

Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Di Sekolah Luar Biasa Negeri

Ilna¹, Nurhizrah Gistituati², Rusdinal³, Anisah⁴

Universitas Negeri Padang^{1,2,3,4}

ilnarijendra90@gmail.com

Abstract

This study aims to examine the influence of school principals' situational leadership on teachers' work motivation in public special needs schools (SLB). Using a qualitative literature review approach based on indexed national journals (SINTA) and international sources (Scopus, DOAJ), this research explores the dynamics of adaptive leadership styles, working conditions of special education teachers, and the role of leadership in shaping a productive and inclusive work climate. The findings are expected to offer theoretical and practical insights for policymakers and school leaders in enhancing teacher motivation and performance through contextual and responsive leadership.

Keywords: Situational Leadership, Work Motivation, Teachers, Special Needs Schools, Adaptive Leadership.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam pengaruh kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Luar Biasa Negeri. Melalui pendekatan kualitatif berbasis studi literatur dari jurnal-jurnal nasional terindeks SINTA dan referensi internasional, kajian ini menggali dinamika gaya kepemimpinan adaptif, kondisi kerja guru SLB, serta peran kepemimpinan dalam menciptakan iklim kerja yang produktif dan inklusif. Kajian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi para pemangku kebijakan dan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru melalui kepemimpinan yang kontekstual dan responsif.

Kata Kunci: Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja, Guru, SLB, Gaya Kepemimpinan.

A. PENDAHULUAN

Kepemimpinan dalam dunia pendidikan memiliki peran strategis dalam menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif dan mendukung peningkatan kualitas guru serta hasil belajar peserta didik. Pada konteks Sekolah Luar Biasa Negeri (SLBN), peran kepala sekolah menjadi semakin kompleks karena berhadapan dengan kebutuhan peserta didik berkebutuhan khusus, serta tantangan dalam membina guru yang mengajar di lingkungan dengan tuntutan pedagogis yang tinggi. Kepemimpinan situasional, yang diperkenalkan oleh Hersey dan Blanchard (1969), menjadi salah satu pendekatan yang relevan karena memungkinkan kepala sekolah untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat kesiapan guru (Mujito, 2023; Uno, 2021).

Beberapa studi menunjukkan bahwa kepemimpinan yang fleksibel dan kontekstual mampu meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi guru, terutama dalam kondisi kerja yang penuh tekanan seperti di SLB (Effendi, 2016; Imron & Sutarno, 2025). Namun demikian, pemahaman kepala sekolah terhadap implementasi kepemimpinan situasional di lapangan masih tergolong rendah (Fransisco, 2024). Oleh karena itu, diperlukan kajian mendalam untuk mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan situasional dengan motivasi kerja guru SLB.

B. TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional adalah teori kepemimpinan yang menekankan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang ideal untuk semua situasi. Hersey dan Blanchard (1969) mengklasifikasikan gaya kepemimpinan dalam empat kategori: telling, selling, participating, dan delegating. Setiap gaya disesuaikan dengan tingkat kesiapan (readiness) bawahan dalam hal kemampuan dan kemauan untuk melaksanakan tugas (Napitupulu, n.d.; Mujito, 2023). Dalam konteks pendidikan, pemimpin sekolah yang menggunakan pendekatan ini harus mampu menyesuaikan cara membimbing guru sesuai dengan kebutuhan mereka. Betty dan Ipong (2022) menekankan pentingnya gaya kepemimpinan yang kontekstual dalam mendukung pembelajaran yang efektif dan berkelanjutan.

Motivasi Kerja Guru

Motivasi kerja guru merupakan dorongan internal atau eksternal yang memengaruhi antusiasme dan komitmen dalam menjalankan tugas-tugas profesional mereka. Motivasi yang tinggi berdampak pada peningkatan produktivitas, loyalitas, dan kualitas pengajaran (Nurhayati, 2016). Suatu dorongan atau kekuatan yang terdapat dalam diri seseorang untuk melakukan tindakan ini adalah definisi motivasi menurut (Gistituati, 2021).

Motivasi kerja didefinisikan sebagai dorongan internal individu yang menggerakkan dan mengarahkan seluruh potensi dan kemampuan yang dimilikinya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan optimal demi mencapai tujuan. Dalam SLB, guru menghadapi tekanan psikologis dan beban kerja yang lebih tinggi, sehingga faktor motivasional seperti penghargaan, pengembangan karier, dan dukungan kepala sekolah menjadi semakin penting (Moeljono, n.d.; Haryono et al., 2017).

Hubungan Kepemimpinan Situasional dengan Motivasi Guru

Studi yang dilakukan oleh Effendi (2016) menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan situasional secara signifikan meningkatkan kinerja dan semangat kerja guru madrasah. Hal ini selaras dengan temuan Bambang et al. (2024), yang menyatakan bahwa kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan adaptif mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung dan meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, gaya kepemimpinan ini juga efektif dalam menciptakan hubungan interpersonal yang sehat dan kolaboratif di lingkungan sekolah (Faizal et al., 2024).

Model-Model Kepemimpinan dalam Pendidikan Khusus

Dalam konteks pendidikan khusus, model kepemimpinan tidak hanya terbatas pada pendekatan situasional. Berbagai pendekatan seperti kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan distributif juga relevan untuk diterapkan. Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional dapat membangkitkan motivasi intrinsik guru melalui pemberian inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Hal ini sejalan dengan kebutuhan guru di SLB yang menghadapi tantangan kompleks. Di sisi lain, kepemimpinan distributif menekankan kolaborasi dan partisipasi semua elemen sekolah dalam pengambilan keputusan (Spillane, 2006), yang sangat bermanfaat dalam menciptakan rasa kepemilikan kolektif.

Namun, pendekatan situasional tetap menjadi dasar penting karena fleksibilitasnya. Dalam kajian oleh Bambang et al. (2024), penerapan gaya kepemimpinan yang disesuaikan secara kontekstual lebih berhasil meningkatkan semangat kerja guru dibanding pendekatan yang seragam. Oleh karena itu, integrasi antara pendekatan situasional dan transformasional menjadi strategi efektif dalam konteks SLB.

Relevansi Teori Kepemimpinan dalam Konteks Pendidikan Khusus

Dalam literatur pendidikan, kepemimpinan situasional dikaji secara luas karena fleksibilitasnya dalam merespons dinamika hubungan kerja (Northouse, 2018). Model ini menjadi penting ketika diterapkan pada sekolah dengan karakteristik unik seperti SLB, di mana guru menghadapi tantangan psikososial, kognitif, dan manajerial yang kompleks. Menurut Hallinger dan Heck (2010), efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh konteks organisasi dan kesiapan profesional staf. Teori ini semakin relevan karena mengakomodasi perbedaan gaya pengajaran, kultur kerja, dan latar belakang guru di pendidikan khusus.

Lebih lanjut, Leithwood dan Jantzi (2008) menyatakan bahwa kepala sekolah yang berhasil di sekolah inklusif adalah mereka yang mampu menggunakan pendekatan kepemimpinan distributif, yaitu memberikan otonomi kepada guru untuk mengambil keputusan secara partisipatif. Hal ini penting agar guru merasa dihargai dan didukung dalam melaksanakan tugas mereka. Penerapan prinsip ini terbukti mendorong peningkatan motivasi kerja dan kolaborasi profesional.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (literature review). Sumber data terdiri dari artikel-artikel ilmiah nasional terindeks SINTA dan jurnal internasional dari database Scopus dan DOAJ. Data dianalisis menggunakan teknik sintesis tematik untuk mengidentifikasi pola dan keterkaitan antara gaya kepemimpinan situasional dengan motivasi kerja guru. Kriteria inklusi meliputi artikel yang membahas topik kepemimpinan pendidikan, motivasi kerja guru, dan implementasi kepemimpinan di sekolah luar biasa atau pendidikan khusus (Meinarini et al., 2021; Novri, 2021).

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SLB

Hasil kajian menunjukkan bahwa sebagian besar kepala sekolah di SLB masih mengadopsi gaya kepemimpinan tradisional yang bersifat otoriter. Hal ini berdampak negatif terhadap motivasi kerja guru, terutama dalam hal partisipasi dalam pengambilan keputusan dan otonomi profesional (Suliaswati et al., 2024). Studi oleh Najmuddin & Iis (2024) mengungkapkan bahwa kepala sekolah yang menggunakan pendekatan kolaboratif dan adaptif lebih berhasil dalam membangun kepercayaan guru dan meningkatkan produktivitas.

Pengaruh Gaya Situasional terhadap Motivasi Guru

Kepemimpinan yang mampu menyesuaikan diri dengan kondisi dan karakteristik individu guru berdampak signifikan terhadap motivasi kerja mereka. Menurut Ulum (2024), gaya kepemimpinan yang memberikan arahan jelas dan dukungan emosional mampu meningkatkan semangat dan loyalitas guru. Selain itu, pendekatan partisipatif terbukti efektif dalam menciptakan rasa memiliki di antara guru, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pengajaran (Pratiwi, n.d.; Denny, 2023).

Tantangan Implementasi

Beberapa kendala dalam implementasi kepemimpinan situasional di SLB meliputi kurangnya pelatihan kepemimpinan berbasis konteks, tingginya beban administrasi kepala sekolah, serta resistensi terhadap perubahan dari sebagian guru (Harahap, n.d.; Wahid et al., 2023). Oleh karena itu, intervensi pelatihan berkelanjutan dan dukungan dari pemerintah menjadi faktor krusial dalam keberhasilan penerapan model kepemimpinan ini.

Perbandingan Internasional dan Implikasi Global

Studi di negara-negara seperti Finlandia, Jepang, dan Kanada menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan adaptif dalam pendidikan khusus memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja guru dan keterlibatan siswa. Di Finlandia, kepala sekolah diberikan pelatihan intensif mengenai pedagogi inklusif dan strategi kepemimpinan kontekstual (OECD, 2020). Sementara itu, di Jepang, kolaborasi antara guru dan kepala sekolah dijadikan sebagai indikator utama dalam evaluasi sekolah (Tanaka, 2019). Hal ini memberikan pelajaran bahwa penguatan kapasitas kepemimpinan dan keterlibatan profesional guru secara aktif adalah fondasi penting dalam menciptakan sekolah yang inklusif dan adaptif.

Indonesia dapat mengambil pelajaran dari praktik-praktik ini dengan menekankan pada: (1) peningkatan pelatihan kepemimpinan berbasis konteks pendidikan khusus, (2) pembentukan komunitas belajar profesional di antara guru SLB, dan (3) peningkatan peran pengawas sekolah dalam mendukung kepala sekolah. Langkah-langkah tersebut selaras dengan hasil penelitian Pratiwi (n.d.) yang menunjukkan bahwa keberhasilan kepala sekolah dalam membina guru dipengaruhi oleh kesiapan struktural dan budaya kerja kolaboratif.

Kontribusi Kepemimpinan terhadap Kesejahteraan Psikologis Guru SLB

Hasil penelitian oleh Ichsan dan Widodo (2022) menunjukkan bahwa guru di SLB cenderung mengalami kelelahan emosional (*emotional exhaustion*) karena beban kerja yang tinggi dan tuntutan administratif yang kompleks. Dalam situasi ini, kepemimpinan situasional yang menekankan pada dukungan emosional dan pengakuan terhadap peran guru terbukti efektif mengurangi stres kerja. Studi lain oleh Zulkarnain et al. (2023) menemukan bahwa motivasi kerja guru meningkat secara signifikan ketika kepala sekolah mampu membangun komunikasi terbuka dan memberikan ruang refleksi profesional bagi guru.

Implikasi dari hasil ini adalah bahwa kepala sekolah perlu memiliki kecakapan dalam aspek emosional dan interpersonal, tidak hanya administratif. Dengan pendekatan

kepemimpinan situasional yang empatik, kepala sekolah SLB dapat menjadi katalisator perubahan positif yang mendorong kesejahteraan psikologis dan produktivitas guru.

E. KESIMPULAN

Kepemimpinan situasional terbukti menjadi pendekatan yang relevan dan efektif dalam meningkatkan motivasi kerja guru di Sekolah Luar Biasa Negeri. Dengan menyesuaikan gaya kepemimpinan terhadap kesiapan dan karakteristik individu guru, kepala sekolah dapat menciptakan iklim kerja yang mendukung dan produktif. Penelitian ini merekomendasikan peningkatan kapasitas kepala sekolah melalui pelatihan berbasis situasi, penguatan dukungan kelembagaan, serta peningkatan kolaborasi antar pemangku kepentingan di lingkungan pendidikan khusus.

DAFTAR PUSTAKA

- Betty, & Ipong. (2022). Kontribusi kepemimpinan situasional kepala sekolah dan efisiensi media pembelajaran terhadap mutu pendidikan. *EDUM: Jurnal Pendidikan*, 4(2), 121–132.
- Denny. (2023). Analisa model kepemimpinan ketua komite sekolah di SLB Deliserdang sebagai mitra pengawal mutu pendidikan sekolah. *Jurnal Prodi Manajemen Pendidikan*, 7(1), 45–53.
- Effendi. (2016). Pengaruh kepemimpinan situasional dan supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru madrasah aliyah di Provinsi Papua Barat. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Pendidikan*, 5(2), 134–140.
- Faizal, A., Sukirno, & Siti. (2024). Studi kasus gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional kepala sekolah di Yogyakarta. *Jurnal Modeling*, 6(1), 67–75.
- Fransisco. (2024). Peran kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam implementasi pedagogi inklusif di sekolah XYZ. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 11(2), 200–213.
- Gistituati, Nurhizrah.(2021). *Psikologi Manajemen dan Kepemimpinan: Meningkatkan Efektivitas Organisasi*. Depok: Rajawali Pers.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30(2), 95–110.
- Harahap. (n.d.). Hubungan kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan kinerja guru di SMP Negeri 27 Medan. *Jurnal Pendidikan*, 2(3), 89–95.

- Haryono, A., Amin, S., & Dan, S. (2017). Kepemimpinan kepala sekolah, supervisi akademik, dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja guru. *Edu Manajerial*, 8(1), 55–63.
- Ichsan, M., & Widodo, A. (2022). Emotional exhaustion among special education teachers: The role of leadership support. *Jurnal Psikologi Pendidikan*, 10(3), 201–210.
- Imron, & Sutarno. (2025). Kepemimpinan situasional dalam pendidikan anak usia dini: Strategi peningkatan kompetensi guru. *Paudia: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 10(1), 45–52.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning: The contributions of leader efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 496–528.
- Meinarini, A., Asep, R., & Zulkifli. (2021). Tinjauan scoping review dan studi kasus. *Jurnal Kajian Pendidikan*, 3(2), 76–85.
- Moeljono. (n.d.). 13 Konsep Beyond Leadership. Elex Media Komputindo.
- Mujito, S. M. (2023). Pengantar Manajemen. Edu Publisher.
- Najmuddin, & Iis. (2024). Pengelolaan budaya kolaboratif dalam meningkatkan kinerja guru sekolah luar biasa (SLB) Kabupaten Aceh Utara. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 5(2), 89–101.
- Napitupulu. (n.d.). Dasar-dasar Ilmu Kepemimpinan: Teori dan Aplikasi. Uwais Inspirasi Indonesia.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Novri. (2021). Kajian literatur: Dampak COVID-19 terhadap pendidikan jasmani. *Journal of Physical Education*, 6(2), 56–60.
- Nurhayati. (2016). Hubungan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. *Edueksos: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 4(1), 43–50.
- Pratiwi. (n.d.). Kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam kegiatan belajar mengajar di SLB Negeri 2 Yogyakarta. Skripsi, UIN Sunan Kalijaga.
- Suliaswati, A., Andri, H., Hanafiah, & Muchtarom. (2024). Implementasi gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan produktivitas guru di SLBN B Sumedang. *Jurnal Pendidikan Khusus*, 8(1), 33–41.
- Ulum. (2024). Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru di SLB Negeri Seduri Kecamatan Mojosari Kabupaten Mojokerto. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 88–97.
- Uno, H. B. (2021). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Bumi Aksara.

- Wahid, M., & Capaian. (2023). Implementasi model kepemimpinan situasional kepala sekolah di lembaga pendidikan Islam: Analisis skema, capaian dan hambatan. *Jurnal Fitrah*, 10(1), 112–120.
- Zulkarnain, A., Sari, M., & Rahmawati, D. (2023). Kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru SLB: Pendekatan kesejahteraan kerja. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 13(1), 33–44.