

KEPEMIMPINAN SITUASIONAL UNTUK MENINGKATKAN
KUALITAS LULUSAN DI MAN TEMANGGUNG

Ika Yuliandari¹, Nina Oktarina², Fathur Rokhman³

¹ Universitas Negeri Semarang. E-mail: ikayuliandari978@students.unnes.ac.id

² Universitas Negeri Semarang. E-mail: ninaoktarina@mail.unnes.ac.id

³ Universitas Negeri Semarang. E-mail: fathurrokhman@mail.unnes.ac.id

INFORMASI ARTIKEL

Submitted : 2024-04-29
Review : 2024-05-10
Accepted : 2024-05-25
Published : 2024-05-31

KATA KUNCI

kepemimpinan, situasional,
MAN, kepala sekolah

A B S T R A K

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi kepemimpinan situasional di MAN Temanggung untuk meningkatkan kualitas lulusannya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan data yang dikumpulkan melalui proses wawancara, observasi, dan study literature. Dari penelitian yang dilakukan didapatkan hasil jika Kepala sekolah MAN Temanggung telah mengimplementasikan kepemimpinan berdasarkan tingkat kematangan guru dan disesuaikan dengan keadaan yang dihadapi tanpa meninggalkan visi dan misi dari MAN Temanggung. Pada tahap awal, kepala sekolah mengimplementasikan gaya participating karena beberapa guru dan staff belum mengetahui bagaimana asrama sekolah bekerja. Langkah tersebut dilakukan dengan peran kepala sekolah yang terjun secara langsung untuk mengisi sekaligus melakukan penilaian baik untuk kekurangan yang perlu dikembangkan atau kelebihan yang perlu dipertahankan. Langkah selanjutnya kepala sekolah menggunakan gaya delegating karena staff dan guru di MAN Temanggung yang sudah berpengalaman untuk mengolah sebuah asrama dan memiliki kompetensi yang baik. Pada tahap ini kepala sekolah membentuk pengurus asrama dan memberikan tanggung jawab bagi setiap pengurusnya.

PENDAHULUAN

Pendidikan tidak dipungkiri menjadi salah satu faktor yang diperhatikan oleh masyarakat khususnya orang tua dalam mempersiapkan anaknya untuk menghadapi masa depannya. Orang tua akan selalu mencari sekolah yang baik untuk anaknya dengan harapan sekolah yang baik dapat memberikan ilmu yang lebih berkualitas. Salah satu hal yang dapat digunakan oleh orang tua untuk menilai baik atau tidaknya suatu sekolah adalah dengan melihat kualitas lulusan dari sekolah tersebut. Dengan banyaknya persaingan di dunia pendidikan, setiap sekolah akan bersaing dengan memberikan pelayanan terbaik dan atau menawarkan pelayanan yang berbeda jika dibandingkan dengan sekolah lain. Untuk mendapatkan pelayanan maksimal, sebuah sekolah harus didukung dengan sistem manajemen yang terencana, sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, sarana dan prasarana yang baik, serta biaya pendidikan yang teralokasikan dengan tepat (Mulyasana, 2012).

MAN Temanggung merupakan salah satu sekolah menengah ke atas di Kabupaten Temanggung yang sangat memperhatikan kualitas dari lulusannya. Dengan visi mewujudkan insan yang agamis, kompetitif, terampil, dan berwawasan lingkungan, MAN Temanggung memiliki misi untuk mempersiapkan lulusan yang memiliki akhlakul karimah, pengetahuan dan teknologi, keterampilan, dan kepedulian terhadap lingkungan. Pada tahun 2023, MAN Temanggung berhasil meluluskan 100% siswanya dengan 20% diantaranya berhasil masuk ke perguruan tinggi negeri. Hasil positif tersebut tidak luput dari peran kepala sekolah MAN Temanggung dalam menjalankan kepemimpinannya melalui beberapa inovasi yang dilakukan.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dan berkembangnya sebuah sekolah adalah faktor kepemimpinan (Rorimpandey, 2020). Kepemimpinan kepala sekolah dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja guru hingga ke kualitas sekolah yang dapat diukur melalui lulusan dari sekolah tersebut. Suryani et al. (2021) menyebutkan bahwa kepemimpinan situasional dari Kepala Sekolah dapat memberikan dampak terhadap kinerja guru yang secara tidak langsung akan memberikan efek pada peningkatan hasil belajar siswa. Peran kepala sekolah menjadi sangat penting khususnya dalam mengambil kebijakan. Pemimpin yang baik dapat mengambil keputusan atau kebijakan yang tepat sesuai dengan situasi yang dihadapi. Hal tersebut diperlukan untuk menjaga persaingan dengan sekolah lain, serta mempertahankan kualitas sekolah untuk menghadapi perubahan yang tidak dapat diprediksi. Beberapa contoh nyata dari perubahan yang tidak dapat diprediksi dan memberikan dampak yang besar bagi pendidikan adalah adanya virus Covid-19 pada tahun 2020, atau dihilangkannya Ujian Nasional sebagai salah satu syarat kelulusan siswa yang diganti dengan Assesment pada tahun 2021.

Peran kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dalam sebuah instansi pendidikan salah satunya adalah menjaga kinerja guru dan staff tetap baik yang nantinya akan memberikan dampak pada hasil belajar siswa. Menurut Hagreaves et al. (2014), seorang kepala sekolah yang baik akan memiliki beberapa keterampilan, pengetahuan, serta sikap yang luas, yaitu: kemampuan kepemimpinan yang kuat, keterampilan komunikasi yang efektif, pengelolaan yang efisien, pemahaman mendalam tentang pendidikan, keterlibatan dalam pembelajaran, kemampuan manajemen konflik, serta komitmen terhadap keadilan dan kesetaraan.

Kepemimpinan situasional bagi kepala sekolah penting untuk diterapkan untuk merespon secara tepat terhadap kemungkinan-kemungkinan situasi yang dihadapi oleh sekolah. Pendekatan tersebut mengakui bahwa tidak ada satu pendekatan kepemimpinan yang cocok atau sesuai untuk diterapkan di berbagai situasi, melainkan kepala sekolah harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan kebutuhan atau kondisi yang dihadapinya. Dalam dunia pendidikan, kepemimpinan situasional memungkinkan kepala sekolah untuk: mengakomodasi kebutuhan individu atau kelompok, merancang solusi yang sesuai, menginspirasi dan mendorong, serta memfasilitasi pertumbuhan dan perkembangan dalam pembelajaran. Seorang pemimpin yang efektif tidak akan bertindak secara acak atau secara otomatis, tetapi dapat menyesuaikan perilaku dengan kebutuhan situasional. Mereka memahami bahwa setiap kondisi memerlukan tindakan yang berbeda sehingga mereka akan menggunakan pendekatan yang paling sesuai (Kouzes dan Posner, 2017).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif untuk menggambarkan dan membandingkan penerapan kepemimpinan situasional di MAN Temanggung. Data yang digunakan dalam penelitian didapatkan dari proses wawancara, observasi, dan study literature. Proses wawancara dan observasi dilakukan secara langsung di MAN Temanggung dengan beberapa narasumber yang terdiri dari kepala sekolah, guru, dan staff di MAN Temanggung. Sedangkan study literature diambil dari buku, jurnal penelitian, dan data dari MAN Temanggung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Kualitas Lulusan Siswa MAN Temanggung

MAN Temanggung memiliki visi untuk mewujudkan insan yang agamis, kompetitif, terampil dan berwawasan lingkungan. Hal tersebut memiliki tantangan lebih dibandingkan dengan sekolah pada umumnya yang lebih berfokus untuk menghasilkan siswa yang berkompeten di bidang akademik saja. Sebagai sekolah dengan basis madrasah yang mengedepankan pendidikan agama, MAN Temanggung memiliki tanggung jawab untuk membekali siswa dengan ilmu agama yang baik sehingga dapat bermasyarakat dengan baik pula. Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara yang dilakukan, alumni MAN Temanggung jarang yang berkelakuan buruk ketika bermasyarakat. MAN Temanggung juga membekali siswanya dengan keterampilan melalui kegiatan luar sekolah yang bermanfaat seperti membatik, *programming*, dan kegiatan lain untuk memberikan bekal keterampilan yang diharapkan dapat bermanfaat bagi siswa. Selain itu, kedisiplinan yang tercipta khususnya bagi siswa yang tinggal di asrama menjadikan siswa lebih bertanggung jawab pada lingkungannya.

Dalam bidang akademik, MAN Temanggung selalu meluluskan 100% siswanya meskipun ketika Ujian Nasional masih digunakan sebagai syarat kelulusan. Selain itu, hingga 20% lulusan MAN Temanggung lolos seleksi ke perguruan tinggi negeri yang setiap tahunnya yang membuktikan bahwa lulusan MAN Temanggung dapat bersaing dengan sekolah menengah ke atas lainnya.

Gambaran Kepemimpinan Situasional di MAN Temanggung

Kepemimpinan situasional yang diimplementasikan oleh kepala sekolah untuk memenuhi visi, misi dan tujuan dari MAN Temanggung yaitu:

1. Membuat program khusus berupa Madrasah Berasrama

Program Madrasah Berasrama menjadi salah satu program andalan di MAN Temanggung. Asrama Manba'ul Qur'an mulai dibangun pada tahun 2015 dan diresmikan pada tahun 2017. Pada awalnya, Asrama Manba'ul Qur'an MAN Temanggung hanya digunakan sebagai tempat tinggal siswa karena banyak siswa yang berasal dari wilayah Kabupaten Temanggung atau berasal dari pelosok daerah Kabupaten Temanggung yang tidak terakses transportasi umum.

Melihat potensi untuk meningkatkan intensitas belajar karena terciptanya lingkungan yang kondusif di Asrama Manba'ul Qur'an, Kepala Sekolah MAN Temanggung mencoba membuat inovasi untuk lebih meningkatkan kualitas siswa MAN yang tinggal di asrama melalui program Madrasah Berasrama. Untuk melancarkan program Madrasah Berasrama, Kepala Sekolah membentuk pengurus asrama yang memiliki tugas untuk memberikan materi pembelajaran kepada siswa yang tinggal di asrama. Pengurus asrama terdiri dari Ketua, Sekretaris, Bendahara, Seksi Keamanan, Seksi Kebersihan dan Sarana Prasarana, Seksi Kesehatan dan Olahraga, Seksi Ta'lim, dan Seksi Bahasa dan Seni. Dengan adanya materi tambahan yang diberikan, MAN Temanggung akan semakin dekat dalam mencapai visi yang dimiliki yaitu mewujudkan insan yang agamis, kompetitif, terampil, dan berwawasan lingkungan.

Kegiatan-kegiatan positif dilakukan di Asrama Manba'ul Qur'an MAN Temanggung untuk mengisi waktu siswa setelah jam sekolah selesai. Kegiatan dilakukan secara bergantian dan berkesinambungan yang diisi oleh seksi pengurus. Seksi kebersihan dan sarana prasarana mengajak siswa yang tinggal di asrama untuk selalu menjalankan piket membersihkan lingkungan sehingga siswa terbiasa untuk menjaga lingkungannya. Seksi kesehatan dan olahraga mengisi kegiatan siswa dengan kegiatan olahraga untuk menjaga kesehatan siswa serta merangsang jiwa kompetitif siswa. Seksi ta'lim mengisi kegiatan siswa di asrama dengan memberikan pengayaan terkait Agama Islam untuk menciptakan insan yang agamis. Seksi bahasa dan seni mengisi kegiatan siswa dengan memberikan pengayaan tentang bahasa-bahasa asing yang menarik, memperkenalkan siswa dengan berbagai jenis kesenian yang membuat siswa MAN Temanggung memiliki keterampilan lebih dibandingkan dengan siswa sekolah menengah atas lainnya.

Inovasi yang diterapkan oleh Kepala Sekolah MAN Temanggung memiliki dampak yang positif bagi siswa dan sekolah. Secara kualitas lulusan, sekitar 90% siswa yang berasal dari Asrama Manba'ul Qur'an mampu masuk ke perguruan tinggi negeri. Hal tersebut membuktikan siswa lulusan MAN Temanggung mampu bersaing dengan lulusan sekolah menengah atas lain dalam bidang akademik. Sedangkan untuk prestasi, terdapat siswa yang berasal dari Asrama Manba'ul Qur'an berhasil mendapatkan juara ke-3 lomba STEM Coding kategori individu tingkat MA Se-karesidenan Kedu.

Peran dari Kepala Sekolah selain dalam menjalankan program Madrasah Berasrama tidak hanya melalui pembentukan kepengurusan. Dalam menjalankan kegiatan khususnya kegiatan keagamaan, dalam beberapa kesempatan Kepala Sekolah berpartisipasi untuk mengisi kegiatan. Keikutsertaan Kepala Sekolah untuk menjalankan kegiatan membuat pengurus asrama merasa lebih dihargai dan diperhatikan yang berdampak pada meningkatnya motivasi pengurus dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, Kepala Sekolah juga terus mengawasi kinerja dari bagian personalia untuk memastikan tidak ada pelanggaran seperti misalnya korupsi, kolusi, atau nepotisme (KKN). Selain itu, Kepala Sekolah juga menambah beberapa kebijakan untuk terus mengembangkan Asrama Manba'ul Qur'an seperti tes untuk penerimaan siswa di Asrama untuk menjaga lingkungan asrama tetap kondusif.

2. Menerapkan MAN Temanggung menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM)

Menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tata laksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, dan penguatan akuntabilitas kinerja. Sedangkan menuju Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) adalah predikat yang diberikan pada suatu unit kerja yang memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tata laksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja, dan penguatan kualitas pelayanan publik (Rompas et al., 2023).

Penerapan Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) merupakan implementasi kepemimpinan situasional yang dilakukan oleh Kepala Sekolah MAN Temanggung untuk mencegah terjadinya praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme KKN dan meningkatkan kualitas pelayanan yang adil dan memuaskan di MAN Temanggung. WBK dan WBBM ini merupakan kebijakan yang diambil untuk menanggapi isu-isu yang beredar di masyarakat terkait terjadinya adanya praktik KKN di lembaga pendidikan. Penerapan WBK dan WBBM ini juga ditujukan untuk penerimaan siswa yang menempati asrama sehingga kualitas siswa di Asrama Manba'ul Qur'an tetap terjaga. Selain itu, dengan lingkungan yang bebas korupsi, diharapkan uang yang diberikan oleh orang tua siswa dapat dialokasikan secara tepat untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di MAN Temanggung.

Untuk menciptakan WBK dan WBBM di MAN Temanggung, Kepala Sekolah akan dengan tegas memberikan hukuman berat kepada pelaku KKN di MAN Temanggung. Kepala Sekolah MAN Temanggung juga tidak pernah lelah untuk terus mengingatkan seluruh guru, staff, dan pegawai untuk tidak tergiur praktik suap untuk meloloskan salah satu calon siswa atau memberikan nilai yang tidak sesuai dengan tes siswa. Pengawasan terhadap pembangunan gedung, renovasi gedung, pengadaan alat, dan kegiatan lain yang membutuhkan dana diawasi dengan ketat untuk memastikan dana yang digunakan tepat sasaran.

PEMBAHASAN

Kepemimpinan situasional adalah perilaku dari pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan situasi. Misalnya untuk menjalankan sebuah proyek atau program tertentu seorang pemimpin dapat memberikan instruksi dan ikut terlibat dalam proses suatu program tersebut untuk meningkatkan motivasi dan memudahkan kinerja bawahan. Sedangkan untuk menjalankan kebijakan berupa yang bersifat preventif seorang pemimpin dapat menerapkan peraturan yang tegas secara langsung untuk menanamkan rasa tanggung jawab terhadap bawahannya. Hersey dan Blanchard (1969) menyebutkan bahwa terdapat empat tingkat kematangan kepemimpinan situasional yaitu:

1. *Telling*

Telling merupakan pendekatan yang direktif dan otoritatif. Pemimpin membuat sebuah keputusan dan memberitahu bawahan atas apa yang harus dilakukan. Pendekatan *telling* akan lebih maksimal untuk diterapkan pada bawahan dengan kompetensi dan komitmen rendah.

2. *Selling*

Selling merupakan pendekatan kepemimpinan situasional dimana pemimpin masih menjadi pengambil keputusan utama, namun tetap berkomunikasi dan bekerja sama dengan bawahannya, tidak sekedar memberikan instruksi. Pendekatan *selling* akan

lebih maksimal jika diterapkan kepada bawahan dengan tingkat kompetensi rendah, namun memiliki komitmen yang tinggi.

3. *Participating*

Participating adalah pendekatan kepemimpinan situasional dimana pemimpin bekerja bersama dengan anggota tim untuk membuat sebuah keputusan. Pemimpin akan mendorong bawahan untuk berpendapat sehingga tercipta suasana yang demokratis. *Participating* akan maksimal jika digunakan pada bawahan dengan kompetensi tinggi namun kurang memiliki komitmen atau kepercayaan diri.

4. *Delegating*

Delegating adalah pendekatan kepemimpinan situasional dimana pemimpin akan memberikan tanggung jawab pengambilan keputusan pada anggota tim, namun tetap mengawasi pekerjaan mereka. Pendekatan kepemimpinan *delegating* akan maksimal jika diterapkan pada bawahan yang memiliki kompetensi, komitmen, dan kepercayaan diri yang tinggi (Atiqoh et al., 2023).

Berdasarkan teori dari Hersey dan Blanchard dan hasil observasi yang telah dilakukan, gaya kepemimpinan situasional yang digunakan oleh Kepala Sekolah MAN Temanggung sangat bervariasi tergantung dari situasi dan kondisi yang dihadapi. Berikut adalah beberapa pengambilan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Kepala Sekolah MAN Temanggung:

1. Ketika tahap awal pembuatan program Madrasah Berasrama, Kepala Sekolah MAN Temanggung menggunakan gaya kepemimpinan *participating*. Hal tersebut dapat dipahami karena beberapa guru dan staff belum mengetahui bagaimana seharusnya sebuah asrama bekerja. Meskipun demikian, kepala sekolah menyadari bahwa staff dan guru di MAN Temanggung kompeten untuk menjalankan sebuah sekolah dengan sistem asrama. Hal tersebut terlihat dari tujuan awal pembuatan asrama yang hanya berfokus sebagai tempat tinggal siswa sementara.
2. Setelah berjalan beberapa tahun dan kegiatan di asrama berjalan dengan baik, guru dan staff dapat dianggap mengerti dengan sistem yang baik dari sebuah asrama. Kepala Sekolah yang melihat potensi untuk meningkatkan kualitas siswa melalui asrama tersebut membuat pengembangan program dengan membentuk pengurus asrama yang bertujuan untuk mengisi kegiatan siswa yang tinggal di asrama dengan kegiatan yang positif. Kepala sekolah menunjuk beberapa staff dan guru sesuai dengan bidangnya untuk menjalankan tugasnya. Gaya kepemimpinan *delegating* tersebut dilakukan karena staff dan guru di MAN Temanggung berkompeten, berkomitmen terhadap visi misi MAN Temanggung, dan percaya dengan kemampuannya untuk melakukan pekerjaan mengurus sebuah asrama. Kepala Sekolah tetap melakukan pengawasan untuk memastikan segala sesuatunya berjalan dengan lancar dengan sesekali membantu mengisi kegiatan untuk tetap menjaga komunikasi dengan pengurus sekaligus melakukan observasi langsung di asrama.
3. Dengan semakin berjalannya program Madrasah Berasrama, Kepala Sekolah mencoba untuk terus meningkatkan pelayanan dengan menerapkan Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) untuk meningkatkan pelayanan yang diberikan di MAN Temanggung. Secara umum, Kepala Sekolah akan menunjuk penanggung jawab untuk menjalankan sebuah kegiatan seperti penerimaan siswa baru, pembangunan gedung, renovasi, pengadaan sarana prasarana sekolah, atau kegiatan lain kepada bawahannya. Penunjukan juga didasarkan pada orang yang memiliki kemampuan yang baik dalam bidangnya, serta diyakini memiliki komitmen yang tinggi dan kepercayaan diri untuk menjalankan

tersebut. Penerapan WBK dan WBBM ini merupakan implementasi gaya kepemimpinan *delegating* sehingga Kepala Sekolah MAN Temanggung hanya perlu mengawasi melalui laporan dari penanggung jawab kegiatan.

SIMPULAN

Dari hasil observasi dan analisa perbandingan dengan teori kepemimpinan situasional, kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Kepala Sekolah MAN Temanggung mampu memilih gaya kepemimpinan berdasarkan kondisi atau situasi yang dihadapi, khususnya kondisi bawahannya.
2. Kepala Sekolah MAN Temanggung cenderung menerapkan gaya kepemimpinan *delegating* karena guru dan staff di MAN Temanggung dianggap memiliki kompetensi, komitmen, dan kepercayaan diri yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Atiqoh, A., Zohriah, A., & Fauzi, A. (2023). Penerapan Model Kepemimpinan Situasional Menurut Hersey Dan Blandhard Pada Lembaga Pendidikan. *Journal on Education*, 6(1), 2523–2529. <https://doi.org/10.31004/joe.v6i1.3276>
- Hagreaves, A., Boyle, A., & Harris, A. (2014). *Uplifting Leadership: How Organizations, Teams, and Communities Raise Performance*. Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. John Wiley & Sons.
- Mulyasana, D. (2012). *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. Remaja Rosdakarya.
- Rompas, D. J. M., Pioh, N. R., & Monintja, D. (2023). Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik Dalam Mencapai Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WbkWbbm) Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kotamobagu. *Jurnal Governance*, 3(1), 1–7.
- Rorimpandey, W. H. F. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Ahlimedia Pers*.
- Suryani, E., Mujib, A., & Sardjijo. (2021). Kualitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Dalam meningkatkan hasil belajar siswa di SD Swasta Kota Batam. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(2), 239–249.