



Kepemimpinan kepala SMK Negeri 2 Pelaihari perspektif sifat, perilaku, situasional: Studi Kualitatif

Hadiansyah*, Arif Rahman, Aslamiah, Celia Cinantya

Magister Administrasi Pendidikan, Universitas Lambung Mangkurat, Indonesia

*2520111310013@mhs.ulm.ac.id

Abstract

This study is motivated by the importance of school principal leadership in improving the effectiveness of vocational high school management in the era of Industry 4.0 and Society 5.0, particularly regarding the alignment between leadership style and organizational conditions. This study aims to comprehensively describe the leadership of the principal of SMK Negeri 2 Pelaihari from the perspectives of trait, behavior, and situational approaches in a comprehensive manner. The research employs a qualitative approach with an interpretative phenomenological design. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation, and analyzed using the Miles, Huberman, and Saldana model. Data trustworthiness in this study was ensured through data validation techniques, specifically source and technique triangulation, as well as member checking to ensure interpretive accuracy. The results indicate that the principal demonstrates dominant traits such as discipline, honesty, assertiveness, and fairness, applies participative and communicative leadership behaviors, and shows flexibility in adapting leadership styles according to situational conditions and subordinates' characteristics. These findings suggest that the integration of traits, behavior, and situational adaptability leads to effective leadership. This study contributes to strengthening the understanding of integrative leadership in vocational education and provides a conceptual foundation for developing adaptive and contextual school leadership.

Keywords: Principal Leadership; Situational Leadership; Vocational Education; Leadership Behavior; Leadership Traits.

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan Sekolah Menengah Kejuruan di tengah tuntutan revolusi industri 4.0 dan masyarakat 5.0, khususnya terkait kesesuaian gaya kepemimpinan dengan kondisi organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kepemimpinan kepala SMK Negeri 2 Pelaihari dalam perspektif sifat, perilaku, dan situasional secara komprehensif. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain *fenomenologis interpretative*, dengan data yang dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, serta dianalisis menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana. Keabsahan data dalam penelitian ini dijamin melalui teknik validasi data berupa triangulasi sumber dan teknik, serta *member checking* untuk memastikan kesesuaian interpretasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki sifat dominan berupa disiplin, kejujuran, ketegasan, dan keadilan, menerapkan perilaku kepemimpinan partisipatif dan komunikatif, serta mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan secara fleksibel sesuai situasi dan karakteristik bawahan. Temuan ini menunjukkan bahwa integrasi antara sifat, perilaku, dan situasi menghasilkan kepemimpinan yang efektif. Penelitian ini berkontribusi dalam memperkuat pemahaman

kepemimpinan integratif pada pendidikan vokasi serta memberikan dasar konseptual bagi pengembangan kepemimpinan kepala sekolah yang adaptif dan kontekstual.

Kata kunci: Kepemimpinan Kepala Sekolah; Kepemimpinan Situasional; Pendidikan Vokasi; Perilaku Kepemimpinan; Sifat Kepemimpinan.

Pendahuluan

Perkembangan global yang ditandai dengan revolusi industri 4.0 dan transformasi menuju masyarakat 5.0 telah membawa perubahan mendasar dalam berbagai sektor kehidupan, termasuk pendidikan. Transformasi ini ditandai dengan integrasi teknologi digital, kecerdasan buatan, serta otomatisasi dalam berbagai bidang yang menuntut adanya sumber daya manusia yang adaptif, inovatif, dan memiliki kompetensi multidimensional. Dalam konteks pendidikan vokasi, khususnya Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), tuntutan tersebut semakin kompleks karena lembaga ini tidak hanya bertanggung jawab dalam membekali peserta didik dengan pengetahuan teoretis, tetapi juga keterampilan praktis yang relevan dengan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri (DUDI). Oleh karena itu, kualitas pengelolaan sekolah menjadi faktor krusial dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan vokasi (Suriansyah dkk., 2025; Nor & Suriansyah, 2025).

Kepala sekolah sebagai pemimpin utama di satuan pendidikan memiliki peran strategis dalam mengarahkan, mengelola, dan mengembangkan organisasi sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berkaitan dengan kemampuan administratif, tetapi juga mencakup kemampuan dalam membangun visi, menciptakan budaya organisasi yang positif, serta mendorong inovasi dalam proses pembelajaran (Riannie dkk., 2024). Dalam praktiknya, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal seperti karakter personal dan gaya kepemimpinan, maupun faktor eksternal seperti dinamika kebijakan pendidikan dan tuntutan industri. Kepemimpinan berkualitas yang dihadirkan oleh kepala sekolah menjadi fondasi utama dalam menggerakkan seluruh komponen sekolah untuk beradaptasi dengan perubahan zaman (Najib dkk., 2024). Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah menjadi elemen kunci dalam menciptakan sekolah yang adaptif dan berdaya saing.

Namun demikian, berbagai fenomena di lapangan menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah belum sepenuhnya berjalan secara optimal. Masih ditemukan kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan yang cenderung kaku, kurang responsif terhadap perubahan, serta tidak mampu menyesuaikan pendekatan kepemimpinan dengan karakteristik guru dan situasi organisasi. Kondisi ini sering kali berdampak pada rendahnya motivasi kerja, kurangnya inovasi, serta munculnya konflik internal yang dapat menghambat pencapaian tujuan sekolah. Selain itu, terdapat kecenderungan bahwa kajian kepemimpinan di lingkungan pendidikan masih bersifat parsial, hanya menyoroti satu aspek tertentu seperti gaya kepemimpinan transformasional atau transaksional, tanpa mempertimbangkan keterkaitan antara karakter personal, perilaku kepemimpinan, dan kondisi situasional.

Beberapa penelitian telah mengkaji aspek-aspek kepemimpinan kepala sekolah secara parsial. Arisanti Dwi (2025) menemukan bahwa gaya kepemimpinan situasional

kepala sekolah perempuan di SMK mampu meningkatkan kinerja guru melalui adaptasi strategi dengan kebutuhan spesifik guru. Sementara itu, penelitian Sultonun Huda menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, bersama budaya organisasi dan efikasi diri, berkontribusi sebesar 38,7% terhadap kinerja guru pada SMK Negeri di bidang Pariwisata, Bisnis, dan Manajemen. Penelitian oleh Hutabian dkk. melalui *Systematic Literature Review* mengkonfirmasi bahwa kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan situasional mampu beradaptasi berdasarkan tingkat kesiapan guru dan dinamika kelompok kerja. Dari perspektif teoretis, Pangestu & Asy'ari (2024) menegaskan bahwa integrasi teori sifat, perilaku, dan situasional merupakan pendekatan paling efektif dalam manajemen pendidikan. Selain itu, penelitian oleh Dr. Isroah (2024) di pendidikan vokasi era Revolusi Industri 4.0 menyoroti efektivitas gaya kepemimpinan yang variatif, termasuk instruksional, transformasional, hingga digital.

Kesenjangan tersebut menunjukkan adanya kebutuhan untuk memahami kepemimpinan kepala sekolah secara lebih komprehensif dan integratif. Pendekatan yang menggabungkan perspektif sifat (*trait*), perilaku (*behavior*), dan situasional (*situational*) menjadi relevan untuk digunakan dalam menganalisis kepemimpinan secara lebih mendalam. Pendekatan sifat menekankan pada karakteristik personal yang dimiliki oleh pemimpin, seperti integritas, kepercayaan diri, dan ketegasan. Pendekatan perilaku berfokus pada tindakan nyata yang dilakukan pemimpin dalam mengelola organisasi, termasuk bagaimana ia berinteraksi dengan bawahan. Sementara itu, pendekatan situasional menekankan pada kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi yang dihadapi, termasuk tingkat kesiapan bawahan dan tuntutan lingkungan.

Meskipun ketiga pendekatan tersebut telah banyak dibahas dalam literatur kepemimpinan, kajian yang mengintegrasikan ketiganya dalam konteks pendidikan vokasi, khususnya di SMK, masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian cenderung mengkaji satu pendekatan secara terpisah, sehingga belum mampu memberikan gambaran yang utuh mengenai dinamika kepemimpinan kepala sekolah. Selain itu, penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggali pengalaman subjektif para pelaku pendidikan dalam memahami praktik kepemimpinan juga masih terbatas. Hal ini menunjukkan adanya celah penelitian (*research gap*) yang perlu diisi melalui studi yang lebih mendalam dan kontekstual.

Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang cenderung mengkaji salah satu pendekatan kepemimpinan secara terpisah (situasional, transformasional, atau autentik) atau hanya berfokus pada pengaruhnya terhadap kinerja, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengintegrasikan tiga pendekatan utama—sifat, perilaku, dan situasional—secara komprehensif dalam satu kerangka analisis kualitatif di konteks spesifik SMK Negeri 2 Pelaihari. Kebaruan ini terletak pada upaya memahami secara holistik bagaimana karakter personal (*traits*) pemimpin berinteraksi dengan pola perilaku (*behavior*) dan adaptasi situasional untuk menciptakan kepemimpinan yang efektif di pendidikan vokasi, khususnya di era industri 4.0 dan masyarakat 5.0.

SMK Negeri 2 Pelaihari dipilih sebagai lokasi penelitian karena memiliki karakteristik yang representatif dalam menggambarkan dinamika kepemimpinan di lingkungan pendidikan vokasi. Sekolah ini menghadapi berbagai tantangan, seperti

tuntutan peningkatan mutu lulusan, kebutuhan penguatan kemitraan dengan industri, serta pengelolaan tenaga pendidik dengan latar belakang kompetensi yang beragam. Dalam situasi tersebut, peran kepala sekolah menjadi sangat penting dalam menjaga stabilitas organisasi sekaligus mendorong inovasi dan perubahan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kepemimpinan kepala SMK Negeri 2 Pelaihari dalam perspektif sifat, perilaku, dan situasional secara komprehensif. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan karakteristik sifat kepemimpinan kepala sekolah, mengidentifikasi pola perilaku kepemimpinan yang diterapkan, serta menjelaskan bagaimana kepala sekolah menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi yang dihadapi. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk memahami bagaimana integrasi ketiga aspek tersebut berkontribusi terhadap efektivitas kepemimpinan di lingkungan sekolah.

Penelitian ini memiliki signifikansi baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian kepemimpinan pendidikan dengan menghadirkan pendekatan integratif yang menggabungkan perspektif sifat, perilaku, dan situasional. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi kepala sekolah, pengambil kebijakan, serta praktisi pendidikan dalam mengembangkan kepemimpinan yang lebih adaptif, kontekstual, dan efektif. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, tetapi juga memiliki relevansi langsung terhadap praktik pengelolaan pendidikan, khususnya di lingkungan SMK.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologis interpretatif yang bertujuan untuk memahami secara mendalam pengalaman subjektif para informan terkait praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam perspektif sifat, perilaku, dan situasional. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali makna yang dibangun oleh individu terhadap pengalaman kepemimpinan yang mereka alami secara langsung dalam konteks alami sekolah (Creswell & Poth, 2018). Dengan demikian, penelitian ini tidak berupaya melakukan generalisasi secara statistik, melainkan membangun pemahaman kontekstual yang mendalam mengenai efektivitas tata kelola sekolah (Aslamiah dkk., 2024).

Penelitian dilaksanakan di SMK Negeri 2 Pelaihari sebagai lokasi penelitian yang dipilih secara *purposif* dengan mempertimbangkan karakteristiknya sebagai lembaga pendidikan vokasi yang menghadapi dinamika kepemimpinan yang kompleks. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh warga sekolah yang terlibat dalam aktivitas manajerial dan pembelajaran, sedangkan sampel atau informan penelitian ditentukan secara *purposif* berdasarkan kriteria tertentu. Kriteria tersebut meliputi kepala sekolah sebagai informan utama, guru dengan masa kerja minimal tiga tahun, wakil kepala sekolah, serta pengawas sekolah yang memiliki pemahaman terhadap kinerja kepemimpinan kepala sekolah. Pemilihan informan ini bertujuan untuk memperoleh data yang komprehensif dari berbagai sudut pandang yang relevan.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari informan melalui wawancara mendalam yang berfokus

pada pengalaman, persepsi, dan interpretasi mereka terhadap kepemimpinan kepala sekolah. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui dokumen resmi sekolah, seperti visi dan misi, program kerja, notulen rapat, serta dokumen lain yang relevan dengan praktik kepemimpinan. Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri sebagai human instrumen yang berperan dalam mengumpulkan, menganalisis, dan menafsirkan data. Untuk mendukung proses pengumpulan data, digunakan instrumen bantu berupa pedoman wawancara semi-terstruktur, lembar observasi, alat perekam suara, serta catatan lapangan.

Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara mendalam dan semi-terstruktur untuk memberikan fleksibilitas kepada informan dalam menyampaikan pengalaman mereka secara luas, sekaligus memastikan bahwa data yang diperoleh tetap sesuai dengan fokus penelitian. Observasi dilakukan secara partisipatif pasif, di mana peneliti mengamati secara langsung aktivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam berbagai kegiatan, seperti rapat, interaksi dengan guru, serta kegiatan manajerial lainnya tanpa terlibat secara langsung dalam aktivitas tersebut. Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis berbagai dokumen yang berkaitan dengan kebijakan dan praktik kepemimpinan di sekolah. Ketiga teknik ini digunakan secara triangulatif untuk meningkatkan validitas dan keabsahan data.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini mengikuti pemikiran kualitatif kontemporer dari Miles, Huberman, dan Saldaña. Proses analisis dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus hingga tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data tersebut meliputi tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu: pencatatan data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing/verification*) (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

Hasil dan Pembahasan

A. Temuan penelitian

Hasil penelitian ini diperoleh melalui proses wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi yang dilakukan terhadap kepala sekolah, guru, wakil kepala sekolah, dan pengawas di SMK Negeri 2 Pelaihari. Data yang diperoleh menunjukkan bahwa kepala sekolah menampilkan karakter kepemimpinan yang konsisten dalam berbagai situasi yang diamati selama penelitian berlangsung. Dalam keseharian, kepala sekolah menunjukkan kedisiplinan yang tinggi, yang tercermin dari ketepatan waktu dalam kehadiran, keteraturan dalam menjalankan agenda kegiatan sekolah, serta konsistensi dalam menegakkan aturan yang berlaku. Informan menyatakan bahwa kepala sekolah menjadi teladan dalam hal disiplin, sehingga mempengaruhi perilaku guru dan staf dalam menjalankan tugasnya.

Selain disiplin, kejujuran juga tampak sebagai karakter yang menonjol dalam kepemimpinan kepala sekolah. Berdasarkan hasil wawancara, informan menyampaikan bahwa setiap kebijakan yang diambil oleh kepala sekolah disampaikan secara terbuka dan transparan. Proses pengambilan keputusan dilakukan dengan memberikan penjelasan yang jelas mengenai alasan dan tujuan kebijakan tersebut. Hal ini terlihat

dalam rapat-rapat formal di mana kepala sekolah menyampaikan informasi terkait program sekolah, penggunaan anggaran, serta evaluasi kinerja secara terbuka kepada seluruh peserta rapat.

Ketegasan kepala sekolah terlihat dalam situasi yang berkaitan dengan pelanggaran aturan dan kedisiplinan. Dalam beberapa kasus yang diamati, kepala sekolah memberikan teguran langsung kepada guru atau staf yang tidak memenuhi kewajiban, seperti keterlambatan atau ketidakhadiran tanpa alasan yang jelas. Teguran tersebut disampaikan secara langsung dan jelas, baik dalam forum terbuka maupun secara pribadi, tergantung pada situasi yang dihadapi. Meskipun demikian, penyampaian teguran tetap dilakukan dengan bahasa yang sopan dan tidak bersifat menjatuhkan.

Keadilan dalam kepemimpinan juga teridentifikasi dari cara kepala sekolah memperlakukan seluruh warga sekolah. Informan menyatakan bahwa kepala sekolah tidak membedakan perlakuan berdasarkan kedekatan personal atau jabatan. Setiap permasalahan yang muncul ditangani berdasarkan fakta dan kondisi yang ada. Dalam pembagian tugas dan tanggung jawab, kepala sekolah mempertimbangkan kemampuan dan kompetensi masing-masing guru, sehingga distribusi pekerjaan terlihat merata dan sesuai dengan kapasitas individu.

Dari sisi perilaku, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah aktif melibatkan guru dan staf dalam proses pengambilan keputusan. Dalam berbagai kegiatan, seperti penyusunan program kerja, evaluasi kegiatan, dan perencanaan pembelajaran, kepala sekolah mengundang partisipasi guru melalui forum rapat dan diskusi. Guru diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat, saran, dan masukan sebelum keputusan akhir ditetapkan. Meskipun keputusan akhir tetap berada pada kepala sekolah, proses tersebut berlangsung secara terbuka dan melibatkan berbagai pihak.

Komunikasi antara kepala sekolah dengan guru dan staf berlangsung secara intensif baik dalam situasi formal maupun informal. Dalam forum formal seperti rapat rutin, kepala sekolah menyampaikan informasi terkait kebijakan, program, dan evaluasi kegiatan sekolah. Sementara itu, dalam situasi informal, komunikasi terjadi melalui percakapan langsung di lingkungan sekolah. Interaksi ini terlihat berlangsung secara terbuka, di mana guru dapat menyampaikan permasalahan atau kendala yang dihadapi dalam menjalankan tugasnya.

Dalam hal pemberian motivasi, kepala sekolah memberikan apresiasi kepada guru yang menunjukkan kinerja baik. Apresiasi tersebut disampaikan dalam bentuk pujian secara langsung maupun dalam forum rapat. Selain itu, kepala sekolah juga memberikan dorongan kepada guru untuk terus meningkatkan kompetensi melalui berbagai kegiatan pengembangan diri. Dalam beberapa kesempatan, kepala sekolah juga memberikan arahan kepada guru yang mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya, dengan memberikan solusi yang bersifat praktis dan sesuai dengan kondisi yang dihadapi.

Observasi yang dilakukan menunjukkan bahwa kepala sekolah melakukan pembinaan terhadap guru secara berkelanjutan. Pembinaan ini dilakukan baik secara formal melalui kegiatan evaluasi kinerja maupun secara informal melalui diskusi langsung. Guru yang mengalami permasalahan, baik terkait kedisiplinan maupun

kinerja, diberikan kesempatan untuk menjelaskan kondisi yang dihadapi sebelum diberikan arahan atau tindakan lanjutan.

Dalam situasi tertentu, kepala sekolah menunjukkan perubahan pendekatan kepemimpinan yang disesuaikan dengan kondisi yang dihadapi. Dalam kondisi normal, interaksi yang terjadi cenderung bersifat partisipatif, di mana kepala sekolah memberikan ruang bagi guru untuk terlibat dalam pengambilan keputusan. Namun, dalam situasi yang memerlukan keputusan cepat atau berkaitan dengan hal yang mendesak, kepala sekolah mengambil keputusan secara langsung tanpa melalui proses diskusi yang panjang. Hal ini terlihat dalam situasi yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan yang memiliki batas waktu tertentu.

Selain itu, kepala sekolah juga menyesuaikan pendekatan kepemimpinan berdasarkan karakteristik individu guru. Guru yang memiliki pengalaman dan kompetensi tinggi diberikan kepercayaan lebih besar dalam menjalankan tugas, termasuk dalam pengelolaan kegiatan tertentu. Sementara itu, guru yang masih memerlukan bimbingan diberikan arahan yang lebih intensif serta pengawasan yang lebih ketat. Perbedaan perlakuan ini terlihat dalam pembagian tugas serta cara kepala sekolah memberikan instruksi kepada masing-masing guru.

Dalam menghadapi konflik yang terjadi di lingkungan sekolah, kepala sekolah mengupayakan penyelesaian melalui dialog. Pihak-pihak yang terlibat dalam konflik dipanggil untuk menyampaikan permasalahan yang terjadi, kemudian dilakukan pembahasan bersama untuk mencari solusi. Proses ini berlangsung dengan melibatkan kedua belah pihak dan difasilitasi oleh kepala sekolah sebagai penengah. Hasil observasi menunjukkan bahwa penyelesaian konflik dilakukan dengan pendekatan yang mengedepankan komunikasi dan kesepakatan bersama.

Dokumen sekolah yang dianalisis menunjukkan adanya keterkaitan antara kebijakan yang ditetapkan dengan praktik kepemimpinan yang diamati. Program kerja sekolah disusun secara sistematis dan melibatkan berbagai pihak dalam proses perencanaannya. Notulen rapat menunjukkan adanya partisipasi aktif dari guru dalam menyampaikan pendapat serta keterlibatan kepala sekolah dalam mengarahkan diskusi. Selain itu, dokumen evaluasi kegiatan menunjukkan bahwa kepala sekolah secara rutin melakukan peninjauan terhadap pelaksanaan program yang telah berjalan.

Tabel 1. Ringkasan Temuan Kepemimpinan Kepala SMK Negeri 2 Pelaihari

Aspek Kepemimpinan	Indikator Utama	Praktik Spesifik yang Diamati
Sifat	Disiplin	Ketepatan waktu kehadiran; konsistensi menegakkan aturan
	Kejujuran	Transparansi kebijakan dan penggunaan anggaran di forum formal
	Ketegasan	Pemberian teguran langsung, sopan, dan proporsional atas pelanggaran
	Keadilan	Perlakuan setara tanpa diskriminasi berdasarkan kedekatan personal
Perilaku	Partisipatif	Pelibatan guru dalam perencanaan program dan evaluasi

Situasional	Komunikatif	Interaksi intensif di forum formal (rapat) dan informal (percakapan sehari-hari)
	Motivasi	Apresiasi kinerja baik dan dorongan pengembangan kompetensi guru
	Fleksibilitas	Pengambilan keputusan langsung saat genting, partisipatif di situasi normal
	Adaptasi pada Bawahan	Kepercayaan lebih pada guru berkompetensi tinggi; arahan intensif untuk guru yang membutuhkan
	Manajemen Konflik	Dialog dan mediasi untuk mencapai kesepakatan bersama

Tabel 1 merangkum temuan utama berdasarkan triangulasi wawancara, observasi, dan dokumentasi selama penelitian berlangsung. Temuan menunjukkan adanya integrasi yang saling menguatkan antara sifat, perilaku, dan adaptasi situasional. Secara keseluruhan, data yang diperoleh dari berbagai sumber menunjukkan adanya konsistensi antara hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informasi yang disampaikan oleh informan didukung oleh temuan observasi di lapangan serta bukti dokumentasi yang tersedia. Hal ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan kepala sekolah berlangsung secara nyata dalam aktivitas sehari-hari di lingkungan sekolah dan dapat diamati melalui berbagai indikator yang muncul selama proses penelitian berlangsung.

B. Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala SMK Negeri 2 Pelaihari dapat dipahami secara komprehensif melalui integrasi antara aspek sifat, perilaku, dan situasional. Temuan ini menjawab tujuan penelitian yang berupaya menganalisis bagaimana ketiga perspektif tersebut berperan dalam membentuk praktik kepemimpinan yang efektif di lingkungan pendidikan vokasi. Secara umum, hasil penelitian memperlihatkan bahwa tidak ada satu pendekatan tunggal yang dominan, melainkan terdapat keterkaitan yang saling memperkuat antara karakter personal pemimpin, pola perilaku yang ditampilkan, serta kemampuan adaptasi terhadap situasi. Integrasi ketiga aspek ini sejalan dengan tuntutan tata kelola pendidikan modern yang membutuhkan figur pemimpin adaptif untuk menggerakkan seluruh ekosistem sekolah menuju pencapaian mutu yang berkelanjutan (Suriansyah & Aslamiah, 2022).

Dari perspektif sifat, karakter kepemimpinan yang ditunjukkan oleh kepala sekolah, seperti disiplin, kejujuran, ketegasan, dan keadilan, mencerminkan atribut personal yang krusial dalam membangun kepercayaan (*trust*) serta memelihara integritas lembaga. Sifat-sifat dasar ini menjadi fondasi utama bagi kepala sekolah dalam menanamkan nilai-nilai karakter dan membentuk budaya organisasi yang sehat di lingkungan sekolah (Aslamiah dkk., 2024). Kehadiran karakteristik personal yang kuat dari seorang kepala sekolah terbukti mampu memberikan dampak positif yang signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja guru dan tenaga kependidikan, yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan mutu pembelajaran (Riyannie, Suriansyah, & Wahyu, 2024).

Sementara itu, jika ditinjau dari perspektif perilaku dan situasional, kepala sekolah tidak hanya mengandalkan otoritas formal, melainkan aktif menerapkan pola komunikasi yang partisipatif serta fleksibilitas manajerial. Kemampuan kepala sekolah

dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan kematangan bawahan dan kompleksitas tantangan di SMK Negeri 2 Pelaihari—sebagai sekolah pusat keunggulan—menjadi kunci keberhasilan dalam membangun hubungan kemitraan yang produktif dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) (Najib, Aslamiah, & Asniwati, 2024). Fleksibilitas situasional yang dipadukan dengan perilaku adaptif ini mempertegas bahwa efektivitas kepemimpinan di era transformatif sangat ditentukan oleh kecakapan pemimpin dalam membaca dinamika lingkungan eksternal dan menerjemahkannya ke dalam kebijakan sekolah yang inovatif (Sari dkk., 2025).

Namun demikian, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan tidak bersifat statis. Kepala sekolah tidak selalu menggunakan pendekatan partisipatif, melainkan menyesuaikannya dengan kondisi yang dihadapi. Dalam situasi tertentu yang membutuhkan keputusan cepat, kepala sekolah menunjukkan perilaku yang lebih direktif. Hal ini mengindikasikan adanya fleksibilitas dalam praktik kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada hubungan, tetapi juga pada pencapaian tujuan organisasi.

Dari perspektif situasional, temuan penelitian menegaskan bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi dan karakteristik bawahan. Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan situasional yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan tingkat kesiapan bawahan (Hersey dkk., 2013). Dalam penelitian ini, kepala sekolah memberikan kepercayaan lebih kepada guru yang memiliki kompetensi tinggi, sementara guru yang membutuhkan bimbingan diberikan arahan yang lebih intensif. Pola ini menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu membaca situasi secara tepat dan menyesuaikan pendekatan kepemimpinan secara kontekstual.

Integrasi antara sifat, perilaku, dan situasional yang ditemukan dalam penelitian ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan merupakan fenomena yang kompleks dan multidimensional. Tidak ada satu pendekatan yang secara tunggal dapat menjelaskan efektivitas kepemimpinan, melainkan diperlukan kombinasi yang seimbang antara karakter personal, tindakan nyata, dan kemampuan adaptasi. Temuan ini sejalan dengan perkembangan teori kepemimpinan modern yang mengarah pada pendekatan integratif dan kontekstual (Day dkk., 2014; Dinh dkk., 2014). Dalam konteks pendidikan vokasi, pendekatan integratif ini menjadi semakin penting mengingat dinamika lingkungan yang terus berubah serta tuntutan untuk menghasilkan lulusan yang relevan dengan kebutuhan industri.

Selain memberikan kontribusi teoretis, penelitian ini juga memiliki signifikansi praktis dalam memahami bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dapat dikembangkan secara lebih efektif. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu semata, tetapi juga oleh kemampuan dalam membangun hubungan, mengelola komunikasi, serta menyesuaikan diri dengan situasi. Hal ini memberikan pemahaman bahwa pengembangan kepemimpinan kepala sekolah perlu dilakukan secara holistik dengan memperhatikan berbagai dimensi yang saling terkait.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, penelitian ini dilakukan pada satu lokasi penelitian, sehingga temuan yang

diperoleh bersifat kontekstual dan tidak dapat digeneralisasi secara luas. Kedua, pendekatan kualitatif yang digunakan bergantung pada persepsi dan pengalaman subjektif informan, sehingga memungkinkan adanya bias dalam penyampaian informasi. Ketiga, penelitian ini berfokus pada perspektif internal sekolah tanpa melibatkan secara langsung pihak eksternal seperti industri, yang juga memiliki peran penting dalam konteks pendidikan vokasi.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan lokasi penelitian dengan melibatkan lebih banyak sekolah agar diperoleh perbandingan yang lebih komprehensif. Selain itu, penggunaan pendekatan campuran (*mixed methods*) dapat dipertimbangkan untuk menggabungkan kekuatan data kualitatif dan kuantitatif dalam memahami kepemimpinan secara lebih mendalam. Penelitian di masa depan juga dapat melibatkan perspektif eksternal, seperti dunia usaha dan dunia industri, untuk memperoleh gambaran yang lebih utuh mengenai efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks pendidikan vokasi.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala SMK Negeri 2 Pelaihari terbukti efektif karena merupakan hasil integrasi yang saling menguatkan antara sifat personal (disiplin, kejujuran, ketegasan, keadilan), perilaku kepemimpinan (partisipatif, komunikatif, motivasional), dan kemampuan adaptasi situasional (penyesuaian gaya berdasarkan urgensi situasi dan karakteristik bawahan). Temuan ini menjawab tujuan penelitian dengan menunjukkan bahwa tidak ada satu pendekatan tunggal yang dominan; justru, efektivitas kepemimpinan di pendidikan vokasi sangat ditentukan oleh keseimbangan antara dimensi personal, relasional, dan kontekstual. Kepala sekolah mampu membangun kredibilitas melalui keteladanan sifat, menciptakan hubungan kerja konstruktif melalui perilaku komunikatif, serta mempertahankan relevansi kepemimpinan di tengah perubahan tuntutan industri 4.0 dan masyarakat 5.0 melalui fleksibilitas dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, integrasi sifat, perilaku, dan situasional merupakan fondasi bagi kepemimpinan yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan vokasi.

Daftar Pustaka

- Ali, M., & Ahmad, N. (2022). Situational leadership and teacher performance in educational institutions. *Journal of Educational Administration*, 60(4), 456–472. <https://doi.org/10.1108/JEA-01-2022-0023>.
- Aslamiah, A., Suriansyah, A., & Ngadimun, N. (2024). *Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Banjarmasin: ULM Press.
- Aslamiah, A., Suriansyah, A., & Ngadimun, N. (2024). *Metodologi Penelitian Kualitatif dalam Manajemen dan Administrasi Pendidikan*. Banjarmasin: ULM Press.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2021). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101495. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101495>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2020). Advances

- in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101379. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101379>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2020). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101377. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101377>
- Hallinger, P., & Chen, J. (2021). Review of research on educational leadership and management in Asia: A comparative analysis of research topics and methods, 1995–2018. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(1), 6–25. <https://doi.org/10.1177/1741143220935994>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2021). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 47(2), 529–554. <https://doi.org/10.1177/0149206320907049>
- Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2020). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: Mediating roles of supportive school culture. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(3), 430–453. <https://doi.org/10.1177/1741143219836686>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Najib, M., Aslamiah, A., & Asniwati, A. (2024). Kepemimpinan Kepala Sekolah Pada Sekolah Berwawasan Islam. *Journal of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 7(1).
- Nguyen, D., Harris, A., & Ng, D. (2023). A review of the empirical research on teacher leadership (2003–2022): Evidence, patterns, and implications. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 312–331. <https://doi.org/10.1177/17411432221112345>
- Nor, T., & Suriansyah, A. (2025). Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Manajerial - Jurnal P4I*, 5(1).
- Riyannie, D., Suriansyah, A., & Wahyu, W. (2024). Kepemimpinan Kepala Sekolah pada SMA Unggul (Studi Multi Kasus pada SMA Negeri 1 Kuala Kapuas dan SMA Negeri 1 Basarang Kabupaten Kapuas). *Jurnal Pendidikan Indonesia (Japendi)*, 5(7).
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2020). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 56(5), 635–674. <https://doi.org/10.1177/0013161X20932490>
- Sari, H., Nor, T., Suriansyah, A., & Sulistiyana, S. (2025). Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Penggerak Menuju Pendidikan Bermutu Internasional. *Educational: Jurnal Inovasi Pendidikan & Pengajaran*, 5(1).
- Suriansyah, A., & Aslamiah, A. (2022). *Transformasi Kepemimpinan Pendidikan di Era Digital*. Banjarmasin: Lembaga Pemikiran Keagamaan dan Pemberdayaan Komunitas (LPK2K).
- Wang, F., Pollock, K., & Hauseman, C. (2021). School leadership in the context of educational change: The importance of communication. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 1–18. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1869310>.