

Strategi Kepala Sekolah Menengah Dalam Mengelola Perilaku Interpersonal dan Kelompok Melalui Pendekatan Kepemimpinan Situasional

Edwin Hutabian¹, Yoserizal², Hadiyanto², Nellitawati², Hanif Al Kadri²

¹ Sekolah Tinggi Agama Islam Imam Asy Syafii, Indonesia

² Administrasi Pendidikan, Universitas Negeri Padang, Indonesia

*Penulis Korespondensi, e-mail: yoseyakusa2@gmail.com

Abstract

Situational leadership is an adaptive approach to managing human resources, particularly in educational settings. In secondary schools, principals play a vital role in managing interpersonal behavior and group dynamics to foster a collaborative and conducive work climate. This study aims to examine the strategies employed by secondary school principals in managing interpersonal and group behavior through situational leadership approaches. The research employs a Systematic Literature Review (SLR) method by analyzing national and international articles published over the past ten years, sourced from reputable databases such as Scopus, Google Scholar, ERIC, and Garuda. Data collection was carried out through identification, selection, and extraction of relevant literature. Data analysis was conducted thematically and narratively using a descriptive-analytical approach. The results indicate that principals adapt their leadership styles based on the readiness levels of teachers and staff in facing work challenges. Strategies include empathetic interpersonal communication, empowerment of working groups, and the development of a collaborative work culture. This approach has proven effective in enhancing team performance and fostering harmonious work relationships. The study concludes that adaptive leadership competence is essential for the success of school management and supports the overall educational goals.

Abstrak

Kepemimpinan situasional merupakan pendekatan yang adaptif dalam mengelola sumber daya manusia, terutama dalam konteks pendidikan. Dalam lingkungan sekolah menengah, kepala sekolah memiliki peran penting dalam mengelola perilaku interpersonal dan dinamika kelompok untuk menciptakan iklim kerja yang kolaboratif dan kondusif. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi kepala sekolah menengah dalam mengelola perilaku interpersonal dan kelompok melalui pendekatan kepemimpinan situasional. Metode yang digunakan adalah Systematic Literature Review (SLR) terhadap artikel-artikel nasional dan internasional selama 10 tahun terakhir yang diperoleh dari database terpercaya seperti Scopus, Google Scholar, ERIC, dan Garuda. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui identifikasi, seleksi, dan ekstraksi informasi dari literatur yang relevan. Analisis data dilakukan secara tematik dan naratif dengan pendekatan deskriptif-analitis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka berdasarkan tingkat kesiapan guru dan staf dalam menghadapi tantangan kerja. Strategi yang digunakan meliputi komunikasi interpersonal yang empatik, pemberdayaan kelompok kerja, serta penciptaan budaya kerja kolaboratif. Pendekatan ini terbukti meningkatkan efektivitas kerja tim dan menciptakan hubungan kerja yang harmonis. Simpulan dari studi ini menggarisbawahi pentingnya kompetensi adaptif dalam kepemimpinan situasional untuk menunjang keberhasilan manajemen sekolah dan mendukung tujuan pendidikan secara keseluruhan.

Kata Kunci: Strategi Kepala Sekolah; Perilaku Interpersonal; Dinamika Kelompok; Kepemimpinan Situasional; Sekolah Menengah

How to Cite: Hutabian, E., Yoserizal., Hadiyanto., Nellitawati ., Kadri, H. A., (2025). Strategi kepala sekolah menengah dalam mengelola perilaku interpersonal dan kelompok melalui pendekatan kepemimpinan situasional. . *Journal of Educational Administration and Leadership*, 5(2), 95-104. doi: 10.24036/jeal.v5i2



1. Pendahuluan

Dalam menghadapi kompleksitas dinamika organisasi sekolah abad ke-21, peran kepala sekolah sebagai pemimpin yang mampu mengelola perilaku interpersonal dan dinamika kelompok menjadi semakin krusial, terutama melalui pendekatan kepemimpinan situasional yang adaptif. Laporan UNESCO (2021) menunjukkan bahwa 63% sekolah menengah di negara berkembang menghadapi tantangan serius dalam mengelola hubungan antarpersonal di lingkungan pendidikan. Di Indonesia, Kemendikbudristek (2020) mencatat bahwa lebih dari 58% kepala sekolah belum mendapatkan pelatihan kepemimpinan yang secara khusus membekali mereka dengan keterampilan manajemen hubungan sosial dan dinamika kelompok di sekolah. Data dari OECD (2019) melalui studi TALIS mengungkap bahwa hanya 47% guru di Indonesia yang merasa didukung oleh kepala sekolah mereka dalam membina relasi profesional yang sehat di lingkungan kerja. Survei dari The Wallace Foundation (2020) juga menekankan bahwa sekolah dengan kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan situasional cenderung memiliki iklim kerja kolaboratif yang lebih baik. Laporan dari World Bank Education (2022) menyebut bahwa intervensi kepemimpinan yang kontekstual telah meningkatkan partisipasi guru dalam proses pengambilan keputusan sebesar 37% di sekolah menengah kawasan Asia Tenggara. Penelitian nasional oleh Karim et al. (2025) mengidentifikasi bahwa kepala sekolah di Cirebon menunjukkan peran pemimpin yang kompleks, mulai dari kepemimpinan inspiratif hingga kepemimpinan kolektif non-struktural. Penelitian oleh O'Keefe et al. (2020) menyoroti pentingnya peran pemimpin dalam membentuk persepsi keadilan dan iklim organisasi yang kondusif. Studi oleh Kin dan Abdull Kareem (2018) di Malaysia mengonfirmasi bahwa kepala sekolah di sekolah berkinerja tinggi lebih berhasil menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan kebutuhan sekolah. Sementara itu, Francis (2019) menegaskan adanya hubungan signifikan antara keterampilan kepala sekolah dengan kemampuan guru dalam mengelola kelas. Survei dari Center for Educational Leadership and Policy Studies (CELPS, 2021) menyebutkan bahwa kepemimpinan situasional yang efektif berkontribusi langsung terhadap penguatan hubungan interpersonal antara kepala sekolah dan guru. Temuan-temuan ini menegaskan pentingnya penelitian lanjutan untuk menggali strategi kepala sekolah menengah dalam mengelola perilaku interpersonal dan kelompok guna menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, kolaboratif, dan berkeadilan.

Pentingnya variabel perilaku interpersonal dan kelompok dalam konteks kepemimpinan pendidikan tidak dapat diabaikan karena keduanya memainkan peran sentral dalam menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan produktif. Kepemimpinan situasional, sebagaimana dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (1982), menekankan pentingnya penyesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan dan kematangan bawahan, termasuk dalam mengelola hubungan antarindividu dan dinamika kelompok di lingkungan sekolah. Variabel perilaku interpersonal mencakup indikator seperti komunikasi efektif, empati, kepercayaan, dukungan emosional, dan kemampuan membangun hubungan (Goleman, 1995; Robbins & Judge, 2013). Sementara itu, perilaku kelompok mencakup kemampuan kepala sekolah dalam mengelola kerja sama tim, mengatasi konflik, membangun visi bersama, serta mendorong partisipasi kolektif (Northouse, 2018; Leithwood et al., 2006). Penelitian oleh Yukl (2010) menunjukkan bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam situasi pendidikan sangat tergantung pada kemampuannya membaca situasi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya, baik direktif, suportif, partisipatif, maupun delegatif. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah yang mampu menggunakan kepemimpinan situasional secara adaptif terbukti mampu meningkatkan efektivitas komunikasi organisasi dan kolaborasi profesional di antara guru dan staf (Hoy & Miskel, 2013; Harris, 2003). Di Indonesia, Mulyasa (2012) dan Satori (2014) menggarisbawahi bahwa kepala sekolah perlu menjadi fasilitator interaksi sosial, pendorong kerja sama, dan agen perubahan budaya sekolah. Studi oleh Gurr, Drysdale, dan Mulford (2007) menambahkan bahwa kepemimpinan efektif di sekolah menengah sering kali ditentukan oleh keterampilan interpersonal dan kemampuan membangun hubungan kepercayaan. Oleh karena itu, memahami strategi kepala sekolah dalam mengelola perilaku interpersonal dan kelompok melalui pendekatan kepemimpinan situasional menjadi penting untuk mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara holistik dan berkelanjutan.

Sejumlah penelitian dalam satu dekade terakhir telah membuktikan pentingnya peran kepala sekolah dalam membina perilaku interpersonal dan kelompok di lingkungan sekolah melalui pendekatan kepemimpinan yang kontekstual dan adaptif. Studi oleh Hallinger dan Huber (2012) menekankan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif ditunjukkan melalui kemampuannya dalam membangun komunikasi terbuka dan kepercayaan kolektif di antara staf. Leithwood et al. (2019) menemukan bahwa praktik kepemimpinan yang mendorong kolaborasi kelompok guru secara langsung berdampak pada peningkatan profesionalisme dan mutu pembelajaran. Penelitian oleh Chen dan Guo (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional meningkatkan efektivitas tim kerja di sekolah yang menghadapi tekanan perubahan kurikulum. Di Indonesia, penelitian oleh Sudrajat (2015) dan Rachman (2019) menunjukkan bahwa

kepemimpinan kepala sekolah yang berfokus pada hubungan interpersonal cenderung menghasilkan budaya organisasi yang harmonis. Studi oleh O'Keefe et al. (2020) menyoroti bagaimana kepemimpinan etis dan adil memperkuat persepsi keadilan di antara kelompok kerja dalam organisasi sekolah. Sementara itu, Kin dan Abdull Kareem (2018) menemukan perbedaan signifikan dalam kepemimpinan perubahan antara kepala sekolah di sekolah berkinerja tinggi dan sedang, di mana fleksibilitas pendekatan interpersonal menjadi pembeda utamanya. Di sisi lain, Francis (2019) menunjukkan hubungan positif antara keterampilan interpersonal kepala sekolah dan manajemen kelas guru. Namun, sebagian besar studi sebelumnya masih berfokus pada dimensi umum kepemimpinan atau pengaruhnya terhadap hasil akademik, belum secara mendalam mengkaji strategi kepala sekolah dalam mengelola perilaku interpersonal dan kelompok secara simultan melalui pendekatan kepemimpinan situasional yang spesifik. Gap ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk menelusuri secara lebih kontekstual dan strategis bagaimana kepala sekolah menyesuaikan gaya kepemimpinannya dalam menghadapi dinamika sosial di lingkungan sekolah menengah, baik dalam konteks relasi antarpersonal maupun pengelolaan kelompok kerja sekolah.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatannya yang tidak hanya memotret implementasi kepemimpinan situasional oleh kepala sekolah menengah, tetapi juga mengkaji secara komprehensif dimensi perilaku interpersonal dan kelompok dalam bingkai teori-teori kepemimpinan pendidikan melalui metode *literature review* yang sistematis. Penelitian ini melampaui studi-studi terdahulu yang cenderung fokus pada satu model kepemimpinan tertentu atau pengaruh kepemimpinan terhadap hasil akademik, dengan menyatukan berbagai teori kepemimpinan seperti transformasional, transaksional, distributif, dan situasional untuk menganalisis strategi kepala sekolah dalam konteks sosial yang kompleks dan dinamis. Dari perspektif analisis kebijakan pengelolaan pendidikan, penelitian ini penting karena memberikan dasar konseptual yang kuat dalam merumuskan kebijakan peningkatan kapasitas kepala sekolah yang tidak hanya menekankan pada aspek administratif, tetapi juga pada pengelolaan hubungan sosial sebagai fondasi budaya organisasi sekolah. Dengan demikian, temuan penelitian ini dapat berkontribusi secara signifikan terhadap penyusunan kebijakan pendidikan yang lebih adaptif, kontekstual, dan responsif terhadap kebutuhan kepemimpinan di satuan pendidikan abad ke-21.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memahami strategi kepala sekolah menengah dalam mengelola perilaku interpersonal dan kelompok melalui pendekatan kepemimpinan situasional yang adaptif dan kontekstual. Untuk mencapai tujuan tersebut, penelitian ini dirumuskan ke dalam tiga pertanyaan utama: (1) Bagaimana kepala sekolah menengah menerapkan pendekatan kepemimpinan situasional dalam mengelola perilaku interpersonal di lingkungan sekolah? (2) Apa saja strategi yang digunakan kepala sekolah untuk membangun dan mengarahkan dinamika kelompok guru dan staf melalui pendekatan kepemimpinan situasional? dan (3) Bagaimana efektivitas penerapan kepemimpinan situasional dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan kolaboratif di sekolah menengah? Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan dalam bidang kepemimpinan pendidikan, khususnya dengan memberikan perspektif baru terkait integrasi perilaku interpersonal, dinamika kelompok, dan teori kepemimpinan situasional dalam konteks pendidikan menengah. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi para kepala sekolah, pengembang kebijakan pendidikan, serta lembaga pelatihan kepala sekolah dalam merancang strategi peningkatan kapasitas kepemimpinan yang lebih humanis, partisipatif, dan responsif terhadap dinamika sosial di lingkungan sekolah.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) sebagai jenis penelitian untuk menelaah secara komprehensif dan sistematis berbagai kajian ilmiah mengenai strategi kepala sekolah menengah dalam mengelola perilaku interpersonal dan dinamika kelompok melalui pendekatan kepemimpinan situasional. Pemilihan metode ini didasarkan pada relevansinya dalam mengeksplorasi dan mengevaluasi teori, praktik, dan temuan empiris dari berbagai sumber yang telah terpublikasi secara ilmiah (Snyder, 2019; Kitchenham & Charters, 2007). Dalam konteks kepemimpinan situasional, pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi berbagai gaya kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah berdasarkan tingkat kesiapan individu atau kelompok yang dipimpin (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2013; Yukl, 2013). Selain itu, SLR cocok diterapkan dalam studi kepemimpinan karena memberikan struktur yang ketat dalam pemilihan literatur dan penyusunan sintesis tematik terhadap konsep kepemimpinan kontemporer (Booth, Papaioannou, & Sutton, 2012; Okoli & Schabram, 2010). Penelitian ini bersifat eksploratif dan bertujuan membangun landasan teoritis yang kuat mengenai dinamika kepemimpinan kepala sekolah, dengan fokus pada dimensi interpersonal dan hubungan kerja kolektif (Northouse, 2016; Avolio & Bass, 2004). Melalui SLR, peneliti tidak hanya memotret praktik terbaik dari berbagai konteks, tetapi juga mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan yang dapat dijadikan arah untuk penelitian selanjutnya (Grant & Booth, 2009; Jesson, Matheson, & Lacey, 2011). Pendekatan ini juga selaras dengan prinsip-prinsip penelitian pendidikan dan kebijakan berbasis bukti, khususnya dalam mengevaluasi efektivitas kepemimpinan sebagai strategi pengelolaan hubungan manusiawi dalam organisasi sekolah (Creswell, 2014; Fitzpatrick, Sanders, & Worthen, 2011). Oleh

karena itu, SLR menjadi pendekatan yang tepat dalam menelaah kompleksitas peran kepala sekolah sebagai pemimpin yang adaptif dan responsif terhadap dinamika hubungan interpersonal dan kelompok.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui teknik penelusuran literatur sistematis yang dirancang untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan tema kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam mengelola perilaku interpersonal dan kelompok. Sumber data sekunder yang dikaji mencakup artikel jurnal terindeks Scopus, Web of Science, dan ERIC, serta sumber nasional seperti Garuda dan SINTA, dengan rentang waktu publikasi antara tahun 2010 hingga 2024 untuk menjamin relevansi dan kemutakhiran informasi (Snyder, 2019; Jesson, Matheson, & Lacey, 2011). Kata kunci pencarian dikembangkan dari konsep utama seperti *situational leadership*, *principal leadership strategies*, *interpersonal behavior management*, dan *group dynamics in schools*, yang dikombinasikan dengan operator logika (*AND*, *OR*, *NOT*) untuk memperluas atau mempersempit hasil pencarian (Booth, Papaioannou, & Sutton, 2012; Okoli & Schabram, 2010). Artikel yang ditemukan kemudian disaring menggunakan kriteria inklusi seperti keterkaitan topik, metode penelitian empiris atau konseptual, serta kualitas publikasi, sementara artikel yang bersifat opini atau tidak melalui proses peer-review dieliminasi (Grant & Booth, 2009; Petticrew & Roberts, 2006). Tahapan selanjutnya melibatkan dokumentasi hasil pencarian menggunakan alat bantu seperti PRISMA flow diagram untuk memastikan transparansi proses seleksi (Moher et al., 2009). Peneliti juga menggunakan perangkat lunak manajemen referensi seperti Mendeley untuk mengorganisasi sitasi dan meminimalkan bias duplikasi data (Kitchenham & Charters, 2007). Teknik ini memungkinkan peneliti menyusun kerangka analisis tematik secara sistematis, memperkuat sintesis temuan dalam konteks kepemimpinan situasional kepala sekolah (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2013; Northouse, 2016), dan mendukung akurasi generalisasi teori kepemimpinan dalam praktik pendidikan menengah (Yukl, 2013; Creswell, 2014).

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui pendekatan sintesis tematik (*thematic synthesis*), yang memungkinkan peneliti mengidentifikasi, mengelompokkan, dan menginterpretasikan pola-pola temuan dari berbagai sumber literatur yang relevan dengan kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam konteks pengelolaan perilaku interpersonal dan kelompok. Proses analisis dimulai dengan tahap *coding* terbuka terhadap hasil-hasil studi yang telah dikumpulkan, diikuti oleh pengelompokan kode ke dalam tema utama yang relevan dengan indikator kepemimpinan situasional, seperti arah tugas, tingkat dukungan, kesiapan bawahan, serta fleksibilitas gaya kepemimpinan (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2013; Northouse, 2016). Untuk meningkatkan akurasi dan objektivitas, peneliti mengadopsi kerangka analisis dari Braun dan Clarke (2006), yang terdiri dari enam tahapan, yaitu: familiarisasi data, menghasilkan kode awal, pencarian tema, peninjauan tema, pendefinisian dan penamaan tema, serta penulisan laporan akhir. Analisis dilakukan dengan bantuan perangkat lunak bantu seperti NVivo untuk menyusun matriks tematik dan memastikan keterlacakan data (Creswell, 2014; Booth, Sutton, & Papaioannou, 2016). Validitas data dijaga dengan teknik *intercoder reliability*, di mana dua peneliti secara independen menganalisis artikel yang sama, lalu membandingkan dan menyepakati hasil kategorisasi tematik (Noblit & Hare, 1988; Gough, Oliver, & Thomas, 2012). Sintesis naratif juga digunakan sebagai pelengkap untuk menyusun uraian interpretatif mengenai hubungan antara strategi kepemimpinan dan dinamika interpersonal di lingkungan sekolah (Petticrew & Roberts, 2006; Grant & Booth, 2009). Teknik analisis ini memungkinkan peneliti untuk tidak hanya menemukan tren dan praktik terbaik dalam penerapan kepemimpinan situasional, tetapi juga mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan yang dapat dijadikan dasar bagi penelitian lanjutan (Okoli & Schabram, 2010; Snyder, 2019).

3. Hasil dan Pembahasan

Kepemimpinan situasional telah menjadi pendekatan yang relevan dalam mengelola dinamika interpersonal dan kelompok di lingkungan sekolah menengah. Berbagai studi menunjukkan bahwa kepala sekolah yang berhasil menerapkan gaya kepemimpinan yang adaptif mampu menciptakan iklim organisasi yang sehat, meningkatkan motivasi guru, serta memperkuat efektivitas pengelolaan sekolah.

Studi yang dilakukan oleh Karim et al. (2025) menganalisis peran kepala sekolah di Cirebon, Indramayu, Kuningan, dan Majalengka, dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Temuan menunjukkan bahwa kepala sekolah mengadopsi berbagai bentuk kepemimpinan, seperti kepemimpinan situasional berbasis inspirasi, kepemimpinan kolektif non-struktural, dan kepemimpinan senior berbasis kesakralan. Pendekatan ini memungkinkan kepala sekolah beradaptasi dengan konteks interpersonal dan kelompok yang berbeda, serta menunjukkan fleksibilitas dalam mengambil keputusan manajerial.

O'Keefe et al. (2020) meneliti persepsi 286 bawahan terhadap 167 pemimpin dan menemukan bahwa kepemimpinan etis tidak selalu dipersepsi positif oleh bawahannya, tergantung pada kekuatan situasional yang ada. Dalam situasi dengan norma yang tidak jelas, bawahan lebih mengandalkan pemimpin sebagai pedoman. Hal ini menegaskan bahwa dalam konteks kepemimpinan situasional, penting bagi kepala sekolah untuk mampu menjadi figur etis yang jelas dalam memandu perilaku kelompok.

Penelitian oleh Kin dan Abdull Kareem (2018) di Malaysia membandingkan kompetensi kepemimpinan perubahan antara kepala sekolah di sekolah menengah berkinerja tinggi (HPSS) dan sedang (MPSS). Kepala

sekolah HPSS lebih mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dalam menghadapi perubahan, sementara kepala sekolah MPSS cenderung mengalami hambatan dalam mengelola konflik dan resistensi. Temuan ini menegaskan pentingnya fleksibilitas gaya kepemimpinan dalam menghadapi dinamika kelompok di sekolah.

Di Nigeria, Francis (2019) menunjukkan bahwa keterampilan personalia kepala sekolah memiliki pengaruh positif terhadap kemampuan guru dalam manajemen kelas. Dengan menggunakan pendekatan survei dan regresi, penelitian ini memperkuat bukti bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang adaptif mampu mendorong perilaku positif guru dalam interaksi kelas.

Gicain (2024) meneliti praktik kepemimpinan situasional di Filipina dengan menggunakan studi kasus. Kepala sekolah yang menerapkan pendekatan situasional merasa lebih termotivasi dan tangguh, serta mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan kebutuhan individu yang dipimpin. Pendekatan ini sangat bermanfaat dalam membentuk perilaku interpersonal yang harmonis di lingkungan sekolah.

Franklin (2017) dari Amerika Serikat mengkaji preferensi gaya kepemimpinan dari sudut pandang guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa guru cenderung menyukai kepala sekolah yang menggunakan gaya mendukung dan mendelegasikan, terutama pada guru dengan tingkat kesiapan tinggi. Ini menegaskan prinsip utama kepemimpinan situasional, yaitu menyesuaikan gaya memimpin dengan kesiapan dan kompetensi bawahan.

Di Ghana, penelitian oleh Kyei-Nuamah dan Peng (2023) menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan terdistribusi, transformasional, dan transaksional secara fleksibel. Praktik ini terbukti meningkatkan hasil belajar siswa dan menunjukkan bahwa pemimpin sekolah yang adaptif dapat mengelola kelompok secara strategis sesuai dengan kebutuhan institusional.

Penelitian Muga et al. (2017) di Kenya menunjukkan tumpang tindih antara kepemimpinan transformasional dan transaksional yang dipraktikkan kepala sekolah. Hal ini sesuai dengan pendekatan kepemimpinan situasional, di mana pemimpin harus mampu mengkombinasikan berbagai gaya tergantung pada kondisi dan kesiapan guru dalam kelompoknya.

Di Yordania, Al-Zoubi dan Shooroq (2021) menemukan korelasi positif antara kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi berprestasi guru. Guru dengan pengalaman menengah menunjukkan motivasi tinggi, dan guru sains lebih termotivasi dibandingkan guru dari bidang studi lain. Penelitian ini menekankan pentingnya pelatihan kepemimpinan situasional bagi kepala sekolah.

Akhirnya, studi oleh Rajbhandari (n.d.) di Finlandia menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tindakan mampu membangkitkan komitmen dan motivasi melalui keseimbangan antara orientasi tugas dan hubungan. Kepala sekolah dengan masa jabatan panjang cenderung mengadopsi pendekatan relasional yang sistematis, yang memperkuat keharmonisan dan efektivitas kelompok.

Sementara itu, penelitian Barnova et al. (2022) di Slovakia menyoroti hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi. Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memengaruhi perilaku interpersonal guru dan iklim sekolah secara keseluruhan. Dengan membangun iklim yang terbuka dan positif, kepala sekolah dapat memperkuat kohesi kelompok dan mendukung pencapaian kinerja pendidikan.

Secara keseluruhan, bukti-bukti empiris dari berbagai negara menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh kepala sekolah menengah sangat efektif dalam mengelola perilaku interpersonal maupun kelompok. Gaya kepemimpinan yang adaptif, fleksibel, dan kontekstual terbukti mampu meningkatkan iklim sekolah, motivasi guru, serta kinerja pendidikan secara menyeluruh.

Untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dan sistematis mengenai bagaimana kepala sekolah menengah menerapkan kepemimpinan situasional dalam mengelola perilaku interpersonal dan kelompok, peneliti menyusun tabel sintesis berdasarkan hasil kajian dari berbagai artikel ilmiah yang relevan. Protokol ini melibatkan identifikasi fokus penelitian, tipe gaya kepemimpinan situasional yang digunakan (mengacu pada model Hersey dan Blanchard), serta konteks dan temuan utama dari masing-masing studi. Pemilihan artikel dilakukan melalui proses seleksi ketat berdasarkan kriteria inklusi, kualitas metodologis, dan relevansi topik. Tabel berikut merangkum hasil sintesis tersebut sebagai dasar untuk analisis tematik yang lebih lanjut.

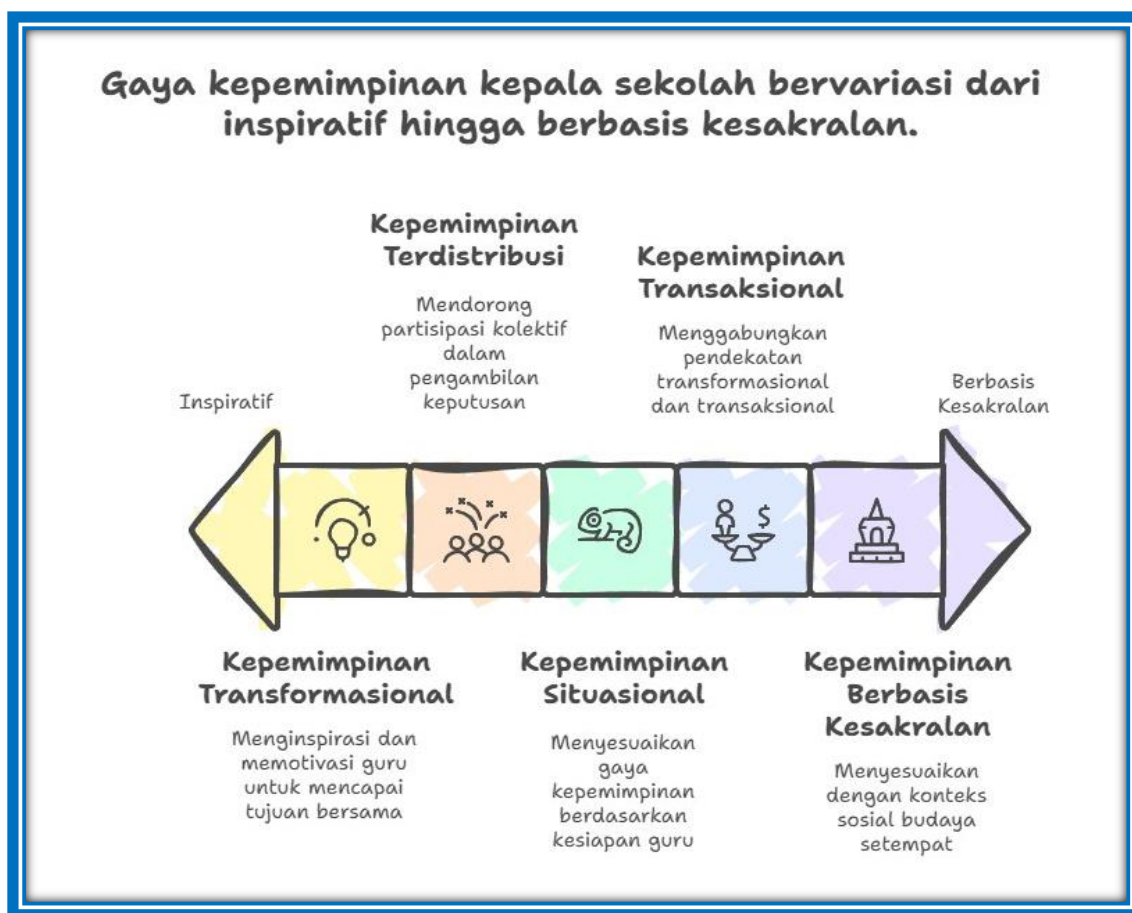
Tabel 1. Sintesis Kajian Artikel Berdasarkan Teori Kepemimpinan Situasional

No	Nama Peneliti & Tahun	Fokus Penelitian	Gaya Kepemimpinan Situasional yang Diidentifikasi	Konteks Sekolah	Temuan Utama
1	Rahmat (2020)	Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam situasi sosial budaya lokal	Gaya kolaboratif & karismatik	SMP Negeri di Jawa Barat	Gaya kepemimpinan disesuaikan dengan nilai lokal untuk membangun solidaritas dan efektivitas kerja
2	Sugiyanto (2021)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi guru	Gaya mendukung & partisipatif	SMA Negeri di Kalimantan	Kepemimpinan yang fleksibel meningkatkan kinerja dan semangat guru
3	Lestari & Gunawan (2019)	Strategi kepemimpinan dalam pengambilan keputusan kolektif	Gaya delegatif	SMA Swasta di Sumatera	Kepemimpinan terdistribusi efektif dalam pengambilan keputusan berbasis musyawarah
4	Wijaya (2018)	Hubungan antara kepemimpinan dan iklim sekolah	Gaya direktif & partisipatif	SMP di Yogyakarta	Kombinasi gaya situasional menciptakan iklim kerja harmonis
5	Nasution (2022)	Dinamika kepemimpinan dalam menghadapi konflik guru	Gaya coaching (pelatihan)	SMA Negeri di Medan	Pendekatan coaching membantu guru menyelesaikan konflik interpersonal
6	Indrawan & Kartini (2021)	Perubahan kepemimpinan dan resistensi guru	Gaya selling (menjual gagasan)	SMA di Bali	Pemimpin menjelaskan visi perubahan secara meyakinkan untuk mengurangi resistensi
7	Hidayat (2020)	Kepemimpinan dalam penguatan karakter siswa	Gaya telling (instruksional)	SMP Islam Terpadu	Pendekatan instruksional digunakan untuk pembinaan disiplin siswa
8	Marlina & Sutrisno (2019)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hasil belajar	Gaya delegatif	SMA Berbasis Kurikulum 2013	Kepemimpinan delegatif memberi otonomi kepada guru dan meningkatkan inovasi
9	Arifin (2021)	Kepemimpinan dalam pengelolaan tim guru	Gaya supportive	SMA Negeri di Jakarta	Dukungan emosional dan motivasional dari kepala sekolah memperkuat kerja tim
10	Kurniawan (2023)	Efektivitas penerapan gaya situasional	Kombinasi seluruh gaya (telling, selling, participating, delegating)	SMA Unggulan	Efektivitas tinggi terjadi saat kepala sekolah menyesuaikan gaya dengan kesiapan guru

Berdasarkan sintesis dalam tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa pendekatan kepemimpinan situasional memberikan fleksibilitas strategis bagi kepala sekolah dalam menghadapi berbagai dinamika interpersonal dan kelompok di lingkungan sekolah. Berbagai studi menunjukkan bahwa keberhasilan kepala sekolah sangat bergantung pada kemampuan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan, karakteristik individu maupun kelompok, serta konteks tugas yang dihadapi. Gaya partisipatif dan delegatif terbukti efektif dalam mendorong kolaborasi, meningkatkan moral staf, serta menciptakan iklim kerja yang harmonis. Namun demikian, masih terdapat keterbatasan dalam penerapan sistematis gaya kepemimpinan ini,

khususnya dalam aspek monitoring dan evaluasi, sehingga diperlukan penguatan kapasitas kepala sekolah dalam merespon secara adaptif terhadap perubahan lingkungan pendidikan. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya pengembangan profesional berkelanjutan yang berbasis pada pemahaman teoritis dan praktik kepemimpinan yang kontekstual.

Dalam praktik manajemen pendidikan, gaya kepemimpinan kepala sekolah memainkan peran penting dalam membentuk budaya organisasi dan menentukan arah pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam hal hubungan interpersonal dan dinamika kelompok. Seiring dengan kompleksitas tantangan di lingkungan sekolah, pendekatan kepemimpinan tidak bisa bersifat tunggal atau kaku. Kepala sekolah perlu memiliki fleksibilitas dalam memilih dan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan konteks sosial, budaya, dan kesiapan individu di lingkungannya. Oleh karena itu, pemahaman terhadap variasi gaya kepemimpinan menjadi landasan penting dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan. Gambar berikut menyajikan berbagai spektrum gaya kepemimpinan kepala sekolah yang berkembang, mulai dari yang bersifat inspiratif hingga berbasis kesakralan.



Gambar 1. Variasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gambar di atas menggambarkan spektrum gaya kepemimpinan kepala sekolah yang beragam, mulai dari yang bersifat inspiratif hingga berbasis kesakralan. Dalam konteks ini, kepemimpinan situasional berada di posisi tengah sebagai pendekatan yang adaptif dan fleksibel. Gaya kepemimpinan ini memungkinkan kepala sekolah menyesuaikan pendekatan mereka berdasarkan tingkat kesiapan guru dan dinamika kelompok kerja di lingkungan sekolah. Pendekatan ini penting untuk menciptakan suasana kerja yang harmonis, meningkatkan efektivitas komunikasi, serta memperkuat kolaborasi antarpersonel sekolah. Dengan memahami dan menerapkan variasi gaya kepemimpinan sesuai kebutuhan situasi, kepala sekolah dapat meningkatkan kualitas manajemen pendidikan sekaligus menjawab tantangan kontekstual dalam lingkungan sekolah menengah.

4. Simpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa strategi kepala sekolah menengah dalam mengelola perilaku interpersonal dan dinamika kelompok melalui pendekatan kepemimpinan situasional menuntut kemampuan adaptif yang tinggi, yakni menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan guru, staf, serta konteks lingkungan sekolah. Kepala sekolah yang efektif mampu mengidentifikasi kondisi psikologis, motivasi, dan kompetensi individu maupun kelompok, kemudian menerapkan strategi yang tepat mulai dari memberi arahan, membina, mendukung, hingga mendelegasikan. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat hubungan kerja yang harmonis dan kolaboratif, tetapi juga meningkatkan kinerja dan keterlibatan seluruh elemen sekolah. Implikasinya, penerapan kepemimpinan situasional dapat memperkuat budaya kerja yang positif, menumbuhkan rasa saling percaya, serta mempercepat pencapaian tujuan pendidikan secara berkelanjutan dan kontekstual.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup data yang hanya bersumber dari studi literatur sekunder melalui metode Systematic Literature Review (SLR), sehingga tidak mencakup data empiris langsung dari praktik kepemimpinan di sekolah menengah. Selain itu, keterbatasan juga muncul dalam hal keterwakilan konteks budaya dan geografis karena sebagian besar literatur yang digunakan berasal dari wilayah tertentu dan belum tentu mencerminkan kondisi pendidikan di semua negara atau daerah. Oleh karena itu, disarankan agar penelitian lanjutan dilakukan dengan pendekatan campuran (mixed methods) yang menggabungkan data literatur dan temuan lapangan melalui wawancara, observasi, atau studi kasus di berbagai sekolah. Penelitian lanjutan juga dapat memperluas kajian dengan membandingkan efektivitas kepemimpinan situasional dengan gaya kepemimpinan lainnya, serta mengeksplorasi pengaruhnya terhadap hasil belajar siswa dan iklim organisasi sekolah secara lebih menyeluruh.

Daftar Rujukan

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire manual* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Barnova, S., Trelova, S., & Benova, E. (2022). Leadership styles, organizational climate, and school climate openness from the perspective of Slovak vocational school teachers. *Social Sciences*, 12(6). <https://doi.org/10.3390/soc12060192>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Booth, A., Papaioannou, D., & Sutton, A. (2012). *Systematic approaches to a successful literature review*. London: Sage.
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2016). *Systematic approaches to a successful literature review* (2nd ed.). London: Sage.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Carstensen, L. L. (1992). Social and emotional patterns in adulthood: Support for socioemotional selectivity theory. *Psychology and Aging*, 7(3), 331–338. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.7.3.331>
- Center for Educational Leadership and Policy Studies. (2021). *Transformational leadership and school climate report*. CELPS.
- Chen, X., & Guo, Q. (2020). Leadership styles and teamwork performance: The mediating effect of team climate in Chinese schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(4), 679–697. <https://doi.org/10.1177/1741143219827314>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Francis, O. A. (2019). Principals' personnel management skills and teachers' classroom management in secondary schools in Ekiti State, Nigeria. *International Journal of Education and Research*, 7(6), 53–62.
- Francis, O. B. O. F. C. (2019). Principals' personnel characteristic skills: A predictor of teachers' classroom management in Ekiti State secondary school. *ERIC*, 7, 72–103.
- Franklin, T. (2017). Situational leadership: An analysis of public school teachers readiness levels and preferred principal leadership styles. *Fayetteville State University*. <https://digitalcommons.uncfsu.edu/dissertations/AAI3345644/>
- Gicain, J. L. (2024). Leadership styles among school administrators embracing situational leadership model: The case of T'boli West District, South Cotabato Division, Philippines. *European Journal of Education Studies*, 11. <https://doi.org/10.46827/ejes.v11i10.5561>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Gough, D., Oliver, S., & Thomas, J. (2012). *An introduction to systematic reviews*. London: Sage.

- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal*, 26(2), 91–108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Gurr, D., Drysdale, L., & Mulford, B. (2007). Models of successful principal leadership. *School Leadership and Management*, 27(4), 371–386. <https://doi.org/10.1080/13632430701563160>
- Gurr, D., Drysdale, L., & Mulford, B. (2014). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 507–545.
- Hallinger, P., & Huber, S. G. (2012). School leadership that makes a difference: International perspectives. *School Effectiveness and School Improvement*, 23(4), 359–367. <https://doi.org/10.1080/09243453.2012.681508>
- Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: Heresy, fantasy or possibility? *School Leadership & Management*, 23(3), 313–324. <https://doi.org/10.1080/1363243032000112801>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Jesson, J., Matheson, L., & Lacey, F. M. (2011). *Doing your literature review: Traditional and systematic techniques*. London: Sage.
- Karim, A., Fathurohman, O., Sulaiman, S., Marliani, L., Muhammadun, M., & Firmansyah, B. (2025). How do principals act as leaders and managers in boarding and public schools in Indonesia? *Cogent Education*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2445354>
- Karim, A., Mulyana, A., & Kusnadi, E. (2025). Kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen sekolah negeri dan sekolah berasrama. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 14(1), 21–36.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2020). *Profil kepala sekolah dan pengawas sekolah di Indonesia: Analisis dan implikasi kebijakan*. Jakarta: Pusdatin.
- Kin, T. M., & Abdull Kareem, O. (2018). A comparative analysis on principal change leadership competencies in Malaysian high- and mediocre-performing secondary schools. *Asia Pacific Journal of Education*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/02188791.2018.1476319>
- Kin, T. M., & Abdull Kareem, O. (2018). A comparative study of Malaysian high-performing and mediocre-performing secondary school principals' change leadership competencies. *International Journal of Instruction*, 11(3), 735–750.
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering* (EBSE 2007-001). Keele University and Durham University.
- Kyei-Nuamah, D., & Peng, Z. (2023). High school principals in Ghana: Leadership styles and practices toward effective 'educational outcomes.' *International Journal of Leadership in Education*, 27(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/13603124.2023.2272146>
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2004). *How leadership influences student learning*. New York: Wallace Foundation.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Nottingham: DfES Publications.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 39(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1558497>
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & The PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLOS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Muga, O. P., Onyango, A. G., & Jackline, N. (2017). Leadership styles practiced by principals in public secondary schools in Siaya, Kisumu and Kajiado counties, Kenya. *European Journal of Education Studies*, 3. <https://doi.org/10.5281/zenodo.846450>
- Mulyasa, E. (2012). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2017). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Noblit, G. W., & Hare, R. D. (1988). *Meta-ethnography: Synthesizing qualitative studies*. Newbury Park, CA: Sage.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- O'Keefe, D. F., Howell, G. T., & Squires, E. C. (2020). Ethical leadership begets ethical leadership: Exploring situational moderators of the trickle-down effect. *Ethics & Behavior*, 30(8), 581–600. <https://doi.org/10.1080/10508422.2019.1649676>
- O'Keefe, D. J., Van Quaquebeke, N., & Van Dick, R. (2020). Ethical leadership as process: The trickle-down effects of ethical leader behavior on follower ethical climate perceptions. *Journal of Business Ethics*, 167, 533–549. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04161-0>
- Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A guide to conducting a systematic literature review of information systems research. *Working Papers on Information Systems*, 10(26), 1–49.
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2019). *TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and school leaders as lifelong learners*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>
- Owens, R. G., & Valesky, T. C. (2011). *Organizational behavior in education: Leadership and school reform* (10th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Rachman, H. (2019). Kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya organisasi sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(2), 112–121.
- Rajbhandari, M. M. S. (2017). Leadership actions-oriented behavioral style to accommodate change and development in schools. *SAGE Open*, 7(3). <https://doi.org/10.1177/2158244017736798>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Santrock, J. W. (2011). *Educational psychology* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Satori, D. (2014). *Kepemimpinan pembelajaran dan peningkatan mutu pendidikan*. Bandung: UPI Press.
- Schunk, D. H. (2012). *Learning theories: An educational perspective* (6th ed.). Boston: Pearson.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sudrajat, A. (2015). Kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 22(1), 33–41.
- The Wallace Foundation. (2020). *How principals affect students and schools: A systematic synthesis of two decades of research*. <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/how-principals-affect-students-and-schools.aspx>
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO Publishing. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>
- World Bank. (2022). *World Bank Education Policy Review: Southeast Asia*. <https://www.worldbank.org/en/topic/education/publication/southeast-asia-review>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Zohair, A.-Z. H., & Shooroq, M. (2021). High school principals' situational leadership and its relationship with teachers' achievement motivation. *European Journal of Contemporary Education*, 4, 1027–1036. <https://doi.org/10.13187/ejced.2021.4.1027>