

# KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH KEN BLANCHARD-PAUL HERSEY

Nanik Wahyuningsih  
Syunu Trihantoyo

Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Surabaya  
[nanik.17010714024@mhs.unesa.ac.id](mailto:nanik.17010714024@mhs.unesa.ac.id)

## Abstrak

Penulisan artikel ini bertujuan untuk mendeskripsikan penggunaan gaya kepemimpinan situasional yang dipopulerkan oleh Ken Blanchard dan Paul Hersey dalam pelaksanaan tugas dan fungsi seorang kepala sekolah. Penulisan artikel ini menggunakan metode studi literatur. Data dan informasi diperoleh dengan mengkaji jurnal penelitian nasional, jurnal penelitian internasional serta buku dan sumber lain yang relevan dengan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah. Kajian literatur dilakukan melalui tahapan: 1) Mencari sumber literatur yang relevan dengan topik artikel; 2) Menganalisis data dan informasi yang didapat; 3) Mengembangkan dan menyimpulkan hasil analisis literatur. Hasil analisa dari kajian literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional kepala sekolah berdasarkan pendekatan teori kepemimpinan situasional Ken Blanchard dan Paul Hersey dijalankan kepala sekolah dengan membangun kesiapan guru dan tenaga kependidikan untuk melaksanakan tugas dan kewajiban dalam proses pembelajaran di sekolah, dengan melalui empat gaya kepemimpinan situasional yang ada, yaitu gaya *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating*. Penggunaan empat gaya kepemimpinan situasional yang sesuai dengan tingkat kesiapan atau kematangan guru dan tenaga kependidikan akan menjadikan kepemimpinan kepala sekolah lebih efektif dalam mencapai tujuan pendidikan.

**Kata kunci :** gaya kepemimpinan situasional, kepala sekolah, ken blanchard-paul hersey

## Abstract

This article is purposed to describe the use of the situational leadership style popularized by Ken Blanchard and Paul Hersey in carrying out the duties and functions of principal. This article uses the literature study methodology. The data and information were gained by reviewing national journals, international journals, and books or other trusted sources which relevant to the principals' situational leadership style. The literature review were done by following these steps: 1) Find the literature sources which relevant with the topic; 2) Analyze the data and information were gained; 3) Developing and make a conclusion of the literature analysis result. The results of the literature review showed that the principal's situational leadership is based on the Ken Blanchard and Paul Hersey situational leadership theory approach which is carried out by the principal by building the readiness of teachers and education staff to carry out tasks and obligations in the learning process at school, through four situational leadership styles exist, namely telling, selling, participating and delegating. The use of four situational leadership styles which appropriate with the level of readiness or maturity of the teacher and educational staff will make the principals leadership more effective in achieving educational goals.

**Keywords :** situational leadership style, principal, ken blanchard-paul hersey

## PENDAHULUAN

Pendidikan selalu menjadi topik menarik untuk terus diulas lebih dalam. Kedinamisannya membuat stakeholder pendidikan tak pernah puas dalam mencari terobosan kreatif untuk membawa pendidikan Indonesia dari stagnasi menuju ke arah yang lebih maju. Salah satu cita-cita bangsa Indonesia yang tertuang dalam pembukaan Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 ialah “Mencerdaskan kehidupan bangsa”. Oleh sebab itu, satu-satunya cara dalam mencapai cita-cita tersebut ialah melalui pendidikan.

Berbagai upaya telah dilakukan dalam usaha menggapai cita-cita bangsa Indonesia tersebut. Kebijakan demi kebijakan pun dikeluarkan dalam rangka menciptakan sistem pendidikan yang paling baik. Akibatnya tren pendidikan di Indonesia selalu mengalami perubahan dari tahun ke tahun. Perubahan-perubahan tersebut terjadi atas dasar perbaikan dan pengembangan dari sistem pendidikan yang digunakan di Indonesia agar dapat mengikuti standar kualitas global yang berlaku. Dalam Peta Jalan Pendidikan Indonesia 2020-2035 Kemendikbud (2020) disebutkan bahwa:

“Pendidikan seharusnya dapat menyesuaikan dengan perubahan perekonomian Indonesia, perubahan sosial dan demografi Indonesia, pasar kerja Indonesia dan yang paling penting adalah visi Indonesia 2035”.

Tak heran apabila kurikulum yang digunakan telah beberapa kali diupgrade untuk meningkatkan mutu pendidikan dan meningkatkan daya saing luaran pendidikan dalam menyongsong harapan-harapan besar Indonesia di masa depan.

Sukses tidaknya pelaksanaan program pendidikan di tingkat sekolah tidak luput dari peran kepala sekolah sebagai pemegang kekuasaan tertinggi di tingkat sekolah. Sebagaimana diungkapkan oleh Purwanto (2019) bahwa “Kepala Sekolah merupakan pemimpin tertinggi di tingkat sekolah, memiliki tugas utama dalam mengelola penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan serta pembelajaran”. Kemudian dijelaskan kembali bahwa “secara operasional, kepala sekolah memiliki tugas pokok yakni menggali dan mendayagunakan semua sumber daya yang terdapat di sekolah secara terpadu dalam upaya mencapai tujuan pelaksanaan pendidikan dan

pengajaran di sekolah secara efektif dan efisien”.

Dibutuhkan seorang kepala sekolah yang profesional dalam pelaksanaan pendidikan di Persekolah agar tujuan pendidikan tercapai secara efektif dan efisien. Sholeh & Trihantoyo (2019) mengungkapkan bahwa profesionalisme kepala sekolah dalam menjalankan tugas, peran dan fungsinya sangat menentukan berhasil atau tidaknya mereka dalam mengembangkan mutu pendidikan. Selanjutnya Fitriatin (2019) menyebutkan bahwa kepala sekolah yang profesional akan mengutamakan tingkat kesiapan dan kematangan guru dalam menjalankan kepemimpinannya. Konsep kepemimpinan kepala sekolah dengan karakteristik tersebut dinamakan gaya kepemimpinan situasional. Dimana kepala sekolah memprioritaskan tingkat kesiapan guru dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugasnya dengan memberikan arahan yang tepat berdasarkan tingkat kesiapan dan tingkat kematangan masing-masing.

Kepemimpinan situasional kepala sekolah dinilai sebagai salah satu cara dalam menjadi pemimpin yang efektif karena memiliki keterampilan yang fleksibel dan adaptif. Dasar teori yang dipakai dalam menganalisis kepemimpinan situasional dalam penulisan artikel ini adalah teori kepemimpinan situasional oleh Ken Blanchard dan Paul Hersey.

## METODE

Metode yang digunakan dalam penulisan artikel ini adalah metode studi literatur. Studi literatur menurut Gulo (2002) ialah sebuah metode yang dipakai dalam mencari dan mengumpulkan informasi atau data terkait dengan masalah penelitian. Penggunaan metode studi literatur memungkinkan peneliti untuk benar-benar memahami konsep dan isu yang sedang diteliti. Penggunaan metode ini juga memungkinkan peneliti untuk mendapatkan informasi mengenai variabel serupa dan hipotesis-hipotesis yang pernah digunakan oleh peneliti terdahulu.

Penulisan artikel ini dilakukan dengan menelaah dan menganalisis 10 artikel jurnal nasional dan 10 artikel jurnal internasional yang relevan dengan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah sehingga diperoleh data atau informasi untuk selanjutnya dikembangkan dan disimpulkan sebagai hasil dari kajian literatur.

Data yang diperoleh dalam penulisan artikel merupakan data sekunder yang bersumber dari literatur-literatur dan referensi berupa buku dan penelitian terdahulu.

Artikel jurnal yang digunakan sebagai bahan kajian utama dalam penulisan ini didapat dari berbagai sumber, yaitu laman jurnal universitas yang ada di Indonesia, laman jurnal internasional seperti Scencedirect, Emerald Insight, ResearchGate, Google Scholar, Elsevier, Atlantis press dan lainnya. Proses pengkajian diawali dengan membaca artikel yang dipilih sebagai bahan literatur, lalu direview dan dilakukan analisis untuk selanjutnya dideskriptifkan keterkaitannya dengan isu yang dijadikan topik dalam artikel ini dan kemudian disimpulkan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Peneliti telah melakukan analisis mendalam terhadap bahan literatur yang digunakan dalam penulisan artikel ini. Analisis yang mendalam telah menemukan suatu topik pembahasan yang kompleks dan utuh tentang model kepemimpinan situasional Ken Blanchard dan Paul Hersey yang diaplikasikan dalam lembaga pendidikan, dan bagaimana seorang kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan dalam melakukan perannya melalui gaya kepemimpinan situasional.

Hasil analisis literatur diperoleh data dan informasi tentang model kepemimpinan situasional kepala sekolah yang dikembangkan dari teori kepemimpinan situasional Ken Blanchard dan Paul Hersey. Peran kepala sekolah sebagai seorang pemimpin memiliki beberapa definisi. Arti pemimpin sendiri menurut Hersey dan Blanchard dalam Chaniago (2017) merupakan seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain dan dalam konteks suatu organisasi berarti yang dimaksud adalah dapat mempengaruhi bawahannya untuk melakukan pekerjaan yang ditetapkan secara maksimal agar sesuai dengan tujuan organisasi. Sumber lain juga mendefinisikan hal serupa, bahwa pemimpin ialah orang yang ditugaskan untuk memberikan pengarahan kepada pengikut/bawahan agar dapat melakukan aktivitas pekerjaan (Syafaruddin & Asrul, 2015). Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa pemimpin merupakan seseorang yang telah ditunjuk maupun dipilih dan dipercaya karena memiliki pengetahuan, memiliki keterampilan dan memiliki

kemampuan dalam mempengaruhi orang lain/bawahan agar dapat melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama.

Pemimpin erat kaitannya dengan kepemimpinan. Haryono (2015) menjelaskan dengan konsep sederhana bahwa pemimpin ialah orang atau individu yang memiliki sifat kepemimpinan. Sedangkan kepemimpinan dijelaskan sebagai sifat yang melekat pada diri seorang pemimpin berupa karismatik, keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) dan kredibilitas tinggi dengan kata lain memiliki power atau kekuatan yang digunakan dalam mempengaruhi bawahan atau pengikutnya. Dalam menjalankan tugas sebagai kepala sekolah sudah secara otomatis memainkan dua peran yaitu sebagai seorang manajer dan sebagai seorang *leader* atau pemimpin. Inilah yang menjadikan peran kepala sekolah berbeda dengan yang lain, sebab ia dituntut untuk dapat melaksanakan tugas manajerial dengan tetap mengindahkan sifat kepemimpinan yang dimiliki.

Kompetensi kepala sekolah yang dimiliki akan digunakan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah. Tugas pokok kepala sekolah menurut Permendikbud No 6 Tahun 2018 adalah sebagai berikut: 1) Melaksanakan tugas manajerial. 2) Pengembangan kewirausahaan. 3) Supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan. Tugas manajerial yang dimaksud adalah, menjalankan pelaksanaan pendidikan berdasarkan fungsi-fungsi manajemen. Kepala sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab dalam perencanaan program sekolah, baik program jangka pendek, menengah dan program jangka panjang. Semua program sekolah direncanakan dan disusun bersama *stakeholder*, guru bahkan melibatkan siswa jika diperlukan. Selanjutnya kepala sekolah bertugas untuk menggerakkan seluruh sumber daya manusia/bawahan yang terlibat dalam pelaksanaan program sekolah. Tak hanya sebagai perencana dan penggerak, kepala sekolah juga sekaligus menjadi pemimpin dan sebagai contoh dalam pelaksanaan program sekolah yang dibuat. Fungsi manajerial yang terakhir ialah kepala sekolah sebagai pemegang kendali atau melakukan kegiatan pengendalian pada proses pelaksanaan program, dan secara terus menerus melakukan pengawasan terhadap kegiatan yang berlangsung.

Tugas pokok kepala sekolah yang kedua berdasarkan permendikbud tersebut yaitu melaksanakan pengembangan kompetensi kewirausahaan. Kepala sekolah harus menjadi pemimpin yang kreatif dan memiliki banyak inovasi. Kepala sekolah juga harus mampu membuat program yang dapat mengembangkan sekolah, dan menjadikan sekolah lebih unggul dari yang lain melalui program kewirausahaan yang ia kembangkan. Yang terakhir, kepala sekolah harus mampu menjadi supervisor dengan memberikan bantuan profesional kepada guru dan tenaga kependidikan. Hal tersebut sudah terlebih dahulu disebutkan dalam UU No 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, bahwa salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah ialah kompetensi supervisi. Adapun kompetensi kepala sekolah yang disebutkan dalam UU Sisdiknas antara lain kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial.

Dalam melaksanakan kegiatan kepemimpinan, seorang kepala sekolah memiliki perilaku khusus atau pola yang khas dalam menjalankan tugas sehari-hari. Perilaku tersebut dinamakan gaya kepemimpinan. Wahjosumidjo dalam Rahmat & Kadir (2017) mengartikan bahwa gaya merupakan tata cara seseorang dalam berperilaku sehari-hari atau dalam beraktivitas untuk mencapai sesuatu yang dicita-citakan. Masih dalam buku yang sama, dijelaskan kembali bahwa gaya merupakan sikap yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menjalankan tugas dan pekerjaan. Berdasarkan beberapa uraian tentang gaya, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan ialah sebuah teknik atau cara seorang pemimpin yang digunakan dalam mempengaruhi bawahannya untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien.

Gaya kepemimpinan muncul dari diri seorang pemimpin melalui pengalaman dan pendidikan yang ia peroleh, dan juga dibentuk melalui lingkungan sehari-hari sebab perilaku dari bawahan juga memiliki pengaruh terhadap perilaku seorang pemimpin. Seluruh hasil penelitian yang dijadikan sumber referensi mengungkapkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang paling efektif dan paling efisien untuk diaplikasikan dan digunakan secara permanen, semua gaya kepemimpinan digunakan pada situasi dan kondisi yang sesuai.

Seperti halnya apa yang dijelaskan dalam penelitian Tabrizi & Rideout (2019) bahwa seorang pemimpin dapat efektif dalam situasi tertentu dan tidak efektif dalam situasi yang lain. Hal ini berarti bukan gaya kepemimpinannya yang terpenting, namun lebih kepada keterampilan pemimpin dalam mengaplikasikan gaya kepemimpinan yang ada pada situasi yang sesuai dan tepat atau tidaknya.

Oleh sebab itu fleksibilitas kepala sekolah sangat dibutuhkan dalam menjalankan kepemimpinannya. Inilah yang dinamakan dengan pendekatan situasional. Pendekatan situasional yang dikemukakan oleh Haryono (2015) menekankan pada kontekstualitas yang dihadapi pemimpin, seperti halnya tuntutan dan sifat pekerjaan, kondisi hubungan antara atasan dengan bawahan, pengaruh faktor eksternal serta karakteristik bawahan atau pengikutnya. Selaras dengan konsep yang dikemukakan oleh Haryono, maka Djafri (2017) Menerjemahkan pendekatan situasional atas dasar asumsi bahwa, tidak satupun cara/teknik yang dapat membuat seseorang mampu bekerja pada semua situasi. Maka dari itu pemimpin diharuskan mempunyai sifat yang fleksibel, agar mampu memperkirakan gaya kepemimpinan seperti apa yang sesuai sehingga dapat diaplikasikan dengan baik pada situasi tersebut.

### **Gaya Kepemimpinan Situasional**

Berangkat dari asumsi tentang pendekatan situasional, bahwa satu gaya kepemimpinan tidak dapat berhasil dalam segala situasi, tidak ada sebuah gaya kepemimpinan yang terbaik dan serbaguna, maka lahirlah sebuah gaya kepemimpinan yang disebut dengan kepemimpinan situasional (*Situational leadership theory*). Model kepemimpinan ini dipopulerkan oleh Kenneth H. Blanchard dan Paul Hersey. Teori kepemimpinan situasional diperkenalkan pada tahun 1960-an dengan nama "*Life Cycle Theory of Leadership*" oleh Hersey & Blanchard (1969) dan kemudian berkembang menjadi *Situational leadership theory*. Setelah itu pada karya selanjutnya Ken Blanchard dan Paul Hersey memutuskan untuk mengembangkan teori tersebut secara sendiri-sendiri.

Paul Hersey sendiri tidak pernah mengklaim bahwa Kepemimpinan situasional adalah sebuah teori, ia mengatakan bahwa kepemimpinan situasional adalah sebuah *style*

atau model/gaya yang dapat diambil atau ditiru dan digunakan oleh orang lain, sedangkan teori menurut dia adalah sebuah konsep yang digunakan untuk menganalisis suatu hal tertentu. Lebih simpelnya dia membedakan teori sebagai pemahaman, dan model berorientasi pada sesuatu yang praktis atau aplikasi (Schermerhorn, *Situational Leadership : Conversations with Paul Hersey*, 1997). Dalam pembicaraan tersebut Paul mengatakan bahwa “Kepemimpinan situasional ialah tentang bagaimana menjadi seorang pemimpin yang efektif, dengan mengkombinasikan antara perilaku *directive* dan *supportive*”. Kepemimpinan situasional memberikan cara bagaimana menjadi seorang pemimpin yang profesional. Seseorang tidak akan dianggap profesional hanya dengan menulis selebar resep. Menulis resep tanpa didasari diagnosis terlebih dahulu adalah sebuah kegiatan malpraktek. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional mengajarkan pemimpin untuk selalu mendahulukan diagnosis pada masalah yang sedang terjadi kemudian menindaklanjuti dengan memberikan rekomendasi dan aksi yang nyata agar dapat membawa perubahan. Secara eksplisit ini adalah tentang keterampilan diagnosis dan keterampilan dalam pembuatan keputusan yang harus dimiliki seorang pemimpin.

Lebih lanjut lagi, perbincangan Hersey dengan Schermerhorn membahas tentang konsep sebuah kepemimpinan, Hersey mengungkapkan pemikirannya bahwa sesekali seorang pemimpin harus memperhatikan kesiapan bawahannya dalam melaksanakan program. Oleh sebab itu kepemimpinan situasional berbeda dengan konsep gaya pemimpin yang lain, ia mengatakan bahwa model ini lebih mengutamakan tingkat kesiapan atau tingkat kematangan bawahan/ pengikutnya. Menurut model kepemimpinan situasional terdapat 4 kategori perilaku seorang pemimpin berdasarkan kombinasi antara perilaku tugas dan perilaku hubungan/relasi pemimpin (Schermerhorn, *Situational Leadership : Conversations with Paul Hersey*, 1997). Perilaku tugas merupakan peran seorang pemimpin dalam memberikan arahan (komunikasi satu arah) kepada bawahan/pengikut dengan menjelaskan tugas masing-masing, kapan waktu pengerjaan, dimana tempat pengerjaan dan bagaimana cara menyelesaikan tugas tersebut (*directive*). Sedangkan perilaku hubungan/relasi adalah

peran seorang pemimpin dalam memberikan dukungan dengan melakukan komunikasi dua arah untuk memberikan dukungan berupa sosio-emosional kepada bawahan/pengikut agar dapat mencapai tingkat kesiapan yang matang.

Kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Ken Blanchard disebut dengan *Situational Leadership II*. Secara garis besar konsep dari model kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Ken Blanchard sama dengan konsep yang dikembangkan oleh Paul Hersey. Ken Blanchard juga menekankan pada asumsi bahwa “tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang paling baik” dan “gaya kepemimpinan yang paling baik adalah gaya kepemimpinan yang sesuai dengan konteks yang dihadapi”(Blanchard, et al., 2020). Blanchard mengatakan bahwa terdapat tiga keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Yang pertama adalah keterampilan dalam menetapkan tujuan, sekaligus menetapkan apa yang perlu dilakukan agar tercapainya tujuan. Yang kedua adalah keterampilan dalam melakukan diagnosa, seorang pemimpin tidak cukup jika hanya pandai dalam mendiagnosa masalah, tetapi juga harus memiliki keterampilan dalam menilai kompetensi dan komitmen dari pengikut/bawahannya. Yang terakhir adalah keterampilan dalam menyesuaikan diri (*matching*), seorang pemimpin harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan apa yang dibutuhkan, bahkan jika diperlukan ia harus dapat mengkombinasikan berbagai gaya kepemimpinan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Berjalannya waktu dan berkembangnya berbagai macam cabang keilmuan mendorong banyak praktisi dan ahli melakukan kajian tentang kepemimpinan situasional dalam bentuk penelitian maupun dalam bentuk buku. Salah satu penyedia layanan buku online (*ebooks*) Team FME (2015) telah mempublikasikan *ebooks* yang berjudul “*Leadership Theory-Leadership skills*” dalam publikasi tersebut membahas tentang sepuluh teori kepemimpinan yang paling terkenal di seluruh dunia. Salah satu diantara 10 teori tersebut adalah teori kepemimpinan situasional yang dipopulerkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard. Dalam buku tersebut model kepemimpinan situasional yang diperkenalkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard

disimpulkan secara ringkas sebagai berikut : 1) Kepemimpinan situasional adalah cara menjadi pemimpin yang efektif dengan cara menjadi seorang yang fleksibel dan adaptif; 2) Terdapat 4 gaya kepemimpinan situasional didasarkan pada kombinasi antara perilaku tugas dan perilaku hubungan (dengan bawahan); 3) Terdapat 4 tingkatan kematangan bawahan berdasarkan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

### **Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah**

Seiring berjalannya waktu dan berkembangnya kajian tentang kepemimpinan situasional, maka munculah berbagai kajian tentang penggunaan kepemimpinan situasional dalam berbagai perspektif, salah satunya dalam praktek pendidikan. Berbagai penelitian tentang kepemimpinan situasional dalam organisasi pendidikan banyak dilakukan oleh peneliti dalam negeri maupun luar negeri. Kepemimpinan situasional kepala sekolah dianggap menjadi salah satu gaya kepemimpinan yang efektif, sebab gaya kepemimpinan ini menekankan fleksibilitas dan keterampilan dalam mengkombinasikan gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah bergantung pada situasi yang sedang dihadapi. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Maisyaroh, et.al (2019), bahwa kepemimpinan situasional merupakan suatu pendekatan yang dilakukan oleh seorang pemimpin terutama dalam lingkup sekolah yaitu kepala sekolah, yang menekankan pada kemampuan untuk dapat bertindak dengan pedoman perilaku yang berguna dan berdasarkan hasil kombinasi kemampuan dalam semua situasi.

Mawardi (2017) mengungkapkan bahwa kepemimpinan situasional kepala sekolah didasarkan pada keterampilan dalam memberikan intensitas petunjuk, arahan, dan dukungan sosioemosional oleh kepala sekolah kepada bawahan atau guru dan tenaga kependidikan dengan memperhatikan tingkat kesiapan dan kematangan mereka. Selanjutnya Dwiyani & Sarino (2018) melakukan penelitian tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dan mengungkapkan bahwa Gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat digolongkan pada indikator sebagai berikut; *telling* (mendikte), *selling* (menjual), *participating* (partisipasi) dan *delegating* (delegasi). Selaras dengan hal tersebut Aisyafarda & Sarino (2019) melakukan

kajian yang serupa terhadap gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan mengungkapkan hal yang sama. Yakni kepemimpinan situasional kepala sekolah meliputi 4 gaya antara lain; gaya *telling*, gaya *selling*, gaya *participating* dan gaya *delegating*. Keempat gaya tersebut digunakan kepala sekolah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah.

Empat gaya dasar pada gaya kepemimpinan situasional merupakan hal penting bagi seorang kapala sekolah dalam mempengaruhi guru dan tenaga kependidikan. Hal ini dikarenakan kombinasi perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung dari kepala sekolah akan melibatkan hubungan kerja yang berorientasi pada tugas sesuai dengan tingkat kesiapan guru dan tenaga kependidikan (Nihayati, 2019). Hasil penelitian dari Rahmiyanti (2020) juga mengungkapkan hal yang sejalan dengan Nihayati, dimana model kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Blanchard dan Hersey pada 4 kuadran secara simultan berpengaruh terhadap kompetensi profesional serta motivasi kerja guru dan tenaga kependidikan.

Melalui pendekatan kepemimpinan situasional, pelaksanaan kegiatan pendidikan di sekolah ditentukan oleh kekuatan kepala sekolah dalam menyesuaikan tindakan berdasarkan situasi, serta kesesuaian dalam mengkombinasikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan guru dan tenaga kependidikan. Hal tersebut menegaskan bahwa gaya dalam menjalankan kepemimpinan itu sangat bervariasi sehingga fleksibilitas kepala sekolah dalam memberikan perlakuan kepada guru dan tenaga kependidikan menjadi penentu berhasil atau tidaknya pelaksanaan pendidikan di sekolah itu sendiri. Berdasarkan hal tersebut dapat digaris bawahi bahwa kesiapan guru dan tenaga kependidikan menjadi sebuah kepentingan tersendiri dalam pelaksanaan pendidikan. Sebagaimana hasil penelitian oleh Ruslan, et.al (2020) melalui studi kasusnya, mengungkapkan bahwa berhasil atau tidaknya suatu sekolah dalam membangun kesiapan dan profesionalisme guru bergantung pada bagaimana kinerja guru dan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah tersebut. Peningkatan kesiapan dan kematangan guru didukung oleh kinerja guru itu sendiri yang dibentuk melalui kemampuan, komitmen dan motivasi yang tidak terlepas dari

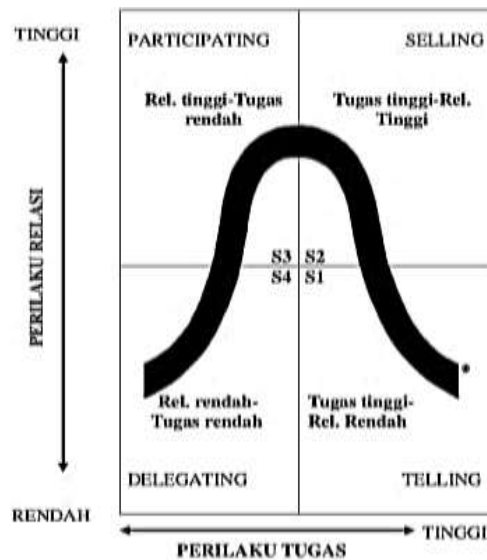
perilaku kepemimpinan situasional kepala sekolah.

Tingkat kesiapan didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan pengikut/ guru dan tenaga kependidikan agar bertanggung jawab dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Terdapat dua jenis kesiapan yaitu kesiapan kerja dan kesiapan psikologis. Guru dan tenaga kependidikan yang memiliki tingkat kesiapan kerja tinggi dimana kemampuan dan pengetahuannya yang cukup baik maka mereka dapat melakukan pekerjaan tanpa diatur dan diarahkan oleh kepala sekolah lagi. Sedangkan guru dan tenaga kependidikan yang memiliki kesiapan psikologis tinggi, akan mempunyai motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaan yang berkualitas, sehingga mereka hanya memerlukan sedikit pengawasan secara langsung (Rozalena, et.al, 2018).

Sebagaimana yang telah dipaparkan sebelumnya, terdapat empat gaya kepemimpinan situasional berdasarkan kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan dengan bawahan. Serta terdapat empat tingkatan kesiapan atau kematangan bawahan yang disesuaikan dengan empat gaya kepemimpinan situasional pada tabel berikut:

Tabel 1. Tingkat Kematangan Bawahan atau Pengikut Kepemimpinan Situasional Ken Blanchard dan Paul Hersey

Tinggi		Rendah	
Kesiapan Pengikut			
R4	R3	R2	R1
Mampu dan mau atau percaya diri.	Mampu tapi tidak mau atau tidak percaya diri.	Tidak bisa tapi mau, atau percaya diri.	Tidak mampu dan tidak mau, tidak percaya diri.



Gambar 1. Model Kepemimpinan Situasional Ken Blanchard dan Paul Hersey

Sumber tabel 1 dan gambar 1 : diperoleh dari berbagai sumber dan diolah oleh penulis.

### Tingkat Kematangan Pengikut R1 dan Gaya Kepemimpinan Situasional Kuadran 1 (Telling)

Berdasarkan model kepemimpinan situasional Blanchard dan Hersey, karakteristik pengikut pada tingkat ini cenderung tidak mampu dan tidak memiliki kemauan, mereka juga memiliki kompetensi dan komitmen yang rendah sehingga tidak memiliki kepercayaan diri. Ketika bawahan berada pada tingkat kematang seperti ini, maka pemimpin harus bersikap direktif dengan menjelaskan secara detail tugas dan peran bawahan, memberikan instruksi yang spesifik dan selalu memperhatikan setiap pekerjaan yang dilakukan. Pemimpin dengan tingkat kematangan bawahan seperti ini berada di kuadran 1 atau S1 dan dinamakan gaya kepemimpinan situasional *Telling*.

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. Pelaksanaan pembelajaran dengan iklim pendidikan yang tidak stabil saat ini akan terasa sulit bagi guru dan tenaga kependidikan yang tidak memiliki kemampuan dan kemauan yang tinggi, oleh sebab itu diperlukan kepala sekolah yang dapat mendiagnosis kriteria-kriteria kesiapan dan kematangan guru ataupun tenaga kependidikan. Tingkat kesiapan guru dan

tenaga kependidikan pada kondisi tersebut dapat diatasi dengan menerapkan gaya *telling* yaitu melakukan komunikasi satu arah yang dominan dan perilaku tugas yang tinggi, hal ini dilakukan agar guru dan tenaga kependidikan terlatih dalam bekerja dan dapat meningkatkan kemampuannya.

### **Tingkat Kematangan Pengikut R2 dan Gaya Kepemimpinan Situasional Kuadran 2 (*Selling*)**

Berdasarkan model kepemimpinan situasional Blanchard dan Hersey, guru dan tenaga kependidikan pada tingkat kematangan R2 ditandai dengan karakteristik yaitu kompetensi yang kurang baik, memiliki komitmen yang tidak konsisten tetapi mempunyai kepercayaan diri yang tinggi. Tingkat kesiapan dan kematangan seperti ini membutuhkan kepala sekolah yang memiliki fokus tugas sangat baik dan komunikasi dua arah yang tinggi. Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah seperti ini menempati kuadran S2 dan dinamakan gaya kepemimpinan situasional *selling*. Kepala sekolah yang dapat menganalisis tingkat kematangan guru dan tenaga kependidikan akan lebih mudah menentukan sikap seperti apa yang akan ia lakukan dalam mempersiapkan maupun melaksanakan kegiatan pembelajaran di sekolah.

Menghadapi guru dan tenaga kependidikan pada tingkat kematangan atau kesiapan R2 diperlukan keterampilan kepala sekolah dengan fokus tugas yang baik agar mendorong guru ataupun tenaga kependidikan untuk selalu berhati-hati dan bekerja secara maksimal, juga diperlukan komunikasi yang tinggi untuk melakukan pengawasan, serta memberikan saran dan memberikan keputusan 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. Oleh karena itu kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi guru dan tenaga kependidikan agar pelaksanaan pendidikan di sekolah dapat berjalan secara efektif dan efisien.

### **Tingkat Kematangan Pengikut R3 dan Gaya Kepemimpinan Situasional Kuadran 3 (*Participating*)**

Berdasarkan model kepemimpinan situasional Blanchard dan Hersey, guru dan tenaga kependidikan yang berada pada tingkat kesiapan ini ditandai dengan percaya diri yang kurang dan komitmen yang tidak konsisten, tetapi sebenarnya mereka memiliki kemampuan. Yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah dalam menangani guru dan tenaga kependidikan yang berada pada tingkatan kesiapan ini adalah dengan melakukan komunikasi dua arah yang dominan serta meninggalkan perilaku tugas yang terlalu tinggi. Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan perilaku tersebut dinamakan gaya kepemimpinan situasional *participation* atau S3. Dinamakan sebagai gaya partisipatif atau pendukung sebab kepala sekolah tidak perlu lagi melakukan banyak hal dalam mendorong guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, karena pada dasarnya mereka sudah mempunyai kemampuan yang kompeten, mereka hanya perlu menjalin komunikasi yang baik dan berbagi ide dengan kepala sekolah agar komitmen dan kepercayaan dirinya meningkat.

### **Tingkat Kematangan Pengikut R4 dan Gaya Kepemimpinan Situasional Kuadran 4 (*Delegating*)**

Berdasarkan model kepemimpinan situasional Blanchard dan Hersey, guru dan tenaga kependidikan pada posisi R4 memiliki tingkat kesiapan dan kematangan yang tinggi. Mereka siap dalam menjalankan tugas dan segala pekerjaan tanpa harus diberikan instruksi yang detail, mereka memiliki komitmen yang tinggi dan konsisten. Sehingga kepala sekolah yang memimpin guru dan tenaga kependidikan pada tingkatan ini cenderung menaruh kepercayaan yang tinggi dan tidak terlalu fokus pada pemberian tugas yang tinggi serta tidak banyak berbicara. Kepala sekolah pada kondisi seperti ini dapat memberikan kesempatan kepada guru dan tenaga kependidikan dalam proses pengambilan keputusan atau bahkan memberikan kesempatan untuk memutuskan sesuatu. Gaya kepemimpinan pada tingkat kematangan bawahan seperti ini dinamakan gaya *delegating*/S4. Kondisi seperti ini adalah kondisi ideal yang dapat diciptakan kepala sekolah dalam menyikapi tingkat kesiapan atau kematangan guru dan tenaga kependidikan.



Dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah dituntut untuk menguasai prinsip-prinsip kepemimpinan situasional. Keterampilan diagnosis atau analisis merupakan salah satu prinsip yang digunakan kepala sekolah dalam menganalisa kesiapan guru dan tenaga kependidikan (pengikut) ketika menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Hasil penelitian dari Thompson & Glasø (2018) menunjukkan bahwa prinsip-prinsip kepemimpinan situasional mengharuskan pemimpin untuk selalu mengutamakan analisis karakteristik dari bawahan. Hasil penelitian mereka juga mendukung pendapat bahwa penilaian atau analisis pemimpin merupakan dasar yang baik untuk memberikan pengarahan dan dukungan yang sesuai dengan tingkat kesiapan bawahan.

Rahayu, et.al (2017) melakukan studi terhadap implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, hasilnya menunjukkan bahwa kepala sekolah menggunakan empat gaya kepemimpinan situasional Blachard dan Hersey sebagai berikut; 1) Penggunaan gaya *telling* oleh kepala sekolah dalam mengarahkan guru dan tenaga kependidikan dijalankan apabila mereka memerlukan petunjuk; 2) Kepala sekolah menggunakan gaya *selling* dalam membimbing guru ketika menyusun perangkat pembelajaran dan instrumen penilaian; 3) Kepala sekolah menggunakan gaya *participating* saat musyawarah dan pengambilan keputusan; 4) Kepala sekolah menggunakan gaya *delegating* ketika sedang dinas diluar daerah.

Penelitian tentang penggunaan gaya kepemimpinan situasional dalam menyikapi pandemi covid dilakukan oleh Francisco & Nuqui (2020), hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa: 1) Kepemimpinan situasional mereka sebut sebagai “*New Normal Leadership*” adalah kemampuan adaptif yang tetap kuat dengan komitmen; (2) Pendekatan situasional mendorong dalam pengambilan keputusan instruksional yang efektif; (3) Seorang pemimpin situasional adalah perencana yang baik, waspada, dan inisiator. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa keterampilan situasional kepala sekolah dapat menjadi alternatif dalam menangani ketidakstabilan pelaksanaan pendidikan di sekolah karena disebabkan pandemi Covid19 pada saat ini.

Situasi pendidikan saat ini tidak berjalan dengan baik dikarenakan adanya pandemi

Covid19, namun hal tersebut tidak menyurutkan semangat kepala sekolah dan guru dalam memberikan pendidikan yang terbaik pada proses pembelajaran. Pembelajaran jarak jauh atau daring justru membuat jiwa kekreatifan guru semakin bertambah. Guru menjadi semakin inovatif dalam mengemas kegiatan belajar. Internet dan platform digital lainnya membantu mengubah wajah pendidikan Indonesia yang sebelumnya bersifat konvensional kini melangkah ke arah yang baru, menjadi lebih modern, fleksibel dan lebih menyenangkan. Namun pelaksanaan pembelajaran jarak jauh atau daring pada seluruh lembaga pendidikan di Indonesia memunculkan dampak dan problematika baru bagi kepala sekolah. Jalannya pendidikan dinilai kurang efektif karena banyak guru yang ternyata kurang mahir dalam mengoperasikan teknologi informasi atau platform digital. Kesulitan tersebut dapat diatasi dengan cara bersama-sama antara kepala sekolah dan guru maupun tenaga kependidikan untuk melibatkan diri secara aktif dalam pemecahan masalah (*problem solving*) dan pembuatan keputusan (*decision making*), karena melalui pendekatan situasional, kepala sekolah bisa meningkatkan komunikasi dua arah agar efektif dengan tujuan pengoptimalan implementasi rencana dan program, melalui kegiatan supervisi, workshop dan analisis masalah yang sedang dihadapi sekolah (Permadani, et.al, 2018).

Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah membentuk pola perilaku tertentu yang terdiri atas 4 gaya dasar, sebagai berikut: 1) Gaya bercerita (*telling*) ditandai dengan intensitas perilaku mengarahkan yang tinggi dan intensitas perilaku mendorong yang rendah (tugas tinggi & hubungan rendah); 2) Gaya menjual (*selling*) ditandai dengan perilaku mengarahkan dan perilaku mendorong dengan intensitas yang tinggi (tugas & hubungan tinggi); 3) Gaya berpartisipasi (*participating*) ditandai dengan intensitas perilaku mengarahkan yang rendah dan intensitas perilaku mendorong yang tinggi (hubungan tinggi & tugas rendah); 4) Gaya mendelegasikan ditandai dengan intensitas perilaku mengarahkan dan perilaku mendorong yang rendah ( hubungan rendah & rendah tugas) (Wanto, 2021). Berdasarkan penjelasan dari keempat gaya kepemimpinan situasional tersebut maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan situasional kepala sekolah adalah praktik perilaku di mana para pemimpin

memilih gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan situasi dan tingkat kesiapan pengikutnya. Kepemimpinan situasional mempelajari keinginan guru dan tenaga kependidikan, kemudian menerapkan gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan itu, teori kepemimpinan situasional menunjukkan dua perilaku kepemimpinan utama: "perilaku tugas" dan "perilaku hubungan" (Gyltshen, 2020).

Gaya kepemimpinan situasional membantu kepala sekolah dalam mengatasi masalah yang terjadi sesuai dengan keadaan yang dialami oleh guru atau tenaga kependidikan. Keberhasilan kepemimpinan situasional ini bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam menentukan sikap berdasarkan kesiapan pengikutnya. (Arisman & Prihatin, 2021). Sikap kepala sekolah juga dapat dipengaruhi oleh seberapa kompleks dan urgensi dari sebuah situasi. Hal tersebut disampaikan oleh Raza & Sikandar (2018) dimana gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah bergantung pada sifat, kompleksitas, dan urgensi dari sebuah situasi, sehingga kepala sekolah dapat menunjukkan perilaku yang sama atau berbeda bergantung pada situasi yang dihadapi. Model kepemimpinan situasional Paul Hersey & Ken Blanchard menggambarkan seorang pemimpin yang fleksibel dan memberikan mekanisme kapan harus memberi tahu, kapan harus mendukung, kapan harus berpartisipasi atau mendelegasikan, dan bagaimana seseorang pemimpin bertindak direktif atau suportif.

## PENUTUP

### Simpulan

Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah adalah keterampilan kepala sekolah dalam mengkombinasikan perilaku tugas dengan perilaku komunikasi /hubungan ketika menghadapi tingkat kesiapan guru dan tenaga kependidikan yang berbeda. Dalam pendekatan situasional, terdapat tiga keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah antara lain : keterampilan dalam menetapkan tujuan dan cara mencapai tujuan (visi dan misi), keterampilan dalam melakukan diagnosis atau analisis pada guru dan masalah, keterampilan dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan (fleksibel dan adaptif). Terdapat empat gaya kepemimpinan situasional didasarkan pada kombinasi antara perilaku tugas dan perilaku komunikasi/hubungan dengan bawahan (guru dan tenaga kependidikan), yaitu gaya *telling*,

gaya *selling*, gaya *participating* dan gaya *delegating*.

Hasil analisa dari berbagai penelitian dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan situasional kepala sekolah model Paul Hersey & Ken Blanchard menggambarkan seorang pemimpin yang fleksibel dengan memberikan mekanisme kapan harus memberi tahu, kapan harus mendukung, kapan harus berpartisipasi atau mendelegasikan, sehingga seseorang pemimpin dapat bertindak direktif atau suportif.

### Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang telah disampaikan. Penulis memberikan saran kepada kepala sekolah bahwa dalam menjalankan kepemimpinannya perlu membangun kesiapan dan kematangan guru terlebih dahulu, sebab guru memegang peranan penting di dalam pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah. Tingkat kesiapan guru/tenaga kependidikan tidak sama. Oleh sebab itu menjadi kepala sekolah yang efektif adalah bagaimana bersikap adaptif dan fleksibel dalam segala situasi. Sedangkan saran untuk penulis artikel selanjutnya agar lebih spesifik dalam membahas kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam membangun kinerja guru dan membangun kinerja tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aisyafarda, J., & Sarino, A. (2019). Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi sebagai Determinan Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 4, 228-237. doi:10.17509/jpm.v4i2.18018
- Arisman, T. W., & Prihatin, E. (2021). Situational Leadership Readiness: The Impact of 4th Dimensions in Elementary School. *Social Science, Education and Humanities Research*, 526, 179-182. doi:https://dx.doi.org/10.2991/assehr.k.210212.038
- Blanchard, K., Zigarmi, P., Zigarmi, D., & Halsey, V. (2020). *SLII®( Situational Leadership ®II)*. Dipetik Januari 7, 2021, dari Ken Blanchard Companies: www.kenblanchard.com

- Chaniago, A. (2017). *Pemimpin dan Kepemimpinan "Pendekatan Teori dan Studi Kasus"*. Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia.
- Djafri, N. (2017). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi)*. Yogyakarta: Deepublish.
- Dwiyani, D., & Sarino, A. (2018). Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru sebagai Determinan Kinerja Guru. *Manajerial*, 3(4), 83-94. doi:doi.org/10.17509/manajerial.v17i1.9763
- Fitriatin, Y. (2019). Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Meningkatkan Profesional Guru. *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review*, 3(2), 111-116. doi:http://dx.doi.org/10.4321/ijemar.v3i2.4357
- Francisco, C. D., & Nuqui, A. V. (2020). Emergence of a Situational Leadership during Covid-19 Pandemic called New Normal Leadership. *International Journal of Academic Multidisciplinary (IJAMR)*, 4(10), 15-19. Diambil kembali dari www.ijeais.org/ijamr
- Gulo, W. (2002). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Gyltshen, L. (2020). A Study Examining the Influence of Principals' Situational Leadership Practices on Teachers' Organizational Commitment in Bhutan. *Journal of Educational and Human Resource Development*, 8, 127-138. Diambil kembali dari https://www.ijterm.org/index.php/jehrd/article/view/298
- Haryono, S. (2015). *Intisari Teori Kepemimpinan*. Bekasi: PT Intermedia Personalia Utama.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life Cycle Theory Leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34. Dipetik Desember 26, 2020
- Kemendikbud. (2020, Desember 11). *Peta Jalan Pendidikan Indonesia 2020-2035*. Dipetik Desember 30, 2020, dari Asosiasi BP-PTSI: <http://abppts.org/2020/12/peta-jalan-pendidikan-indonesia-2020-2035/#>
- Maisyaroh, Juharyanto, Imron, A., Satria, R., Burhanuddin, & Puspitaningtyas, I. (2019). Implementation of Situational Leadership in Educational Organizations. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 381, 73-77. doi:doi.org/10.2991/coema-19.2019.17
- Mawardi. (2017). Efektivitas Sekolah di Kabupaten Aceh Tengah antara Kepemimpinan Situasional dan Budaya Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 26(2), 104-113. doi:doi.org/10.17509/jap.v24i2.8298
- Nihayati, S. H. (2019). Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MTS Al Imam Gebang Purworejo. *Jurnal Ar-Rihlah Inovasi Pengembangan Pendidikan Islam*, 4(2), 90-104. Dipetik Desember 11, 2020, dari <http://ejournal.iainu-kebumen.ac.id/index.php/Ar-rihlah/article/view/139/118>
- Permadani, D. R., Maisyaroh, & Mustiningsih. (2018). Kepemimpinan Situasional dalam Pembuatan Keputusan. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 1(3), 320-326. Dipetik November 30, 2020, dari <http://journal2.um.ac.id/index.php/jamp/>
- Purwanto, N. A. (2019). *Kepemimpinan Pendidikan "Kepala Sekolah Sebagai Manager dan Leader"*. Yogyakarta: Interlude.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah

- Rahayu, S. E., Bharanti, E., & Batmiyanik, A. (2017). Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 2 Tanah Merah Kabupaten Boven Digoel. *Jurnal Mapendik*, 4(1), 29-36. Dipetik Desember 5, 2020, dari <https://ejournal.uncen.ac.id/index.php/MAPENDIK/article/view/39/34>
- Rahmat, A., & Kadir, S. (2017). *Kepemimpinan Pendidikan dan Budaya Mutu*. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Rahmiyanti, H. Y. (2020). Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan (PPKN) pada SMA Negeri se Kabupaten Barito Kuala. *Jurnal Terapung*, 2(2), 13-22. doi:<http://dx.doi.org/10.31602/jt.v2i2.3973>
- Raza, S. A., & Sikandar, A. (2018). Impact of Leadership Style of Teacher on the Performance of Students: An Application of Hersey and Blanchard Situational Model. *Bulletin of Education and Research*, 40(3), 73-94. Dipetik Desember 27, 2020, dari <https://eric.ed.gov/?id=EJ1209826>
- Rozalena, Tahrin, & Tobari. (2018). The Influence of Headmasters' Kindergarten Situational Leadership and Schools' Environment Toward Teachers Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(4), 80-92. Dipetik November 9, 2020, dari <https://www.ijstr.org/final-print/apr2018/The-Influence-Of-Headmasters-Kindergarten-Situational-Leadership-And-Schools-Environment-Toward-Teachers-Performance.pdf>
- Ruslan, Lian, B., & Fitria, H. (2020). The Influence of Principals Situational Leadership and Teacher's Professionalism on Teacher's Performance. *International Journal of Progressive Science and Technologies (IJPSAT)*, 1(20), 135-143. Dipetik November 22, 2020, dari <http://ijpsat.ijsh-t-journals.org>
- Schermerhorn, J. R. (1997). Situational Leadership : Conversations with Paul Hersey. *Mid American Journal Of Business*, 12, 5-11. Dipetik Desember 5, 2020
- Sholeh, M., & Trihantoyo, S. (2019). Evaluating Teachers' Assignment Implementation as School Principals Preparation Program in Indonesia. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 387, 151-154. doi:<https://dx.doi.org/10.2991/icei-19.2019.36>
- Syafaruddin, & Asrul. (2015). *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Citapustaka Media.
- Tabrizi, S., & Rideout, G. (2019). Exploring Situational Leadership in the Education System: Practices for Multicultural Societies. *International Journal Of Innovative Business Strategies*, 5, 234-244. doi:[10.20533/ijibs.2046.3626.2019.0033](https://doi.org/10.20533/ijibs.2046.3626.2019.0033)
- Team FME. (2015). *Leadership Theories (Leadership Skills)*. Dipetik Desember 28, 2020, dari Free Management Ebooks: [www.free-management-ebooks.com](http://www.free-management-ebooks.com)
- Thompson, G., & Glasø, L. (2018). Situational Leadership Theory: A Test from A Leader-Follower. *Leadership & Organization Development*, 39(5), 574-591. doi:<https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0050>
- Undang-undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Wanto. (2021). Relationship of Situational Leadership Style of Principal and School Climate to Teacher Integrity PAUD at Gambir Sub-District Central Jakarta. *Ilomata International Journal of Social Science*, 2(1), 55-63. Dipetik Januari 25, 2021, dari <https://www.ilomata.org/index.php/ijss/article/view/155>