

MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
(Studi Kepemimpinan di SMP Al Munawwariyah
Sudimoro Bululawang)

TESIS

Oleh : Mukhammad Fatih Mubarak

NIM : 22186130003



UNIVERSITAS ISLAM
RADEN RAHMAT
MAGISTER PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT

2024

MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL

**(Studi Kepemimpinan di SMP Al Munawwariyah Sudimoro
Bululawang)**

TESIS

Diajukan untuk memenuhi salah satu persyaratan menyelesaikan program

Magister Pendidikan Agama Islam

Oleh: Mukhammad Fatih Mubarak

NIM : 22186130003

**MAGISTER PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA**

UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT

2024

PERSETUJUAN TESIS

MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL

**(Studi Kepemimpinan di SMP Al Munawwariyah
Sudimoro Bululawang)**

di susun oleh:

Mukhammad Fatih Mubarak

NIM : 22186130003

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing
untuk dapat diajukan kepada Dewan penguji

Malang, 18 Mei 2024

Pembimbing I

(Dr. Nur Salim Asy'ari, M.Pd.)

PENGESAHAN TESIS
MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL

(studi Kepemimpinan di SMP Al Munawwariyah Sudimoro Bululawang)

DI SUSUN OLEH:

Mukhammad Fatih Mubarok

NIM : 22186130003

Telah Diajukan pada Dewan Penguji Pada:

Hari Sabtu, Tanggal 15 Juni 2024

Dewan Penguji

Nama	Tanda Tangan
1. Dr. Nur Salim, M.Pd (Ketua)	()
2. Dr. Ilma Fahmi Aziza, M.Pd.I (Sekretaris)	()
3. Dr. Aries Musnandar, M.Pd (Penguji 1)	()
4. Dr. Sutrisno, M.Pd (Penguji 2)	()



Prof. Dr. Sunardji Dahri Tiam, M. Pd.

Kaprodi

Dr. Abder Rofiq, M. Pd

ABSTRAK

Mubarok, Mukhammad Fatih. 2024. "Model Kepemimpinan Situasional (Study Kepemimpinan Di Smp Al Munawwariyah Sudimoro Bululawang)". Tesis Program Studi Pendidikan Agama Islam Universitas Islam Raden Rahmat Malang. Pembimbing : Dr. Nur Salim, M.Pd.

Kata Kunci : Model Kepemimpinan, Situasional

Penelitian ini membahas peran penting pendidikan dalam membentuk generasi tangguh di era *modern*, dengan sekolah memainkan peran sentral dalam melanjutkan pendidikan dasar dan mempersiapkan siswa menjadi anggota masyarakat yang produktif. Fokus penelitian adalah dinamika kepemimpinan situasional di SMP Al Munawwariyah Sudimoro dalam menghadapi tantangan sehari-hari di lingkungan pendidikan, serta aspek-aspek kepemimpinan situasional yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan dalam mendukung implementasi Pendidikan Damai. Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan situasional yang responsif terhadap dinamika lingkungan dapat mengatasi tantangan di sekolah dan dampaknya terhadap Pendidikan Damai.

Jenis pendekatan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan paradigma Studi Kasus. Prinsip-prinsip dasar dalam penelitian ini mencakup eksplorasi mendalam terhadap fenomena kepemimpinan dalam konteks *spesifik*. Pengumpulan data dilakukan melalui berbagai teknik, termasuk wawancara, *observasi*, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif dari Milles dan Huberman dengan empat langkah yaitu Pengumpulan Data, Kondensasi Data, Penyajian Data, dan Verifikasi Data. Untuk memastikan keabsahan data, strategi *triangulasi* dan *member check* digunakan.

Penelitian di SMP Al Munawwariyah Sudimoro mengungkapkan 10 aspek penting dari gaya kepemimpinan situasional yang mempengaruhi implementasi Pendidikan Damai, yaitu metode pengarahan, pendekatan penawaran, pendekatan kolaboratif, metode mendelegasikan, penyampaian tugas secara terperinci, gaya kepemimpinan situasional, koordinasi dan komunikasi, pendelegasian tugas, pengikutsertaan seluruh stakeholder, dan penghargaan terhadap keberagaman sudut pandang. Rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan termasuk pelatihan kepemimpinan, pengembangan sistem komunikasi yang efektif, peningkatan keterlibatan stakeholder, penghargaan terhadap keberagaman, serta evaluasi dan feedback berkala. Implementasi rekomendasi ini diharapkan dapat membuat kepemimpinan di sekolah tersebut lebih efektif dalam mendukung Pendidikan Damai, menciptakan lingkungan belajar yang harmonis, dan mendukung pertumbuhan holistik siswa.

ABSTRACT

Mubarok, Mukhammad Fatih. 2024. "Situational Leadership Model (Leadership Study at SMP Al Munawwariyah Sudimoro Bululawang)". Thesis of the Islamic Religious Education Study Program, Raden Rahmat Islamic University, Malang. Supervisor: Dr. Nur Salim, M.Pd.

Keywords: Leadership Model, Situational

This research discusses the important role of education in forming a resilient generation in the modern era, with schools playing a central role in continuing basic education and preparing students to become productive members of society. The focus of the research is the dynamics of situational leadership at Al Munawwariyah Sudimoro Middle School in facing daily challenges in the educational environment, as well as aspects of situational leadership that influence leadership effectiveness in supporting the implementation of Peace Education. This research aims to explore how situational leadership that is responsive to environmental dynamics can overcome challenges in schools and its impact on Peace Education.

The type of approach in this research is a qualitative approach with a case study paradigm. The basic principles in this research include an in-depth exploration of leadership phenomena in specific contexts. Data collection was carried out through various techniques, including interviews, observation and documentation. Data analysis was carried out using the interactive model from Milles and Huberman with four steps, namely Data Collection, Data Condensation, Data Presentation, and Data Verification. To ensure the validity of the data, triangulation and member check strategies were used.

Research at Al Munawwariyah Sudimoro Middle School revealed 10 important aspects of the situational leadership style that influence the implementation of Peace Education, namely the directing method, offering approach, collaborative approach, delegating method, detailed task delivery, situational leadership style, coordination and communication, task delegation, participation all stakeholders, and respect for diversity of points of view. Recommendations for increasing leadership effectiveness include leadership training, developing effective communication systems, increasing stakeholder involvement, respect for diversity, and regular evaluation and feedback. It is hoped that the implementation of these recommendations can make leadership in these schools more effective in supporting Peaceful Education, creating a harmonious learning environment, and supporting students' holistic growth.

خلاصة

مبارك، محمد فاتح. 2024. "نموذج القيادة الموقفية (دراسة القيادة في شركة SMP المنورية سوديمورو بولوانج)". أطروحة برنامج دراسة التربية الدينية الإسلامية، جامعة رادين رحمة الإسلامية، مالانج. المشرف: دكتور نور سليم، M.Pd.

الكلمات المفتاحية: نموذج القيادة، الظرفية

يناقش هذا البحث الدور المهم للتعليم في تكوين جيل مرن في العصر الحديث، حيث تلعب المدارس دوراً مركزياً في مواصلة التعليم الأساسي وإعداد الطلاب ليصبحوا أعضاء منتجين في المجتمع. يركز البحث على ديناميكيات القيادة الموقفية في مدرسة المنورية سوديمورو المتوسطة في مواجهة التحديات اليومية في البيئة التعليمية، بالإضافة إلى جوانب القيادة الموقفية التي تؤثر على فعالية القيادة في دعم تنفيذ تعليم السلام. يهدف هذا البحث إلى استكشاف كيف يمكن للقيادة الظرفية المستجيبة للديناميكيات البيئية التغلب على التحديات في المدارس وتأثيرها على تعليم السلام

نوع النهج في هذا البحث هو النهج النوعي مع نموذج دراسة الحالة. تتضمن المبادئ الأساسية في هذا البحث استكشافاً متعمقاً لظواهر القيادة في سياقات محددة. وتم جمع البيانات من خلال تقنيات مختلفة، بما في ذلك المقابلات والملاحظة والتوثيق. تم إجراء تحليل البيانات باستخدام النموذج التفاعلي من Milles and Huberman بأربع خطوات، وهي جمع البيانات، وتكثيف البيانات، وعرض البيانات، والتحقق من البيانات. وللتأكد من صحة البيانات، تم استخدام استراتيجيات التثليث وفحص الأعضاء.

كشفت الأبحاث التي أجريت في مدرسة المنورية سوديمورو المتوسطة عن 10 جوانب مهمة لأسلوب القيادة الظرفية التي تؤثر على تنفيذ تعليم السلام، وهي طريقة التوجيه، ونهج العرض، والنهج التعاوني، وطريقة التفويض، وتسليم المهام التفصيلية، وأسلوب القيادة الظرفية، والتنسيق والتواصل، تفويض المهام، ومشاركة جميع أصحاب المصلحة، واحترام تنوع وجهات النظر. وتشمل التوصيات لزيادة فعالية القيادة التدريب على القيادة، وتطوير أنظمة اتصال فعالة، وزيادة مشاركة أصحاب المصلحة، واحترام التنوع، والتقييم المنتظم والتغذية الراجعة. ومن المأمول أن يؤدي تنفيذ هذه التوصيات إلى جعل القيادة في هذه المدارس أكثر فعالية في دعم التعليم السلمي، وخلق بيئة تعليمية متناغمة، ودعم النمو الشامل للطلاب.

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mukhammad Fatih Mubarak
NIM/NIRM : 22186130003
Program Studi : Magister Pendidikan Agama Islam
Pascasarjana UNIRA Malang

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri; bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri.

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan tesis ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Malang, 18 Mei 2024

Yang membuat pernyataan,


Mukhammad Fatih Mubarak

UNIVERSITAS ISLAM
RADEN RAHMAT

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan inayahnya sehingga peneliti bisa menyelesaikan Tesis ini dengan judul “Model Kepemimpinan Situasional (Study di SMP Al Munawwariyah Sudimoro Bululawang kab. Malang) sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam di Universitas Islam Raden Rahmat Malang.

Dalam proses penyusunan Tesis ini peneliti banyak mendapatkan bimbingan dan petunjuk serta bantuan yang bermanfaat dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak H. Imron Rosyadi Hamid, S. E, M. Si selaku Rektor Universitas Islam Raden Rahmat Malang.
2. Bapak Prof. Dr. Sunardji Dahri Tiam, M. Pd selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Raden Rahmat Malang.
3. Bapak Dr. Abdur Rofiq, M. Pd selaku Kaprodi Pascasarjana Universitas Islam Raden Rahmat Malang.
4. Bapak Dr. Nur salim, M.Pd. sebagai Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta dukungan agar penulis dapat tetap bersemangat dalam belajar dan menyelesaikan Tesis ini dengan baik.
5. Bapak Zainul Lutfi, S.Pd.I Selaku Kepala Sekolah yang telah mengizinkan dan mempersilahkan peneliti untuk melakukan penelitian di SMP Al Munawwariyah tersebut.

6. Seluruh Dewan guru SMP Al Munawwariyah dan pihak yang telah memberikan bantuan dalam proses pengambilan data.
 7. Teman-teman kelas A1 Madin UNIRA yang telah senantiasa memberikan dukungan serta semangat kepada peneliti sehingga proses pengerjaan Tesis ini bisa berjalan dengan lancar.
 8. Teman-teman satu bimbingan Tesis yang sudah bersedia berbagi informasi, ilmu, dan pengalaman sehingga membantu dalam proses penyelesaian Tesis ini.
 9. Ayahanda dan Ibunda tercinta, Abah Munadi dan Ibu Mutommimah yang tak pernah lelah mendoakan peneliti hingga peneliti bisa sampai di titik ini.
 10. Istri tercinta Fikrotul Iftatihah dan putra putri yang selalu memberi dukungan dhoir dan batin hingga peneliti bisa menyelesaikan program magister ini.
 11. Seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu-persatu, yang telah banyak memberikan bantuan kepada peneliti dalam menyelesaikan Tesis ini.
- Peneliti menyadari tiada satupun karya yang sempurna, sehingga kritik dan saran demi perbaikan karya ini sangat dibutuhkan oleh peneliti. Meskipun demikian, peneliti berharap Tesis ini dapat bermanfaat bagi peneliti dan seluruh pembaca.

Malang, 18 Mei 2024

Peneliti

Mukhammad Fatih Mubarak

Daftar Isi

PERSETUJUAN TESIS	i
PENGESAHAN TESIS	i
ABSTRAK.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR	iii
Daftar Isi	v
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian	15
C. Tujuan Penelitian.....	16
D. Manfaat Penelitian.....	16
E. Definisi Istilah.....	17
F. Penelitian Terdahulu	19
G. Sistematika Penulisan.....	26
BAB II KAJIAN TEORI	27
A. Konsep Dasar Kepemimpinan Dalam Islam	27
1. Pengertian dan Hakikat Kepemimpinan.....	27
2. Kriteria Pemimpin Ideal Dalam Islam.....	32
3. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Dalam Islam.....	36
4. Kepemimpinan Rasulullah SAW.....	37
B. Gaya Kepemimpinan	39
1. Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	39
2. Syarat dan Tehnik-Tehnik Kepemimpinan.....	43
3. Gaya Kepemimpinan Situasional	Error! Bookmark not defined.
4. Fungsi dan Karakteristi Pemimpin Yang efektif	55
5. Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional.....	60
BAB III METODE PENELITIAN	66
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	66

B. Lokasi Penelitian	67
C. Kehadiran Peneliti	67
D. Subyek Penelitian	69
E. Sumber data	72
F. Teknik Pengumpulan Data	75
1. Wawancara	75
2. Observasi	76
3. Dokumentasi.....	78
G. Analisis Data.....	79
H. Pengecekan Keabsahan Data	86
I. Tahap- tahap Penelitian	89
BAB IV PAPARAN DATA HASIL PENELITIAN	93
A. Gambaran Obyek Penelitian	93
1. Profil SMP Al Munawwariyah Sudimoro Bululawang.....	93
2. Letak Geografis SMP Al Munawwariyah Bululawang Kab. Malang.....	94
4. Struktur Organisasi SMP Al Munawwariyah Bululawang Kab. Malang .	94
4. Visi dan Misi SMP Al Munawwariyah Bululawang Kab. Malang	95
5. Informasi Sekolah	97
6. Situasi Pengolahan Kelas	100
7. Tenaga Edukatif dan Administratif	101
8. Profil Kepala SMP Al Munawwariyah Sudimoro Bululawang Kab. Malang	105
B. Paparan Data.....	108
B.1 Dinamika kepemimpinan situasional yang diterapkan di SMP Al Munawwariyah Sudimoro dalam menghadapi tantangan sehari-hari di lingkungan pendidikan	110
1. Gaya Memberitahukan	110
2. Pendekatan Penawaran.....	116
3. Gaya Mengikutsertakan.....	121
4. Gaya Mendelegasikan	124

B. 2 Aspek- aspek Kepemimpinan Situasional yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan dalam mendukung implementasi <i>Peace Education</i> di SMP Al Munawwariyah Sudimoro	126
1. Koordinasi dan Komunikasi	126
2. Pendelegasian Tugas	127
3. Pengikutsertaan Seluruh Stakeholder	129
4. Penghargaan terhadap Keberagaman Sudut Pandang	131
C. Temuan Penelitian	133
BAB V PEMBAHASAN	135
A. Dinamika kepemimpinan situasional yang diterapkan di SMP Al Munawwariyah Sudimoro dalam menghadapi tantangan sehari-hari di lingkungan pendidikan	135
1. Metode Pengarahan	136
2. Pendekatan Penawaran	137
3. Pendekatan Kolaboratif	138
4. Pendekatan Pendelegasian Tugas	139
B. Aspek- aspek situasional yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan dalam mendukung implementasi <i>Peace Education</i> di SMP Al Munawwariyah Sudimoro	140
1. Koordinasi dan Komunikasi	141
2. Pendelegasian Tugas	142
3. Pengikutsertaan Seluruh Stakeholder	143
4. Penghargaan terhadap Keberagaman Sudut Pandang	144
BAB VI Penutup	147
1. Kesimpulan	147
2. Saran dan Rekomendasi:	149
Daftar Rujukan	151
Lampiran- lampiran	155

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pendidikan memiliki peran krusial dalam membentuk generasi penerus yang memiliki kemampuan untuk mengatasi tantangan kompleks di era modern. Salah satu faktor yang memiliki pengaruh signifikan dalam keberhasilan lembaga pendidikan adalah kepemimpinan Kepala Sekolah.¹ Pendidikan Sekolah diselenggarakan untuk melanjutkan dan meluaskan pendidikan dasar serta menyiapkan pesertadidik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan mengadakan hubungan timbal balik dengan lingkungan alam sekitar, sosial dan budaya serta dapat mengembangkan kemampuan lebih dalam dunia kerja atau pendidikan tinggi.² Oleh karena itu pendidikan sangat penting dan dibutuhkan bagi setiap manusia.

Lingkungan dan tempat terbaik untuk kegiatan pendidikan setelah rumah ialah sekolah³. Sekolah ialah tempat bertemunya pendidik dan pesertadidik untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar atau *transfer* ilmu dari pendidik kepada pesertadidik bertatap muka secara langsung. Berbagai jenis macam dan tingkatan-tingkatan pemimpin-pemimpin dalam pendidikan ada Kepala Sekolah yang merupakan Pemimpin pendidikan yang sangat penting. Keberhasilan pendidikan

¹ Tri Izma And Vira Yolanda Kesuma, 'Peran Pendidikan Kewarganegaraan Dalam Membangun Karakter Bangsa', *Wahana Didaktika : Jurnal Ilmu Kependidikan* 17, No. 1 (28 January 2019): 84, <https://doi.org/10.31851/Wahanadidaktika.V17i1.2419>.

² I Wayan Cong Sujana, 'Fungsi Dan Tujuan Pendidikan Indonesia', *Adi Widya: Jurnal Pendidikan Dasar* 4, No. 1 (23 July 2019): 29, <https://doi.org/10.25078/Aw.V4i1.927>.

³ Hasbullah Hasbullah, 'Lingkungan Pendidikan Dalam Al-Qur'an Dan Hadis', *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan* 4, no. 01 (30 June 2018): 13, <https://doi.org/10.32678/tarbawi.v4i01.1768>.

di sekolah sangat tergantung kecakapan dan kebijaksanaan Kepala Sekolah dalam memimpin suatu sekolah atau lembaga pendidikan yang dinaungi. Mengingat beban yang diemban Sekolah begitu berat, maka Sekolah harus dikelola secara profesional. Agar dihasilkan lulusan yang sesuai dengan harapan pemerintah. Thoha mengatakan bahwa organisasi (termasuk sekolah) akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinannya⁴

Kepala Sekolah adalah seorang Pemimpin yang seharusnya dapat mempengaruhi sikap dan perilaku bawahannya. Dalam hal ini targetnya adalah para guru yang diharapkan dapat meningkatkan kerjanya setelah mendapat pengaruh dari atasannya.⁵ Agar proses mempengaruhi bisa berjalan lancar, maka pemimpin harus memperlakukan individu secara manusiawi. Manusia dalam melaksanakan kegiatannya senantiasa dipengaruhi oleh kepribadian yang berbeda-beda, misalnya sifat, sikap nilai-nilai, keinginan dan minat, untuk itu akan berpengaruh pada gaya kepemimpinannya juga pada kerjanya. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin melalui orang lain yaitu melalui perilaku yang diperlihatkan pemimpin pada saat mempengaruhi orang lain, seperti dipersepsikan orang lain. Gaya bukanlah soal bagaimana pendapat pimpinan tentang perilaku mereka sendiri dalam memimpin tetapi bagaimana persepsi orang lain terutama bawahannya tentang perilaku pimpinannya.⁶

⁴ Prof. Dr. H. Edy Sutrisno, M. Si, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ke-9 (Jakarta: Kharisma Putra Utama, 2017).

⁵ Prof. Dr. H. Edy Sutrisno, M. Si, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

⁶ Besse Mattayang, 'Tipe Dan Gaya Kepemimpinan: Suatu Tinjauan Teoritis', *Jemma / Journal Of Economic, Management And Accounting* 2, No. 2 (17 September 2019): 45, <https://doi.org/10.35914/Jemma.V2i2.247>.

Melalui gaya kepemimpinan seorang Pemimpin akan mampu mentransfer beberapa nilai seperti penekanan pada kelompok, dukungan guru maupun karyawan, toleransi terhadap resiko, kriteria pengubahan dan sebagainya pada lain sisi pegawai akan membentuk suatu persepsi subyektif mengenai dasar-dasar nilai yang ada dalam organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang ingin disampaikan pimpinan melalui gaya kepemimpinannya.⁷

Untuk menyesuaikan antara nilai-nilai, dibutuhkan suatu proses yang disebut sosialisasi, proses ini akan berhasil dengan baik jika pegawai baru akan merasa senang dengan lingkungan kerja yang ditempatinya. Tidak berbeda dengan guru maupun pesertadidik pada suatu sekolah tentunya akan merasa senang dan Proses Belajar Mengajar (PBM) akan berjalan baik. Kepala Sekolah mampu bertugas dan menjalankan fungsinya dengan baik pula.

Dalam usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawannya diperlukan seorang Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan situasional, yaitu seorang Pemimpin yang selain mempunyai kemampuan pribadi juga mampu membaca keadaan bawahannya serta lingkungan kerjanya. Menurut George Terry kepemimpinan ialah suatu proses mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok.⁸ Sehingga dalam bidang pendidikan, kepemimpinan mengandung arti suatu proses mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan agar dapat mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

⁷ Leny Marlina, 'Tipe-Tipe Kepemimpinan Dalam Manajemen Pendidikan', No. 02 (2013).

⁸ Veithzal Rivai, *Education Management (Analisis Teori dan Praktik)*, ed. 1-1 (Jakarta: Rajawali Pers, 2009, n.d.).

Kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan ini ialah tugas seorang Kepala Sekolah, karena itulah Kepala Sekolah mempunyai tugas yang sangat berat. Oleh karena tugas yang sangat berat itulah, Kepala Sekolah dituntut untuk mempunyai kemampuan yang mumpuni dan kompeten di bidangnya.

Dalam hal ini kematangan bawahan berkaitan langsung dengan kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan agar pemimpin memperoleh ketaatan atau pengaruh yang memadai. Untuk itu pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang didukung para bawahannya untuk selalu bertugas secara professional. Bukan menyalah gunakan untuk kepentingan pribadi, namun untuk mencapai tujuan individu dalam organisasi agar prestasi kerja bawahan dapat ditingkatkan dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan lebih efektif dan efisien. Salah satu cara efektif untuk meningkatkan prestasi kerja seseorang adalah dengan jalan menciptakan kondisi yang menyokong (*Favourable*) untuk terciptanya kebutuhan pokok individu (*Basic Personal Needs*) seseorang. Sebaliknya tidak ada kondisi yang *favourable* ini akan menghalangi kemungkinan terpenuhinya berbagai prestasi kerja seseorang.⁹

Kondisi yang manghalangi terpenuhinya basic personal needs tersebut antara lain adanya berbagai kelemahan organiasai dan managemen, sebagai contoh tidak tercapainya saling pengertian (*Misscommunication*) baik itu yang datang dari teman sejawat atau dari pihak atasan sendiri, kurang diperhatikannya faktor-faktor manusia (Penyalahgunaan kekuasaan).Terkait dengan permasalahan ini maka

⁹ Marlina, 'TIPE-TIPE KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN'.

Wexley Yukl menyarankan pemimpin seharusnya mengawali, berusaha mengajak bekerja membicarakan tentang apa yang menjadi keluhannya.¹⁰

Sekolah sebagai salah satu bagian sistem pendidikan Nasional tentu memerlukan perhatian dan pengelolaan secara serius. Karena itu, kepemimpinan Sekolah ke depan dengan perubahan masyarakat yang semakin cepat dan terbuka menuntut kemampuan yang lebih kreatif, inovatif dan dinamis. Kepala Sekolah yang sekedar bergaya menunggu dan berpegang pada aturan- aturan birokratis dan berfikir secara struktural dan tidak berani melakukan inovasi untuk menyesuaikan tuntutan masyarakatnya, akan ditinggalkan oleh peminatnya. Pada masyarakat yang semakin berkembang demikian cepat dan didalamnya terjadi kompetisi secara terbuka selalu dituntut kualitas pelayanan yang berbeda dengan masyarakat sebelumnya.¹¹

Seorang Pemimpin mempunyai tanggungjawab yang berat. Mengingat perannya yang sangat besar, keuletannya serta kewibawaannya dalam membuat langkah-langkah baru sebagai jawaban dari kebutuhan masyarakat. Hal ini sebagaimana ditulis oleh Bernard Kutner yang dikutip oleh Evendy M. Siregar tentang kepemimpinan:

“Dalam kepemimpinan tidak ada asas yang universal, yang nampak ialah proses kepemimpinan dan pola hubungan antar pemimpinnya. Fungsi utama kepemimpinan terletak dalam jenis khusus dari perwakilan (*group representation*). Seorang Pemimpin harus mewakili kelompoknya sendiri.

¹⁰ Wexley, Kenneth N, *Perilaku organisasi dan psikologi personalia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005).

¹¹ Imam Suprayogo, *Pendidikan berparadigma al-Qur'an (pergulatan membangun tradisi dan aksi pendidikan Islam)* (Aditya Media bekerjasama dengan UIN Malang Press, 2004).

Mewakili kelompoknya mengandung arti bahwa si pemimpin mewakili fungsi administrasi secara eksekutif. Ini meliputi koordinasi dan integrasi berbagai aktivitas, kristalisasi kebijaksanaan kelompok dan penilaian terhadap macam peristiwa yang baru terjadi dan membawakan fungsi kelompok. Selain itu seorang Pemimpin juga merupakan perantara dari orang dalam kelompoknya di luar kelompoknya.”¹²

Dirawat mengemukakan dalam bukunya “Pengantar Kepemimpinan Pendidikan” bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir, dan mengendalikan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pengetahuan atau pendidikan serta agar kegiatan yang dilaksanakan lebih efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran.¹³

Dari kutipan tersebut dapat diambil suatu pengertian bahwa, untuk mewujudkan program pelaksanaan pendidikan yang direncanakan, maka dalam pelaksanaannya diperlukan seseorang yang dapat mempengaruhi, mendorong serta menggerakkan komponen-komponen yang ada dalam lembaga pendidikan yang dapat mengarahkan pada pencapaian tujuan pendidikan pada suatu lembaga pendidikan. Menjadi seorang Pemimpin pendidikan, tidak saja dituntut untuk menguasai teori kepemimpinan, akan tetapi ia juga harus terampil dalam menerapkan situasi praktis di lapangan kerja dan etos kerja yang tinggi untuk membawa lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Idealnya, jika Pemimpin

¹² Siregar, Evendhy M, *‘Bagaimana Menjadi Pemimpin yang Berhasil’* (Yayasan Mari Belajar, 1990).

¹³ Dirawat, Lamberi, Busro, Indrafachrudi, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* (Usaha Nasional, 1986).

pendidikan di samping memiliki bekal kepemimpinan dari teori dan pengakuan resmi yang bersifat ekstern, tetapi juga pembawaan potensial yang dibawa sejak lahir sebagai anugerah dari Yang Maha Kuasa, namun orang dapat melatihnya agar dapat menjadi seorang Pemimpin pendidikan yang tangguh dan terampil berdasarkan pengalamannya.

Besar kecilnya peranan yang dilakukan seorang Pemimpin banyak ditentukan kepada apa dan siapa dia, dan apa yang dipimpinya, kekuasaan (otoritas) apa yang dimiliki dan perangkat mana yang ia perankan sebagai pemimpin baik itu formal maupun non formal. Akan tetapi kesemuanya berperan dalam membimbing, menuntun, mendorong, dan memberikan motivasi kepada mereka yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan.

Pemimpin pendidikan dalam hal ini adalah Kepala Sekolah sebagai orang yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di lembaga pendidikan, harus memiliki kesiapan dan kemampuan untuk membangkitkan semangat kerja personal. Seorang Pemimpin juga harus mampu menciptakan iklim dan suasana yang kondusif, aman, nyaman, tentram, menyenangkan, dan penuh semangat dalam bekerja bagi para pekerja dan para pelajar. Sehingga pelaksanaan pendidikan dan pengajaran dapat berjalan tertib dan lancar dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Hal ini sebagaimana dituturkan oleh Hendyat Soetopo dalam bukunya "Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan", bahwa kepemimpinan pendidikan adalah suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan serta pengajaran

supaya aktivitas-aktivitas yang dijalankan dapat lebih efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran.¹⁴

Pendidikan apabila dipahami dari segi agama memiliki nilai yang strategis. Sebagaimana ketika Rasulullah SAW berdakwah mengajarkan wahyu yang pertama kali turun, adalah perintah untuk membaca, sebagaimana terdapat dalam Surat Al-‘Alaq ayat 1-5 yang artinya:

“Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu Yang menciptakan, Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah Yang Maha Pemurah, Yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam, Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.¹⁵

Dari ayat tersebut mengandung pendidikan bahwa menjadi manusia itu harus berpendidikan, cerdas dan mempunyai wawasan masa depan, sehingga mereka akan terbebas dari segala bentuk penindasan, perbudakan, dan pembodohan yang sifatnya dapat merusak kehormatan manusia.

Berdasarkan doktrin inilah yang kemudian mengilhami para Pemimpin untuk mampu menjadi Pemimpin yang disegani dan diharapkan banyak orang dalam menegakkan syariat Islam. Agar tujuan pendidikan dapat terlaksana dengan baik, maka diperlukan Pemimpin yang mengerti akan komitmen yang menjadi tujuan tersebut. Karena pendidikan mengandung nilai-nilai yang besar dalam kehidupan manusia baik di dunia maupun di akherat yaitu nilai-nilai ideal Islam. Dalam hal ini ada tiga kategori, yaitu dimensi yang mendorong manusia untuk memanfaatkan dunia agar menjadi bekal bagi kehidupan akherat, dimensi yang

¹⁴ Hendyat Soetopo, *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan* (Surabaya: Kaifa, 1982).

¹⁵ Depag RI, *Mushaf Al-Qur'an Al-Mu'iz* (Semarang: PT Karya Toha Putra, 2021).

mengandung nilai yang mendorong manusia berusaha keras untuk meraih kehidupan akherat yang membahagiakan, dimensi yang mengandung nilai yang dapat memadukan antara kehidupan duniawi dan ukhrawi.

Di samping itu, pemimpin pendidikan harus berwawasan masa depan yaitu mengantisipasi perubahan yang ada, tidak hanya dalam pendidikan saja tetapi juga perkembangan ilmu pengetahuan teknologi. Kepemimpinan pendidikan pada lembaga pendidikan Islam, yaitu Kepala Sekolah, penting sekali untuk peningkatan kualitas pendidikan. Karena lembaga pendidikan yang dikelola oleh Pemimpin yang mengerti komitmen serta berwawasan luas, akan berjalan dengan tertib dan dinamis sesuai dengan kemajuan zaman. Selain itu, Kepala Sekolah hendaknya juga mengerti kedudukan Sekolah di masyarakat, mengenal badan-badan dan lembaga-lembaga masyarakat yang menunjang pendidikan, mengenal perubahan sosial, ekonomi, politik masyarakat, mampu membantu guru dalam mengembangkan program pendidikan sesuai dengan perubahan yang terjadi di masyarakat sekaligus membantu pemecahan permasalahan yang dihadapi.

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah suatu hal yang mudah untuk diwujudkan. Karena banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhinya yang tanpa ada usaha untuk memperhatikan dan mencari solusi, maka usaha peningkatan kualitas pendidikan mustahil akan terwujud. Realitanya, banyak lembaga pendidikan yang dapat tumbuh dan berkembang menjadi lebih baik dan ada pula yang mengalami kemandekan dan bahkan tinggal menunggu kehancurannya. Adapun salah satu faktor penyebabnya adalah terletak pada kompetensi dan kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengelola Sekolah.

Apabila seorang Kepala Sekolah tidak bisa mengatur, mempengaruhi, mengajak anggotanya untuk meraih tujuan pendidikan, gagap memanfaatkan peluang yang ada, dan cenderung menerapkan gaya kepemimpinan yang sekedar melaksanakan tugas rutin, maka jangan diharapkan kualitas pendidikan akan mengalami peningkatan. Sebaliknya, jika seorang Kepala Sekolah tersebut memiliki potensi yang cukup baik, maka ia akan cenderung untuk terus meningkatkan organisasi pendidikan di lembaga yang dipimpinnya. Sehingga dengan sendirinya kualitas pendidikan ikut meningkat.

Pertumbuhan Sekolah dalam lapisan masyarakat tidak terlepas dari kepemimpinan Kepala Sekolah dalam rangka mencapai tujuan secara umum ataupun secara khusus. Sebab kepemimpinan Kepala Sekolah tidak hanya tersurat kedalam lembaga Sekolah saja tetapi juga tersirat kedalam sosial masyarakat serta kultur budaya di lingkungan masyarakat tersebut. Kepala Sekolah Menengah Pertama Al Munawwariyah sebagai contoh, keberadaan Sekolah yang tumbuh dan berkembang di lingkungan yang termasuk wilayah pedesaan juga menjadi nilai tersendiri. Bagaimana kepemimpinan Kepala Sekolah Sekolah Menengah Pertama Al Munawwariyah Sudimoro dalam perjalanannya mengembangkan Sekolah tersebut juga menjadi satu alasan kenapa pada akhirnya Sekolah ini tetap bertahan dan bahkan mampu menjadi motor penggerak perubahan pemahaman orangtua siswa akan pentingnya pendidikan Sekolah sebagai benteng kehidupan dari maraknya pergaulan bebas hingga masalah paling krusial di lingkungan masyarakat yaitu putus sekolah.

Sekolah Menengah Pertama Al Munawwariyah Sudimoro bukanlah hanya sekedar simbol atau pelengkap, sebab data yang menunjukkan bahwa meningkatnya nilai akademik siswa di lingkungan Sekolah ini yang juga patut mendapat apresiasi dari pemerintah, menjadi bahan pertimbangan bahwa melalui Sekolah lahir pribadi siswa yang lebih percaya diri dan diperhitungkan di masyarakat. Piagam penghargaan yang diperoleh Sekolah Menengah Pertama Al Munawwariyah Sudimoro sebagai sekolah dengan indeks integritas penyelenggara ujian nasional yang tertinggi juga bagian dari bukti bahwa Sekolah ini menunjukkan eksistensinya di masyarakat.

Dalam mengelola sekolah, Kepala Sekolah dapat menekankan salah satu gaya kepemimpinan yang ada atau bahkan mengkombinasikan salah satu gaya dengan gaya lainnya. Gaya kepemimpinan mana yang paling tepat masih menjadi pertanyaan. Akan tetapi menurut hemat Peneliti gaya Kepemimpinan Situasional yang dikembangkan oleh *Hersey* dan *Blancard* yang tepat digunakan oleh para pimpinan khususnya pemimpin di lembaga pendidikan atau sekolah karena teori ini menekankan hubungan pemimpin dengan anggota hingga tercipta kepemimpinan yang efektif, karena anggota dapat menentukan keanggotaan pribadi yang dimiliki Pemimpin. Kepemimpinan situasional menurut Harsey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut: Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, jumlah dukungan *sosioemosional*

yang diberikan oleh Pimpinan dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.¹⁶

Prestasi pesertadidik di sekolah akan mempengaruhi minat masyarakat terhadap sekolah itu sendiri. Tidak sedikit orang tua yang memasukkan anak-anaknya ke sebuah lembaga pendidikan Negeri, khususnya sekolah dasar, bukan hanya karena kurikulum dan pembelajarannya, tetapi juga prestasi yang telah diraih oleh sekolah tersebut. Selain prestasi dalam bidang akademik, banyak pula orang tua yang memilih lembaga pendidikan Negeri yang memiliki banyak prestasi dalam bidang non-akademik, khususnya prestasi dalam bidang non-akademik keagamaan. Hal tersebut dimaksudkan agar anak-anak mereka berhasil mencetak prestasi, setidaknya dalam hal meningkatkan keterampilannya.¹⁷

Kepala Sekolah sebagai agen perubahan dalam sekolah mempunyai peranan aktif dalam meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, Kepala Sekolah harus mempunyai kemampuan *leadership* yang baik. Kepala Sekolah yang baik adalah Kepala Sekolah yang mampu dan dapat mengelola semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepala Sekolah hendaknya mampu menciptakan iklim organisasi yang baik agar semua komponen sekolah dapat memerankan diri secara bersama untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.¹⁸

¹⁶ Hersey, P. and Blanchard, K.H, 'Life Cycle Theory of Leadership, Training and Development', 1969.

¹⁷ Suryadi Suryadi and Wike Silfia, 'Madrasah Sebagai Pilihan Orang Tua Bagi Pendidikan Anak Di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif 01 KH. Shiddiq Jember', *JIP Jurnal Ilmiah PGMI* 5, no. 2 (1 January 2019): 195–207, <https://doi.org/10.19109/jip.v5i2.3885>.

¹⁸ Baharuddin Baharuddin, 'KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM ERA OTONOMI PENDIDIKAN', *El-HARAKAH (TERAKREDITASI)* 8, no. 1 (8 December 2008): 19, <https://doi.org/10.18860/el.v8i1.4612>.

Dari beberapa penjelasan diatas kita bisa menarik kesimpulan bahwasanya posisi Kepala Sekolah akan menentukan arah suatu lembaga. Kepala Sekolah merupakan pengatur dari program yang ada di sekolah. Oleh karena itu Kepala Sekolah diharapkan menjadi semangat kerja guru, serta kultur sekolah dalam peningkatan mutu belajar siswa.

Ada perubahan zaman sejak terjadinya covid 19 adaptasi situasi dan kondisi dapat menyesuaikan diri dengan kondisi tersebut untuk tetap dapat menghasilkan lulusan yang bermutu. Pendidikan harus mampu menerapkan teknologi digital dalam proses pembelajaran, yang kapasitasnya mampu menembus tembok ruang kelas, batas-batas sekolah, dan bahkan negara. Hal ini tentu menjadi tantangan tersendiri bagi seluruh lembaga pendidikan di Indonesia, termasuk lembaga pendidikan SMP Al Munawwariyah Sudimoro Bulululawang.

Salah satu indikator keberhasilan Kepala Sekolah yaitu “Kepala Sekolah selaku pimpinan tertinggi di sekolah dianggap berhasil jika dapat meningkatkan kinerja guru melalui berbagai macam bentuk kegiatan pembinaan guru.”¹⁹ Hal ini menjadi tantangan bagi Kepala Sekolah yang berfungsi sebagai penggerak untuk tetap sehat, tetap aman, dan tetap bekerja dalam situasi dan kondisi apapun, terutama dalam kondisi pandemi Covid-19 ini. Dalam situasi pandemi Covid-19 yang mana mereka diminta untuk bekerja dari rumah, Kepala Sekolah dituntut untuk tetap melaksanakan tugas mereka dalam membimbing guru yang ada di lembaga mereka.

¹⁹ Cucu Sukmawati and Endang Herawan, ‘Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah, Komitmen Guru Dan Mutu Kinerja Mengajar Guru’, *Jurnal Administrasi Pendidikan* 13, no. 2 (6 March 2017), <https://doi.org/10.17509/jap.v23i2.5634>.

Untuk menghasilkan sekolah yang bermutu, Kepala Sekolah harus dapat mengoptimalkan fungsi kepemimpinannya. Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap Pemimpin berada di dalam, bukan berada di luar situasi itu, sehingga pemimpin harus berusaha menjadi bagian di dalam situasi kelompok atau organisasinya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan dewan pendidikan Yayasan Al Munawwariyah Kyai Zulfan, beliau menyampaikan

"Bahwa kepemimpinan situasional di SMP Al Munawwariyah Sudimoro dipengaruhi oleh struktur organisasi yang mengintegrasikan kebijakan pesantren dengan aturan dinas pendidikan kabupaten. Meskipun secara teknis kebijakan merujuk pada dinas kabupaten, aspek-aspek mendasar yang berkaitan dengan pesantren tetap menjadi acuan utama. Proses pemilihan kepala sekolah didasarkan pada senioritas dan melalui persetujuan para stakeholder, termasuk pengasuh pondok pesantren. Pertemuan bulanan yang melibatkan semua guru di lingkungan Al Munawwariyah, baik dari SD, SMP, SMK, maupun MADIN, menunjukkan upaya yayasan dalam membangun komunikasi yang kuat dan merata antara guru-guru lembaga pendidikan dan pesantren".²⁰

Model kepemimpinan situasional yang diterapkan menunjukkan *fleksibilitas* dalam mengakomodasi berbagai kebijakan dari dinas kabupaten dan pesantren. Pertemuan rutin setiap bulan menjadi mekanisme penting untuk mengontrol dan mengevaluasi kinerja, serta mempererat hubungan antara guru lembaga dan guru pondok. Kepemimpinan yang didasarkan pada senioritas dan persetujuan *stakeholder* menunjukkan adanya kombinasi antara otoritas formal dan tradisional dalam pengambilan keputusan. Hal ini mencerminkan bahwa kepemimpinan di SMP Al Munawwariyah Sudimoro bukan hanya tentang menerapkan kebijakan

²⁰ Kyai Zulfan, Dewan Pendidikan Yayasan Al Munawwariyah, *Wawancara* (Kab. Malang, 2024).

secara top-down, tetapi juga mengedepankan pendekatan *partisipatif* dan *kolegial*, sesuai dengan prinsip-prinsip kepemimpinan situasional yang *adaptif* terhadap dinamika lingkungan pendidikan.²¹

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengeksplorasi dinamika kepemimpinan situasional di SMP Al Munawwariyah Sudimoro dan dampaknya terhadap implementasi *Peace Education*. Melalui studi kasus ini, diharapkan dapat dihasilkan wawasan yang lebih khusus tentang bagaimana kepemimpinan situasional dapat menjadi katalisator untuk membentuk lingkungan pendidikan yang mempromosikan perdamaian, toleransi, dan nilai-nilai positif lainnya di tingkat sekolah menengah pertama. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi konkret untuk pengembangan kebijakan dan praktik kepemimpinan di SMP Al Munawwariyah Sudimoro serta menjadi inspirasi bagi lembaga pendidikan serupa.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka penelitian ini diberi judul “ Model Kepemimpinan Situasional” (Studi kasus di SMP Al Munawwariyah Sudimoro Bululawang Kab. Malang”.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian diatas, Maka fokus penelitian ini adalah

1. Bagaimana dinamika kepemimpinan situasional yang diterapkan di SMP Al Munawwariyah Sudimoro dalam menghadapi tantangan sehari-hari di lingkungan pendidikan ?

²¹ Kyai Zulfan, Dewan Pendidikan Yayasan Al Munawwariyah.

2. Apa saja aspek-aspek Kepemimpinan situasional yang mempengaruhi efektivitas dalam mendukung implementasi *Peace Education* di SMP Al Munawwariyah Sudimoro?

C. Tujuan Penelitian

Dengan mengacu fokus penelitian diatas masalah, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk memahami dan mendeskripsikan dinamika kepemimpinan situasional yang diterapkan di SMP Al Munawwariyah Sudimoro dalam menghadapi tantangan sehari-hari di lingkungan pendidikan.
2. Untuk memahami dan mendeskripsikan apa saja aspek- aspek yang mempengaruhi efektivitas Kepemimpinan Situasional dalam mendukung implementasi *Peace Education* di SMP Al Munawwariyah Sudimoro.

D. Manfaat Penelitian

Secara teoritis hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi ilmu penegetahuan dan pengembangan konsep kepemimpinan, khususnya tentang gaya kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah serta sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya khususnya yang berminat dalam kajian kepemimpinan.

Secara praktis hasil penelitian akan berguna sebagai berikut;

1. Bagi Kepala Sekolah, hasil penelitian ini :
 - a. Sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil langkah-langkah strategis peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan

profesionalisme guru di Sekolah Menengah Pertama Al Munawwariyah Sudimoro

- b. Mengembangkan teori manajemen SDM khususnya yang berkaitan dengan peran pimpinan (Kepala Sekolah atau Kepala Sekolah) dan Manajemen profesional.

2. Bagi guru SMP Al Munawwariyah Sudimoro, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk pertumbuhan dan peningkatan jabatan fungsionalnya sebagai guru yang profesional.
3. Bagi siswa SMP Al Munawwariyah Sudimoro, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk lebih meningkatkan prestasi belajar demi dapatnya berkompetisi dengan kebutuhan pasar (SDM).
4. Bagi Kepala Dinas Pendidikan Kab. Malang, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Kepala Sekolah di lingkungan Kota Kab. Malang.

E. Definisi Istilah

1. Model Kepemimpinan Situasional: Model kepemimpinan situasional mengacu pada pendekatan kepemimpinan yang menekankan adaptasi gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang dihadapi. Kepala Sekolah dapat mengubah gaya kepemimpinan mereka berdasarkan kebutuhan dan karakteristik khusus dari lingkungan atau tantangan yang dihadapi di sekolah.
2. Dinamika Kepemimpinan Situasional : perubahan dan adaptasi yang terjadi dalam interaksi antara pemimpin dan bawahan sesuai dengan situasi yang

berkembang. Dinamika ini mencakup bagaimana seorang pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka berdasarkan tingkat kesiapan, kompetensi, dan motivasi bawahan. Dinamika ini penting karena menunjukkan bahwa kepemimpinan bukanlah sesuatu yang statis, tetapi merupakan proses yang terus berkembang dan membutuhkan fleksibilitas untuk merespons kebutuhan dan tantangan yang berbeda-beda dalam lingkungan kerja.

3. Kepala Sekolah: Kepala Sekolah adalah pemimpin utama di suatu sekolah yang bertanggung jawab atas manajemen dan pengembangan sekolah. Peran Kepala Sekolah mencakup berbagai aspek, termasuk administrasi, pengawasan, dan pengambilan keputusan strategis.
4. Aspek-aspek : elemen-elemen penting yang mempengaruhi penerapan gaya kepemimpinan yang efektif.
5. SMP Al Munawwariyah : sekolah menengah pertama (SMP) yang berada di Sudimoro, dalam konteks tesis ini, menjadi fokus penelitian terkait kepemimpinan situasional.
6. *Peace Education*, atau Pendidikan Perdamaian, adalah proses pengajaran dan pembelajaran yang bertujuan untuk mengembangkan pemahaman, keterampilan, sikap, dan nilai yang diperlukan untuk menciptakan dan memelihara perdamaian. Ini mencakup pembelajaran tentang penyebab konflik, strategi resolusi konflik, promosi hak asasi manusia, dan penghargaan terhadap keanekaragaman. Dalam konteks kepemimpinan situasional, *Peace Education* menekankan pentingnya adaptasi gaya

kepemimpinan yang *fleksibel* untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perdamaian dan harmonisasi dalam berbagai situasi dan konteks.

F. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini bukanlah penelitian yang tergolong baru. Hal ini dikarenakan kajian tentang kepemimpinan selalu menjadi bahan kajian yang menarik untuk diteliti. Penelitian tentang kepemimpinan dalam pendidikan sudah dicoba dilakukan oleh beberapa pihak diantaranya:

1. Tesis dengan judul “Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru Di SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Magelang”, hasil penelitian menunjukkan model kepemimpinan yang digunakan dan peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru di SMK Muhammadiyah se-Kabupaten Magelang. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif.

Penentuan subyek penelitian menggunakan informan kunci dan obyek penelitian adalah masalah yang telah dirumuskan dalam rumusan masalah. Penelitian ini menggunakan tiga teknik pengumpulan data, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Instrumen pengumpulan data adalah daftar pertanyaan wawancara, lembar pencermatan dokumen dan lembar pengamatan observasi. Uji validitas data dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna dari pada generalisasi. Penelitian ini tidak dimaksudkan untuk pengujian hipotesis, tetapi lebih menekankan pada pengumpulan data untuk mendeskripsikan keadaan sebenarnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Kepala Sekolah menerapkan model kepemimpinan demokratik dalam meningkatkan kedisiplinan guru. Hal ini dibuktikan dengan Kepala Sekolah sangat terbuka, menerima saran dan masukan, serta kritik. Kepala Sekolah juga selalu mengajak, mendorong dan memotivasi kepada guru dan karyawan untuk selalu berubah dan mengembangkan diri menjadi lebih baik. Selain itu Kepala Sekolah mengutamakan musyawarah untuk mencapai mufakat. Sebelum keputusan diambil Kepala Sekolah memusyawarahkan dengan tim atau stafnya agar diberi masukan dan saran apabila kurang baik, setelah itu disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah (guru dan karyawan), 2) Kepala Sekolah sangat besar perannya dalam meningkatkan kedisiplinan guru. Kepala Sekolah menyusun rencana, program dan melaksanakan program kedisiplinan yang dituangkan dalam tata tertib atau aturan guru. Tata tertib kedisiplinan itu berupa: disiplin waktu, disiplin administratif, disiplin beribadah, disiplin menegakkan aturan, dan disiplin sikap. Disarankan kepada Kepala Sekolah agar dapat menerapkan model kepemimpinan secara bervariasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara maksimal.²²

2. Tesis dengan judul “Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di Sekolah Dasar Negeri 2 Perumnas Way Kandis” juga selaras dengan penelitian ini. Penelitian ini tentang gaya kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Negeri 2 Perumnas Way Kandis Bandar Lampung.

²² Elfi Rusdiana Ekowati, ‘Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru Di SMK Muhammadiyah Se- Kabupaten Magelang’ (UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG, 2020).

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Negeri 2 Perumnas Way kandis. Seperti sudah diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh setiap Kepala Sekolah ialah berbeda-beda. Tidak ada gaya yang dikatakan paling tepat untuk diterapkan mengingat beragamnya karakter masing-masing Kepala Sekolah hingga berbedanya tingkat kematangan atau *maturity* tiap-tiap bawahan. Sehingga sangat diperlukan kemampuan Kepala Sekolah untuk dapat mengetahui karakter atau kematangan masing-masing bawahan serta untuk memahami situasi agar Kepala Sekolah dapat memilih gaya kepemimpinan seperti apa yang tepat untuk diterapkan. Penelitian ini digali berdasarkan rumusan masalah meliputi: Bagaimana gaya kepemimpinan situasional Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Negeri 2 Perumnas Way kandis terhadap tingkat kematangan tenaga pendidik.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*). Subjek dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah dan tenaga pendidik, dan objek penelitian ini adalah gaya kepemimpinan situasional Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Negeri 2 Perumnas Way kandis Bandar Lampung. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Negeri 2 Perumnas Way kandis dalam menghadapi tingkat kematangan tenaga pendidik ialah menggunakan gaya kepemimpinan intruksional, Kepala Sekolah menggunakan gaya kepemimpinan konsultasi, Kepala Sekolah menggunakan gaya kepemimpinan partisipasi, dan untuk menghadapi pendidik Kepala Sekolah menggunakan gaya kepemimpinan delegasi. Semua

gaya yang digunakan Kepala Sekolah dalam menghadapi tenaga pendidik mulai dari gaya kepemimpinan yang ada pada teori kepemimpinan situasional. Kepala Sekolah juga menekankan pentingnya pengawasan atau kontrol dalam menghadapi semua tingkat kematangan pendidik. Kata Kunci:

Gaya Kepemimpinan situasional Kepala Sekolah.²³

3. Jurnal Administrasi Negara dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Disiplin Guru di SMA Negeri 14 Samarinda” juga relevan dengan penelitian ini. Penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap disiplin kerja guru di SMA Negeri 14 Samarinda. Dari hasil penelitian diketahui bahwa ada hubungan yang erat antara kepemimpinan Kepala Sekolah dengan indikator (ketaatan terhadap jam kerja, ketaatan terhadap prosedur kerja, ketaatan terhadap instruksi atasan) terhadap disiplin guru.

Persamaan penelitian Maharrani Dwi Cahyaningsih dengan penelitian ini yaitu sama-sama meneliti tentang kepemimpinan Kepala Sekolah dan berkaitan dengan kedisiplinan guru. Perbedaan kedua penelitian tampak dari metode penelitian yang digunakan dimana penelitian Maharrani Dwi Cahyaningsih menggunakan penelitian kuantitatif deskriptif sedangkan penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Objek penelitian yang digunakan dalam kedua penelitian juga berbeda. Penelitian

²³ M. Ridho Hamidan, ‘Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di Sekolah Dasar Negeri 2 Perumnas Way Kandis’ (UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG, 2021).

ini mencari model kepemimpinan dari beberapa sekolah untuk meningkatkan kedisiplinan guru.²⁴

4. Jurnal Ilmiah berjudul “Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di Smp Negeri 2 Tanah Merah Kabupaten Boven Digoel”, penelitian ini memberikan kesimpulan Kepala Sekolah tidak selalu memberikan penjelasan yang terperinci dalam setiap keputusan yang diambil, hanya jika dirasa guru membutuhkan penjelasan baru diberikan penjelasan yang terperinci. Karena guru telah dianggap cukup matang dalam memahami dan melaksanakan setiap keputusan yang diberikan secara jelas dan terperinci, sehingga gaya kepemimpinan *telling* jarang dipergunakan oleh Kepala Sekolah kecuali menyangkut hal-hal yang rumit yang membutuhkan penjelasan secara terinci oleh Kepala Sekolah.²⁵

UNIVERSITAS ISLAM
RADEN RAHMAT

²⁴ MAHARRANI DWI CAHYANINGSIH, ‘Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Disiplin Guru Di SMA Negeri 14 Samarinda’, 5640 - 5654, 5 (2017).

²⁵ Setyaningtyas Esthi Rahayu, ELita Bharanti, and Setyaningtyas Esthi Rahayu, ELita Bharanti, Alouysius Batmiyanik, ‘Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di SMP Negeri 2 Tanah Merah Kabupaten Boven Digoel’ Vol. 4 No. 1 (2017) (2017).

Berikut adalah tabel perbedaan dan persamaan dari empat penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah:

Aspek Penelitian	Tesis SMK Muhammadiyah	Tesis SD Negeri 2 Perumnas Way Kandis	Jurnal SMA Negeri 14 Samarinda	Jurnal SMP Negeri 2 Tanah Merah
Judul	Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru Di SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Magelang	Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di Sekolah Dasar Negeri 2 Perumnas Way Kandis	Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Disiplin Guru di SMA Negeri 14 Samarinda	Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di SMP Negeri 2 Tanah Merah Kabupaten Boven Digoel
Metode Penelitian	Kualitatif deskriptif	Kualitatif deskriptif (field research)	Kuantitatif deskriptif	Kualitatif deskriptif
Subjek Penelitian	Informan kunci (guru, karyawan)	Kepala Sekolah, tenaga pendidik	Kepala Sekolah, guru	Kepala Sekolah, guru
Objek Penelitian	Model kepemimpinan dan kedisiplinan guru	Gaya kepemimpinan situasional	Pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja guru	Gaya kepemimpinan situasional
Teknik Pengumpulan Data	Wawancara, observasi, dokumentasi	Wawancara, observasi	Kuesioner, analisis data statistik	Observasi, wawancara
Instrumen Pengumpulan Data	Daftar pertanyaan wawancara, lembar pencermatan dokumen, lembar pengamatan observasi	Daftar pertanyaan wawancara, lembar pengamatan	Kuesioner	Lembar observasi, daftar pertanyaan wawancara

Validitas Data	Triangulasi	Triangulasi	Uji validitas dan reliabilitas statistik	Triangulasi
Hasil Penelitian	Kepala Sekolah menerapkan model kepemimpinan demokratis untuk meningkatkan kedisiplinan guru melalui musyawarah dan program kedisiplinan	Kepala Sekolah menggunakan gaya kepemimpinan instruksional, konsultasi, partisipasi, dan delegasi sesuai dengan tingkat kematangan tenaga pendidik	Ada hubungan erat antara kepemimpinan Kepala Sekolah dan kedisiplinan guru dalam ketaatan terhadap jam kerja, prosedur kerja, dan instruksi atasan	Kepala Sekolah jarang menggunakan gaya kepemimpinan telling, kecuali untuk hal-hal rumit yang membutuhkan penjelasan terperinci
Fokus Penelitian	Meningkatkan kedisiplinan guru di SMK Muhammadiyah	Gaya kepemimpinan situasional di SD Negeri 2 Perumnas Way Kandis	Pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja guru di SMA Negeri 14 Samarinda	Implementasi gaya kepemimpinan situasional di SMP Negeri 2 Tanah Merah

Persamaan:

- Semua penelitian meneliti tentang kepemimpinan kepala sekolah.
- Penelitian bertujuan untuk melihat pengaruh kepemimpinan terhadap berbagai aspek (kedisiplinan guru, efektivitas kerja).
- Metode penelitian kualitatif deskriptif digunakan dalam tiga dari empat penelitian.
- Teknik pengumpulan data umumnya melibatkan wawancara dan observasi.

Perbedaan:

- Penelitian di SMA Negeri 14 Samarinda menggunakan metode kuantitatif deskriptif, berbeda dengan yang lainnya yang menggunakan metode kualitatif.
- Fokus objek penelitian berbeda, misalnya kedisiplinan guru di SMK Muhammadiyah, gaya kepemimpinan situasional di SD Negeri 2 Perumnas Way Kandis dan SMP Negeri 2 Tanah Merah, serta pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja guru di SMA Negeri 14 Samarinda.
- Instrumen pengumpulan data bervariasi antara kuesioner, wawancara, observasi, dan dokumentasi.

G. Sistematika Penulisan

Agar memudahkan dalam memahami isi tesis ini, peneliti sajikan sistematika penulisan tesis secara garis besar sebagai berikut :

Bab I memuat Konteks penelitian, Fokus penelitian, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Definisi Istilah, Penelitian terdahulu, dan Sistematika Penulisan. Bab II mengulas tentang kerangka teori disiplin kerja guru, model kepemimpinan situasional Kepala Sekolah, asumsi, paradigma, kerangka penelitian serta hipotesis penelitian. Bab III membahas pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, subyek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, pengecekan keabsahan data, dan tahap- tahap penelitian. Bab IV memuat deskripsi objek penelitian, temuan hasil penelitian. Bab V mendiskusikan temuan penelitian dalam konteks teori penelitian. Bab VI menyimpulkan penelitian dan memberikan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya.