# Penafsiran Kepala Sekolah terhadap Perilaku Guru dalam Pengambilan Keputusan Kepemimpinan Situasional pada Pendampingan Perubahan Pembelajaran: Studi Kasus Kualitatif di SD Negeri Sraten

Yeni Ayu Puspito Dewi[1], Maria Agustina Kole[2]
yeniayupuspito@gmail.com, riakole31@gmail.com

**ABSTRAK**

Perubahan pembelajaran menuntut guru untuk menyesuaikan pendekatan, strategi, dan praktik pembelajaran dengan kebutuhan peserta didik. Namun, respons guru terhadap perubahan tidak selalu sama karena dipengaruhi oleh kemampuan, pengalaman, motivasi, serta kondisi lingkungan kerja. Situasi tersebut menuntut kepala sekolah untuk memahami perilaku guru sebelum menentukan bentuk pendampingan. Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana kepala sekolah menafsirkan perilaku guru dan menggunakan hasil penafsiran tersebut sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan kepemimpinan situasional pada pendampingan perubahan pembelajaran. Studi menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus di SD Negeri Sraten. Data diperoleh melalui pertanyaan terbuka dalam pedoman wawancara yang diberikan kepada kepala sekolah dan lima guru. Analisis dilakukan melalui tahapan kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa penafsiran kepala sekolah terhadap perilaku guru mencakup pertimbangan faktor internal, seperti kemampuan, pengalaman, dan motivasi, serta faktor eksternal, seperti keterbatasan sarana, waktu, dan beban kerja. Kepala sekolah membentuk penafsirannya melalui pengamatan, supervisi, dan komunikasi dengan guru. Penafsiran tersebut juga dapat berkembang seiring dengan diperolehnya informasi baru. Hasil penafsiran kemudian menjadi dasar untuk menyesuaikan bentuk pendampingan melalui arahan, bimbingan, dukungan, dan pemberian kepercayaan. Penelitian ini menegaskan bahwa memahami alasan yang melatarbelakangi perilaku guru menjadi hal penting bagi kepala sekolah dalam mengambil keputusan kepemimpinan situasional, terutama ketika menentukan bentuk pendampingan yang tepat dalam menghadapi perubahan pembelajaran.

***Kata kunci: atribusi, kepala sekolah, kepemimpinan situasional, perubahan pembelajaran, pendampingan guru.***

***ABSTRACT***

Changes in teaching and learning require teachers to adapt their instructional approaches, strategies, and practices to meet students' needs. However, teachers do not always respond to change in the same way, as their responses are influenced by their abilities, experiences, motivation, and working conditions. This situation requires school principals to understand teachers' behavior before determining appropriate forms of support. This study aims to analyze how school principals interpret teachers' behavior and use these interpretations as a basis for situational leadership decision-making when supporting changes in teaching and learning practices. The study employed a qualitative approach with a case study design at SD

Negeri Sraten. Data were collected through open-ended questions in interview guides administered to the school principal and five teachers. Data analysis involved data condensation, data display, and conclusion drawing and verification. The findings indicate that the principal's interpretation of teachers' behavior takes into account internal factors, such as abilities, experiences, and motivation, as well as external factors, including limited facilities, time constraints, and workload. The principal develops these interpretations through observation, supervision, and communication with teachers. These interpretations may also evolve as new information becomes available. Subsequently, they serve as the basis for adjusting the forms of support through direction, guidance, support, and the provision of trust and autonomy. This study highlights the importance of understanding the underlying reasons for teachers' behavior in informing school principals' situational leadership decisions, particularly when determining appropriate forms of support to help teachers navigate changes in teaching and learning practices.

***Keywords: attribution, instructional change, situational leadership, school principal, teacher mentoring.***

## I. Pendahuluan

Perubahan pembelajaran menuntut guru untuk menyesuaikan cara mengajar, mengembangkan strategi yang lebih berpusat pada peserta didik, memanfaatkan media pembelajaran, serta memperhatikan perbedaan kebutuhan belajar murid. Dalam pelaksanaannya, setiap guru dapat menunjukkan respons yang berbeda. Ada guru yang relatif cepat mencoba pendekatan baru, sementara guru lain membutuhkan waktu, arahan, atau dukungan lebih lanjut. Perbedaan tersebut tidak selalu menunjukkan tingkat kemauan yang berbeda. Kesulitan guru dapat berkaitan dengan kemampuan, pengalaman, dan kepercayaan diri, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh keterbatasan waktu, sarana pembelajaran, beban kerja, serta dukungan lingkungan sekolah. Gambaran ini sejalan dengan laporan Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2025) yang menunjukkan bahwa sekitar 44% guru di sistem pendidikan yang berpartisipasi dalam TALIS 2024 menginginkan masa stabil sebelum menghadapi perubahan berikutnya, sedangkan sekitar 31% menyatakan diminta menerapkan perubahan tanpa sumber daya yang diperlukan.

Angka tersebut merupakan gambaran lintas sistem pendidikan peserta TALIS, bukan data khusus Indonesia atau SD Negeri Sraten. Meskipun demikian, temuan tersebut memperlihatkan bahwa pelaksanaan perubahan pembelajaran perlu memperhatikan kondisi nyata yang dihadapi guru.

Dalam kondisi tersebut, kepala sekolah perlu memahami kebutuhan guru

agar dapat menentukan bentuk pendampingan yang tepat. Keputusan tidak cukup didasarkan pada perilaku yang tampak, seperti lambatnya guru menerapkan metode baru atau belum optimalnya penggunaan media pembelajaran. Kepala sekolah perlu memahami alasan yang melatarbelakangi perilaku tersebut sebelum menentukan tindakan. Teori Atribusi dari Heider (1958) menjelaskan bahwa seseorang berusaha memahami penyebab perilaku dengan menghubungkannya pada faktor yang berasal dari individu maupun lingkungan. Kelley (1973) kemudian mengembangkan pembahasan mengenai proses atribusi dan informasi yang digunakan seseorang ketika menilai penyebab suatu perilaku. Dalam lingkungan sekolah, perspektif ini membantu kepala sekolah memahami sumber kesulitan yang dihadapi guru, baik yang berasal dari keterbatasan kemampuan, pengalaman, dan motivasi maupun yang dipengaruhi oleh faktor eksternal di luar kendali mereka. Kajian Wang dan Hall (2018) mengenai atribusi kausal guru juga menunjukkan bahwa penafsiran terhadap penyebab suatu peristiwa berkaitan dengan aspek emosi, kognisi, dan respons profesional. Namun, kajian tersebut berfokus pada atribusi yang dilakukan guru, sehingga belum secara langsung menjelaskan bagaimana kepala sekolah menafsirkan perilaku guru dalam mengambil keputusan pendampingan.

Penelitian tentang kepemimpinan situasional di sekolah telah membahas penyesuaian perilaku kepemimpinan terhadap kondisi guru. Nabila dan Ghani (2022), Rosyidah et al. (2025), serta Rafidatuddini et al. (2025) mengkaji penerapan kepemimpinan situasional kepala sekolah dan penyesuaian arahan maupun dukungan berdasarkan kondisi pendidik. Sementara itu, penelitian Dorukbaşi dan Cansoy (2024) menunjukkan keterkaitan antara kepemimpinan instruksional, pembelajaran profesional guru, dan praktik pembelajaran. Kajian meta-analisis Hallinger et al. (2025) juga memperlihatkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan sikap guru. Penelitian-penelitian tersebut memberikan dasar untuk memahami pentingnya kepemimpinan kepala sekolah dalam mendukung perubahan pembelajaran. Namun, fokus penelitian tersebut belum secara khusus menjelaskan proses penafsiran kepala sekolah terhadap penyebab perilaku guru sebelum keputusan pendampingan ditentukan. Di sinilah letak celah penelitian ini. Penelitian ini memadukan Teori Atribusi

sebagai perspektif untuk memahami proses penafsiran kepala sekolah dan teori Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard (1982) untuk membaca penyesuaian bentuk pendampingan. Maka dari itu, kebaruan penelitian terletak pada penjelasan mengenai hubungan antara penafsiran kepala sekolah terhadap perilaku guru dan keputusan kepemimpinan situasional dalam pendampingan perubahan pembelajaran, bukan pada pembentukan teori kepemimpinan yang baru. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana kepala sekolah menafsirkan penyebab perilaku guru ketika menghadapi perubahan pembelajaran dan bagaimana penafsiran tersebut menjadi pertimbangan dalam menentukan bentuk pendampingan yang sesuai di SD Negeri Sraten.

## II. Pembahasan

### 1. Kondisi dan Perilaku Guru dalam Menghadapi Perubahan Pembelajaran

Temuan penelitian mengindikasikan bahwa guru di SD Negeri Sraten menghadapi perubahan pembelajaran dengan pengalaman dan kondisi yang beragam. Perubahan yang dilakukan terutama berkaitan dengan penerapan Kurikulum Merdeka, pembelajaran yang lebih berpusat pada peserta didik, pembelajaran berdiferensiasi, penggunaan media yang bervariasi, serta kegiatan belajar yang memberi kesempatan kepada murid untuk lebih aktif. Meskipun para guru pada umumnya berupaya menerapkan perubahan tersebut, proses penyesuaiannya tidak berlangsung dengan cara dan kecepatan yang sama.

Perbedaan kondisi terlihat dari pengalaman guru pada setiap jenjang kelas. Guru kelas I menghadapi tantangan dalam mendampingi murid yang kemampuan membaca, menulis, dan berhitungnya masih beragam. Guru kelas II berupaya menyesuaikan metode dan media dengan karakteristik murid sekaligus menjaga keterlibatan mereka selama pembelajaran. Guru kelas III menyampaikan kesulitan dalam menyiapkan pembelajaran berdiferensiasi dan asesmen yang sesuai dengan kemampuan murid. Sementara itu, guru kelas V dan VI menghadapi tantangan dalam memvariasikan metode pembelajaran, memanfaatkan teknologi, mengelola waktu, serta memenuhi kebutuhan pembelajaran dan asesmen pada jenjang kelas atas.

Keragaman tersebut menunjukkan bahwa perilaku guru dalam menghadapi perubahan tidak dapat dipahami hanya dari seberapa cepat atau lambat penerapan metode baru. Ada guru yang telah memiliki

pengalaman dan keberanian untuk mencoba strategi pembelajaran baru, tetapi masih menghadapi keterbatasan sarana atau waktu. Ada pula guru yang membutuhkan pemahaman dan contoh praktik sebelum dapat menerapkan perubahan secara mandiri. Berdasarkan uraian tersebut, respons guru terbentuk melalui pertemuan antara kemampuan dan pengalaman pribadi dengan kondisi pembelajaran yang mereka hadapi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Nabila dan Ghani (2022) yang menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan situasional di sekolah berkaitan dengan perbedaan kemampuan dan tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas. Asnaini et al. (2025) juga mengkaji keterkaitan kepemimpinan situasional dan budaya kerja dengan profesionalitas guru sekolah dasar. Sementara itu, penelitian Vennebo dan Aas (2020) memperlihatkan bahwa perubahan di sekolah dapat memunculkan ketegangan karena tuntutan perubahan berhadapan dengan kebiasaan, tanggung jawab, dan kondisi kerja yang telah berjalan. Penelitian ini mengkaji persoalan tersebut secara lebih khusus dengan melihat beragam pengalaman guru dalam menyesuaikan pembelajaran serta bentuk pendampingan yang mereka butuhkan.

Berdasarkan uraian tersebut, jawaban atas rumusan masalah pertama adalah bahwa guru menunjukkan respons yang beragam terhadap perubahan pembelajaran. Keragaman itu berkaitan dengan pengalaman, kemampuan, kepercayaan diri, karakteristik murid, ketersediaan sarana, waktu persiapan, serta dukungan rekan kerja. Temuan penelitian ini menjadi dasar untuk memahami mengapa kepala sekolah perlu menggali penyebab perilaku guru sebelum menentukan tindakan.

**2. Penafsiran Kepala Sekolah terhadap Penyebab Perilaku Guru**

Hasil kajian menunjukkan bahwa kepala sekolah berusaha menggali faktor-faktor yang melatarbelakangi perilaku guru sebelum memberikan penilaian maupun menentukan bentuk pendampingan yang sesuai. Kepala sekolah berupaya memahami perilaku guru dengan menggali kondisi dan faktor-faktor yang menjadi penyebabnya, bukan hanya berdasarkan apa yang terlihat secara langsung. Informasi tersebut diperoleh melalui pengamatan pembelajaran di kelas, supervisi akademik, pemeriksaan perangkat pembelajaran, percakapan sehari-hari, rapat guru, dan diskusi dalam komunitas belajar.

Dalam memahami perilaku guru, kepala sekolah turut melihat faktor dari dalam diri guru, seperti kemampuan, pengalaman, pemahaman terhadap perubahan pembelajaran, motivasi, serta rasa percaya diri dalam menjalankan tugasnya. Faktor eksternal mencakup ketersediaan sarana pembelajaran, fasilitas teknologi, keterbatasan waktu, beban kerja, serta dukungan lingkungan sekolah. Kepala sekolah menjelaskan bahwa ketika guru belum mampu melaksanakan perubahan, ia perlu mengetahui terlebih dahulu apakah kesulitan tersebut disebabkan oleh belum adanya pemahaman atau justru oleh keterbatasan fasilitas dan waktu.

Pernyataan kepala sekolah memperlihatkan sikap tersebut: “Saya tidak langsung mengambil kesimpulan. Saya mencari tahu terlebih dahulu penyebabnya.” Ia juga menceritakan pengalaman ketika pada awalnya seorang guru terlihat kurang aktif mencoba pembelajaran baru. Setelah berdiskusi, kepala sekolah memahami bahwa guru tersebut masih membutuhkan pemahaman dan pendampingan. Penilaian awal kemudian berubah. Kepala sekolah menyatakan bahwa guru tersebut “bukan tidak mau berubah, tetapi memang membutuhkan proses” (Kepala Sekolah, jawaban tertulis, 7 November 2026).

Kepala sekolah dapat mengubah penilaian awalnya setelah memperoleh informasi baru yang memberikan pemahaman lebih lengkap tentang kondisi guru. Perilaku yang semula dapat dipahami sebagai kurangnya kemauan ternyata memiliki penjelasan lain, yaitu kebutuhan untuk memperoleh pemahaman dan pendampingan. Jika dilihat dari Teori Atribusi, proses tersebut sejalan dengan pemikiran Heider (1958) dan Kelley (1973) yang menjelaskan bahwa seseorang memahami perilaku dengan menelusuri penyebabnya, baik yang berasal dari diri individu maupun dari lingkungan. Penjelasan mengenai penyebab tersebut dibentuk berdasarkan informasi yang diperoleh.

Pada studi yang dilakukan, penggunaan perspektif atribusi tidak berarti kepala sekolah secara formal menerapkan seluruh prosedur atau dimensi teori Kelley. Data yang lebih kuat menunjukkan adanya upaya menggali informasi dari beberapa sumber dan mempertimbangkan kemungkinan penyebab perilaku guru sebelum mengambil keputusan. Karena itu, temuan ini lebih tepat dipahami sebagai praktik penafsiran kausal yang sejalan dengan Teori Atribusi, bukan sebagai

penerapan lengkap suatu model pengukuran atribusi.

Temuan studi juga memiliki kedekatan dengan penelitian Zepeda, Çevik, dan Kılınç (2024), yang membahas bagaimana kepala sekolah memahami ketegangan ketika memimpin program pembelajaran profesional guru. Penelitian Vennebo dan Aas (2020) juga menunjukkan pentingnya mengenali dan memahami ketegangan yang muncul dalam proses perubahan sekolah sebelum menentukan respons kepemimpinan. Di sisi lain, Kalbermatten dan Ritz (2024) menunjukkan bahwa kesediaan seseorang untuk menghadapi perubahan turut dipengaruhi oleh sikap pemimpin dan kondisi lingkungan tempat perubahan berlangsung.

Ketiga penelitian tersebut memperkuat pandangan bahwa keputusan dalam perubahan pendidikan perlu didahului oleh pemahaman terhadap situasi, bukan hanya penilaian terhadap perilaku yang tampak.

Maka dari itu, jawaban atas rumusan masalah kedua adalah bahwa kepala sekolah menafsirkan perilaku guru dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal melalui pengamatan, supervisi, serta komunikasi. Penafsiran tersebut tidak selalu bersifat tetap karena dapat berubah setelah kepala sekolah memperoleh informasi yang lebih lengkap.

**3. Penafsiran sebagai Pertimbangan dalam Pengambilan Keputusan Kepemimpinan Situasional**

Temuan penelitian mengindikasikan bahwa penafsiran kepala sekolah terhadap kondisi guru menjadi salah satu pertimbangan dalam menentukan keputusan pendampingan. Kepala sekolah tidak memberikan bentuk arahan dan dukungan yang sama kepada semua guru. Guru yang belum memahami cara menerapkan perubahan membutuhkan penjelasan dan contoh yang lebih terperinci. Guru yang telah memiliki kemampuan, tetapi masih kurang percaya diri, membutuhkan motivasi dan dukungan. Sebaliknya, guru yang sudah memahami tugas dan mampu menunjukkan tanggung jawab diberi ruang lebih luas untuk mengembangkan pembelajaran sesuai inisiatifnya sendiri.

Proses pengambilan keputusan tersebut juga melibatkan pertimbangan mengenai informasi yang tersedia, kebutuhan guru, kondisi sekolah, dan kemungkinan pelaksanaan keputusan. Kepala sekolah menjelaskan bahwa keputusan yang berkaitan langsung dengan pembelajaran dan kegiatan guru umumnya dibahas melalui rapat atau diskusi bersama.

Guru diberi kesempatan untuk menyampaikan kondisi kelas, kendala, dan usulan sebelum keputusan ditetapkan. Namun, kepala sekolah juga menjelaskan bahwa keputusan yang berkaitan dengan kewenangan jabatan, aturan kedinasan, atau kebutuhan mendesak dapat diambil secara langsung. Oleh karena itu, keterlibatan guru disesuaikan dengan jenis keputusan yang harus diambil dan kondisi yang sedang dihadapi.

Dalam perspektif Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard (1982), penyesuaian arahan dan dukungan merupakan bagian penting dari tindakan pemimpin dalam merespons kondisi orang yang dipimpin. Kepala sekolah menyesuaikan pendampingan dengan kondisi guru. Arahan diberikan ketika guru belum memahami cara menerapkan perubahan, dukungan diberikan saat guru membutuhkan penguatan, sedangkan kepercayaan diberikan kepada guru yang sudah mampu menjalankan tugasnya dengan baik dan bertanggung jawab. Pola tersebut sejalan dengan gagasan dasar kepemimpinan situasional, yaitu perlunya penyesuaian perilaku pemimpin berdasarkan kebutuhan dan kondisi orang yang dipimpin.

Kepala sekolah tidak menganggap kondisi kesiapan guru sebagai sesuatu yang tetap, karena setiap guru dapat menunjukkan perkembangan sesuai dengan situasi dan pengalaman yang dihadapi. Data justru menunjukkan bahwa kebutuhan pendampingan dapat berubah seiring bertambahnya pemahaman, pengalaman, dan kepercayaan diri guru. Atas dasar tersebut, kepemimpinan situasional dalam penelitian ini lebih tepat dipahami sebagai proses penyesuaian keputusan berdasarkan informasi tentang kondisi guru, bukan pengelompokan guru ke dalam kategori yang tetap.

Penelitian Nabila dan Ghani (2022), Rafidatuddini et al. (2025), serta Rosyidah et al. (2025) sama-sama membahas penyesuaian perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kondisi pendidik. Penelitian Asnaini et al. (2025) menambahkan pembahasan mengenai hubungan kepemimpinan situasional dan budaya kerja dengan profesionalitas guru. Pembahasan ini menunjukkan bahwa penyesuaian kepemimpinan diawali dengan upaya kepala sekolah untuk memahami alasan dan kondisi yang memengaruhi perilaku guru.

Meskipun demikian, teori kepemimpinan situasional perlu digunakan secara kritis. Blank, Green, dan Weitzel (1990) menemukan bahwa dukungan

empiris terhadap beberapa asumsi dasar teori Hersey–Blanchard masih terbatas dan tidak sepenuhnya konsisten. Oleh karena itu, penelitian ini tidak bermaksud membuktikan bahwa teori tersebut selalu berlaku dalam setiap keadaan. Teori digunakan sebagai kerangka untuk memahami pola penyesuaian arahan dan dukungan yang ditemukan dalam kasus SD Negeri Sraten.

Berdasarkan uraian tersebut, jawaban atas rumusan masalah ketiga adalah bahwa hasil penafsiran terhadap penyebab perilaku guru menjadi pertimbangan kepala sekolah dalam memilih cara mengambil keputusan dan menentukan intensitas arahan, dukungan, pelibatan, maupun kepercayaan. Melalui penafsiran tersebut, kepala sekolah dapat menghubungkan pemahamannya tentang kondisi guru dengan keputusan mengenai bentuk pendampingan yang perlu diberikan.

**4. Pelaksanaan Keputusan dalam Pendampingan Perubahan Pembelajaran**

Keputusan kepala sekolah diwujudkan melalui beberapa bentuk pendampingan, yaitu pemberian arahan, pemberian contoh, supervisi akademik, motivasi, diskusi, pembelajaran bersama rekan sejawat, serta pemberian kesempatan kepada guru untuk mengembangkan pembelajaran secara mandiri. Bentuk pendampingan tersebut tidak hanya disampaikan oleh kepala sekolah, tetapi juga dirasakan dan dijelaskan oleh para guru berdasarkan pengalaman mereka.

Guru kelas I, misalnya, menyampaikan bahwa kepala sekolah memberikan masukan agar pembelajaran lebih banyak menggunakan media konkret dan kegiatan bermain sambil belajar. Guru kelas III memperoleh masukan untuk menyesuaikan pembelajaran dengan kemampuan murid yang berbeda-beda. Guru kelas VI menyampaikan bahwa kepala sekolah memberikan penguatan mengenai kurikulum, memfasilitasi kegiatan pengembangan kompetensi, serta memberikan umpan balik setelah supervisi. Pengalaman tersebut memperlihatkan bahwa arahan dan dukungan disesuaikan dengan persoalan pembelajaran yang dihadapi guru.

Pendampingan juga dilakukan melalui komunikasi dan kolaborasi. Para guru menyampaikan bahwa mereka memiliki kesempatan untuk berdiskusi dengan kepala sekolah maupun rekan sejawat melalui rapat dan komunitas belajar. Kepala sekolah mendorong guru untuk saling membantu, berbagi pengalaman, dan mencari solusi atas kesulitan pembelajaran.

Praktik ini sejalan dengan penelitian Meyer et al. (2023), yang menunjukkan bahwa kepala sekolah dapat mendukung perubahan organisasi melalui pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, penguatan kolaborasi, dan pemberian ruang bagi guru untuk merencanakan serta melaksanakan perubahan. Dorukbaşi dan Cansoy (2024) juga menemukan bahwa pembelajaran profesional guru berperan sebagai perantara dalam hubungan antara kepemimpinan instruksional dan praktik pembelajaran guru. Temuan tersebut memberi konteks bahwa pendampingan dan kesempatan belajar profesional merupakan bagian penting dalam mendukung perubahan praktik pembelajaran.

Bentuk pendampingan juga dapat berubah seiring perkembangan kemampuan dan pengalaman guru. Beberapa guru menjelaskan bahwa pada tahap awal mereka lebih banyak membutuhkan arahan langsung dan contoh. Setelah mulai memahami perubahan pembelajaran, pendampingan lebih banyak berupa diskusi, masukan, evaluasi, dan pemberian kepercayaan. Pengalaman guru kelas VI, misalnya, menunjukkan pergeseran dari arahan langkah demi langkah menuju pola kemitraan dan kesempatan berbagi pengalaman dengan guru lain. Guru kelas III juga menjelaskan bahwa setelah lebih terbiasa, ia memperoleh ruang lebih besar untuk menentukan metode dan media pembelajaran sendiri.

Perubahan bentuk pendampingan tersebut memperlihatkan bahwa keputusan kepala sekolah tidak berhenti pada pemberian instruksi. Kepala sekolah juga memberikan ruang bagi guru untuk mencoba, mengevaluasi, dan mengembangkan praktik pembelajaran. Pola ini sesuai dengan prinsip penyesuaian dalam kepemimpinan situasional, yaitu arahan dan dukungan dapat berubah sesuai kebutuhan dan perkembangan guru (Hersey & Blanchard, 1982). Namun, perubahan pendampingan tersebut tidak berarti seluruh kebutuhan guru telah terpenuhi. Para guru masih menyampaikan kebutuhan pendampingan lanjutan, seperti pengolahan asesmen diagnostik, pembelajaran berdiferensiasi, penggunaan media pembelajaran, pembelajaran literasi dan numerasi di kelas awal, serta strategi mendampingi murid dengan kebutuhan belajar yang beragam.

Penelitian Mazhabi (2026) mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam menghadapi perubahan pendidikan di sekolah dasar negeri di Lombok menunjukkan pentingnya keterbukaan,

kolaborasi, inovasi, dan pembagian tanggung jawab dalam menghadapi tantangan perubahan. Sementara itu, Vennebo dan Aas (2020) menekankan perlunya pemimpin memahami ketegangan dalam perubahan sebelum menentukan respons. Jika dibandingkan dengan penelitian tersebut, temuan di SD Negeri Sraten memperlihatkan bahwa pendampingan yang responsif perlu terus disesuaikan dengan kebutuhan guru, termasuk ketika guru telah menunjukkan perkembangan tetapi masih menghadapi persoalan baru dalam pembelajaran.

Dengan demikian, jawaban atas rumusan masalah keempat adalah bahwa keputusan kepemimpinan situasional diwujudkan melalui pendampingan yang bervariasi, mulai dari arahan langsung, pemberian contoh, dukungan dan motivasi, diskusi kolaboratif, hingga pemberian kepercayaan kepada guru. Bentuk pendampingan dapat berubah seiring perkembangan guru, tetapi tetap memerlukan tindak lanjut sesuai kebutuhan yang masih dihadapi.

**5. Sintesis Temuan dan Kontribusi Penelitian**

Berdasarkan keempat rumusan masalah, penelitian ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam pendampingan perubahan pembelajaran didahului oleh proses penafsiran terhadap perilaku guru. Kepala sekolah berupaya memahami faktor internal, seperti kemampuan, pengalaman, pemahaman, dan motivasi, serta faktor eksternal, seperti keterbatasan sarana, waktu, dan beban kerja. Penafsiran dilakukan melalui pengamatan, supervisi, dan komunikasi dengan guru. Informasi yang diperoleh kemudian menjadi pertimbangan dalam menentukan bentuk keputusan dan pendampingan.

Temuan utama penelitian ini terletak pada hubungan antara proses penafsiran dan penyesuaian tindakan kepemimpinan. Teori Atribusi membantu menjelaskan bagaimana kepala sekolah memahami kemungkinan penyebab perilaku guru, sedangkan Kepemimpinan Situasional membantu menjelaskan bagaimana pemahaman tersebut dipertimbangkan dalam menentukan arahan, dukungan, pelibatan, dan kepercayaan. Dengan demikian, kontribusi penelitian ini bukan menawarkan teori kepemimpinan baru, melainkan memperlihatkan bahwa penafsiran terhadap penyebab perilaku guru merupakan bagian penting yang mendahului keputusan pendampingan dalam konteks perubahan pembelajaran.

Temuan ini perlu dibaca sesuai batas penelitian. Data diperoleh dari jawaban tertulis kepala sekolah dan lima guru dalam satu sekolah. Karena itu, hasil penelitian menggambarkan pengalaman dan penjelasan para informan di SD Negeri Sraten, bukan kesimpulan yang dapat langsung digeneralisasikan ke seluruh sekolah dasar. Penelitian ini juga belum mengukur dampak pendampingan terhadap peningkatan kompetensi guru maupun hasil belajar murid. Penelitian selanjutnya dapat menelusuri proses penafsiran dan perubahan keputusan melalui pengamatan langsung, wawancara mendalam, serta dokumentasi praktik pendampingan dalam rentang waktu yang lebih panjang.

## III. Penutup

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam pendampingan perubahan pembelajaran didahului oleh proses penafsiran terhadap perilaku guru. Kepala sekolah berupaya memahami faktor internal, seperti kemampuan, pengalaman, dan motivasi, serta faktor eksternal, seperti keterbatasan fasilitas, waktu, dan beban kerja, melalui pengamatan, supervisi, dan komunikasi. Penafsiran tersebut dapat berubah ketika kepala sekolah memperoleh informasi tambahan mengenai kondisi guru.

Hasil penafsiran kemudian menjadi pertimbangan dalam menentukan bentuk pendampingan yang sesuai dengan kebutuhan guru, baik melalui pemberian arahan, bimbingan, dukungan, maupun kepercayaan. Dengan demikian, pemahaman terhadap penyebab perilaku guru merupakan bagian penting dalam pengambilan keputusan kepemimpinan situasional agar pendampingan perubahan pembelajaran lebih responsif terhadap kondisi guru.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena data yang dianalisis terutama berasal dari jawaban kepala sekolah dan lima guru melalui pedoman pertanyaan terbuka. Penelitian belum dilengkapi observasi langsung dan analisis dokumen yang dapat digunakan untuk memeriksa kesesuaian antara penjelasan informan dan praktik pendampingan di lapangan. Oleh karena itu, penelitian berikutnya dapat memperluas sumber data melalui observasi pembelajaran, dokumentasi supervisi, dan penelusuran proses pendampingan dari waktu ke waktu. Kajian lanjutan juga dapat menelaah bagaimana penafsiran kepala sekolah berkembang dan bagaimana penyesuaian pendampingan berhubungan

dengan perubahan praktik pembelajaran guru.

## Daftar Pustaka


Asnaini, D., Ahmad, S., & Rohana, R. (2025). The influence of principal's situational leadership style and work culture on the professionality of public elementary school teachers. *Journal of Social Work and Science Education, 6*(2), 970–982. https://doi.org/10.52690/jswse.v6i2.1262

Blank, W., Green, S. G., & Weitzel, J. R. (1990). A test of the situational leadership theory. *Personnel Psychology, 43*(3), 579–597. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb02397.x

Dorukbaşi, E., & Cansoy, R. (2024). Examining the mediating role of teacher professional learning between perceived instructional leadership and teacher instructional practices. *European Journal of Education, 59*(3), e12672. https://doi.org/10.1111/ejed.12672

Hallinger, P., Liu, S., & Chen, L. (2025). Principal instructional leadership and teacher attitudes: A meta-analytic review, 1989–2024. *European Journal of Education, 60*(4), e70199. https://doi.org/10.1111/ejed.70199

Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York, NY: Wiley.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kalbermatten, C. J., & Ritz, A. (2024). School principals' resistance to change: A multilevel analysis of individual factors and contextual conditions. *Journal of Organizational Change Management, 37*(7), 1616–1632. https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2024-0051

Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist, 28*(2), 107–128. https://doi.org/10.1037/h0034225

Mazhabi, Z. (2026). Investigating leadership attributes and strategies during times of crisis and educational change: A story of public primary school principals in Lombok, Indonesia. *Educational Management Administration & Leadership, 54*(4), 1310–1345. https://doi.org/10.1177/17411432241300280

Meyer, A., Hartung-Beck, V., Gronostaj, A., Krüger, S., & Richter, D. (2023). How can principal leadership practices promote teacher collaboration and organizational change? A longitudinal multiple case study of three school improvement initiatives. *Journal of Educational Change, 24*, 425–455. https://doi.org/10.1007/s10833-022-09451-9

Nabila, M., & Ghani, A. R. (2022). Implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah memasuki pembelajaran tatap muka. *Jurnal Basicedu, 6*(3), 5115–5123. https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.3040

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *Results from TALIS 2024: The state of teaching*. Paris, France: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/90df6235-en

Rafidatuddini, I., Izzati, U. A., & Khodir, A. (2025). Kepemimpinan situasional kepala sekolah: Gambaran persepsi guru

di sekolah dasar Islam. *Jurnal Pendidikan Tambusai, 9*(3), 41513–41517. https://doi.org/10.31004/jptam.v9i3.35617

Rosyidah, S., Aminah, S., & Sauqiyah, N. (2025). Kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Borneo, 6*(2), 94–107. https://doi.org/10.21093/jtikborneo.v6i2.7388

Vennebo, K. F., & Aas, M. (2020). Leadership and change in a Norwegian school context: Tensions as productive driving forces. *Educational Management Administration & Leadership*. Advance online publication. https://doi.org/10.1177/1741143220962102

Wang, H., & Hall, N. C. (2018). A systematic review of teachers' causal attributions: Prevalence, correlates, and consequences. *Frontiers in Psychology, 9*, 2305. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02305

Zepeda, S. J., Çevik, S., & Kılınç, A. Ç. (2024). How principals make sense of tensions while leading a teacher professional learning initiative: A case study of a districtwide science of reading implementation. *Journal of Educational Supervision, 7*(3), 22–48. https://doi.org/10.31045/jes.7.3.2