

## Kesiapan Guru Di Abad 21 Dengan Pendekatan Empat Dimensi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah

Cut Nurhalizah Aziz, Diding Nurdin

<sup>1</sup>Universitas Pendidikan Indonesia-Bandung  
email:cnhalizah5@upi.edu. No. 085719023270

**Abstract:** The purpose of this study was to identify the four dimensions of situational leadership that are used by school principals to improve teacher readiness in the 21<sup>st</sup> century. A qualitative approach with case studies is the method used in this study. Data and information were obtained from the results of observations and interviews that have been conducted. The results of the study show that the principle in implementing situational leadership styles tends to be delegative, namely this last group of leadership styles for employees with very high readiness, skills, and desires. This leadership style pays little attention to relationships and tasks. This style observes and supervises employees, leaders see progress and results, assign authority and obligation to employees, and ensure employees achieve appropriate results.

**Keywords:** Situational Leadership; teacher readiness; 21<sup>st</sup> century

**Abstrak:** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi empat dimensi kepemimpinan situasional yang digunakan kepala sekolah dalam meningkatkan kesiapan guru di abad 21. Pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus menjadi metode dalam penelitian ini. Data dan informasi didapatkan dari hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan. Hasil penelitian menunjukkan kepala sekolah tersebut dalam pengimplementasian gaya kepemimpinan situasional cenderung delegatif yaitu kelompok gaya kepemimpinan terakhir ini untuk karyawan yang kesiapan, keterampilan serta keinginan yang sangat tinggi. Gaya kepemimpinan ini tidak terlalu memperdulikan hubungan dan tugas. Gaya ini mengamati dan mengawasi karyawan, pemimpin melihat kemajuan dan hasil, memberikan wewenang dan kewajiban kepada karyawan, dan memastikan karyawan mencapai hasil yang sesuai.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Situasional; kesiapan guru; abad 21

Manusia diciptakan secara individual dan kemudian dari individu tersebut berkembang menjadi sebuah kelompok. Setiap manusia memiliki tujuan dan kebutuhan yang dapat dicapai sepanjang mereka hidup, yang berhubungan dengan individu dan juga kelompok, kemudian dari situlah mereka saling membutuhkan. Oleh karena itu, manusia dalam mencapai tujuannya membutuhkan orang lain. Dengan sistem yang terorganisir serta pengelolaan kearah yang diharapkan dan direncanakan manusia berkerjasama dan saling membutuhkan. Pencapaian sesuatu yang direncanakan ini membutuhkan keterampilan atau keabilitas seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan sumber daya. Pemimpin ini dilihat berdasarkan individu yang dipandang “mencolok atau lebih” daripada yang lain. Individu dengan kecakapan dan keterampilan

serta kemampuan yang lebih kemudian dijadikan sebagai orang yang memimpin individu disebuah kelompok. Umumnya, sekelompok orang yang dipandang seperti itu disebut manajer atau pemimpin. Setelah melalui proses yang panjang, istilah kepemimpinan muncul dari kata pemimpin.

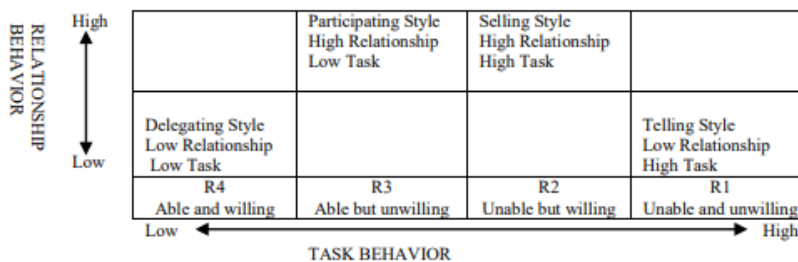
Menurut Stogdill (1974), kepemimpinan merupakan sebuah perilaku kompleks yang menggambarkan keyakinan, karakter, pengetahuan, area kerja, dan evaluasi terhadap situasi pemimpin (Raza, Sikandar & Scholar 2018). Kepemimpinan adalah suatu kecakapan seseorang untuk mempengaruhi atau menggerakkan serta memotivasi dan menggugah seluruh pengikut dalam organisasi untuk selalu melaksanakan berbagai tanggung jawab dan tugas tanpa ada paksaan (Setiawan et al. 2018). Kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai suatu upaya untuk menggerakkan segala sumber (*resources*) yang ada disebuah kelompok atau organisasi. *Resources* yang dimaksud dibagi menjadi dua bagian besar, yaitu: *human resources* dan *non human resources*. Diberbagai satuan lembaga, manusia merupakan yang terpenting dalam satuan organisasi atau unit yang terdiri dari berbagai macam unsur atau sumber khususnya di lembaga pendidikan. Oleh karena itu, untuk mewujudkan rasa kerja sama dan mempengaruhi serta menggerakkan para sumber daya manusia sehingga dapat didayagunakan secara efektif dan efisien sosok pemimpin dari kepemimpinannya sangat berpengaruh sekali dalam sukses atau tidaknya sebuah organisasi atau lembaga yang dijelankannya.

Dalam konteks Pendidikan, kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi dan menjalankan sumber daya dalam Pendidikan agar mempunyai kekuatan yang berfokus dalam usaha untuk pencapaian tujuan yang telah direncanakan dan ditetapkan sebelumnya, ini merupakan arti serta fungsi dari sifat kepemimpinan. Maka dari itu, dalam mempelajari teori kepemimpinan, pemimpin akan meningkatkan pengetahuan terhadap dirinya sendiri, mengetahui kekurangan serta kelemahan ataupun potensi dan kelebihan dirinya sendiri setelah itu akan dapat meningkatkan pengetahuan terhadap bagaimana seharusnya memperdayakan sumber daya manusianya. Oleh karena itu, pokok yang akan dibahas adalah mengenai teori pendekatan situasional yang diperkenalkan oleh Ken Blanchard dan Paul Hersey pada Trihantoyo (2021) yang dipraktikkan kepala sekolah dalam usaha menumbuhkan kesiapan guru dan tenaga kependidikan dalam menjalankan kewajiban di sekolah, berdasarkan empat dimensi gaya kepemimpinan situasional yang ada, yaitu Instruksional/*Telling*, Konsultatif/*Selling*, Partisipatif/*Participating*, dan Delegatif/*Delegating*. Teori kepemimpinan situasional adalah sosok pemimpin mencoba untuk mempengaruhi orang lain dan berfokus pada perilaku pemimpin dalam mengklasifikasikan gaya kepemimpinan yang berbeda (Osburne, 1991). Pengertian teori kepemimpinan situasional adalah seorang pemimpin yang mencoba untuk mempengaruhi orang lain dan berfokus pada perilaku pemimpin dalam mengklasifikasikan gaya kepemimpinan yang berbeda.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka maksud dari penelitian ini untuk mengidentifikasi 4 dimensi kepemimpinan situasional yang digunakan kepala sekolah dalam meningkatkan kesiapan guru di abad 21 dengan narasumber kepala sekolah SMP IT Nur Al Rahman Kota Cimahi. Berdasarkan hasil penelitian diharapkan dapat membuat kemajuan dalam dunia pendidikan dan masyarakat. Selain daripada itu, untuk menjadikan penelitian ini acuan dalam menerapkan gaya kepemimpinan situasional di sekolah adalah harapan dari peneliti.

Sebuah organisasi adalah suatu tempat untuk berinteraksi yang didalamnya terdapat hubungan antara seorang pemimpin dan pengikutnya. Menurut Hidayat, Hamid and Ruhana, (2013), besar atau tidaknya ditentukan oleh sosok pemimpin dengan gaya kepemimpinannya. Organisasi adalah sebuah tempat dimana sekelompok orang didalamnya berinteraksi dan terdapat hubungan antara seorang pemimpin dan bawahannya atau karyawannya. Dalam konteks Pendidikan, sekolah sebagai gambaran organisasi resmi yang didalamnya terdapat unsur tujuan, gabungan individu, serta adanya hierarki kewenangan. Dalam usaha mencapai tujuan yang telah direncanakan dan ditetapkan, serta dapat mempengaruhi dan mendorong orang-orang yang ada dalam institusi tersebut, maka diperlukanlah suatu kepemimpinan.

Pada awalnya kepemimpinan situasional disebut pendekatan siklus hidup, ini memajukan dimensi kepemimpinan yang mengarahkan dan mendukung yang dapat diterapkan secara berbeda dalam situasi yang berbeda. Menurut Hersey dan Blanchard (1981), pemimpin harus mempelajari situasi lalu memilih gaya yang sesuai. Kepemimpinan situasional ini berguna untuk membantu para pemimpin di semua jenis organisasi untuk mencapai targetnya.



**Gambar 1.** Situational Leadership Model Hersey-Blanchard. Adaptasi dari: “Paul Hersey, Situational Selling: An Approach for Increasing Sales Effectiveness. Escondido, Calif.: Center for Leadership Studies, 1985, p. 32”.

Terdapat empat tingkat kesiapan pengikut, yaitu R1, R2, R3, dan R4, mulai dari kemampuan rendah hingga tinggi untuk melakukan tugas. Hersey dan Blanchard (1986), mengelompokkan hal tersebut berdasarkan setiap gaya kepemimpinan dilihat berdasarkan kesiapan dan keinginan karyawan. *Telling* atau Instruksional (R1), merupakan kelompok gaya kepemimpinan yang pertama ini dikatakan sesuai jika tingkat dari kesiapan individu atau kelompoknya rendah serta memberikan kepedulian pada tugas tinggi, tetapi kepedulian pada hubungan rendah. *Telling* bertujuan untuk membimbing atau mengawasi. Dalam kelompok *Selling* atau Konsultatif (R2) dilakukan jika

karyawan yang tingkat kesiapannya sedang. Gaya ini memusatkan kepedulian yang tinggi dengan tugas maupun hubungan. Tujuan dari gaya ini adalah untuk menanamkan motivasi. *Participating* atau Partisipatif (R3) yaitu, gaya kepemimpinan ini digunakan untuk karyawan yang kesiapannya tinggi. Gaya ini memusatkan kepedulian tinggi dengan hubungan dan sedikit pada tugas. Gaya ini mendorong karyawan dan mengarahkan komunikasi dua arah yang memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengambil andil dalam pengambilan keputusan. Sedangkan *Delegating* atau Delekatif (R4) yaitu, kelompok dengan karyawan yang kesiapan, keterampilan serta keinginan yang sangat tinggi. Gaya kepemimpinan ini tidak terlalu memedulikan hubungan dan tugas. Gaya ini mengamati dan mengawasi karyawan, pemimpin melihat kemajuan dan hasil, memberikan wewenang dan kewajiban kepada karyawan, dan memastikan karyawan mencapai hasil yang sesuai.

Maka dari itu, pemimpin diharuskan fleksibel dan menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan situasi, kondisi, dan kesiapan pengikut. Kepemimpinan situasional ini menunjang kepala sekolah dalam menumpas persoalan yang dihadapi dengan keadaan sebenarnya yang dihadapi oleh guru dan staf, yang artinya kepala sekolah menepatkan dengan persoalan yang dihadapi oleh guru dan staf (Wendy Arisman & Prihatin 2021). Model ini juga mengimplikasikan bahwa jika gaya yang tepat digunakan dalam situasi kesiapan rendah, pengikut akan menjadi dewasa dan tumbuh dalam kemampuan dan kepercayaan diri mereka sendiri. Pemimpin benar-benar memahami perkembangan pengikut dan respons yang fleksibel dan menjadi kurang mengarahkan saat pengikut meningkatkan kemauan dan kemampuan mereka (Hersey 1997).

Kesiapan merupakan kesediaan seseorang untuk menjawab atau menanggapi. Thorndike mengatakan bahwa kesiapan merupakan kondisi untuk naik ke tahap yang lebih lanjut. Dari kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kesediaan seseorang untuk bereaksi atau bertindak dalam situasi tertentu. (Saumantri, 2022).

Seorang guru biasanya diartikan sebagai orang yang membimbing, mengajar, melatih, memandu, mengarahkan, mengukur dan mengevaluasi perkembangan peserta didik sejak pendidikan anak usia dini sampai sekolah menengah atas dan perguruan tinggi. Profesi seorang guru, seperti pekerjaan lainnya, membutuhkan kemauan untuk bekerja. Dalam kesiapan seorang guru membutuhkan kesiapan secara batin, kesiapan jasmani dan kesiapan kognitif (Saumantri 2022). Awwalina Mey, Handayani and Fitria Lutfiana, (2021) mengatakan dalam pekerjaannya, seorang guru diharuskan berperan mengevaluasi dampak dari keputusan terhadap peserta didik atau orang lain. Guru juga harus memiliki keahlian tertentu untuk meningkatkan berbagai perubahan yang ada dalam proses mengajar dan mendidik siswa. Di abad 21 ini, guru dituntut mampu mengikuti perubahan yang terjadi. Proses pengajaran yang dilakukan secara daring (*Online*) harus dikuasai mengingat beberapa tahun terakhir terjadi pandemi yang menyebabkan guru harus menguasai proses belajar mengajar secara daring (*Online*).

Hersey dan Blanchard mempresentasikan rancangan kesiapan karyawan, yaitu keahlian dan keinginan orang untuk bertanggung jawab mengarahkan perilakunya sendiri. Dalam konteks ini, Hersey dan Blanchard mengingatkan bahwa variabel kesiapan dilihat dalam kaitannya dengan tugas yang harus dilakukan. Berdasarkan hasil penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional efektif karena pemimpin diharuskan mampu memperhatikan detail situasi kesiapan guru. Kesiapan guru menjadi tolok ukur untuk dapat menentukan sikap kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi empat dimensi kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan kesiapan para guru di abad 21 ini.

## **METODE**

Metode yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif studi kasus. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi 4 dimensi kepemimpinan situasional kepala sekolah SMP di SMP IT Nur Al Rahman Kota Cimahi dalam meningkatkan kesiapan guru di abad 21 ini. Peneliti menggunakan studi kasus dengan maksud untuk memfokuskan perhatian pada kasus yang unik secara mendalam dan detail. Narasumber pada penelitian ini yaitu kepala sekolah sebagai informan kunci dan 5 guru. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan wawancara dan observasi. Data yang didapat dari observasi dan wawancara akan dianalisis untuk menjelaskan sebaran data serta menjawab pertanyaan penelitian. Teknik analisis data tersebut berdasarkan Miles & Huberman (1992: 16), analisis terdiri dari tiga alur yaitu: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi.

Reduksi data, yakni data yang diperoleh dari hasil observasi dan catatan wawancara yang dikumpulkan dan direkam perlu dicatat kembali secara terperinci. Mereduksi data artinya merangkum dan memilih ide pokok dan memfokuskan pada hal-hal yang penting. Dengan demikian data yang didapat lebih jelas dan memudahkan peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Penyajian data, yaitu menyajikan data hasil observasi dan wawancara dalam bentuk deskriptif. Selanjutnya penarikan kesimpulan atau verifikasi yakni penyimpulan hasil akhir tidak hanya terjadi pada saat pengumpulan data telah selesai akan tetapi hasilnya tetap perlu diverifikasi kembali.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Teori Situasional menurut Paul Hersey, keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh pemimpin dengan perilaku yang sesuai dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi kesiapan bawahan yang dihadapi. Situasional diartikan sebagai sebuah pendekatan kepemimpinan dimana pemimpin memahami sifat dan perilaku serta situasi bawahannya sebelum bertindak. Kepemimpinan situasional ini ada dikarenakan model-model kepemimpinan sebelumnya belum dapat menjawab berbagai persoalan yang muncul. Berdasarkan Mustika et al. (2022), menemuka

hasil penelaajan dari para ahli, bahwa kepemimpinan situasional ini mengandung ide-ide pokok, yaitu dimana pun pemimpin melaksanakan tugas, itu dipengaruhi oleh beberapa faktor situasional, antara lain faktor jenis pekerjaan, lingkungan pekerjaan atau organisasi, karakteristik individu yang ikut terlibat dalam pekerjaan atau organisasi tersebut. Perilaku kepemimpinan yang paling efektif adalah perilaku kepemimpinan yang menyesuaikan dengan tingkat kematangan bawahannya. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang membantu bawahannya dalam proses pengembangan dirinya dari yang sebelumnya belum matang menjadi matang. Perilaku kepemimpinan cenderung berbeda dari situasi satu kesituasi yang lainnya, karena menyesuaikan situasi dan kondisi yang ada.

Pendekatan ini mendesak para pemimpin untuk mendiagnosa bawahannya. Pendekatan ini memusatkan pada macam-macam gaya kepemimpinan paling efektif yang dapat diterapkan pada situasi tertentu. Fred Fielder menyebutkan bahwa kepemimpinan berhasil tergantung pada bagaimana pemimpin menerapkan gaya kepemimpinannya pada situasi apa pun, yang artinya dalam organisasi keberhasilan kepemimpinan baik dalam hal apa pun termasuk pendidikan, tergantung bagaimana pemimpinnya dalam memahami dan mencermati keadaan dan situasi yang berbeda. Dalam Wahyuningsih & Trihantoyo (2021), menemukan bahwa ada cara untuk menjadi profesional dalam kepemimpinan situasional. Diibaratkan, seorang Dokter tidak akan dianggap profesional dengan hanya menulis suatu resep pada selembar kertas tanpa didasari diagnosisnya terlebih dahulu, karena jika tidak dengan diagnosis maka itu adalah sebuah malpraktek. Berdasarkan pernyataan diatas, kepemimpinan situasional mengajarkan pemimpin untuk selalu mendahulukan diagnosis atau biasa kita sebut menganalisis masalah yang terjadi dan kemudian ditindaklanjuti dengan memberikan resep atau rekomendasi dan aksi nyata agar membawa pada perubahan. Secara tegas pernyataan ini adalah tentang suatu keterampilan diagnosis atau analisis serta keterampilan dalam membuat keputusan yang harus dimiliki pada setiap pemimpin. Lebih dalam lagi, Hersey dan Schermerhorn berbincang membahas tentang suatu konsep kepemimpinan, Hersey mengatakan berdasarkan pemikirannya bahwa sesekali pemimpin harus memperhatikan kesiapan dari bawahannya dalam melaksanakan sebuah tugas. Maka dari itu, kepemimpinan situasional berbeda dengan konsep dari gaya kepemimpinan lainnya. Ia menegaskan bahwa model kepemimpinan situasional ini lebih mengutamakan tingkat kesiapan atau kematangan dari bawahannya atau pengikutnya. (Schermerhorn, *Situational Leadership : Conversations with Paul Hersey*, 1997).

Seiring dari berjalannya waktu dan berkembangnya pemikiran tentang kepemimpinan situasional, maka munculah kajian-kajian tentang kepemimpinan situasional dalam penggunaan berbagai perspektif, salah satunya pada praktek bidang Pendidikan. Banyaknya penelitian terkait kepemimpinan situasional dalam ruang lingkup Pendidikan, salah satunya tentang kepemimpinan situasional kepala sekolah yang dianggap efektif, karena kepemimpinan situasional ini menekankan fleksibilitas serta keterampilan dalam mengkombinasi gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam

memimpin yang bergantung pada situasi dan kondisi yang sedang terjadi. Hasil penelitian Maisyaroh et al. (2019) menyebutkan bahwa kepemimpinan situasional merupakan suatu pendekatan yang dilakukan oleh pemimpin khususnya dilingkungan sekolah yaitu kepala sekolah dimana hal ini menekankan pada keahlian untuk bertindak dengan pedoman perilaku yang berguna berdasarkan hasil kombinasi kemampuan dalam semua kondisi serta situasi. Kepala sekolah sebagai pemimpin disekolahnya memiliki fungsi, yaitu meningkatkan mutu sekolah, maksudnya adalah seperti menyediakan fasilitas yang menunjang dan memadai bagi seluruh masyarakat sekolah agar semua aktifitas dapat terpenuhi. Serta kepala sekolah sebagai pedoman dalam upaya peningkatan kualitas guru dan seluruh tenaga pendidikan dngan cara melakukan pertemuan dan observai kelas.

Fungsi tersebut dijadikan sebagai pendoman dan landasan dalam melaksanakan tugasnya sebagai kepala sekolah dalam memimpin sekolahnya, seperti mengajar guru, membimbing dan mengarahkan para staf, membimbing para siswa, melatih para staf, mengikuti tren perkembangan IPTEK, dan masih banyak lagi.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilaksanakan penulis, kepemimpinan Situasional merupakan pemimpin yang menyesuaikan diri dengan situasi serta kondisi bawahannya yang berbeda-beda serta terdapat indikator yang mempengaruhinya. Indikator dimensi dari gaya kepemimpinan situasional ialah: Instruksional/*Telling* yaitu pemimpin memberikan arahan sejelas mungkin dalam memberikan tugas dan penekanan pada perilaku pemimpin dengan bawahannya saja yang dikaitkan dengan tingkat kematangan dan kesiapan para bawahannya. Kematangan dalam konteks ini didefinisikan sebagai keinginan serta kemampuan bawahannya dalam bertanggung jawab, Konsultatif/*Selling* yaitu pemimpin berkomunikasi secara dua arah dan digunakan sebagai pedoman serta landasan para kepala sekolah dalam usaha membimbing sam mengarahkan guru yang dimana tingkat profesionalnya kurang tetapi para guru tersebut memiliki motivasi kerja dan dalam melakukan tugasnya sebagai pendidik cukup, Partisipatif/*Participating* yaitu pemimpin memberikan tugas serta tanggung jawab pada bawahannya dan pemimpin mendukung bawahan dalam upaya melakukan pekerjaannya dan dapat digunakan sebagai pedoman dan landasan para kepala sekolah dalam membimbing dan mengarahkan kelompok guru yang pada tingkatan kompetensi profesionalnya kurang tetapi memiliki motivasi kerja serta melakukan tugasnya sebagai pendidik kuat, dan indikator dimensi yang terakhir adalah Delekatif/*Delegating* yaitu pemimpin memberi wewenang dan kepercayaan pada bawahan dalam melakukan pekerjaan, juga dapat digunakan sebagai pedoman dan landasan bagi kepala sekolah dalam usahanya membimbing dan memberi pengarahann bagi para guru yang dimana tingkat kompetensi profesionalnya tinggi dan memiliki motivasi kerja serta melaksanakan tugasnya sebagai pendidik tinggi. Indikator dimensi tersebut akan dijabarkan melalui hasil observasi dan wawancara dengan indikator implementasi kepala sekolah dalam mengimplementasikan

Kepemimpinan Situasional pada sekolah yang dipimpinnya dalam meningkatkan kesiapan guru pada abad 21 ini. Keempat gaya kepemimpinan situasioanal tersebut merupakan suatu hal yang penting bagi seorang pemimpin pada ruang lingkup Pendidikan khususnya kepala sekolah dalam mempengaruhi para guru dan tenaga kependidikannya. Hal tersebut dikarenakan suatu kombinasi perilaku dalam mengarahkan dan mendukung dari kepala sekolah akan melibatkan suatu hubungan kerja yang berorientasi pada tugas sesuai dengan tingkat kesiapan dan kematang guru serta tenaga kependidikan. Hal ini didukung dari penelitian Rahmiyanti et al. (2020), yang mengungkapkan bahwa model kepemimpinan yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard pada 4 dimensi berpengaruh terhadap kompetensi profesional dan motivasi kerja pada guru dan tenaga kependidikan.

### **Kepala Sekolah memberikan intruksi dalam pengimplementasian dimensi Instruksional/Telling**

Konsep gaya kepemimpinan situasional pada dasarnya menekankan perilaku pemimpin dengan bawahan saja yang terhubung dengan tingkat kematangan dan kesiapan bawahannya. Kematangan dalam konteks ini diartikan sebagai keinginan dan keahlian atau kemampuan dari bawahannya untuk bertanggung jawab. Berdasarkan Paul Hersey dalam Sari & Sari (2020), mengatakan bahwa instruksional adalah tugas yang diberikan atasan kepada bawahan yang dimana bawahan tersebut harus bertindak dalam suatu keadaan tertentu, yang artinya pemimpin tersebut memberitahu para bawahannya tentang apa yang harus mereka lakukan, dimana serta bagaimana cara melakukan suatu pekerjaan dan atasanlah yang menentukan perannya. Menurut Trihantoyo (2021), dalam pelaksanaannya disekolah, kepala sekolah dengan karakteristik tersebut sangat dibutuhkan, jika guru dan tenaga kependidikannya kurang mampu dan tidak memiliki kemauan harus diimbangi dengan peranan kepala sekolah yang mendominasi seperti dimensi ini. (Ika & Karwanto 2020) juga menemukan bahwa dalam konteks kepemimpinan situasional, memberikan petunjuk rinci kepada pengurus dan pengelola pondok pesantren oleh kepala pondok pesantren dapat meningkatkan kinerja mereka secara signifikan. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Saleem et al. (2020), ditemukan bahwa gaya kepemimpinan situasional dalam aspek memberikan petunjuk atau instruksi berdampak pada kinerja pengurus dan pengelola pondok pesantren.

Dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah sangat dibutuhkan kepala sekolah dengan karakteristik tersebut. Guru dan tenaga kependidikan yang kurang mampu dan tidak memiliki kemauan harus diimbangi dengan sikap kepala sekolah yang mendominasi.

Dalam pelaksanaan dilapangannya, sekolah membutuhkan kepala sekolah dengan karakteristik pada dimensi ini. Guru serta tenaga kependidikan yang belum ada kemauan, kepala sekolah harus bisa mengimbangi dengan cara sikap yang lebih mendominasi. Pada pelaksanaan pembelajaran, suasana Pendidikan seperti ini dirasa sangat sulit bagi guru dan tenaga pendidikan

yang belum mempunyai kemampuan dan kemauan yang tinggi. Terkait peneliti ini, dimensi gaya kepemimpinan situasional terlihat dari hasil wawancara penulis dengan dimensi instruksional atau *telling* gaya kepemimpinan situasional yang dilakukan kepala sekolah. Dalam prakteknya seorang pemimpin memerankan kepemimpinannya sesuai dengan apa yang diinginkan bawahannya dengan memberi penjelasan kepada bawahannya apa, bagaimana, kemana dan dimana kegiatan akan dilaksanakan (Atiqoh et al. 2023). Penelitian Martin, Liao & Campbell (2013) juga memiliki relevansi dengan hasil penelitian ini, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional dalam aspek *telling* secara signifikan meningkatkan kemampuan utama unit kerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Al Rahbi, Khalid & Khan (2017), ditemukan bahwa kepemimpinan yang konsisten dalam memberikan informasi yang jelas kepada anggota timnya tentang tugas yang mereka lakukan dapat meningkatkan motivasi kerja mereka. Sebuah pandangan alternatif dari Ramadhan (2004:22) juga menyatakan bahwa ketika bawahan dihadapkan pada tugas yang kompleks dan mereka belum memiliki pengalaman serta kurangnya motivasi untuk menyelesaikan tugas tersebut, maka pemimpin harus menggunakan gaya kepemimpinan *telling* memberitahu.

Dalam pengimplementasian kepemimpinan situasional Hersey & Blanchard (1986), kepala sekolah pada dimensi Instruksional/*Telling* pada indikator menjelaskan program yang harus dicapai terlebih dahulu, kepala sekolah mengatakan bahwa itu penting tetapi cenderung jarang dilaksanakan. Dari hasil observasi yang telah dilaksanakan peneliti menemukan kepala sekolah memberikan arahan kepada para pengikutnya sebelum bekerja atau melakukan suatu tugas. Dari wawancara yang dilakukan, kepala sekolah mengatakan “terkadang saya memberikan instruksi terlebih dahulu sebelum memberikan tugas yang merupakan sesuatu yang penting. Tapi guru atau staf biasanya sudah mengerti”. Menurut Ahmed Khan et al., (2016), peran kepala sekolah adalah memberi tahu apa, di mana, bagaimana, dan kapan pengikut harus melakukan pekerjaannya, di mana instruksi yang jelas akan mempersempit kesalahan persepsi tentang tugas tersebut. Menurut para guru, kepala sekolah memberikan pengarahan yang jelas kepada para pengikutnya sebelum bekerja atau melaksanakan tugas. Setelah diwawancara salah satu guru mengatakan “persiapan dan sosialisasi adalah bagian dari pekerjaan yang sistematis, apalagi di era modern dimana TIK memudahkan untuk melakukan hal tersebut”.

### **Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan kemampuan dan kesiapan guru dalam dimensi Konsultatif/*Selling***

Pada dimensi Konsultatif/*Selling*, dalam menghadapi guru dan tenaga kependidikannya, diperlukan keterampilan seorang kepala sekolah dalam mendorong para bawahan atau pengikutnya untuk selalu bekerja maksimal dan berhati-hati serta diperlukan komunikasi yang tinggi serta dapat memberikan saran dan memberikan suatu keputusan. Pemimpin berkomunikasi secara dua arah dan digunakan sebagai pedoman serta landasan para kepala sekolah dalam usaha membimbing sam

mengarahkan guru yang dimana tingkat profesionalnya kurang tetapi para guru tersebut memiliki motivasi kerja dan dalam melakukan tugasnya sebagai pendidik cukup. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dalam indikator penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat) dalam usaha untuk meningkatkan keahlian guru dan staf, kepala sekolah jarang mengimplementasikannya. Teori *selling* ini menekankan pentingnya menerapkan tingkat dukungan dan bimbingan dari pemimpin sesuai dengan situasi yang dihadapi oleh para pengikut (McLaughlin & Kunk-Czaplicki 2020). Pendapat Hersey dan Blanchard (1985) menyatakan bahwa jika seorang bawahan kurang berpengalaman dalam menjalankan tugas tetapi memiliki keinginan untuk melakukannya, pemimpin dapat menjadi lebih efektif dengan memberikan bantuan, petunjuk, dan mendorong pengikutnya untuk berpartisipasi dalam tugas yang diinginkan. Sebuah sudut pandang alternatif yang dikemukakan oleh Pasolong (2010) menjelaskan bahwa kepemimpinan situasional dengan pendekatan *selling* digunakan untuk memimpin bawahan yang memiliki tingkat kematangan yang rendah hingga sedang. Dalam konteks ini, bawahan tersebut mungkin memiliki motivasi untuk mengambil tanggung jawab, tetapi mereka memiliki keyakinan diri namun kurang dalam hal pengetahuan dan keterampilan. Studi yang dilakukan oleh Yu, Deuble & Morgan (2017) menunjukkan bahwa mengadopsi pendekatan kepemimpinan situasional pada aspek *selling* dalam perancangan layanan manajemen data riset berdasarkan siklus hidup riset sangat efektif dalam mencapai keberhasilan. Dengan menerapkan pendekatan ini, para pelaksana tugas merasa lebih percaya diri karena mendapatkan dukungan aktif dari pimpinan, yang pada gilirannya memungkinkan pimpinan untuk lebih terlibat dalam proses tersebut. Krause, Gebert & Kearney (2007) juga menemukan bahwa menerapkan kepemimpinan situasional dalam konteks penjualan dapat merangsang terciptanya inovasi dalam proses. Dengan kata lain, kepemimpinan situasional dalam aspek penjualan dapat mendorong para pegawai untuk menciptakan inovasi baru dalam menjalankan tugas mereka.

Dalam wawancara yang dilakukan penulis, kepala sekolah mengatakan “*Biasanya sekolah kami mengadakan Pendidikan dan latihan itu minimal 2 tahun sekali, tentang kompetensi guru, kemarin baru saja kami mengadakan tentang Pembelajaran, lalu Coaching*”. Dalam indikator pengambilan keputusan, kepala sekolah meminta saran dari guru-guru, narasumber jarang mengimplementasikannya, hasil wawancara yang telah dilakukan, narasumber mengatakan “*Rata-rata program itu dari seluruh guru, kita kasih tawaran untuk bagian bagian, lalu para guru memberikan masukan alternatif program yang dipilih, minimal wakil kepala sekolah*”. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak semua guru diminta masukan dalam pengambilan keputusan, hanya beberapa guru yang berstatus wakil dalam struktur organisasi sekolah. Dalam Trihantoyo (2021), menghadapi guru dan tenaga kependidikan pada tingkat kematangan dan kesiapan R2 sangat diperlukan sekali keterampilan dan kelihaihan kepala sekolah dengan fokus tugas agar guru atau

tenaga kependidikan memiliki dorongan untuk selalu berhati-hati dalam bekerja, perlunya komunikasi yang tinggi dalam melakukan pengawasan serta memberikan keputusan dan saran apabila kepercayaan diri guru atau tenaga kependidikan terlalu tinggi. Sebab kepercayaan diri seorang guru ataupun tenaga kependidikan yang terlalu tinggi dengan tidak diimbangi kemampuan yang mumpuni dapat berakibat fatal. Pada penelitian yang dilakukan Siagian, Lubis & Darwin (2022) juga menyatakan bahwa hubungan yang baik antara kepala sekolah dengan bawahannya dilihat dengan seringnya komunikasi dilakukan, tak jarang pula kepala sekolah meminta masukan saran dan pendapat dari bawahannya ketika rapat, kepala sekolah beranggapan pentingnya komunikasi dengan bawahannya untuk menerima informasi tentang kesiapan para bawahannya. Selain itu, kepala sekolah juga memberikan motivasi, apresiasi serta contoh-contoh positif kepada bawahannya.

Dalam observasi terhadap kepala sekolah yang dilakukan peneliti dengan mewawancarai lima guru, mereka sepakat mengatakan bahwa kepala sekolah menyerahkan kepada para guru untuk memberikan masukan dan pendapat. Salah satu guru mengatakan “*tentu karena guru dan staf merupakan motor penggerak dari program sekolah*”. Gaya *selling* ini ditandai dengan seorang pemimpin yang memberikan instruksi terstruktur dan disertai dukungan (Kaifi et al. 2013). Dalam penelitian Atiqoh et al. (2023) pun dijelaskan, jika dengan perilaku pemimpin yang demikian, bukan hanya tugas dan peran bawahan yang jelas, akan tetapi pemimpin juga dengan petunjuk-petunjuk dalam pelaksanaan sebuah tugas dibarengi dengan dukungan bawahannya. Menurut Thoha pada Dadi Lado (2019) jika pemimpin berperilaku “menjual” berarti ia berorientasi pada perumusan tugasnya dan hubungan atasan-bawahan dengan sifat yang intensif.

### **Kepala Sekolah dalam menerapkan Kepemimpinan Situasional pada dimensi Partisipatif/Participating**

Dalam dimensi partisipatif/*Participating*, narasumber menimplementasikan semua indikator, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah cenderung partisipatif yang menurut Hersey dan Blanchard (1986), kelompok gaya ini dilaksanakan dengan bawahan yang menunjukkan kesiapan yang tinggi. Gaya ini memotivasi bawahan dan mempraktekkan komunikasi dua arah, yang artinya bawahan ikut andil dalam pengambilan keputusan tentang suatu masalah. Pemimpin memberikan tugas serta tanggung jawab pada bawahannya dan pemimpin mendukung bawahan dalam upaya melakukan pekerjaannya dan dapat digunakan sebagai pedoman dan landasan para kepala sekolah dalam membimbing dan mengarahkan kelompok guru yang pada tingkatan kompetensi profesionalnya kurang tetapi memiliki motivasi kerja serta melakukan tugasnya sebagai pendidik kuat.

Berdasarkan observasi dan wawancara yang telah dilakukan, dalam proses pengambilan keputusan, kepala sekolah mengatakan, “*Rata-rata, meskipun tidak harus saya terkadang pakai guru dalam kondisi tertentu, jika dalam keadaan mendesak saya mengambil keputusan sendiri pada dikondisi tertentu*”. Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada 5 guru disekolah tersebut pun sepakat mengatakan bahwa kepala sekolah selalu mengukutsertakan semua guru dan tenaga kependidikan sekolah untuk berdiskusi dalam pengambilan keputusan. Gaya ini untuk menumbuhkan sinergi dalam pengambilan keputusan yang terbaik agar tugas dapat diselesaikan dengan baik. (Prihatin, E, 2020). Dalam penjelasan Sherly, Darwin & Betty Marlina Sihombing (2020), dikemukakan bahwa melibatkan bawahan dan mitra kerja dalam proses pengambilan keputusan dapat menghasilkan keputusan yang obyektif, jelas, dan dapat dipertanggungjawabkan bersama-sama dengan kemampuan mereka dalam menyelesaikan masalah, menganalisis situasi, dan mengelola risiko secara efektif sebagai konsekuensi dari pengambilan keputusan. Temuan dari penelitian yang dilakukan oleh Bell, Chan & Nel (2014) dari segi budaya organisasi menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional dalam hal berpartisipasi memiliki dampak positif dan signifikan. Selain itu, hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa dalam hal menciptakan budaya organisasi yang berkelanjutan, kepemimpinan situasional dengan pendekatan berpartisipasi lebih efektif dibandingkan dengan kepemimpinan yang bersifat direktif. Oleh karena itu, penelitian tersebut merekomendasikan kepada para manajer untuk menerapkan gaya kepemimpinan berpartisipasi dalam upaya mereka untuk menyesuaikan budaya organisasi demi mencapai budaya yang bersifat kompetitif yang dapat berlangsung dalam jangka panjang. Penelitian lain yang relevan dalam konteks ini adalah studi yang dilakukan oleh Usadolo (2020). Penelitian tersebut menyoroti ketertarikan yang besar terhadap keterlibatan karyawan dan dampak positifnya terhadap kinerja karyawan, meskipun hingga saat ini, minat ini belum menghasilkan penelitian mendalam tentang bagaimana faktor-faktor seperti kepemimpinan partisipatif memengaruhi keterlibatan karyawan. Selanjutnya, Moeljono dalam Mu'faridah (2013) juga menjelaskan bahwa pendekatan kepemimpinan situasional dengan fokus pada partisipasi sesuai digunakan ketika bawahan bekerja dengan kemampuan di atas rata-rata mayoritas pekerja, memiliki motivasi yang tinggi, serta memiliki keahlian dan pengalaman yang cukup. Grasmick, Davies & Harbour (2012) juga mencatat bahwa partisipasi aktif dalam lembaga dapat ditingkatkan, dan iklim lembaga yang positif dan mendukung dapat dikembangkan. Penelitian yang dilakukan oleh Zandi & Aslam (2019) mengungkapkan bahwa dampak dari gaya kepemimpinan partisipatif dan pelatihan karyawan terhadap produktivitas organisasi telah diselidiki. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap produktivitas organisasi daripada faktor lainnya. Walaupun semua variabel yang diteliti memiliki dampak positif dan

signifikan terhadap produktivitas organisasi, kepemimpinan partisipatif diidentifikasi sebagai yang paling dominan dalam meningkatkan produktivitas tersebut.

Gaya ini dinamakan sebagai gaya partisipatif disebabkan karena kepala sekolah sebagai pemimpin tidak perlu lagi melakukan banyak dorongan dan instruksi kepada para guru dan tenaga kependidikannya dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, karena para guru dan tenaga kependidikan sudah mempunyai kemampuan yang kompeten, mereka hanya perlu memperbanyak komunikasi dan berbagi ide dengan kepala sekolah agar kepercayaan diri dan komitmennya mengalami peningkatan (Trihantoyo, 2021).

### **Kepala Sekolah dalam dimensi Delegatif/Delegating**

Dalam dimensi terakhir yaitu delegatif, narasumber dalam mengimplementasikan indikatornya yaitu selalu memberikan kesempatan kepada guru dan tenaga kependidikan, dan mendelegasikan tugas-tugasnya, dengan percaya bahwa guru dan tenaga kependidikannya memiliki kemampuan yang tinggi. Menurut Hersey dan Blanchard (1986) kelompok gaya kepemimpinan terakhir ini untuk karyawan yang kesiapan, keterampilan serta keinginan yang sangat tinggi. Gaya kepemimpinan ini tidak terlalu memedulikan hubungan dan tugas. Gaya ini mengamati dan mengawasi karyawan, pemimpin melihat kemajuan dan hasil, memberikan wewenang dan kewajiban kepada karyawan, dan memastikan karyawan mencapai hasil yang sesuai. Penelitian yang dilakukan oleh Zein (2019) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan delegatif dapat menghasilkan kemakmuran bagi organisasi, meningkatkan produktivitas, dan juga memperkuat motivasi kerja karyawan.

Pada penelitian Aisyah & Takdir (2017), pada dimensi *delegating* ini diarahkan kepada bawahan yang mempunyai kemampuan serta keinginan yang tinggi. Sehingga berdasarkan hasil penelitiannya kepala sekolah tersebut mendelegasikan kewenangannya kepada wakil kepala sekolah, karena dianggap memiliki kemampuan yang lebih dan bersedia untuk menerima kewenangan kepala sekolah selagi kepala sekolah tersebut sedang tidak ada di sekolah. Maka, segala sesuatu yang berurusan menyangkut kepala sekolah akan diarahkan kepada wakil kepala sekolah. Rosna Karyawati, Nasor & Pujiarti (2022) menyebutkan bahwa dilihat dari pengambilan keputusan untuk mendelegasikan pada bawahan, perlu dilakukannya keikutsertaan kepala sekolah dengan *steakholder* sekolah, karena hal tersebut akan membantu dalam pengoprasional dan perkembangan sekolah tersebut. Pendelegasian tersebut pada dasarnya tidak mengikat pada satu tanggungjawab, tetapi wujud koordinasi pada kegiatan juga. kepala sekolah dapat menggunakannya sebagai pedoman dan landasan dalam usahanya membimbing dan memberi pengarahan bagi para guru yang dimana tingkat kompetensi profesionalnya tinggi dan memiliki motivasi kerja serta melaksanakan tugasnya sebagai pendidik tinggi. kepala sekolah pada situasi dan kondisi seperti ini

baik dalam memberikan kesempatan kepada guru dan tenaga kependidikannya dalam proses pengambilan suatu keputusan atau bahkan memberikan kesempatan untuk membantu memutuskan sesuatu. Kondisi dan situasi seperti ini ideal dengan tingkat kesiapan atau kematangan guru dan tenaga kependidikannya. Moeljono dalam Mu'faridah (2013) juga menyatakan bahwa individu yang memiliki motivasi tinggi, kepercayaan diri yang kuat, keahlian, pengalaman, serta kemauan untuk mengambil tanggung jawab akan lebih cocok dalam menjalankan gaya kepemimpinan delegatif. Menurut Trihantoyo (2021) kondisi ideal dapat diciptakan oleh pemimpin atau kepala sekolah dalam menyikapi tingkat kesiapan guru dan tenaga kependidikan. Hughes, Ginnett dan Curphy (2010) menyatakan bahwa delegasi memungkinkan waktu untuk kegiatan lain, membangun pengikut, dan memperkuat organisasi (Sherly et al., 2020).

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Kepala sekolah dalam pengimplementasian 4 dimensi kepemimpinan situasional cenderung delegatif, yaitu kelompok gaya kepemimpinan terakhir ini untuk karyawan yang kesiapan, keterampilan serta keinginan yang sangat tinggi. Gaya kepemimpinan ini tidak terlalu memedulikan hubungan dan tugas. Gaya ini mengamati dan mengawasi karyawan, pemimpin melihat kemajuan dan hasil, memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada karyawan, dan memastikan karyawan mencapai hasil yang sesuai.

### **Saran**

Dari hasil penelitian ini, peneliti menginginkan untuk peneliti selanjutnya dapat melanjutkan penelitian ini lebih dalam lagi tentang 4 dimensi kepemimpinan situasional yang berhubungan tentang kesiapan guru, dengan harapan penulis selanjutnya dapat menemukan dan mengetahui manfaat serta informasi penting lainnya terkait gaya kepemimpinan yang bisa didapatkan melalui penelitian tersebut.

## **DAFTAR RUJUKAN**

- Ahmed Khan, Z., Nawaz, A. & Ullah Khan, I., 2016, *Journal of Resources Development and Management* www.iiste.org ISSN, vol. 16.
- Aisyah, S. & Takdir, S., 2017, *Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya*.
- Atiqoh, Zohriah, A. & Fauzi, A., 2023, 'Penerapan Model Kepemimpinan Situasional Menurut Hersey dan Blandhard Pada Lembaga Pendidikan', *Journal on Education*, 06.
- Awwalina Mey, A.R., Handayani, T. & Fitria Lutfiana, R., 2021, *Analisis Implementasi Budaya Sekolah Dalam Pembentukan Karakter Religius Peserta Didik*.

- Bell, C., Chan, M. & Nel, P., 2014, 'The impact of participative and directive leadership on organisational culture: An organisational development perspective', *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 1970–1985.
- Blanchard, K., 1985, 'facdev-clinical-blanchard', Blanchard Training and Development inc.
- Dadi Lado, M., 2019, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pdam Kota Kupang*, vol. 10.
- Grasmick, L., Davies, T.G. & Harbour, C.P., 2012, 'Participative Leadership: Perspectives of Community College Presidents', *Community College Journal of Research and Practice*, 36(2), 67–80.
- Hidayat, N., Hamid, D. & Ruhana, I., 2013, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Taspen (Persero) KUC Malang)*.
- Ika, R. & Karwanto, R., 2020, *Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru*.
- Kaifi, B.A., Noor, A.O., Nguyen, N.-L., Aslami, W. & Khanfar, N.M., 2013, *Journal of Contemporary Management The Importance of Situational Leadership in the Workforce: A Study Based on Gender, Place of Birth, and Generational Affiliation*.
- Krause, D.E., Gebert, D. & Kearney, E., 2007, 'Implementing Process Innovations', *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), 16–25.
- Maisyaroh, Juharyanto, Imron, A., Satria, R., Burhanuddin & Puspitaningtyas, I., 2019, *Implementation of Situational Leadership in Educational Organizations Burhanuddin*.
- McLaughlin, C.P. & Kunk-Czaplicki, J.A., 2020, 'Leadership: Theory and Practice by Peter G. Northouse', *Journal of College Student Development*, 61(2), 260–261.
- Mu'faridah, E., 2013, *Peranan Gaya Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan Dalam Upaya Meningkatkan Prestasi Kerja di PT. Daya Maha Berkarya*.
- Mustika, D., Wulandari, A., Surma Cahyati, D., Fauza Rofah, G., Safitri, M., Hussaidah, M.S. & Chaniago Corresponding Author, Y., 2022, *Pengaruh Pendekatan Situasional Dalam Kepemimpinan Pendidikan*, vol. 2, Miftah Hussaidah S.
- Osburne, A.G., no date, *Situational Leadership and Innovation in the EFL Classroom*.
- Pasolong, H., 2010, 'Kepemimpinan Birokrasi', Alfabeta, CV, 50.
- Rahbi, D. Al, Khalid, K. & Khan, M., 2017, *The Effects Of Leadership Styles On Team Motivation*.
- Rahmiyanti, H.Y., Pancasila, P., Kewarganegaraan, D., Negeri, S., Jalan, M., Rimbah, T., Kabupaten, K.M. & Kuala, B., 2020, 'Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Pendidikan Pancasila Dan Kewarganegaraan (Ppkn) Pada Sma Negeri Se Kabupaten Barito Kuala', *Jurnal Terapung : Ilmu-Ilmu Sosial*, 2(2).
- Ramadhan, 2004, *Gaya Kepemimpinan (Pendekatan Bakat Situasional)*.

- Raza, S.A., Sikandar, A. & Scholar, M.P., 2018, Impact of Leadership Style of Teacher on the Performance of Students: An Application of Hersey and Blanchard Situational Model Impact of LS of Teacher on the Performance of Students: Hersey and Blanchard SM 74, vol. 40.
- Rosna Karyawati, R., Nasor, M. & Pujianti, E., 2022, Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dasar Tri Sukses Natar Lampung Selatan.
- Saleem, A., Aslam, S., Yin, H.B. & Rao, C., 2020, 'Principal leadership styles and teacher job performance: Viewpoint of middle management', *Sustainability (Switzerland)*, 12(8).
- Sari, S.N. & Sari, F.K., 2020, 'Gaya Kepemimpinan Situasional di Perpustakaan Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum Kabupaten Sleman', *Jurnal Pustaka Ilmiah*, 6(1).
- Saumantri, T., 2022, Kesiapan Guru Dalam Pembelajaran Jarak Jauh Di Era New Normal.
- Saumantri, T., no date, Kesiapan Guru Dalam Pembelajaran Jarak Jauh Di Era New Normal.
- Setiawan, E., Mardalis, D., Yani, J.A., Pos, T. & Pabelankartasura, S., 2018, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.
- Sherly, Darwin & Betty Marlina Sihombing, H., 2020, Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan (Studi Kasus di SMP Swasta Sultan Agung Pematangsiantar), vol. 14.
- Siagian, H.M., Lubis, M.J. & Darwin, D., 2022, 'Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah SD Swasta', *Jurnal Basicedu*, 6(3), 3821–3829.
- Trihantoyo, N.S., 2021a, Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Ken Blanchard-Paul Hersey.
- Trihantoyo, N.S., 2021b, Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Ken Blanchard-Paul Hersey.
- Usadolo, S.E., 2020, 'The Influence of Participative Leadership on Agricultural Extension Officers' Engagement', *SAGE Open*, 10(3).
- Wahyuningsih, N. & Trihantoyo, S., 2021, Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Ken Blanchard-Paul Hersey.
- Wendy Arisman, T. & Prihatin, E., 2021, Situational Leadership Readiness: The Impact of 4th Dimensions in Elementary School.
- Yu, F., Deuble, R. & Morgan, H., 2017, 'Designing research data management services based on the research lifecycle – a consultative leadership approach', *Journal of the Australian Library and Information Association*, 66(3), 287–298.
- Zandi, G. & Aslam, A., 2019, Effect Of Participative Leadership And Employees Training On Organizational Productivity: A Study Of E&E Sector In Malaysia.
- Zein, A. EL, 2019, 'The Impact Of Delegation On Enhancing Leadership Style: Case Study Of Banks In Lebanon', *International Journal of Current Research*, 11(07).