siswa kelas XI IA 1 bernama Silvia Amanda Putri. Menurut Amanda, kepala sekolah itu orangnya cerdas, baik, sepertinya banyak pengalaman karena kepala sekolah sangat mudah memahami kami para murid. Kepala sekolah sangat dekat dengan kami, tapi tetap di segani. Suka dengan cara beliau berbicara, pembawaannya yang anggun, kalem. Suka juga karena kepala sekolah selalu melibatkan siswa/i untuk ikut kegiatan ekstrakurikuler. Misalnya ikut kegiatan karawitan, pramuka, membuat batik, membuat wayang, olahraga, tari dan desain grafis.

2. Pembahasan

Pemimpin yang mampu mengerahkan seluruh sumber daya anggota

Selain mampu bersinergi dengan anggota, seorang pemimpin juga harus mampu mengerahkan seluruh sumber daya anggota. Sumber daya anggota itu terdiri dari semua upaya, keterampilan atau kemampuan semua orang yang bekerja dalam suatu organisasi (Tampubolon, H. 2014). Petronela sebagai kepala SMAK Yos Sudarso Batu telah mewujudkan semua upaya dan keterampilan yang dimiliki para pegawai dan guru melalui visi misi yang telah dibangun bersama. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa pengenalan terhadap rekan kerja dan memberikan kepercayaan melalui pembagian tugas kepada rekan kerja adalah kriteria dasar untuk mengembangkan sumber daya anggota. Ketika segala keterampilan yang dimiliki anggota dimanfaatkan dengan baik akan berdampak besar bagi perkembangan suatu lembaga pendidikan atau organisasi.

Dalam wawancara yang telah kami lakukan bersama kepala sekolah SMAK Yos, ada beberapa cara untuk mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki para pegawai dan guru di SMAK Yos Sudarso Batu. Cara-cara itu antara lain: *Pertama*, analisis situasi. Selain mewujudkan semua upaya dan keterampilan yang dimiliki anggota, kepala sekolah mengajak para pegawai dan guru untuk bersama-sama menganalisis situasi yang mereka hadapi dalam proses belajar dan mengajar. Segala situasi yang terjadi dianalisis agar dapat mengambil keputusan dengan bijaksana. Selain itu, analisis situasi juga bertujuan untuk melihat perkembangan sekolah untuk jangka panjang yaitu beberapa tahun yang akan datang. *Kedua*, kemampuan intuisi. Seorang pemimpin harus memiliki intuisi untuk memimpin suatu lembaga atau

organisasi. Kepala sekolah Yos Sudarso Batu mensharingkan bahwa ia belum pernah mendapatkan pengajaran atau suatu studi khusus tentang kepemimpinan. Ia hanya memiliki pengalaman-pengalaman berorganisasi sebagaimana dituliskan dalam riwayat hidup atau perutusannya. Ia hanya mengandalkan intuisi untuk menjadi seorang pemimpin di SMAK Yos Sudarso Batu. Dengan kemampuan intuisi ini ia dapat menyesuaikan diri dengan situasi dan lingkungan kerja yang baru.

KESIMPULAN

Keberhasilan sekolah dalam menempa karakter peserta didik dan meningkatkan kinerja guru tidak lepas dari peran seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah. Kepala sekolah dalam memimpin sekolah yang dipimpinnya harus menerapkan gaya atau pola kepemimpinan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Keberhasilan sekolah pada SMA Katolik Yos Sudarso Batu tidak lepas dari gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam memimpin sekolah. Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian yang telah dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah SMA Katolik Yos Sudarso Batu menerapkan model kepemimpinan situasional dan kepemimpinan transformasional.

Secara garis besar penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: *Pertama*, Kepemimpinan kepala SMA Katolik Yos Sudarso Batu tidak hanya dominan gaya kepemimpinan transformasional tetapi juga menerapkan gaya kepemimpinan situasional untuk meningkatkan kinerja guru yang mengajar di sekolah yang dipimpinnya. *Kedua*, Kinerja guru SMA Katolik Yos Sudarso Batu cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan meningkatnya prestasi anak bukan hanya bidang akademis tetapi juga pembinaan karakter peserta didik, mengingat anak-anak yang mereka didik sebagian besar merupakan pelajar migran yang datang dari berbagai pulau di Indonesia. *Ketiga*, Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA Katolik Yos Sudarso Batu dengan cara masuk pada dinamika mengajar para staf guru, melalui rapat koordinasi guru, staff dan kepala sekolah, serta memberikan arahan terhadap tupoksi guru dan staff. *Keempat*, Kendala yang dihadapi sekolah SMA Katolik Yos Sudarso Batu adalah soal pembinaan karakter (moral dan etika) peserta didik. Hal ini yang terus diupayakan oleh kepala sekolah beserta staf pengajar lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Albritton, R. L. (1998). A new paradigm of leader effectiveness for academic libraries: An empirical study of the Bass 1985 model of transformational leadership. In T.F. Mech & G.B. McCabe (Eds.), *Leadership and academic librarians*, 66–82. Westport, CT: Greenwood.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectation. In *Leadership and Performance Beyond Expectation*, pp. 1–3. New York: Free Press.
- Black, James A and Dean J. (1992). *Social Research Methods and Problems*. New York: Macmillan Publishing.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Method Fourth Edition*. Oxford Univerity Press.
- Burns, J. M. G. (2004). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. books.google.com.
- Burns, J. M. G. (2012). *Leadership*. books.google.com.
- Budiwibowo, S. (2016). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru (Karyawan) Di Kota Madiun." *Premiere Educandum: Jurnal Pendidikan* 19-27.
- Covey, R. S. (2015). The 8th Habit: Melampui Efektivitas Menggapai Keagungan. In *The 8th Habit: Melampui Efektivitas Menggapai Keagungan*, Vol. 3, Issue 4, pp. 49–58.
- Dubrin, Dalglis, Miller. (2003). *Leadership*. 2nd Asia-Pacific Edition. Craft Print International Ltd.
- Dwi, Junianto Dan Wagiran. (2013). *Pengaruh Kinerja Mengajar Guru, Keterlibatan Orang Tua, Aktualisasi Diri aan Motivasi Berprestasi terhadap Prestasi*. Yogyakarta: Universitas Negeri.

- Fadhli, Muhammad; Maunah, B. (2019). *Model Kepemimpinan Pendidikan Islam: Transformasional, Visioner Dan Situasional* (Issue August).
- Hamidi. (2008). *Metode Penelitian Kualitatif. Pendekatan praktis, penulisan proposal dan laporan penelitian*. Malang: UMM Press.
- Hary Susanto (2012). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan SMK Negeri 1 Daha Selatan Kab. Hulu Sungai Selatan Kal-Sel. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, Vol 2, Nomor 2, Juni, 36-52.
- Hersey, Paul Kenneth H. Blanchard, dan Dewey E. Johnson. (1996). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. London: Routledge.
- James M. Burns. (2010). *Leadership (Harper Perennial Political Classics)*. 1st Edition. Harper Perennial Modern Classic.
- J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor Full-Range Leadership Theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4).
- John, Soeprihanto. (2012). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan. Edisi pertama. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Gadjah mada Yogyakarta*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Kartono. (2013). Kepemimpinan Transformasional. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Kasmawati, Yuni. (2021). Kepemimpinan Kolaboratif: Sebuah Bentuk Kepemimpinan Untuk Sekolah, *Equilibrium Jurnal Pendidikan*, Vol, 9 Nomor 2, 197-207.
- Lastiko, Runtuwene. (2011). *Kepemimpinan Transformasional Dalam Sekolah Sebagai Komunitas Pembelajar. Kanwil Kementerian Agama Prov. Sulut Bekerja-Sama Dengan Yayasan Pendidikan Katolik Keuskupan Manado*.
- Lexy, J. Moleong (1991). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Pt. Remaja Rosda Karya.
- Lukmanul, Hakim. (2009). *Perncaanaan Pembelajaran*. Jakarta: CV Wacana Prima.
- Luxmana, G. Andi (2021). Kepemimpinan Kepala SDIT Muhammadiyah Truko Dimasa Covid-19, *Equilibrium Jurnal Pendidikan*, Vol, 9 Nomor 2, 170-176.
- Mulyono. (2008). *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar- Ruzz media Group.
- Muhammad Yuri Gagarin, Saleh Pallu, Baharuddin ST. (2012). Pengaruh Sarana dan Prasarana Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur. Depertemen Pendidikan Nasional Kabupaten Alor NTT, *Jurusan Teknik Sipil Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin*, Vol 4, Nomor 2, Mei, 41-57.
- M. Hurmaini. (2019). Kiat Pemimpin Pendidikan Dalam Membangun Komitmen Kerjasama Bawahan. In *HIJRI - Jurnal Manajemen Pendidikan dan Keislaman*, Vol. 8, Issue 1.
- Nastain, N. (2021). Persinggungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Kepemimpinan Visioner Dan Situasional. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(1), 1–10. <https://doi.org/10.21009/jmp.v10i1.21950>
- Nasukah, B., & Maunah, B. (2021). Kepemimpinan Transformasional Dalam Tinjauan Sejarah Dan Perkembangan Kajiannya Pada Bidang Pendidikan. *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah*, 6(1), 38–48. <https://doi.org/10.34125/kp.v6i1.574>
- Nothouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practicfe*. Sage Publication Inc.
- Prayudi, A. (2020). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PD)” *Jurnal Manajemen*, 30-49.
- Richard L. Daft. (2008). *The Leadership Experience, 4th Edition Mason*. Ohio: Thomson Learning Education.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada.

- Riyono, B. (2015). Kepemimpinan Transformasional Kebangkitan Kembali Studi Tentang Kepemimpinan. In *Buletin Psikologi*, Vol. 7, Issue 1. <https://jurnal.ugm.ac.id/buletinpsikologi/article/view/7400/5754>
- Rohiat. (2010). *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktik, Dilengkapi dengan contoh rencana strategis dan rencana operasional*. Jakarta: Refika Aditama.
- Samsudin. (2014). Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Motivasi Kerja Kepala Sekolah Terhadap Keterlaksanaan Program Kerja Sekolah. *Jurnal Pendidikan*, Vol 1, Nomor 2, Oktober, 24-47.
- Sergiovanni, Thomas J. (1984). *Leadership and Excellence in Schooling. Excellent Schools Need Freedom Within Boundaries*. ASCD: All rights reserved.
- Sri, Purnami. (2004). Guru Sebagai Pemimpin Transaksional dan Transformasional di dalam Kelas. *Jurnal Pendidikan Agama* Vol. 1, No. 1 Mei, 34 – 52.
- Sugiyono. (2009). *Memahami Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugono, D. (2008). *Kamus-Bahasa Indonesia* (Sugiyono; & Y. Maryani (eds.)). Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional.
- Tampubolon, H. (2014). *Strategi manajemen sumber daya manusia dan perannya dalam pengembangan keunggulan bersaing*. [http://repository.uki.ac.id/302/1/STRATEGIMANAJEMENSUMBERDAYAMANUSIADANPERANNYA DALAMPENGEMBANGANKEUNGGULANBERSAING.pdf](http://repository.uki.ac.id/302/1/STRATEGIMANAJEMENSUMBERDAYAMANUSIADANPERANNYA%20DALAMPENGEMBANGANKEUNGGULANBERSAING.pdf)
- Tinangon, M. Y. (2020). "The Right Person on The Right Place" dan Kompetensi Keilmuan. <https://www.kompasiana.com>.
- Triyono, U. (2019). *Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan:(Formal, Non Formal, Dan Informal)*. books.google.com.
- Usman, Husaini. (2009). *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan. Teori, Psikologi, Perilaku, Aplikasi dan Penelitian. Contoh Aplikasi untuk Kepemimpinan wanita, Organisasi bisnis, Pendidikan dan Militer. Divisi Buku Perguruan Tinggi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. PT. Indeks Kelompok Gramedia.

INTERNET

- http://cbae.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/transformational_leadership.html. Tips for transformational leader, diakses 10 Oktober 2022.
- <http://www.mindgarden.com/translead.html>. White paper on transformational leadership, and the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), diakses 9 Oktober 2022.
- <http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/print/167430593.html>. Kotlyar, I., & Karakowsky, L. (2007). Falling Over Ourselves to Follow the Leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 14, No. 1, 38, diakses 9 Oktober 2022.
- <https://www.langston.edu/sites/default/files/basic-content-files/TransformationalLeadership.pdf>, diakses 10 Oktober 2022.

WAWANCARA

- Interview seputar model kepemimpinan dan situasi sekolah SMAK Yos Batu, (2022).
- Mariana Lilis, CP, S. Ak. (2022). Wawancara dengan Bendahara Sekolah SMAK Yos Sudarso Batu.
- Petronela, CP S. Pd. (2022). Wawancara dengan Kepala Sekolah SMAK Yos Sudarso Batu.
- R. Agus Subagyo, S.Pd. (2022). Wawancara dengan Guru PPKn SMAK Yos Sudarso Batu.
- Silvia Amanda Putri. (2022). Wawancara dengan murid kelas XI IA 1 SMAK Yos Sudarso Batu.