

Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Mencapai Keberhasilan Pelaksanaan Kurikulum Merdeka Pada Lembaga Pendidikan

Muhammad Adip Fanani*

Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang No. 5 Malang, Jawa Timur, Indonesia

*Penulis korespondensi, Surel: adipfanani35@gmail.com

Abstract

Along with the development of the times education is required to continue to make improvements and developments, challenges and global competition require educational institutions to be able to produce quality graduates and be able to compete in the labour market. One of the government's efforts to answer these challenges is by issuing an independent curriculum policy. The successful implementation of the independent curriculum is inseparable from the leadership role of the school principal in educational institutions. One of the effective leadership to obtain the success of the independent curriculum is situational leadership. The writing of this article aims to find out the concept of situational leadership, situational leadership models and their application in educational institutions. The writing of this article uses a literature study method (*library research*) conducted by examining various theories related to situational leadership in educational institutions. Based on the study conducted, the results obtained are that 1) Situational leadership is said to be effective depending on the conditions and factors of the situation such as the relationship between leaders and subordinates, task structure, position strength, level of readiness or maturity of subordinates. 2) There are various situational leadership models that can be used as a basis for development and help school principals in deciding their leadership style 3) The application of situational leadership in educational institutions has proven effective in improving teacher performance in implementing the independent curriculum and has implications for improving the quality of educational institutions.

Keywords: situational leadership; leadership model; school principal

Abstrak

Seiring dengan berkembangannya zaman pendidikan dituntut terus untuk melakukan perbaikan dan pengembangan, tantangan dan persaingan global menuntut lembaga pendidikan untuk mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas dan mampu bersaing pada pasar kerja. Salah satu upaya pemerintah untuk menjawab tantangan tersebut dengan mengeluarkan kebijakan kurikulum merdeka. Keberhasilan pelaksanaan kurikulum merdeka tidak terlepas dari peran kepemimpinan Kepala sekolah dalam lembaga lembaga pendidikan. Salah satu kepemimpinan yang efektif untuk memperoleh kesuksesan kurikulum merdeka yaitu kepemimpinan situasional. Penulisan artikel ini bertujuan untuk mengetahui konsep kepemimpinan situasional, model-model kepemimpinan situasional serta penerapannya pada lembaga pendidikan. Penulisan artikel ini menggunakan metode studi literatur (*library research*) yang dilakukan dengan mengkaji berbagai teori-teori yang berkaitan dengan kepemimpinan situasional pada lembaga pendidikan. Berdasarkan kajian yang dilakukan diperoleh hasil bahwa 1) Kepemimpinan situasional dikatakan efektif tergantung pada kondisi dan faktor-faktor situasi seperti hubungan antara pemimpin dengan bawahan, struktur tugas, kekuatan posisi, tingkat kesiapan atau kematangan bawahan. 2) Terdapat berbagai model kepemimpinan situasional yang dapat dijadikan dasar pengembangan dan membantu para kepala sekolah dalam memutuskan gaya kepemimpinannya 3) Penerapan kepemimpinan situasional pada lembaga pendidikan terbukti efektif meningkatkan kinerja guru dalam penerapan kurikulum merdeka dan berimplikasi pada peningkatan kualitas lembaga pendidikan.

Kata kunci: kepemimpinan situasional; model kepemimpinan; kepala sekolah

1. Pendahuluan

Pendidikan adalah upaya yang disengaja dan direncanakan untuk menciptakan lingkungan belajar dan proses pembelajaran sehingga peserta didik secara aktif mengembangkan potensi mereka untuk memiliki kekuatan spiritual dan keagamaan, pengendalian diri, kepribadian yang baik, kecerdasan, akhlak yang mulia, serta keterampilan yang diperlukan untuk diri mereka sendiri, masyarakat, bangsa, dan negara (UU No 20 tahun 2003). Pendidikan merupakan usaha manusia untuk menumbuhkan serta mengembangkan bakat dan potensi yang dimiliki sejak lahir baik jasmani maupun rohani sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam kehidupan bermasyarakat dan kebudayaan. (Pristiwati, 2022). Dewasa ini seiring dengan perkembangan zaman pendidikan dituntut terus untuk melakukan perbaikan dan pengembangan, tantangan dan persaingan global menuntut lembaga pendidikan untuk mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas dan mampu bersaing pada pasar kerja (Kodrat, 2019).

Pemerintah telah berupaya melakukan berbagai hal untuk menjawab tantangan tersebut salah satunya dengan mengeluarkan kebijakan merdeka belajar, yaitu kebijakan yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendidikan Kebudayaan Riset Dan Teknologi sebagai langkah untuk mentransformasi pendidikan demi terwujudnya sumber daya manusia (SDM) unggul dan memiliki profil pelajar Pancasila (Kemendikbud, 2019). Salah satu wujud dari implemmentasi kebijakan merdeka belajar ini kemdikbudristek menerapkan kurikulum baru pengganti dan penyempurna kurikulum K13 yaitu kurikulum merdeka. Kurikulum merdeka disusun sebagai upaya untuk memajukan generasi penerus bangsa, yaitu dengan mendorong para guru dan peserta didik untuk melakukan inovasi meningkatkan standar pembelajaran kelas (Shoikah dan Wahyuni, 2023). Kurikulum ini memberikan kesempatan kepada peserta didik agar dapat melakukan pembelajaran secara santai, tenang, tidak tertekan, gembira serta dapat memperhatikan kemampuan yang dimiliki oleh peserta didik tersebut (Susilowati, 2022).

Setiap perubahan pasti memunculkan kendala atau tantangan-tantangan tertentu dalam pelaksanaannya, begitupun juga dalam penerapan kurikulum merdeka ini masih menuai berbagai kesulitan pada lembaga pendidikan, mulai dari tingkat kesiapan guru dalam menerapkan kurikulum merdeka yang masih rendah, kurangnya pemahaman guru terhadap konsep kurikulum merdeka, keterbatasan sarana dan prasarana, kesulitan dalam penggunaan teknologi, kurangnya kemampuan dalam menggunakan metode dan media pembelajaran (Shoikah dan Wahyuni, 2023; Windayanti et al., 2023) menjadi tantangan dan kendala yang dihadapi. Dalam menghadapi dan memperoleh keberhasilan dari tantangan tersebut tentu tidak terlepas dari peran pemimpin lembaga pendidikan yaitu kepala sekolah. Peran kepala sekolah dalam kurikulum merdeka sangat diperlukan, mengingat kurikulum merdeka dalam pelaksanaannya memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada lembaga sekolah dalam mengembangkan kurikulum sesuai dengan kebutuhannya (Saleh, 2020).

Kepala sekolah diibaratkan sebagai pemegang kendali yang bertugas untuk menentukan arah dan tujuan lembaga pendidikan agar tetap eksis di masa yang akan datang (Sarta et al, 2023). Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin pada lembaga pendidikan menjadi komponen penting dalam mengembangkan dan menerapkan kurikulum sekolah. Kepala sekolah yang baik dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan, oleh karena itu kepala sekolah diharapkan memiliki kepribadian kemampuan serta keterampilan dalam memimpin lembaga pendidikan (Rismayati dan Wahira, 2023). Seorang kepala sekolah yang profesional akan memberi

prioritas pada tingkat kesiapan dan kematangan guru dalam menjalankan peran kepemimpinannya. Pendekatan kepemimpinan yang mencerminkan karakteristik tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan situasional. Dalam hal ini, kepala sekolah mengutamakan tingkat kesiapan guru dan staf pendidikan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka dengan memberikan arahan yang sesuai dengan tingkat kesiapan dan kematangan individu masing-masing (Fitriatin, 2019). Pemimpin diharapkan mampu menggerakkan dan mengarahkan para bawahannya untuk dapat melaksanakan tugasnya secara optimal sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing di dalam lembaga pendidikan (Maisyaroh, et al, 2019).

Dalam menerapkan kepemimpinan seorang kepala sekolah sangat diperlukan suatu pendekatan dalam kepemimpinan, hal tersebut dikarenakan pendekatan kepemimpinan seorang pemimpin berkaitan dengan perilaku yang digunakan seorang pemimpin pada saat mempengaruhi orang lain dalam melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu (Kamal et al., 2019). Model atau pendekatan yang dipilih seorang pemimpin akan mempengaruhi efektifitas seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan situasional merupakan salah satu model kepemimpinan yang mengharuskan seorang pemimpin untuk menyesuaikan sikap kepemimpinannya mengacu pada tingkat kematangan staf, situasi dan kondisi serta menghasilkan perilaku yang fleksibel dan efisien (Zuhkruf dan Azani, 2023). Kepemimpinan situasional mengharuskan seorang kepala sekolah untuk mendiagnosa atau menganalisis situasi dan kondisi sekolahnya, sehingga gaya atau tipe kepemimpinannya akan sesuai dengan yang dibutuhkan (Khoironi dan Hamid, 2020). Kepemimpinan situasional kepala sekolah dinilai sebagai salah satu cara dalam menjadi pemimpin yang efektif karena memiliki keterampilan yang fleksibel dan adaptif (Wahyuningsih dan Trihantoyo, 2021).

Pada perkembangannya kepemimpinan situasional melahirkan beberapa produk turunan atau model-model baru yang telah dilakukan pengembangan oleh para ahli sebagai berikut: a) model kontinum (*Continoum Model*)- Schmidt dan Tannenbaum; b) model kontingensi (*Contigency Model*) – Fiedler; c) model siklus hidup (*Life cycle model*)- Harsey and Blanchard; d) model tujuan jalur (*Path - Goal Model*) – House and Mitchel. Model-model ini dapat digunakan oleh kepala sekolah sebagai dasar untuk mengembangkan kepemimpinan situasional dalam lembaga pendidikan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sentana dan Wiyasa (2021); Majidah (2020); Aisyafarda dan Sarino (2019); Dwiyani dan Sarino (2018) bahwa kepemimpinan situasional pada lembaga pendidikan dapat meningkatkan kinerja guru dan berimplikasi pada peningkatan mutu dan kualitas lembaga pendidikan. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsep kepemimpinan situasional, model-model kepemimpinan situasional dan penerapan kepemimpinan situasional pada lembaga pendidikan dalam mencapai keberhasilan pelaksanaan kurikulum merdeka. Kebaruan atau *state of art* penelitian dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya ialah selain membahas konsep dan model-model kepemimpinan situasional juga dilihat dari segi penerapannya pada kurikulum merdeka. kurikulum yang tergolong baru dan membutuhkan penyesuaian yang cepat agar pelaksanaan kurikulum merdeka dapat berjalan secara efektif dan efisien. Sehingga kepemimpinan situasional dianggap efektif karena pada pelaksanaannya menyesuaikan dengan kondisi dan situasi pada lembaga pendidikan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dan referensi dalam penerapan gaya kepemimpinan situasional di dalam lembaga pendidikan untuk meningkatkan efektifitas kinerja guru di dalam sekolah dalam mencapai keberhasilan pelaksanaan kurikulum merdeka.

2. Metode

Jenis penelitian yang digunakan pada artikel ini menggunakan pendekatan studi pustaka (library Research). Studi pustaka merupakan kajian secara teori melalui referensi-referensi terkait dengan nilai, budaya, dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti Sugiyono, (2019) sehingga penelitian ini tidak dilakukan terjun langsung ke lapangan melainkan dengan cara melakukan pengumpulan literature atau referensi yang diperoleh dari buku, artikel ilmiah dan lain-lain yang berkaitan dengan kepemimpinan situasional pada lembaga pendidikan, yang kemudian dilakukan penalaahan kembali terhadap literature tersebut secara mendalam. Adapun teknik analisis data yang digunakan yaitu pendekatan analisis deskriptif. Tahapan penelitian dilakukan dengan melakukan reduksi daya dari sumber-sumber kepustakaan, yang kemudian diorganisasi, pemaparan data dan melakukan verifikasi yang diakhiri dengan penarikan kesimpulan.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil

Berdasarkan hasil studi literatur yang telah dilakukan berkaitan dengan pelaksanaan kepemimpinan situasional kepala sekolah pada lembaga pendidikan, bahwa efektifitas kepemimpinan situasional bergantung pada situasi dan perilaku anggota organisasi yang dalam hal ini stakeholder pendidikan. Pemilihan model atau gaya kepemimpinan harus memperhatikan faktor-faktor situasional seperti hubungan antara pemimpin dengan bawahan, struktur tugas, kekuatan posisi, tingkat kesiapan atau kematangan bawahan. Kesesuaian model atau gaya yang dipilih dengan faktor situasional yang ada pada lembaga pendidikan tersebut akan menentukan keberhasilan kepala sekolah dalam pelaksanaan kurikulum merdeka. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja guru sehingga sekolah akan berhasil dalam pelaksanaan kurikulum merdeka, dengan memahami berbagai kebutuhan, tingkat kesiapan atau kematangan akan menciptakan situasi yang kondusif dalam bekerja dan menggerakkan kinerja para guru sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh lembaga pendidikan

3.2. Pembahasan

3.2.1. Teori Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional merupakan kepemimpinan yang mampu menyesuaikan dengan pola perilaku dan arahan dengan situasi organisasi yang dipimpin, dengan melakukan analisis keadaan yang terlebih dahulu sehingga mampu menerapkan gaya kepemimpinan sesuai untuk diaplikasikan (Siagian, et al, 2022). Kepemimpinan situasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang mensyaratkan seorang pemimpin untuk memahami sifat bawahan dan situasi organisasi sebelum memilih gaya atau kepemimpinan yang akan dilakukan. Sehingga kepemimpinan ini mengharuskan pemimpin untuk mendiagnosa kondisi dan situasi organisasinya (Khoironi dan Hamid, 2020). Kepemimpinan situasional merupakan kondisi dimana seorang pemimpin mampu membaca dinamika situasi dan memilih gaya kepemimpinan yang efektif untuk dilakukan (Robbin dan Judge, 2007). Menurut Yukl (2015) menjelaskan bahwa kepemimpinan dengan pendekatan situasional adalah kepemimpinan

yang menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti 1) sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pimpinan: Jenis pekerjaan yang dilakukan oleh unit pimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan yang tepat. Pekerjaan yang kompleks, penuh variasi, dan membutuhkan otonomi tinggi memerlukan gaya kepemimpinan yang lebih mendukung dan delegatif. Sebaliknya, pekerjaan yang terstruktur, rutin, dan membutuhkan kontrol ketat memerlukan gaya kepemimpinan yang lebih direktif. 2) sifat lingkungan eksternal: Lingkungan eksternal yang dinamis, tidak pasti, dan penuh persaingan memerlukan gaya kepemimpinan yang lebih visioner, adaptif, dan tegas. Sebaliknya, lingkungan eksternal yang stabil dan terprediksi memerlukan gaya kepemimpinan yang lebih kolaboratif dan partisipatif. 3) karakteristik para pengikut: Karakteristik para pengikut seperti tingkat kematangan, pengalaman, dan motivasi juga mempengaruhi gaya kepemimpinan yang efektif. Pengikut yang matang, berpengalaman, dan bermotivasi tinggi memerlukan gaya kepemimpinan yang lebih delegatif dan partisipatif. Sebaliknya, pengikut yang kurang matang, kurang berpengalaman, dan kurang termotivasi memerlukan gaya kepemimpinan yang lebih direktif dan suportif. Kepemimpinan situasional pertama kali dikenalkan oleh Fred Fiedler yang dikenal dengan model kontingensi. Fiedler (1967) berpendapat bahwa cara atau gaya kepemimpinan dan kesesuaian situasi menentukan besarnya peran pemimpin dalam efektivitas kinerja kelompok atau organisasi.

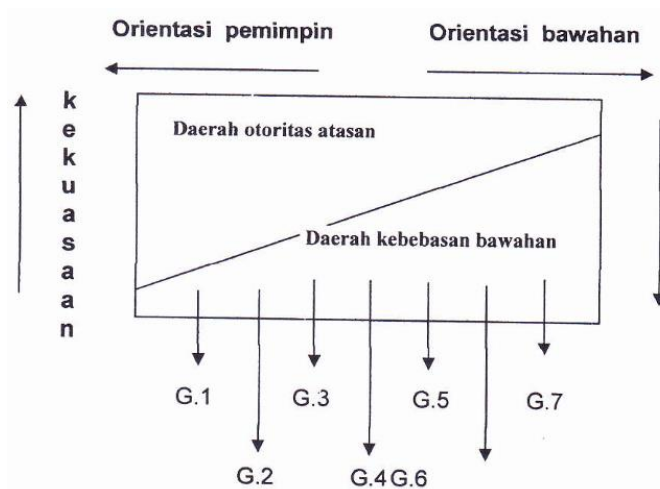
Menurut model kontingensi Fiedler (1967) ada tiga faktor utama yang berpengaruh terhadap keefektifan pemimpin, yaitu 1) hubungan antara pemimpin dengan bawahan (*leader-member relation*) menunjukkan tingkat kepercayaan, keyakinan dan rasa hormat yang dimiliki terhadap pemimpin mereka. 2) struktur tugas (*the task structur*) yaitu sejauh mana tugas yang diberikan pimpinan yang dilakukan oleh bawahan terstruktur. Apakah tugas dijelaskan dengan spesifik, dan apakah para pengikut mengetahui apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka harus melakukannya, serta kapan dan dengan urutan yang bagaimana hal ini harus dilakukan, 3) kekuatan posisi (*Position Power*) adalah faktor kekuatan yang dimiliki oleh posisi pemimpin yang biasanya ditunjukkan dengan otoritas yang lebih tinggi merupakan tanda kekuatan posisi yang lebih tinggi. Menurut model Fiedler semakin baik hubungan pemimpin-anggota, maka semakin tinggi pula pekerjaan menjadi terstruktur dan semakin kuat kekuatan posisi, maka semakin tinggi kendali yang dimiliki oleh pemimpin. Fiedler menjelaskan bahwa pemimpin yang berorientasi tugas dapat bekerja dengan sangat baik dalam situasi dengan tingkat kendali yang tinggi dan rendah, sementara para pemimpin yang berorientasi pada hubungan dapat bekerja dengan sangat baik dalam situasi dengan tingkat kendali secara moderat (Fatricia dan Hidayah, 2019).

Menurut Harsey dan Blancard (1988) Kepemimpinan Situasional merupakan kepemimpinan yang didasarkan pada interaksi atau hubungan antara (1) jumlah bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan seorang pemimpin, (2) jumlah dukungan sosio-emosional (perilaku hubungan) yang diberikan seorang pemimpin, dan (3) tingkat kesiapan atau kematangan para pengikutnya sebagai pemeran dalam melakukan tugas, fungsi atau tujuan tertentu. Konsep ini dikembangkan untuk membantu orang-orang yang mengupayakan kepemimpinan, apa pun perannya, agar lebih efektif dalam interaksi sehari-hari dengan orang lain. Hal ini memberikan para pemimpin pemahaman tentang hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kesiapan para pengikutnya. Kepemimpinan Situasional adalah sebuah model, bukan teori. Konsep, prosedur, tindakan, dan hasil didasarkan pada metodologi yang telah teruji, praktis dan mudah diterapkan

3.2.2. Model-Model Kepemimpinan Situasional

3.2.2.1 Model Kontinum (*Continuum Model*)- Schmidt dan Tannenbaum

Model kontinum diperkenalkan oleh Schmidt dan Tannenbaum, Model ini pada dasarnya menekankan pada tingkah laku pemimpin dalam berhubungan dengan bawahannya dalam rangka mengambil keputusan. Model kontinum merupakan model yang menunjukkan hubungan antara tingkat otoritas pemimpin dan kebebasan anggota tim atau bawahan (Helmod, 2020). Sehingga dalam proses pengambilan keputusan, terdapat dua bidang yang mempengaruhinya sehingga menimbulkan kecenderungan perilaku tertentu. Perilaku tersebut bertitik tolak dari dua pandangan besar yaitu 1) berorientasi pada pimpinan 2) berorientasi pada bawahan. Pada pandangan pertama pemimpin akan cenderung menggunakan gaya otoriter dalam kepemimpinannya, sedangkan pada pandangan kedua pemimpin akan cenderung menggunakan gaya demokratis. Teori kontinum di gambarkan dengan model pada gambar sebagai berikut :



Gambar 1 Kepemimpinan Situasional Model Kontinum

Dari gambar di atas dapat diterangkan bahwa semakin bergeser ke kanan, maka semakin besar atau luas kebebasan yang dimiliki oleh bawahan untuk diikutsertakan dalam pengambilan keputusan dan juga sekaligus menunjukkan semakin sempit otoritas pemimpin, Sehingga perilaku pemimpin berorientasi pada bawahan atau diartikan sebagai kepemimpinan bergaya demokratis. Semakin ke kiri, makin meluas otoritas pemimpin, sehingga akan semakin sempit keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan, sehingga perilaku pemimpin berorientasi pada pemimpin atau diartikan dengan kepemimpinan bergaya otoriter.

Bertolak dari dua model dasar diatas maka dikembangkan menjadi 7 (tujuh) gaya kepemimpinan yaitu :

1. *Telling*, yaitu pemimpin membuat dan mengumumkan keputusan terhadap bawahan
2. *Selling*, yaitu pemimpin menjual dan menawarkan keputusan terhadap bawahan, sehingga pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan
3. Pemimpin menyampaikan ide dan mengundang/memicu pertanyaan, pemimpin memberikan sebuah permasalahan kepada anggotanya dan diminta untuk mengajukan solusi atas masalah tersebut
4. Pemimpin memberikan keputusan yang bersifat tentative dan keputusan tersebut masih bisa diubah

5. *Consulting*, pemimpin memberikan dan menunjukkan suatu masalah dan meminta saran atau alternatif solusinya pada bawahan
6. Pemimpin menentukan batasan-batasan dan meminta kelompok untuk membuat sebuah keputusan
7. *Joining*, pemimpin memberikan izin kepada para bawahannya untuk bergabung dalam pengambilan keputusan akan tetapi dalam batasan-batasan yang telah ditentukan (Mustiningsih, 2013).

Menurut Schmidt dan Tannenbaum (1973) ada tiga faktor utama yang menjadi dasar dalam pemilihan pola kepemimpinan yang efektif yang harus dipertimbangkan oleh seorang pemimpin yaitu :

- a. Kekuatan yang bersumber dari pimpinan, memiliki pengaruh yang besar dalam keberhasilan dalam organisasi. Kekuatan yang dimaksud meliputi kepribadian, pengalaman, dan nilai-nilai yang diterapkan dalam kehidupan
- b. Kekuatan yang bersumber dari bawahan atau yang dalam hal ini adalah anggota organisasi meliputi tingkat pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki bawahan dalam melakukan suatu pekerjaan. Selain itu tingkat tanggung jawab dan kebebasan bawahan bertindak dalam pembuatan keputusan
- c. Kekuatan dalam suatu situasi yang dibentuk oleh kondisi hubungan antara pemimpin dengan anggotanya, iklim organisasi sangat berpengaruh dalam interaksi antara pemimpin dengan anggotanya

3.2.2.2 Model Kontingensi (*Contingency Model*)- Fiedler

Model kepemimpinan ini muncul setelah pendekatan perilaku. Teori kontingensi menunjukkan bahwa tingkat efektifitas kepemimpinan bergantung pada interaksi antara karakteristik kepribadian dan perilaku pemimpin dengan variabel-variabel situasional (struktur tugas, posisi kekuasaan, ketrampilan dan sikap bawahan) (Maisyaroh, 2019). Teori kontingensi beranggapan bahwa kepemimpinan itu adalah sebuah proses ketika ingin menjalankan sebuah pengaruhnya sangat berkaitan dengan keadaan dimensi tugas yang dikerjakan oleh suatu kelompok (*group task situation*) (Samsudin, 2024). Menurut Fiedler ada tiga faktor yang mempengaruhi situasi bagi pimpinan dalam menentu gaya kepemimpinan yang dipilih (Muhajir, et al,2023) :

1. Hubungan Pimpinan dengan Bawahan (HPB), hubungan yang dimaksud meliputi tingkat kepercayaan, keyakinan dan rasa hormat para bawahan yang ditujukan pada pemimpin. Hubungan ini menunjukkan perasaan suka dan tidak suka bawahan terhadap pemimpin mereka
2. Tingkat Kejelasan Struktur Tugas (KST), berkaitan dengan sejauh mana pekerjaan yang ada sudah diprosedurkan atau terstruktur, artinya apakah tugas-tugas yang sudah secara jelas mengenai siapa yang melakukannya dan bagaimana cara melakukannya.
3. Tingkat Kekuatan Kekuasaan yang dimiliki oleh Pimpinan (KKP), berkaitan dengan tingkat pengaruh yang dimiliki oleh seorang pemimpin melalui variabel-variabel kekuasaan seperti merekrut, mengevaluasi, menegakan kedisiplinan, memprosidikan dan meningkatkan kesejahteraan gaji bawahan.

Dari ketiga faktor tersebut akan memunculkan tiga macam situasi yang dihadapi oleh seorang pemimpin (Zulaihah, 2017) :

- a. Situasi yang sangat menyenangkan pemimpin (*favorable*). Hal ini terjadi ketika ketiga faktor tersebut mempunyai derajat yang tinggi. Artinya pemimpin diterima oleh para pengikutnya (HPB tinggi), semua tugas sudah ditentukan dengan jelas (KST tinggi) dan tingkat kekuatan kekuasaan pimpinan dalam organisasi tinggi (KKP tinggi)
- b. Situasi sangat tidak menyenangkan (*unfavorable*), kondisi ketika berkebalikan dengan situasi *favorabel*, yaitu ketika pemimpin tidak diterima oleh bawahannya (HPB rendah), tugas tidak terstruktur dengan jelas (KST rendah) dan kekuatan kekuasaan pimpinan dalam organisasi rendah (KKP rendah).
- c. Situasi tengah-tengah, yaitu antara sangat menyenangkan dengan sangat tidak menyenangkan, kondisi dimana seorang pemimpin antara diterima dan tidak diterima oleh bawahannya.

Pada model ini ada beberapa pilihan gaya efektif yang dapat dipilih sesuai dengan situasi sebagai berikut :

- a. Gaya orientasi pemimpin yang menekankan pada pemberian tugas. Gaya ini dapat dipilih pada situasi baik menyenangkan pemimpin (*favorabel*) maupun pada situasi yang tidak menyenangkan bagi seorang pemimpin (*unfavorabel*). Pada situasi yang menyenangkan pimpinan memiliki kekuasaan, dukungan dari bawahan dan tugas sudah tersusun dengan baik, sehingga bawahan siap untuk dirahakan dan meminta diperhatikan berbuat apa saja. Sedangkan pada situasi yang tidak menyenangkan bagi pemimpin, pengambilan keputusan dan pemberian tugas harus tetap dilakukan. Seorang pimpinan yang membuat keputusan salah dalam keadaan yang sangat tidak menyenangkan itu lebih baik daripada pemimpin yang tidak membuat keputusan apapun.
- b. Gaya orientasi hubungan antar manusia. Gaya ini cocok diterapkan pada situasi pemimpin ketika berada di tengah-tengah yaitu situasi antara menyenangkan dan tidak menyenangkan. Sebagai contoh panitia atau unit kerja yang anggotanya sudah memiliki kemampuan yang profesional, dalam situasi ketua tidak diterima anggota, tugas masih kabur, kekuasaan hanya sedikit, maka gaya kepemimpinan yang lunak atau menekankan pada hubungan kemanusiaan bisa digunakan secara efektif (Zulaihah, 2017).

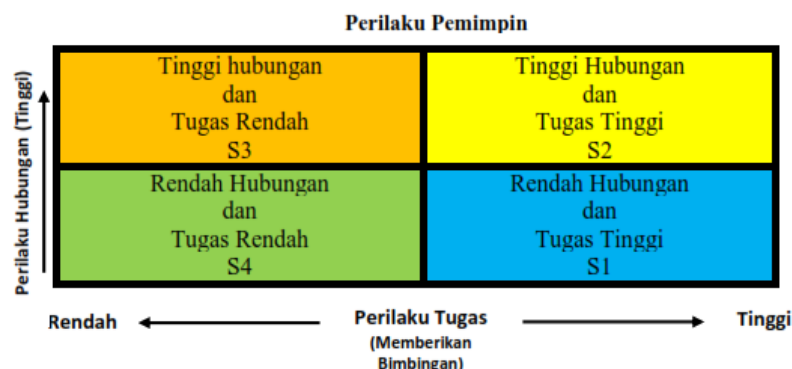
Fiedler mengembangkan pengukuran kepribadian yang digunakan dalam mengukur gaya kepemimpinan. Pengukuran disebut skala *Least Prefer Co-Worker* (LPC). Skala PC terdiri dari 16 (enam belas) item yang memiliki dua kutub, responden diminta untuk memilih dengan siapa dia akan bekerja sama. Selanjutnya mendeskripsikan orang tersebut dalam bentuk skala. Setiap skala diberikan skor satu sampai delapan. Skor delapan diberikan kepada orang yang paling disukainya. Kemudian skor-skor tersebut dilakukan penjumlahan untuk mengetahui nilai LPC seseorang. Fiedler memberikan prediksi untuk pemimpin yang memiliki skor LPC rendah memiliki arti bahwa pemimpin tersebut mengutamakan orientasi pada tugas. Namun, hal ini akan lebih baik atau lebih efektif dibandingkan dengan pemimpin yang memiliki LPC tinggi mengutamakan pada hubungan antar manusia atau hubungan baik dengan orang lain jika pengendalian situasi rendah atau sangat tinggi. Begitupun sebaliknya, pemimpin yang memiliki skor LPC tinggi memiliki arti bahwa pemimpin tersebut akan lebih efektif dibandingkan dengan pemimpin dengan LPC rendah jika pengendalian situasi moderat (Hardono, 2020).

3.2.2.3 Model Siklus Hidup (*Life Cycle Model*)- Harsey dan Blancard

Pendekatan situasi ini dikemukakan oleh Paul Hersey dan Keneth Blancard, yaitu model kepemimpinan lanjutan dari penelitian Ohio State yang mengkombinasikan pola dasar perilaku

tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas didefinisikan sebagai sejauh mana pemimpin terlibat dalam meguraikan tugas dan tanggung jawab individu atau kelompok. Perilaku ini mencakup memberitahu orang apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan melakukannya dimana melakukannya dan siapa yang melakukannya. Sedangkan perilaku hubungan didefinisikan sebagai sejauh mana pemimpin terlibat dalam komunikasi dua arah atau multi arah. Perilaku tersebut meliputi perilaku mendengarkan, memfasilitasi, dan mendukung (Hersey & Blanchard, 1988).

Perilaku tugas dan hubungan merupakan dimensi yang terpisah dan berbeda. Dimensi tersebut dapat ditempatkan pada sumbu yang terpisah dari grafik dua dimensi dan empat kuadran yang digunakan untuk mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan dasar di ilustrasikan pada gambar dibawah ini.



Gambar 2. Perilaku Tugas dan Hubungan

Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa empat gaya dasar kepemimpinan dalam proses pembuatan keputusan sabagai berikut :

- a. Gaya Pertama (S1)
Merupakan perilaku pemimpin yang tinggi tugas dan rendah hubungan, komunikasi yang terjalin antara pimpinan dan bawahan berlangsung secara satu arah. Pemimpin memberikan batasan terhadap peranan dari bawahanya dan memberitahukan kepada mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan dimana harus melaksanakan berbagai tugas. Pemecahan masalah dan pembuatan keputusan seluruhnya dilakukan oleh pimpinan serta pengawasan dilakukan secara ketat.
- b. Gaya Kedua (S2)
Merupakan perilaku pimpinan yang tinggi tugas dan tinggi hubungan. Artinya pemimpin daam gaya ini masih banyak memberikan pengarahan dan mendominasi keputusan akan tetapi juga diikuti oleh usaha meningkatkan komunikasi dua arah atau perilaku hubungan. Perasaan, ide-ide, saran-saran bawahan berusaha didengarkan dalam proses pengambilan keputusan, tetapi pengendalian serta penentu tetap dibaah kendali pimpinan.
- c. Gaya Ketiga (S3)
Merupakan perilaku pemimpin yang mempunyai cir-ciri tinggi hubungan dan rendah tugas. Pemimpin dengan pola gaya ini menunjukkan perilaku memberikan kewenangan kepada bawahan dalam pemecahan masalah serta pengambilan keputusan secara bergantian ataupun secara bersama-sama. Terjadi pertukaran ide gagasan sehingga terjalin komunikasi dua arah. Tanggung jawab sebagian besar berada pada pihak bawahan, karena telah dipandang mampu melaksanakan.
- d. Gaya Keempat (S4)

Merupakan perilaku pemimpin yang memiliki karakteristik rendah hubungan dan rendah tugas. Pemimpin dalam proses pengambil keputusan dan pemecahan sebuah masalah dilakukan dengan cara berdiskusi secara bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan. Selanjutnya pengambilan keputusan didelegasikan secara sepenuhnya kepada bawahan dan bawahan memiliki kewenangan untuk menentukan bagaimana cara pelaksanaan tugas.

Model kontigensi Hersey dan Blanchard disebut juga sebagai teori Siklus Kehidupan (*Life Cycle Model*), konsep dasar dari model ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif atau terbaik bergantung pada faktor situasi terutama didasarkan pada tingkat kesiapan bawahan atau pengikutnya. Tingkat kesiapan dapat dilihat dari kemampuan dan kemauan bawahan yang hendaknya dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam penyerahan dan pelaksanaan tugas-tugas spesifik yang dilakukan oleh bawahan.

Kemampuan berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang dimiliki oleh seseorang atau kelompok untuk melakukan tugas atau aktivitas tertentu. Sedangkan kemauan/ketersediaan berkaitan dengan sejauh mana seseorang individu atau kelompok memiliki keyakinan diri, komitmen dan motivasi untuk menyelesaikan tugas tertentu (Hersey & Blanchard, 1988). Tingkat kedewasaan seseorang dalam organisasi perlu diingat tidak ada seseorang yang mampu berkembang secara penuh. Sehingga setiap bawahan memiliki tingkat kesiapan atau kemampuan yang berbeda-beda dalam menerima dan menyerap hal yang berupa pengetahuan kemampuan, sikap dan tingkah laku yang datang dari pimpinan. Sehingga keberadaan kepemimpinan situasional berfokus pada perhatian tentang kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kedewasaan pengikut dan bawahan.

Tingkat kesiapan bawahan secara kontinum terbagi menjadi empat tingkatan yaitu kesiapan rendah (R1), kesiapan rendah ke sedang (R2), kesiapan sedang ke tinggi (R3) dan kesiapan tinggi (R4). Tiap tingkat perkembangan menunjukkan kombinasi kemampuan dan kemauan yang berbeda-beda seperti ditunjukkan pada gambar berikut ini :

Tingkat kesiapan Bawahan			
Tinggi	Sedang		Rendah
R4	R3	R2	R1
Mampu dan Mau atau percaya diri	Mampu tetapi tidak mau atau tidak yakin	Tidak Mampu tetapi mau atau percaya diri	Tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin

Gambar 3 Tingkat Kesiapan Bawahan

Keterangan :

- Kesiapan tingkat Satu (R1)
Tidak mampu dan tidak mau : artinya pengikut tidak mampu dan kurang komitmen dan motivasi. Tidak mau dan tidak yakin : artinya pengikut tidak mampu dan kurang percaya diri.
- Kesiapan tingkat dua (R2)
Tidak mampu namun bersedia : artinya pengikut kurang memiliki kemampuan tetapi termotivasi dan berusaha. Tidak mampu namun percaya diri : artinya pengikut kurang memiliki kemampuan tetapi memiliki rasa kepercayaan diri selama pemimpin selalu ada dalam memberikan bimbingan.
- Kesiapan tingkat tiga (R3)

Mampu tetapi tidak mau : artinya pengikut mempunyai kemampuan untuk melakukan tugas tetapi tidak bersedia menggunakan kemampuan yang dimilikinya, Mampu tetapi tidak yakin : artinya pengikut memiliki kemampuan untuk melakukan tugas akan tetapi merasa tidak yakin atau khawatir apabila meakukanya secara sendirian.

- Kesiapan tingkat empat (R4)

Mampu dan mau : artinya pengikut memiliki kemapuan untuk melakukan dan berkomitmen terhadap tugas ang telah diberikan. Mampu dan percaya diri: artinya pengikut mempunyai kemampuan untuk melakukan dan yakin untuk melakukannya.

Dari tingkat kesiapan tersebut memunculkan berbagai macam gaya kepemimpinan efektif yang disesuaikan dengan tingkat kesiapan bawahan sebagai berikut (Hersey & Blanchard, 1988):

- a) Tingkat kesiapan 1 - (*telling*)

Untuk bawahan yang berada pada tingkat kesiapan pertama, tindakan yang tepat yang dilakukan oleh pemimpin yaitu memberikan banyak panduan tetapi sedikit perilaku yang mendukung. Pada tingkat kesiapan ini pemimpin memberitahukan kepada pengikutnya tentang apa yang harus dilakukan, dimana melakukan dan bagaimana melakukannya. Gaya *telling* sangat cocok digunakan apabila kemampuan dan kemauan seseorang atau kelompok rendah dan membutuhkan arahan. Gaya kepemimpinan ini mencakup membimbing, mengarahkan atau menyusun. Pada gaya ini pemimpin memberikan instruksi dan mengawasi bawahanya dalam menjalankan tugas.

- b) Tingkat Kesiapan 2 - (*Selling*)

Pada tingkat kesiapan 2 ini individu atau kelompok masih belum mampu namun berusaha. Mereka bersedia atau percaya diri. Gaya yang memiliki tingkat efektifitas tinggi yaitu dengan mengkombinasikan perilaku tugas dan hubungan dalam jumlah yang tinggi. Perilaku tugas sudah tepat karena bawahan masih belum mampu. Namun karena mereka sedang berusaha, sangat penting untuk mendukung motivasi dan komitmen mereka.

Gaya pada kesiapan 2 ini disebut dengan *selling*. Berbeda dengan gaya sebelumnya (*telling*), bahwa pemimpin tidak hanya memberikan bimbingan tetapi juga memberikan kesempatan untuk berdialog dan melakukan klarifikasi/penjelasan untuk membantu bawahan menerima secara psikologis apa yang diinginkan pemimpin. Misalnya jika seorang pemimpin hanya mengatakan, “berdirilah di depan pintu dan cegah orang lain untuk masuk” ini adalah contoh gaya *telling*. Akan tetapi jika pemimpin mengatakan “saya sangat menghargai jika anda bersedia berdiri depan pintu untuk membimbing orang-orang disekitar kelas karena orang yang datang mengganggu” ini adalah contoh gaya *selling*. Bawahan dapat bertanya dan memperoleh klarifikasi atau penjelasan, memskipun pemimpin sudah melakukan bimbingan.

Perilaku tugas (*task behaviour*) pada gaya ini meliputi penyediaan apa, bagaimana, kapan, dimana, siapa. Salah satu yang membedakan gaya *selling* dengan *telling* yaitu adanya penjelasan alasan terkait tugas yang telah diberikan. Kata lain dari gaya kepemimpinan ini adalah menjelaskan (*explaining*), membujuk (*persuading*) dan mengklarifikasi (*clarfying*).

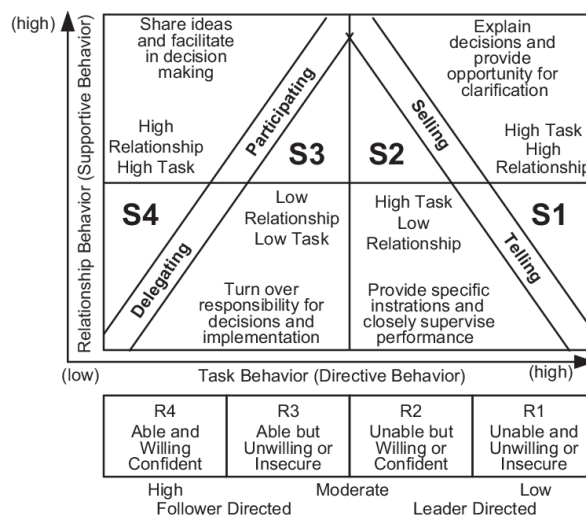
- c) Tingkat Kesiapan 3 - (*Participating*)

Pada tingkat ini seseorang atau kelompok mampu akan tetapi baru mengembangkan kemampuan dan belum memiliki kesempatan untuk mendapatkan kepercayaan diri untuk melakukannya secara sendiri. Pada tingkat ini juga bisa dialami oleh seseorang atau kelompok yang mampu dan mau akan tetapi mengalami kemunduran dalam hal motivasi

yang mungkin disebabkan karena kesal, marah pada atasan, perasaan bosan. Pada tingkat ini bawahan telah menunjukkan bahwa mereka mampu untuk melakukan suatu tugas, sehingga tidak perlu terlalu banyak memberikan informasi atau perintah tentang apa yang harus dikerjakan, dimana melakukannya atau bagaimana cara melakukannya. Diskusi dan perilaku sportif serta pemberian fasilitas akan membantu cenderung lebih tepat untuk memecahkan masalah atau meredakan kekhawatiran bawahan. Pada gaya Participating ini, pemimpin memiliki peran utama yaitu memberikan semangat dan membuka ruang komunikasi. Kata lain untuk mendeskripsikan dari gaya kepemimpinan ini adalah kolaborasi (*Collaborating*), Memfasilitasi (*facilitating*), atau *committing*, yang mana masing-masing istilah tersebut mengisyaratkan hubungan yang tinggi dan rendah perilaku tugas.

d) Tingkat Kesiapan 4 - (*Delegating*)

Pada tingkat ini individu atau kelompok siap dan berkeinginan atau siap dan percaya diri. Mereka sudah memiliki cukup kesempatan untuk berlatih dan merasa nyaman tanpa pemimpin memberikan arahan. Pemimpin tidak perlu memberikan arahan dimana, apa, kapan atau bagaimana karena pengikutnya sudah memiliki kemampuan. Demikian pula perilaku dalam memberikan semangat dan suportif dalam jumlah di atas rata-rata sudah tidak diperlukan karena mereka sudah memiliki rasa percaya diri, berkomitmen dan termotivasi. Sehingga gaya yang tepat dengan memberikan bola dan membiarkan mereka berlari bersamanya. Gaya ini disebut mendelegasikan (*delegating*). Kata lainnya ialah mengamati (*observing*) dan memantau (*monitoring*). Pada gaya ini perilaku hubungan (*relation behaviour*) masih diperlukan namun cenderung kurang dari rata-rata. Memantau perkembangan apa yang terjadi merupakan hal yang tepat, namun penting untuk memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk mengambil tanggung jawab dan menerapkan secara sendiri. Berikut ini adalah ilustrasi gambar kombinasi gaya dengan tingkat kesiapan pada model kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard :



Gambar 4 Model Life Cycle Hersey dan Blanchard

3.2.2.4 Model Jalur-Tujuan (*Path-Goal Model*)- House dan Mitchel

Teori Path-Goal dikembangkan oleh Robert House dengan dasar dari elemen-elemen penelitian tentang kepemimpinan dari Ohio State University, termasuk *initiating structure* dan

consideration, serta teori motivasi pengharapan. Konsep dasar dari teori ini adalah bahwa pemimpin bertanggung jawab untuk membantu anggota tim mencapai tujuan mereka dengan memberikan arahan dan dukungan yang diperlukan. Istilah "*path-goal*" mengacu pada keyakinan bahwa pemimpin yang efektif harus memperjelas jalur menuju pencapaian tujuan anggota tim, serta menciptakan lingkungan yang memudahkan perjalanan mereka dengan mengurangi hambatan dan risiko kegagalan. Dengan demikian, pemimpin dalam teori ini berperan sebagai pemimpin yang memandu dan membuka jalan bagi anggota tim untuk mencapai tujuan mereka dengan lebih efektif (Robbin dan Judge, 2015). Model *path goal* menganjurkan bahwa kepemimpinan terdiri dari dua fungsi dasar.

- 1) Fungsi pertama, adalah memberi kejelasan alur. Maksudnya, seorang pemimpin harus membantu bawahannya dalam memahami bagaimana cara kerja yang diperlukan didalam menyelesaikan tugasnya.
- 2) Fungsi kedua, adalah meningkatkan jumlah hasil (reward) bawahannya dengan memberi dukungan dan perhatian terhadap kebutuhan pribadi mereka (Sarta, et al, 2023).

Menurut Mitchel (1974) teori jalur *Path goal* memfokuskan pada cara pemimpin mempengaruhi persepsi pengikut tentang tujuan pekerjaan, tujuan pengembangan diri dan jalan mencapai tujuan. Sedangkan menurut Robbin dan Judge (2015) adalah tugas dari pemimpin yaitu membantu pengikutnya mencapai tujuan dan memberikan pengarahan mana yang membutuhkan untuk mencapi tujuan organisasi. Sehingga pemimpin memiliki tugas untuk menyediakan informasi, dukungan sumber daya untuk para bawahan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Prinsip-prinsip dasar teori jalur-tujuan berasal dari teori harapan, yang menunjukkan bahwa pengikut akan termotivasi jika mereka merasa kompeten, jika mereka berpikir upaya mereka akan dihargai, dan jika mereka menemukan hasil untuk pekerjaan mereka berharga (Rahmawati, et al, 2023)

Ada empat macam gaya utama kepemimpinan menurut teori *Path-goal* menurut House dan Mitchel sebagai berikut (Yukl, 2015):

- a) Kepemimpinan direktif atau instruktif (*directive leadeship*)
Yaitu pemimpin memiliki sifat otokratis yaitu segala keputusan berada ditangan pemimpin, pemimpin tidak melibatkan pihak lain sehingga dalam mengambil suatu keputusan tidak ada keterlibatan bawahan. Pemimpin sering memberi tugas atau perintah khusus (otokrasi), lebih sering memberi perintah dan suka memberi kritik kepada bawahan. Pemimpin memberitahukan kepada bawahan tentang apa yang diharapkan dari mereka dalam menentukan tugas-tugas mereka, memberikan bimbingan tertentu kepada mereka tentang apa dan bagaimana seharusnya tugas itu dikerjakan, menyusun jadwal pelaksanaan pekerjaan.
- b) Kepemimpinan yang mendukung (*suprotive leaddership*)
Seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan suportif cenderung mudah untuk menjalin persahabatan dengan bawahannya. Mereka menunjukkan perhatian yang besar terhadap kebutuhan dan kesejahteraan bawahan, menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan kondusif. Pemimpin tersebut dapat dengan mudah ditemui dan bersikap ramah, sehingga membuat bawahan merasa dihargai dan termotivasi. Mereka memberikan arahan kepada karyawan dengan cara yang mendukung, mendorong kerjasama, dan memungkinkan setiap anggota tim untuk menunjukkan kemampuan masing-masing. Gaya kepemimpinan ini disukai oleh banyak karyawan karena menciptakan hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan, serta memungkinkan terciptanya hasil kerja yang efektif.
- c) Kepemimpinan partisipasif (*partisipative leadership*)
Kepemimpinan partisipatif melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan terkait dengan pekerjaan. Pemimpin memberikan ruang bagi saran dan masukan dari bawahannya sebelum membuat keputusan, mengakui nilai dari perspektif yang beragam. Dalam konteks ini, bawahan diberi kesempatan untuk berkontribusi dalam menetapkan

tujuan, membuat keputusan, dan merumuskan langkah-langkah pelaksanaan. Namun, sayangnya, masih banyak pemimpin yang cenderung mengambil keputusan sendiri tanpa memperhatikan masukan dari karyawan. Oleh karena itu, kunci dari kepemimpinan partisipatif adalah konsultasi yang terbuka dengan para bawahan dan mempertimbangkan secara serius opini serta usulan yang mereka ajukan sebelum mengambil langkah-langkah penting. Dengan demikian, gaya kepemimpinan ini tidak hanya memperkuat keterlibatan dan motivasi bawahan, tetapi juga memungkinkan terciptanya keputusan yang lebih baik dan mendukung bagi keseluruhan tim.

d) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi (*achievement oriented*)

Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi melibatkan pemimpin dalam memberikan tantangan kepada bawahannya, dengan keyakinan bahwa mereka mampu berhasil. Pemimpin menetapkan serangkaian sasaran yang menantang, memberikan rangsangan bagi bawahan untuk menunjukkan kemampuan terbaik mereka dalam menyelesaikan tugas. Dalam pendekatan ini, pemimpin menunjukkan tingkat keyakinan yang tinggi terhadap kemampuan bawahannya untuk mencapai tujuan yang menantang. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan ini mendorong pengembangan potensi individu dan menciptakan lingkungan di mana prestasi tinggi dihargai dan diperjuangkan secara aktif.

Selanjutnya terdapat dua faktor-faktor situasional masuk kedalam model teori Path goal yaitu *personal characteristic of subordinate, environmental pressure and demand* (Gibson, 2017):

1) Karakteristik Bawahan (*Personal Characteristic of Subordinate*) pada faktor situasional ini, teori path goal memberikan penilaian bahwa perilaku pemimpin akan bisa diterima oleh bawahan jika para bawahan melihat perilaku tersebut bisa memberikan kepuasan atau sebagai suatu instrumen bagi kepuasan-kepuasan masa depan. Karakteristik bawahan mencakup beberapa hal, yakni:

a. Letak Kendali (*Locus of Control*)

Ini berkaitan dengan keyakinan individu tentang seberapa banyak pengaruh yang mereka miliki terhadap hasil yang mereka capai. Orang dengan letak kendali internal percaya bahwa hasil yang mereka dapatkan tergantung pada usaha mereka sendiri. Di sisi lain, orang dengan letak kendali eksternal cenderung percaya bahwa hasil mereka dipengaruhi oleh kekuatan di luar kendali mereka. Orang yang memiliki letak kendali internal lebih suka pemimpin yang melibatkan partisipasi, sedangkan yang eksternal lebih menyukai pemimpin yang memberikan arahan.

b. Kesiediaan Menerima Pengaruh (*Authoritarianism*)

Kesiediaan seseorang menerima pengaruh dari orang lain, terutama dari pemimpin mereka, merupakan hal yang penting. Bawahan yang memiliki tingkat authoritarianism tinggi lebih mungkin menanggapi gaya kepemimpinan yang memberikan arahan (Directive), sementara yang memiliki tingkat authoritarianism rendah lebih memilih gaya kepemimpinan yang melibatkan partisipasi.

c. Kemampuan (*Abilities*)

Kemampuan dan pengalaman bawahan berpengaruh pada keberhasilan mereka saat bekerja dengan pemimpin yang berorientasi pada pencapaian. Pemimpin yang berorientasi pada pencapaian menetapkan target yang ambisius dan mengharapkan prestasi tinggi dari bawahan mereka, sementara pemimpin yang suportif lebih fokus pada memberi dorongan dan arahan. Bawahan yang memiliki kemampuan tinggi cenderung lebih suka bekerja dengan pemimpin yang berorientasi pada pencapaian, sedangkan yang memiliki kemampuan rendah lebih memilih pemimpin yang suportif.

2) Karakteristik Lingkungan (*Environmental Pressures and Demand*) pada faktor situasional ini, teori *path goal* menyatakan bahwa perilaku pemimpin akan menjadi faktor motivasi terhadap para bawahan, jika:

a. Perilaku tersebut akan memuaskan kebutuhan bawahan sehingga memungkinkan tercapainya efektivitas dalam pelaksanaan kerja.

b. Perilaku tersebut merupakan komplimen dari lingkungan para bawahan yang dapat berupa pemberian latihan, dukungan dan penghargaan yang diperlukan untuk mengidentifikasi pelaksanaan kerja.

- c. Struktur tugas yang tinggi akan mengurangi kebutuhan kepemimpinan yang pengarah.
- d. Wewenang formal: kepemimpinan yang pengarah akan lebih berhasil dibandingkan dengan partisipatif bagi organisasi dengan struktur wewenang formal yang tinggi.
- e. Kelompok Kerja: Kelompok kerja dengan tingkat kerjasama yang tinggi kurang membutuhkan kepemimpinan suportif.

3.2.3. Penerapan Kepemimpinan Situasional Dalam Mencapai Keberhasilan Pelaksanaan Kurikulum Merdeka

Teori kepemimpinan situasional didasarkan pada gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin harus memperhatikan situasi dari bawahannya dalam sebuah organisasi, penerapan strategi kepemimpinan didasarkan pada situasi di lapangan karena gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan situasi yang berbeda-beda di setiap organisasi. Kepemimpinan dengan pendekatan situasional juga dapat memengaruhi tingkat keberhasilan seorang pemimpin dalam membuat kinerja bawahan menjadi efektif (Rismayati dan Wahira, 2023). Selain itu, juga dapat dipertimbangkan dalam situasi yang membantu seorang pemimpin dalam memutuskan gaya yang digunakan dalam proses kepemimpinan. Sebagai contoh dalam penerapan kurikulum merdeka seorang kepala sekolah memberikan arahan kepada staf pendidikan di lingkungan sekolah dengan mencoba memperhatikan dan mempertimbangkan semua situasi yang ada di sekolah baik dari segi tingkat kedewasaan maupun dari segi perilaku kelompok, memberikan instruksi kepada staf pengajaran yang memiliki latar belakang pendidikan sarjana memiliki pola perilaku yang berbeda dalam memberikan instruksi kepada lulusan sekolah menengah atas.

Berbagai pendekatan atau model kepemimpinan situasional yang sudah dipaparkan di atas dapat dijadikan sebagai dasar dalam pengembangan dan membantu para kepala sekolah dalam memutuskan gaya kepemimpinannya dalam lembaga pendidikan pendidikan. Dalam penerapan kepemimpinan situasional keterampilan dan pemahaman kepala sekolah dibutuhkan dalam menguasai dan menerapkan berbagai macam gaya dan model sangat diperlukan. Hal ini dikarenakan dalam memilih gaya pada kepemimpinan situasional didasarkan pada situasi dan kondisi yang terjadi, sehingga dengan berubahnya kondisi atau situasi maka pemimpin mengharuskan melakukan penyesuaian gaya yang berbeda sesuai dengan kondisi tersebut. Indikator keberhasilan pemimpin dalam menyelenggarakan suatu organisasi adalah bagaimana ia mampu menyesuaikan diri dengan situasi yang ada (William, 1986). Seiring dengan perkembangan zaman, kurikulum pada lembaga sekolah juga sering mengalami pergantian, hal itu menyebabkan faktor-faktor situasional dalam sekolah juga berubah. Sehingga untuk merespon dari tantangan perubahan ini kepemimpinan situasional merupakan pilihan yang tepat bagi kepala sekolah dan dewasa ini kurikulum merdeka merupakan kurikulum baru di luncurkan oleh Kementerian Pendidikan Kebudayaan, Riset Dan Teknologi pada tahun 2022 (Kemendikbud, 2022).

Kurikulum merdeka yang masih tergolong baru tentu hal ini juga akan mempengaruhi tingkat kesiapan atau kematangan guru dalam menerapkannya. Kurikulum merdeka menghadirkan konsep dan paradigma baru, unsur-unsur baru pada kurikulum merdeka seperti penghapusan KI (Kompetensi Inti) dan KD (Kompetensi Dasar), digantikan dengan Capaian Pembelajaran (CP) yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk membangun kompetensi, Alur Tujuan Pembelajaran (ATP), Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5), Profil Pelajar Rohmatan Lil'alamin (P2RA), istilah-istilah tersebut merupakan aspek

pembaharuan dalam Kurikulum Merdeka (Nurchayono & Putra, 2022). Sehingga kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus memperhatikan faktor-faktor situasional seperti tingkat pemahaman dan komitmen para guru terhadap konsep baru pada kurikulum merdeka. Kepala sekolah dapat menggunakan salah satu model kepemimpinan situasional yang sesuai dengan faktor-faktor situasi yang berada pada lembaga pendidikannya. Misalnya kepala sekolah dapat memilih model Hersey Blanchard yaitu dengan memperhatikan tingkat kesiapan atau kematangan para guru. Menurut teori situasional hersey dan blanchard (1989) tingkat kesiapan dilihat dari tingkat kemampuan dan kemauan bawahan yang hendaknya dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam penyerahan dan pelaksanaan tugas-tugas spesifik serta pemberian bimbingan kepada guru berkaitan dengan pelaksanaan kurikulum merdeka. Ketika para guru memiliki kompetensi dan komitmen pelaksanaan kurikulum merdeka tingkat kesiapan rendah, kepala sekolah dapat menerapkan gaya *telling*, yaitu dengan lebih banyak memberikan banyak panduan yaitu dengan memberitahukan kepada pengikutnya hal-hal mendasar berkaitan dengan konsep kurikulum merdeka, unsur-unsur kurikulum merdeka, bagaimana menyusun perangkat pembelajaran sesuai dengan kurikulum merdeka dan bagaimana pelaksanaan kurikulum merdeka di dalam pembelajaran. Sedangkan untuk para guru yang sudah memiliki tingkat pemahaman dan komitmen yang tinggi terhadap pelaksanaan kurikulum merdeka maka kepala sekolah dapat memilih gaya *delegating*, yaitu kepala sekolah tidak banyak dalam memberikan arahan berkaitan dengan dimana, apa, kapan atau bagaimana kurikulum merdeka dijalankan kepada para guru. Para kepala sekolah juga tidak perlu terlalu memberikan semangat dan dukungan yang berlebihan, karena dalam tahap ini para guru sudah memiliki rasa percaya diri yang tinggi, berkomitmen dan termotivasi.

Sehingga dalam pelaksanaan kepemimpinan situasional yang dalam hal ini penerapan kurikulum merdeka, kemampuan pemimpin dalam mendiagnosa atau melakukan analisis segala situasi, kondisi dan keadaan bawahannya sangat diperlukan untuk dapat memberikan arahan dan bimbingan secara efektif (Siagian, et al, 2022. Pemahaman pemimpin terhadap apa yang dibutuhkan oleh bawahannya akan dapat membantu pemimpin membina untuk bekerja lebih optimal, selain itu juga membantu pemimpin dalam memilih gaya kepemimpinan yang paling tepat dan menjadi aspek yang sangat berpengaruh dalam pengambilan keputusan demi tercapainya tujuan organisasi (Maisyaroh, et al, 2019). Dengan mengetahui kondisi, situasi dan kebutuhan maka pemimpin akan dapat memilih gaya kepemimpinan yang sesuai sehingga organisasi akan dapat dijalankan secara efektif. Selain itu, dalam penerapan kepemimpinan situasional berusaha mencari jalan tengah dengan melakukan penyesuaian kebutuhan guru dalam mengembangkan dan meningkatkan kinerja guru untuk mencapai tujuan pendidikan (Susanto, 2016). Sehingga kepala sekolah hendaknya memberikan kesempatan kepada para bawahannya untuk mengembangkan kemampuan dalam melakukan pekerjaannya masing-masing dan meningkatkan kompetensi menjadi lebih baik. Kepala sekolah memberikan dorongan dan motivasi kepada guru dalam melaksanakan tugas pokoknya dalam mengajar, menunjukkan sifat-sifat kepemimpinan yang baik dan sesuai dengan nilai atau norma dan menjadi teladan bagi para guru dan siswa pada lingkungan sekolah. Sebaliknya ketika kepala sekolah salah dalam mengambil langkah dalam berperilaku maka akan memberikan dampak buruk terhadap guru, sehingga akan mengurangi kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin di lembaga pendidikan menjadi faktor keberhasilan dalam proses pendidikan. Kemampuan dan keterampilan kepala sekolah dalam menentukan kebijakan pencapaian tujuan pendidikan. Kepala sekolah dituntut untuk dapat menerapkan kepemimpinan situasional pada lembaga pendidikan yang sedang ia pimpin agar

kinerja guru menjadi lebih optimal. Bimbingan dan pengarahan yang diberikan menjadi satu kesatuan unsur yang saling mempengaruhi tingkat kesiapan para guru dalam menjalankan tugasnya. Ada banyak penelitian yang menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan situasional pada lembaga pendidikan dapat dikatakan sebagai kepemimpinan yang efektif dikarenakan dapat memberikan manfaat yang besar. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Sentana dan Wiyasa (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional sekolah berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru dan berimplikasi pada peningkatan mutu sekolah dan dijadikan sebagai pedoman dalam meningkatkan kualitas guru dan seluruh staf sekolah. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Majidah et al (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh secara langsung dalam kinerja guru. Kepemimpinan situasional kepala sekolah yang baik akan meningkatkan kinerja guru kerarah baik pula. Penelitian tersebut juga menunjukkan kepemimpinan situasional juga meningkatkan semangat yang besar para guru. Selain itu penelitian Aisyafarda dan Sarino (2019); Dwiyani dan Sarino (2018) juga memperoleh hasil bahwa kepemimpinan situasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru, sehingga kinerja guru dapat ditingkatkan melalui kepemimpinan situasional kepala sekolah. Sehingga dari beberapa penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional yang efektif akan berdampak pada meningkatnya kinerja guru. hal itu karena kepemimpinan situasional dilakukan atas dasar situasi, kondisi, kebutuhan guru, Kepala sekolah akan mudah dalam menggerakkan kinerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh lembaga pendidikan, kinerja guru yang baik maka penerapan kurikulum merdeka akan berjalan dengan lancar dan pada akhirnya dengan kepemimpinan situasional ini akan meningkatkan kualitas/mutu dari lembaga pendidikan.

4. Simpulan

Kepemimpinan situasional melibatkan adaptasi pola perilaku dan arahan sesuai dengan konteks organisasi yang dipimpin, di mana pemimpin mampu membaca dinamika situasi dan memilih gaya kepemimpinan yang tepat. Faktor-faktor situasional meliputi hubungan pemimpin-bawahan, struktur tugas, dan kekuatan posisi mempengaruhi efektivitas pemimpin. Adapun model-model yang dapat dijadikan dasar dalam mengembangkan kepemimpinan situasional di dalam organisasi pendidikan meliputi: model kontinum (*Continuum Model*), model kontingensi (*Contigency Model*), model siklus hidup (*life cycle model*), teori tujuan jalur (*Path goal theory*). Penerapan kepemimpinan situasional di dalam organisasi pendidikan untuk memperoleh keberhasilan dalam menerapkan kurikulum merdeka akan berbeda-beda pada setiap lembaga pendidikan sehingga perlunya kemampuan seorang kepala sekolah dalam menguasai kemampuan dan keterampilan berbagai macam gaya atau model kepemimpinan, kemampuan mendiagnosa setiap faktor-faktor situasi, kondisi dan kebutuhan bawahan serta kemampuan kepala sekolah dalam berusaha mencari jalan tengah dengan melakukan penyesuaian kebutuhan guru dalam mengembangkan dan meningkatkan kinerja guru untuk mencapai tujuan pendidikan.

Daftar Rujukan

- Aisyafarda, J., & Sarino, A. (2019). Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan budaya organisasi sebagai determinan kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 4(2), 228.
- Diwiyani, D., & Sarino, A. (2018). Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru sebagai determinan kinerja guru. *Jurnal Manajerial*, 17(1), 83-94.
- Fiedler, Fred E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fitriatin, Y. (2019). Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Meningkatkan Profesional Guru. *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review*, 3(2), 111-116. <http://dx.doi.org/10.4321/ijemar.v3i2.4357>
- Fitricia, G. M., & Hidayah, A. A. (2019). Analisis Gaya Kepemimpinan Kontigensi Berbasis Budaya Lokal Banyumas Cablaka. *Sains: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 60-77.
- Hardono, H. (2020). Pengaruh kepemimpinan kontinjensi dan kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja. *TheJournalish: Social and Government*, 1(2), 81-91.
- Helmold, M. (2020). Leadership and Empowerment. In: *Lean Management and Kaizen. Management for Professionals*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-46981-8_6
- Hersey, P & Blanchard, K.H. (1988). *Management of Organizational behavior (5th ed)*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- House, R. J. & Mitchell, R. R. (1974). *Path-goal theory of leadership*. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97
- J. R. William. (1996) *Managerial Effectiveness*, New York: Mc Graw Hill Book Company.
- Kamal, F., Winarso, W., & Sulisty, E. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus: PT Agung Citra Transformasi). *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Manajemen*, 15(2), 38-49.
- Kemedikbud. (2019). Mendikbud Tetapkan Empat Pokok Kebijakan Pendidikan “Merdeka Belajar”. <https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2019/12/mendikbud-tetapkan-empat-pokok-kebijakan-pendidikan-merdeka-belajar>. Di Akses Pada tanggal 2 Mei 2024
- Kemendikbud. (2022). Luncurkan Kurikulum Merdeka, Mendikbudristek: Ini Lebih Fleksibel!. <https://ditpsd.kemdikbud.go.id/artikel/detail/luncurkan-kurikulum-merdeka-mendikbudristek-ini-lebih-fleksibel#>. Diakses Pada Tanggal 7 Mei 2024.
- Khoironi, N., & Hamid, A. (2020). Kepemimpinan situasional dalam pendidikan islam. *Jurnal Mudarrisuna: Media Kajian Pendidikan Agama Islam*, 10(4), 668-677.
- Kodrat, D. (2019). Urgensi perubahan pola pikir dalam membangun pendidikan bermutu. *Islamic Research*, 2(1), 1-6.
- Maisyaroh., Imron, A., Burhanuddin., Juharyanto., Satria, A., Puspitaningtyas, I. (2019). Implementation of Situational Leadership in Educational Organizations. *Proceedings of the 4th International Conference on Education and Management (COEMA 2019)*: Atlantis Press.
- Majidah, Y., Rachmawati, I. K., & Karnawati, T. A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 14(2), 105-112.
- Muhajir, N. M. N., Zohriah, A., & Fauzi, A. (2023). Model Kepemimpinan Kontigensi dalam Pengolaan Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 5(2), 4698-4703.
- Mustiningsih. (2013). *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Malang: FIP Universitas Negeri Malang
- Nurchayono, N. A., & Putra, J. D. (2022). Hambatan guru matematika dalam mengimplementasikan kurikulum merdeka di sekolah dasar. *Wacana Akademika: Majalah Ilmiah Kependidikan*, 6(3), 377-384.
- Pristiwanti, D., Badariah, B., Hidayat, S., & Dewi, R. S. (2022). *Pengertian pendidikan*. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)*, 4(6), 7911-7915.
- Rahmawati, L., Aini, N., Pradana, F. A., & Ansori, M. I. (2023). Kajian Kepemimpinan Path Goal Theory Studi Literature Review. *Jurnal Riset dan Inovasi Manajemen*, 1(3), 197-223.
- Rismayanti, W dan Wahira. (2023). Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Smp Negeri 1 Bungoro. *Jurnal Administrasi, Kebijakan, dan Kepemimpinan Pendidikan*. 4(1).
- Robbins, S., dan Judge, T. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Samsudin, D. A., & Muslihah, E. (2024). Model Kepemimpinan Pendidikan Kontingensial dan Situasional. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(5), 2564-2570.
- Sarta, S., Zohriah, A., & Fauzi, A. (2023). Analisis Model Kepemimpinan Jalur Tujuan (Path Goals) Kajian Kepemimpinan Dalam Lembaga Pendidikan. *Journal on Education*, 6(1), 2508-2514.
- Sentana, I. K. J., & Wiyasa, I. K. N. (2021). Kontribusi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Resiliensi Diri Guru Terhadap Kinerja Guru. *Mimbar PGSD Undiksha*, 9(1), 104-115.
- Sherly, Dharma, E., & Sihombing, B. H. (2020). Merdeka Belajar di Era Pendidikan 4.0. *Merdeka Belajar: Kajian Literatur*, 184-187.
- Siagian, H. M., Lubis, M. J., & Darwin, D. (2022). Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah SD Swasta. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 3821-3829.
- Solikhah, N., & Wahyuni, A. (2023). Analisis Problematika Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar di Sekolah Dasar. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 8(2), 4625-4640.
- Sugiyono. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*. Bandung: ALFABETA
- Susanto, A. (2016). Manajemen peningkatan kinerja guru konsep, strategi, dan implementasinya. Prenada Media.
- Susilowati, E. (2022). Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar Pada Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam. *AlMiskawaih: Journal of Science Education*, 1(1), 115-132. <https://doi.org/10.56436/mijose.v1i1.85>
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W.H. (1973). *How to Choose A Leadership Pattern*. Harvard Business Review
- Wahyuningsih, N., & Trihantoyo, S. (2021). Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Ken Blanchard-Paul Hersey. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 9(3), 727-738.
- Windayanti, W., Afnanda, M., Agustina, R., Kase, E. B., Safar, M., & Mokodenseho, S. (2023). Problematika guru dalam menerapkan Kurikulum Merdeka. *Journal on Education*, 6(1), 2056-2063
- Yukl, Gary. (2015). *Leadership in Organizations, Seventh Edition*, PT. Indeks,. Jakarta.
- Zukhruf, W. M., & Azani, M. Z. (2023). Implementasi Model Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di Lembaga Pendidikan Islam: Analisis Skema, Capaian dan Hambatan. *Fitrah: Journal of Islamic Education*, 4(2), 245-256.
- Zulaihah, I. (2017). Contingency leadership theory/pendekatan situasional. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. 1(1), <https://doi.org/10.33650/altanzim>.