

# **ANALISIS TEORI PENDEKATAN SITUASIONAL UNTUK GURU WALI KELAS BAGI TRANSFORMASI KEBERHASILAN PEMBELAJARAN SISWA [ANALYSIS OF THE SITUATIONAL APPROACH THEORY FOR HOMEROOM TEACHERS FOR TRANSFORMING ACHIEVEMENT OF STUDENT LEARNING]**

**Tikno Iensufiie**

Universitas Pelita Harapan, Tangerang, BANTEN

[tikno.iensufiie@uph.edu](mailto:tikno.iensufiie@uph.edu)

## **Abstract**

Homeroom teachers have many other tasks besides teaching such as guiding their students in an organized manner as a group, towards the same goals, of a successful learning process. The homeroom teacher has a mandate from God to have a positive influence as "Salt and Light" also enlightens students to become better people. The purpose of this paper is to analyze the function of Situational Approach Theory with indicators of student competence and commitment. This activities can be run trough classroom observations as can be practiced by the homeroom teacher, in order to provide a better learning process.

**Keywords:** situational approach, competence, commitment, transformation, quadrant, learning success.

## **Abstrak**

Guru wali kelas memiliki tugas selain mengajar, yaitu memimpin murid-muridnya secara terorganisasi, sebagai kelompok menuju tujuan yang sama, yaitu kesuksesan proses belajar & mengajar. Guru wali kelas memiliki amanat agung dari Tuhan dalam memberikan pengaruh positif sebagai "Garam dan Terang" dan memberikan pencerahan pada muridnya untuk bertransformasi menjadi pribadi yang lebih baik. Tujuan tulisan ini adalah untuk menganalisis penggunaan Teori Pendekatan Situasional menggunakan indikator kompetensi dan

komitmen siswa. Kegiatan ini dapat dipraktekkan oleh guru wali kelas melalui pengamatan kelas, dengan tujuan agar dapat memberikan proses pembelajaran yang lebih baik.

**Kata Kunci:** pendekatan situasional, kompetensi, komitmen, transformasi, kuadran, sukses belajar.

## Pendahuluan

Proses belajar-mengajar dalam sebuah institusi pendidikan, memiliki tujuan utama yaitu suksesnya pembelajaran yang dilakukan oleh para siswa, dengan bimbingan guru pengajar. Seiring dengan perkembangan jaman, proses belajar-mengajar dapat dipahami dengan cara yang salah, misal, hanya dengan fokus pada nilai hasil studi.

Apabila fokus utama hanya pada nilai, maka para murid cenderung mengarahkan usahanya pada cara mendapat angka atau *score* yang tinggi di atas kertas saja. Padahal, belajar adalah sebuah proses, yang menurut Bloom (1956), meliputi faktor kognitif, afektif dan psikomotorik. Proses belajar-mengajar juga membangun logika berfikir kritis dan *emotional intelligence* yang terus dibangun ke arah positif. Priyatna (2017) menambahkan pentingnya pengembangan aspek rohani, selain aspek kognitif dan relasi siswa dalam proses belajar mengajar. Sehingga *result* yang seharusnya diraih oleh siswa, bukan hanya angka atau nilai hasil belajar itu. Hal ini sesuai pula dengan salah satu karakteristik pendidikan yang menebus (Nadeak & Dylmoon, 2017) dan merupakan salah satu implikasi pendidikan yang berpusat pada Kristus (Saragih, Hidayat, Tamba, 2019)

Transformasi murid menjadi pribadi yang lebih baik, serta pertumbuhan kompetensi dan komitmen murid, seharusnya juga menjadi hasil pembelajaran. Burns (2004) menjelaskan bahwa kepemimpinan dapat berbentuk transaksional dan kepemimpinan transformasional. Avolio (2011) Mengatakan bahwa meskipun kepemimpinan Transformational berbeda dengan Transaksional, namun keduanya diperlukan. Murid dibimbing untuk mempersiapkan diri, secara transaksional sanggup menghadapi kemungkinan-kemungkinan masalah dan tantangan yang akan terjadi. Meningkatnya komitmen dan kompetensi siswa menjadi indikator penting untuk dicermati,

sejauh apa murid bertransformasi, menjadi pribadi yang lebih baik, serta siap menghadapi kemungkinan dan tantangan yang semakin kompleks.

Dalam sebuah kelas, guru wali kelas dan kepala sekolah adalah pemimpin transformational, sedangkan para murid adalah para pengikutnya (Oktaviana & Silalahi, 2016). Mencermati teori Pendekatan Situasional adalah langkah awal wali kelas mentransformasi para murid. Setelah menguasai teori tersebut, para guru wali kelas mendapat acuan untuk mentransformasi murid-murid berpindah kuadran, dari murid yang selalu di direktif (diarahkan dan dibimbing terus menerus), menjadi murid yang mendapat delegatif (mendapat kepercayaan untuk mandiri dan mampu bekerja serta memecahkan masalah sendiri). Hal itu seolah merupakan legalitas wewenang yang rasional, yang menurut Weber (1968), wewenang rasional-Legal menekankan pada tatanan hukum rasional yang melandasi kedudukan seorang pemimpin. Tindakan Guru mendelegasikan tanggung jawab pada murid dapat menghasilkan transformasi dalam diri murid menuju pada pribadi yang lebih baik. Ini menunjukkan keberhasilan pendidikan yang benar, yaitu mempersiapkan para murid menghadapi tantangan di masa yang akan datang, dan bukan hanya fokus pada nilai kelulusan yang sifatnya hanya di atas kertas.

Di dalam Bukunya, Northouse (2013) menyebutkan bahwa Teori kepemimpinan yang fokus menjadikan kompetensi dan komitmen para pengikut menjadi indikator perkembangan, adalah Teori Pendekatan Situasional. Dalam teori itu, pemimpin akan menggali komitmen dan kompetensi para pengikutnya, lalu meletakkan para pengikut sesuai dengan kuadran masing-masing. Ada 4 kuadran, mulai dari yang rendah hingga kuadran yang tinggi, berdasarkan kompetensi dan komitmennya.

Guru wali kelas akan membawa para murid untuk mengembangkan komitmen dan kompetensi mereka, sehingga saat terjadi perkembangan kompetensi dan komitmen para pengikut, terjadi perubahan status indikator yang mengubah posisi mereka, semula di kuadran yang lebih rendah menuju kuadran yang lebih tinggi. Dengan adanya perkembangan komitmen dan kompetensi, maka dapat diartikan bahwa transformasi yang diharapkan terjadi dalam diri para pengikutnya berhasil. Hal itu ditandai dengan indikator berpindahannya posisi para pengikut pada kuadran yang lebih ideal.

## Teori Pendekatan Situasional

Di dalam bukunya, Northouse (2013) menjelaskan bahwa Teori Pendekatan Situasional diperkenalkan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh *Paul Hersey* dan *Ken Blanchard* sejak tahun 1969. Teori tersebut menggunakan dua indikator yang menjadi acuan untuk mengukur situasi dalam diri para pengikut, dalam hal ini adalah para murid. Indikator-indikator itu adalah Komitmen dan Kompetensi.

Menurut lensufiie (2010) Komitmen dapat diartikan sebagai loyalitas, rasa penasaran terhadap tugas, keinginan untuk melakukan hal yang terbaik, motivasi untuk memberikan waktu lebih untuk memahami sesuatu. Seorang murid dianggap memiliki komitmen yang tinggi apabila memiliki rasa penasaran mempelajari dan daya juang yang kuat untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Sebaliknya akan dinilai berkomitmen rendah apabila tidak tertarik dan tidak bertanggung jawab menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Sedangkan Kompetensi, meliputi kemampuan, kepandaian, pengertian serta kemandirian murid untuk dapat menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik dan benar. Seorang murid dianggap memiliki kompetensi yang tinggi apabila dapat menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan ekspektasi, bahkan bisa melebihi harapan gurunya. Dengan sedikit informasi dan dukungan guru, murid yang berkompotensi tinggi mampu melaksanakan tugasnya dengan baik.

Northouse (2013) menjelaskan lebih jauh Melalui indikator Komitmen dan Kompetensi tersebut, *Hersey & Blanchard* membaginya kondisi para pengikut, kedalam Empat Kuadran Situasi (Dapat dilihat pada gambar-1 di bawah). Keempat kuadran itu didasarkan pada dua indikator tersebut, sebagai berikut (selanjutnya pengikut disebut sebagai murid):

- Kuadran S1

Murid memiliki kompetensi rendah, namun memiliki komitmen tinggi.

Pada kuadran ini, murid diasumsikan tidak menguasai bidang yang sekarang sedang dihadapi atau dikerjakan, namun memiliki motivasi yang tinggi untuk mengerjakannya.

Untuk menghadapi murid dengan situasi ini, dipilih cara *Directing* (menginstruksikan), artinya tugas harus diberikan dengan instruksi yang sangat jelas, dengan petunjuk yang lengkap, serta meminta murid memberikan konfirmasi berulang-ulang yang menunjukkan bahwa dirinya telah mengerti dengan benar akan instruksi yang diberikan. Guru juga memaparkan kemungkinan-kemungkinan yang bisa terjadi serta memberikan contoh penyelesaian, serta jalan keluar alternatif.

Apabila terjadi kesalahan yang dilakukan oleh murid pada situasi ini, seolah-olah dapat dianggap bahwa pemimpinlah yang salah, karena memberikan instruksi yang kurang jelas. Dalam situasi ini, guru harus berasumsi bahwa murid sama sekali tidak memiliki pengalaman atau kemampuan akan tugas yang diberikan.

- Kuadran S2

Murid memiliki kompetensi yang sedang namun berkomitmen rendah. Dalam situasi ini, murid sudah memiliki pengetahuan dan sedikit pengalaman tentang tugas yang akan dikerjakannya, namun tidak memiliki keinginan atau enggan mengerjakan tugas tersebut. Ada kemungkinan murid tidak menyukai tugas tersebut, takut pada efek buruk bila tugasnya gagal, atau merasa bahwa tugas tersebut kurang membuatnya merasa berarti. Pada situasi ini, murid seperti ini membutuhkan *Coaching* (melatih), artinya memberikan pelatihan dengan contoh dari gurunya. Murid tidak hanya memerlukan petunjuk, namun juga contoh. Murid diyakinkan bahwa tugas yang diberikan padanya akan mendapatkan hasil baik, apabila dikerjakan dengan baik.

Dalam situasi ini, guru bekerja bersama para murid, sambil memberikan pelatihan serta contoh bagaimana melakukannya, serta contoh bahwa setelah hal itu dilakukan, menimbulkan kebaikan bagi dirinya. Sehingga rasa percaya dirinya akan tumbuh seiring dengan keberhasilan-keberhasilan kecil yang dapat diwujudkan secara konsisten.

- Kuadran S3

Pada situasi ini murid diindikasikan memiliki kompetensi yang berada pada area sedang sampai tinggi, dan memiliki komitmen sedang. Murid semacam ini sudah lebih berpengalaman dari pada murid pada situasi kuadran 2, namun masih belum memiliki rasa percaya diri yang matang, sehingga belum mampu bekerja mandiri. Murid pada situasi kuadran 3 seharusnya sudah memiliki kompetensi yang cukup tinggi, namun masih takut terhadap tanggung jawab yang lebih besar dan masih takut salah. Dalam menghadapi murid semacam ini, guru harus menunjukkan gaya *Supporting* (mendukung), artinya guru memberikan dukungan kepada murid, yaitu dengan cara memberikan kesempatan, dorongan serta pujian sejauh diperlukan.

Guru membuat murid berbesar hati untuk berani melakukan tanggung jawabnya. Murid yang bermental baik tidak akan melakukan kesalahan dengan sengaja. Karena selain memiliki kedekatan yang baik dengan gurunya, murid juga memiliki keinginan untuk tampil baik di depan sang guru. Seorang guru yang baik, tahu kapan ia harus memberikan *Support* pada murid dan mempercayai kemampuan muridnya.

- Kuadran S4

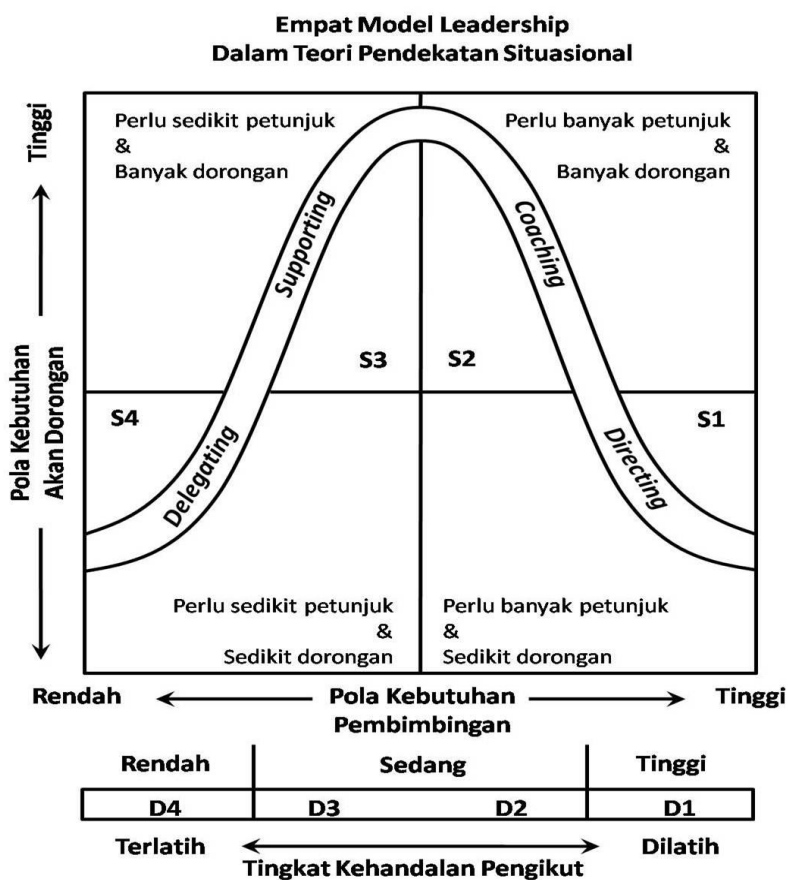
Pada situasi ini, murid memiliki kompetensi yang tinggi dan komitmen yang tinggi. Murid-murid seperti ini berpotensi untuk diberi kepercayaan memegang proyek yang semakin besar. Dengan sedikit informasi, mereka akan dapat melakukan tugasnya dengan baik, bahkan kadang-kadang melebihi ekspektasi dari gurunya. Tidak jarang murid seperti ini memiliki kemampuan lebih baik dari gurunya. Yang dibutuhkan adalah kesempatan dan pengalaman yang harus diberikan kepadanya.

Guru yang bijak pada situasi ini akan bersikap *Delegating* (mempercayakan), artinya memberi kepercayaan kepada murid, memberikan kesempatan pada murid untuk melakukan tugas-tugasnya, serta memberikan kontrol yang minimal. Guru dapat menjadikan muridnya sebagai partner untuk proyek yang dikerjakan bersama, atau memberikan sebuah proyek yang menjadi tanggung jawab murid itu.

Murid pada situasi ini akan merasa 'terganggu' bila diberi instruksi yang berlebihan. Mereka cukup di beri informasi tentang, 'goals' apa yang diharapkan, ukurannya, dan *reward/punishment* apa yang akan didapat.

Guru yang bijak menyadari bahwa murid yang sangat berkompetensi juga dapat berbuat kesalahan, karena mereka akan dapat belajar dari kesalahan. Pada kuadran S4, guru cukup memberikan usulan solusi pada murid untuk memperbaiki kesalahan tersebut.

Gambar 1 Kuadran Pendekatan Situasional



Sumber : Peter G. Northouse "Leadership Theory & Practice", Bab 5

1. Posisi D1 – Kompetensi Rendah, Komitmen Tinggi  
Murid belum memiliki pengalaman dan tidak memiliki pengetahuan sama sekali akan apa yang hendak dikerjakannya, namun memiliki semangat tinggi, antusias dan merasa tertantang mengerjakan tugas tersebut.
2. Posisi D2 - Komitmen Rendah, Kompetensi Sedang-Sedang saja  
Murid sudah memiliki pengetahuan tentang tugasnya (mungkin sebatas teori), namun enggan mengerjakan tugas tersebut, tidak antusias, malas, mungkin merasa bahwa tugas tersebut tidak ia inginkan karena kurang menantang atau tidak merasa penting.
3. Posisi D3 - Komitmen Sedang, Kompetensi Sedang hingga Tinggi  
Murid sudah mengetahui tugasnya dan bisa melakukan tugasnya. Namun ia masih kurang percaya diri akan bisa melakukan tugas tersebut sendiri. Pada posisi ini ia dapat dikembangkan untuk mandiri dan semakin matang. Murid semacam ini perlu diberikan dorongan agar semakin merasa percaya diri.
4. Posisi D4 - Komitmen Tinggi, Kompetensi Tinggi  
Murid sudah menguasai tugasnya, tahu tugas dan tanggung jawabnya, sudah mandiri. Murid semacam ini sudah dapat bekerja tanpa diawasi, dan perlu diberikan tanggung-jawab pekerjaan yang lebih besar dengan sedikit pengawasan dan sedikit saja dorongan motivasi.

### **Transformational Leader Sebagai Dasar Kepemimpinan Guru**

Seorang guru wali kelas juga identik dengan seorang pemimpin yang memiliki visi, berhasrat mendorong murid-muridnya untuk termotivasi belajar dan sukses mencapai cita-citanya. Guru pada dasarnya memiliki semangat sebagai *Transformational Leader*, memiliki hasrat lebih dari sekedar mengajar. Hughes, Ginnet, & Curphey (1993) Membedakan esensi dari seorang leader dan manager. Guru dianggap sebagai leader yang tidak hanya mentransfer *knowledge* agar murid-muridnya sukses menimba ilmu, namun juga mempersiapkan diri murid-muridnya, agar bertransformasi, dari semula belum tahu, diberi dorongan untuk menggali ilmu, kemudian menjadi pribadi yang mandiri. Selanjutnya, di dalam kemandiriannya itu,



sang murid akan mampu mencari sumber-sumber pembelajaran apa yang ia butuhkan agar sukses sesuai cita-citanya.

Burns (2004), berpendapat bahwa seorang pemimpin mampu mentransformasi pengikutnya dengan mengubah ekspektasi, persepsi, dan motivasinya yang semula bersifat ekstrinsik menjadi lebih tinggi tingkatannya (intrinsik). Maksudnya adalah, seorang guru mampu mengubah pandangan para muridnya untuk mengejar nilai yang lebih tinggi maknanya daripada kesuksesan sesaat.

Mengacu pada pandangan Burns (2004), guru wali kelas diharapkan mampu menjadi agen perubahan dalam diri murid-muridnya. Guru wali kelas bisa memotivasi murid-muridnya untuk membuat visi mereka, cita-cita mereka diterjemahkan dalam rencana-rencana tindakan. Dengan demikian, persepsi murid-muridnya akan berubah. Semula mereka mungkin beranggapan bahwa kesuksesan itu artinya adalah naik kelas. Namun setelah mendapat pengarahan motivasional dari sang guru, para murid menjadi sadar akan makna kesuksesan dalam skala yang lebih dalam.

Di dalam mentransformasi murid, tentunya dibutuhkan guru yang memiliki kemampuan Kepemimpinan *Transformational*, yaitu kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan ke arah lebih baik. Dari keempat faktor Kepemimpinan *Transformational* menurut Robbins & Judge (2008), faktor keempat adalah yang paling dibutuhkan untuk mengetahui seberapa besar Kompetensi dan Komitmen para murid, di dalam Teori Pendekatan Situasional. Guru wali kelas yang menghayati dan mempraktekkan kepemimpinan *Transformational* sesuai naturnya akan memberikan waktu lebih untuk menggali, seberapa besar murid-murid di kelasnya memiliki Komitmen untuk berhasil dalam studi.

Robbins & Judge (2008, 91) Menyatakan bahwa kepemimpinan Transformasional memiliki 4 faktor yaitu:

1. Kharisma atau Pengaruh Idealisme (*Idealized Influence*) – yang dimiliki pemimpin
2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) – dari pemimpin kepada pengikut

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Motivation*) – oleh pemimpin kepada pengikut
4. Perhatian Kepada Individu (*Individualized Consideration*) – dari pemimpin agar pengikutnya bertumbuh.

Selanjutnya sang wali kelas akan menganalisa kompetensi murid-murid di kelasnya, membaca fenomena-fenomena yang ada, serta membuat rencana dan batasan-batasannya. Mentransformasi para murid hanya dapat dilakukan secara efektif melalui komunikasi yang intens dengan para murid. Guru dengan kemampuan *transformational* akan mampu mengkaji visi, maupun cara mengkomunikasikan visi, mempengaruhi murid dan mengimplementasikan sebuah visi yaitu cita-cita mereka sendiri. Menurut Foreman (1998, 18) Visi adalah sebuah pandangan strategis dan membutuhkan hal eksplisit untuk dikomunikasikan, dalam arti untuk di tindak lanjuti dengan pengaturan dan perumusan tujuan.

Guru mengetahui ide gambar besarnya, kemudian berusaha mencari dan mengetahui bagian-bagian mana yang masih kurang efektif, lalu menciptakan sistem untuk memperbaikinya. Guru bekerja bersama dengan murid untuk menyempurnakan visi tersebut, sehingga kepiawaian seorang guru dalam mengkomunikasikan visinya sangatlah diperlukan.

Komunikasi dua arah seharusnya memiliki hasil lebih baik. Ruslan (2008, 105) menyatakan bahwa model komunikasi simetris dua arah, menggambarkan bahwa suatu komunikasi dua arah berimbang mampu menghindari terjadinya suatu konflik. Yang dimaksud dengan konflik untuk relasi antara guru dan murid, bukanlah konflik yang bersifat kepuasan kerja, melainkan pada melesetnya persepsi atau penilaian guru pada muridnya.

Kemampuan lain yang diperlukan oleh guru wali kelas adalah kemampuan untuk menilai Komitmen dan Kompetensi murid-muridnya. Setelah menempatkan daftar murid dalam kuadrannya masing-masing, selanjutnya melalui teori Pendekatan Situasional, guru wali kelas akan melakukan komunikasi dan tindakan-tindakan yang dianggap perlu untuk mentransformasi murid-muridnya, yang semula berada di kuadran rendah, menjadi kuadran yang lebih tinggi. Idealnya mengubah murid dari kuadran satu atau kuadran dua menjadi kuadran empat.

## Questionare Sebagai Materi Pelengkap Pembahasan

Sebelum menyusun tulisan ini, penulis telah membagikan *questionare*, pada 43 responden, seluruhnya guru yang memahami teori Pendekatan Situasional dan 40 responden diantaranya adalah guru Wali Kelas. Tujuan dari *Questionare* ini hanya untuk mengetahui, apakah para responden pernah mengetahui teori Pendekatan Situasional, serta mengetahui apakah ada dampak dari mereka yang mempraktekkan pengetahuan itu pada kelas yang dipimpinnya. Penulis sengaja lebih memilih responden yang berstatus sebagai wali kelas atau pernah menjadi wali kelas.

Yang dimaksud memahami Pendekatan Situasional, adalah mereka yang pernah mendapatkan teori Pendekatan Situasional di bangku kuliah, atau mendapatkan pengetahuan tersebut melalui seminar dan belajar sendiri. *Questionare* ini dijawab oleh 41 responden yang mendapatkan pengetahuan teori Pendekatan Situasional di bangku kuliah, dan 2 responden yang mendapatkannya di sebuah seminar pendidikan. Dari hasil *Questionare* dapat dilihat pada tabel 1 di bawah ini.

**Tabel 1 - Hasil Rekapitulasi Questionare Pendekatan Situasional  
(Situational Approach)**

No	Keterangan	Jml	%
1	Total responden	43	100%
2	Responden yang wali kelas	40	93%
3	Responden yang mempelajari <i>Situational Approach</i>	43	100%
4	Responden yang mempraktekkan <i>Situational Approach</i> di kelasnya	41	95%
5	Responden yang mempelajari <i>Situational Approach</i> di perkuliahannya	41	95%
<b>Jumlah responden yang menjawab setuju untuk pertanyaan-pertanyaan di bawah ini</b>		Jml	%
6	<i>Situational Approach</i> membantu responden memahami kondisi murid-muridnya	42	98%
7	<i>Situational Approach</i> , memudahkan responden menangani murid-muridnya	42	98%
8	<i>Situational Approach</i> mudah mempraktekkan oleh Responden di kelasnya	35	81%
9	Responden menganggap penting, mengetahui kompetensi & komitmen murid-muridnya	43	100%
10	Directing, Coaching, Supporting & Delegating, mudah dipraktekkan responden	33	77%

11	Saat Situational Approach dipraktekkan, murid-murid responden tertangani masalahnya	40	93%
12	<i>Situational Approach harusnya dipraktekkan pada siswa hingga lulus</i>	32	74%
13	Responden menganjurkan koleganya mempelajari <i>Situational Approach</i>	27	63%

**Catatan :**

*Questionare dibuat dan dibagikan penulis untuk 43 orang responden yang adalah guru-guru dari 28 Sekolah di Jabodetabek*

Dari tabel tersebut, penulis mendapatkan data, bahwa 97 persen guru menjawab bahwa Teori Pendekatan Situasional, membantu mereka memahami kondisi murid, serta memudahkan mereka menangani murid di kelasnya. Angka yang sama juga menjawab bahwa mengetahui Komitmen dan Kompetensi murid adalah penting di dalam proses belajar dan mengajar. Mayoritas responden menjawab, dalam mempraktekkan Teori Pendekatan Situasional secara sistematis dan terukur, guru memerlukan effort yang sangat besar, sedangkan para guru memiliki keterbatasan waktu.

Sebanyak 98 persen responden menjawab bahwa Pendekatan Situasional memudahkan mereka memahami murid dan memudahkan mereka menangani para murid. Namun 76 persen responden yang menjawab *surveyquestionare* menjawab, tidak mudah mempraktekkan tindakan *Directing, Coaching, Supporting* dan *Delegating* pada murid-murid dikelasnya. Yang pertama karena keterbatasan waktu, yang kedua karena banyaknya murid dalam kelas, yang membutuhkan tindakan secara lebih personal, apabila mereka mempraktekkan teori Pendekatan Situasional secara sistematis.

Untuk pertanyaan, kapan sebaiknya teori Pendekatan Situasional dipraktekkan, 74 persen dari para responden menjawab bahwa apabila mereka mempraktekkan teori Pendekatan Situasional secara sistematis, maka hal tersebut sebaiknya dilakukan selama sang murid bersekolah. Dengan kata lain, akan terjadi estafet antar guru wali kelas, saat murid naik kelas, wali kelas sebelumnya memberikan laporan kepada wali kelas yang baru dari murid tersebut, sampai di mana kuadran yang berhasil dilewati oleh sang murid. Dengan demikian, maka guru wali kelas yang menerima

laporan tersebut, juga harus menguasai atau minimal mengerti teori Pendekatan Situasional.

Responden juga di survei, apakah mereka juga pernah mengajarkan/menganjurkan teori Pendekatan Situasional pada kolega mereka? 63 persen responden menjawab pernah. Angka tersebut menunjukkan bahwa para guru yang pernah mempraktekkan teori Pendekatan Situasional, benar-benar merasakan manfaatnya, sehingga mereka memberikan effort lebih dengan cara mengajarkan/menganjurkan koleganya menjalankan teori tersebut di kelasnya.

Hasil *questionare* yang diperoleh dari para responden, cukup dapat membuktikan bahwa teori Pendekatan Situasional memiliki dampak yang positif untuk mentransformasi murid untuk sukses belajar mengajar.

Meski demikian tulisan dan *questionare* ini bukanlah kajian riset untuk membandingkan keberhasilan *management* kelas dengan atau tanpa Pendekatan Situasional. Tujuannya adalah agar guru wali kelas memahami positifnya fungsi teori Pendekatan Situasional dan mengetahui pengalaman guru-guru yang mengisi *questionare*, saat mempraktekkan teori tersebut.

### **Penggunaan Teori Pendidikan Dalam Pengamatan Kelas**

Proses seorang guru wali kelas dalam usahanya untuk mengetahui Komitmen dan Kompetensi murid-muridnya dapat dilakukan melalui berbagai macam cara. Untuk kompetensi kognitif misalnya, dapat dilakukan dengan metode Test *IQ*. Namun di dalam teori Pendekatan Situasional, yang dimaksudkan dengan faktor Kompetensi, tidak hanya bersifat Kognitif, Afektif, dan Psikomotorik saja.

Kepemimpinan Situasional cenderung menilai Kompetensi seorang pengikut, dilihat dari kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas dengan yang diberikan kepadanya dengan baik, sesuai ukuran ekspektasi dari pemberi tugas. Ukuran baik yang dimaksudkan memiliki value yang relatif berdasarkan penilaian subyektivitas pemimpin, dalam hal ini adalah guru wali kelas dari murid tersebut.

Demikian pula dengan Faktor Komitmen, guru wali kelas memiliki ukuran subyektif untuk menilai komitmen murid-muridnya. Namun penilaian tersebut harus melalui sebuah sarana yang bisa diukur, misalnya wawancara atau melalui *questionare*.

Sarana lain yang efektif untuk dapat menggali seberapa besar Komitmen dan Kompetensi murid adalah dengan melalui sebuah proyek kelompok. Proyek kelompok yang diberikan bisa berlatar belakang mata pelajaran apapun, berlatar belakang ilmu sosial maupun *science*.

Sebagai contoh, pelajaran Geografi yang sedang dibahas adalah topik tentang Bioma (ekosistem makhluk hidup dalam versi yang lebih besar). Guru membagi murid-muridnya ke dalam kelompok, untuk diberi tugas membuat maket, materi pembelajaran, presentasi kelas atau apapun terkait dengan Bioma. Pada saat yang sama, guru wali kelas tersebut juga ingin menggali seberapa besar Komitmen dan Kompetensi para muridnya terhadap tugas tersebut.

Dengan strategi yang sama, guru wali kelas yang mengampu mata pelajaran lain juga dapat memberikan proyek sesuai mata pelajaran yang diajarnya. Selain proyek terkait mata pelajaran, guru juga dapat memberikan tugas kelompok terkait solidaritas sosial. Nasution (2013) menjelaskan bahwa tugas kelompok juga merupakan salah satu proses belajar mengajar yang baik. Membuat barang kerajinan untuk dijual secara sukarela, mengumpulkan dana bersama-sama untuk membelikan kursi roda untuk seorang anak dari panti asuhan tertentu.

Setelah Guru wali kelas memberikan tugas kelompok, kelompok tersebut juga diberikan kepercayaan untuk membuat sendiri struktur organisasi dan memilih siapa ketua kelompoknya. Dalam hal ini secara natural, kelompok akan memilih ketua kelompok yang dianggap lebih berkompeten diantara anggota kelompok.

Penilaian Komitmen dan Kompetensi para murid, akan dilakukan secara bertahap dengan menggunakan *check list* tabel kuantitas angka (*score 1-100*) maupun kualitas (*value*: baik, cukup, kurang dst). Pada tahap konsultasi awal proyek, guru mendengarkan paparan lisan yang diajukan

oleh kelompok akan rencana proyeknya. Pada saat itu, guru mulai memperhatikan tidak hanya usulan proyek, namun juga satu persatu anggota kelompok, yang terlihat aktif, menguasai materi, pasif atau terlihat hanya 'menumpang' prestasi pada kelompoknya.

Pada saat itu, guru juga dapat memberikan *encouragement* kepada anggota kelompok yang terlihat aktif, maupun pertanyaan-pertanyaan kepada anggota yang terlihat pasif. Lalu memberikan pesan agar mengingat bahwa ini adalah tugas bersama.

Nilai selanjutnya dari para murid, didapat saat konsultasi tahap berikutnya, saat presentasi kelompok, saat tes wawancara maupun tertulis bagaimana anggota kelompok menguasai materi tugas. Jadi, guru wali kelas tidak hanya mendapat nilai-nilai murid atas mata pelajaran yang diberikan, namun juga mendapat 'nilai-nilai' indikator Kompetensi dan Komitmen murid-muridnya selama satu tahun dibawah pimpinannya sebagai wali kelas.

Hasil yang didapatkan, akan digunakan sebagai bahan kajian untuk menentukan posisi murid-muridnya berada di kuadran berapa dalam teori Pendekatan Situasional. Sebagai catatan, penelitian yang dilakukan oleh guru wali kelas ini, bukan bersifat penelitian ilmiah murni. Namun sebagai penelitian informal untuk digunakan sebagai sarana menggali Komitmen dan Kompetensi para murid terhadap proyek tersebut. Sehingga dengan demikian, penilaiannya masih berdasarkan subyektivitas sang wali kelas.

Pada saat guru memberikan tugas kelompok, ada dua tujuan penilaian yang akan dilakukan, yang pertama adalah mendapat *score* sesuai bidang mata pelajaran yang diberikan, dan yang kedua adalah penilaian (informal) akan Komitmen dan Kompetensi murid.

Agar penilaian tersebut tidak mengalami deviasi, guru wali kelas juga sebaiknya menggunakan teori pendidikan, sebagai batasan dan arahan pada saat penelitian dilakukan. Sebagai contoh, untuk mengukur Kompetensi dan Komitmen murid kelas 11 dan murid kelas 2, pasti tidak dapat diberikan tugas kelompok yang jenisnya sama.

Pertimbangan yang kedua, pada tahapan umur tertentu, para murid juga memiliki kecenderungan untuk tertarik atau tidak terhadap suatu topik

tugas. Sehingga dengan bantuan beberapa teori pendidikan, guru dapat mengerti lebih detail, seandainya terdapat ketidak-tertarikan beberapa murid akan tugas yang diberikan, hal itu belum tentu dikarenakan rendahnya Komitmen.

Sebagai contoh, Tugas kelompok tentang Bioma atau Ekosistem, yang diberikan pada murid-murid kelas 11. Menurut Teori *Cognitive* dari Jean Piaget (1952), pada tahapan umur ini, para murid sudah berada dalam Periode *Operational Formal*. Budiningsih (2004, 39-40.) menjelaskan bahwa pada Periode *Operational Formal*, artinya murid sudah mampu berpikir abstrak dan logis dengan menggunakan pola berpikir “kemungkinan”.

Masih menurut Piaget (1952), model berpikir ilmiah tipe *hipothetico-dedutive* dan *inductive* sudah mulai dimiliki anak, dengan kemampuan menarik kesimpulan, menafsirkan dan mengembangkan hipotesa. Pada tahap ini kondisi berpikir anak sudah dapat:

1. Bekerja secara efektif dan sistematis.
2. Menganalisis secara kombinasi. Dengan demikian telah diberikan dua kemungkinan penyebabnya, C1 dan C2 menghasilkan R, anak dapat merumuskan beberapa kemungkinan.
3. Berpikir secara proporsional, yakni menentukan macam-macam proporsional tentang C1, C2 dan R misalnya.
4. Menarik generalisasi secara mendasar pada satu macam isi. Pada tahap ini mula-mula Piaget percaya bahwa sebagian remaja mencapai formal operations paling lambat pada usia 15 tahun. Tetapi berdasarkan penelitian maupun studi selanjutnya menemukan bahwa banyak siswa bahkan mahasiswa walaupun usianya telah melampaui, belum dapat melakukan formal operation.

Sedangkan menurut Teori *Psychosocial* dari Eric Ericson (1963), mereka sudah melampaui tahap empat (*Industry*) dan kebanyakan berada dalam Tahap lima (*Identity*). Ericson (1963, 245) menyebutkan bahwa, Tahap kelima dari teori perkembangan psikososial adalah *Identity vs role confusion*, dan itu terjadi selama masa remaja, dari sekitar 12-18 tahun.



Selama tahap ini, remaja mencari rasa diri dan identitas pribadi, melalui eksplorasi intens nilai-nilai pribadi, kepercayaan, dan tujuan.

Selama masa remaja, transisi dari masa kanak-kanak ke dewasa adalah yang paling penting. Anak-anak menjadi lebih mandiri, dan mulai melihat masa depan dalam hal karir, hubungan, keluarga, perumahan, dll. Individu ingin menjadi bagian dari masyarakat dan cocok. Pikiran remaja pada dasarnya adalah pikiran atau moratorium, psikososial tahap antara masa kanak-kanak dan dewasa, dan antara moralitas yang dipelajari oleh anak, dan etika yang akan dikembangkan oleh orang dewasa

Dalam tahap seperti itu, dapat diasumsikan bahwa materi pelajaran Geografi tentang Bioma dan Ekosistem akan kurang menarik untuk disimak oleh murid-murid dalam usia remaja 16-18 tahun. Mereka cenderung tertarik mendengarkan pelajaran yang mencakup hal identitas, karier dan masa depan, karena menurut Erickson (1953), pada tahapan ini, remaja mulai mengeksplorasi diri, mencari personal *value* dan mencari tujuan hidup.

Berbeda apabila Tugas tersebut diberikan kepada siswa kelompok umur dalam tahapan senang melakukan mengeksplorasi hal-hal di luar dirinya. Tugas Bioma atau Ekosistem, dapat dipastikan akan menjadi tugas yang menyenangkan bagi kelompok umur tersebut. Tanpa pengetahuan akan teori-teori pendidikan di atas, guru wali kelas akan cenderung menilai bahwa Komitmen para murid rata-rata rendah untuk range usia tertentu, dan dapat menghasilkan nilai tinggi untuk range usia yang lain.

Untuk menyikapi kemungkinan tersebut, maka guru dapat memodifikasi tugas tersebut menjadi tugas yang sesuai dengan ketertarikan siswa. Misalnya untuk tugas yang sama, dengan teori Erikson (1953) tentang psikososial kelompok umur yang cenderung kurang tertarik dengan topik proyek yang diberikan, dapat dimodifikasi dengan memberikan tantangan untuk menyelesaikan tugas dalam kurun waktu tertentu, atau mempersaingkan kualitas yang dibuat dengan kelompok lain. Dengan tujuan agar faktor Komitmen yang akan dinilai kembali pada posisi acuan yang netral.

### **Mentransformasi Murid Dengan Metoda Pendekatan Situasional.**

Kuadran satu dalam Teori Pendekatan Situasional menunjukkan bahwa kondisi murid adalah dalam posisi Komitmen yang sangat tinggi, namun memiliki Kompetensi rendah, Northouse (2013). Contoh dari kejadian sehari-hari: Pengalaman seorang ibu guru, yang mendapat asisten rumah tangga yang baru yang berasal dari daerah yang belum terkena dampak modernitas. Sang asisten masih muda, serta mengenyam pendidikan hanya sampai lulus SD. Selain itu, sang asisten baru, juga belum pernah bekerja.

Menurut Eysenck (1985) kepribadian adalah keseluruhan pola tingkah laku aktual maupun potensial dari organisme, sebagaimana dipengaruhi pula oleh faktor lingkungan. Dari sisi Komitmen, sang asisten rumah tangga itu bisa dikategorikan tinggi, ia ingin bekerja, meninggalkan kampungnya, dengan tujuan mendapatkan gaji. Sedangkan dari sisi Kompetensi, faktor lingkungan sang asisten, selain belum pernah bekerja sebelumnya, membuatnya tidak mengenali peralatan-peralatan rumah tangga yang modern, seperti mesin cuci, kulkas, kompor listrik atau kompor gas dan lain lain. Hal itu menempatkan posisi sang asisten rumah tangga masuk dalam kategori rendah, dalam hal kompetensi, atau kemampuan akan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Kita dapat meletakkan sang asisten rumah tangga di dalam kuadran satu. Menurut teori Pendekatan Situasional, asisten rumah tangga tersebut harus ditangani dengan gaya *Directing*, artinya memberi perintah secara tegas, lugas dan tidak bermakna ambigu. Sang pemimpin, dalam hal ini adalah nyonya rumah harus secara telaten mengajarkan hal-hal tentang pekerjaan yang mungkin sepele, secara berulang-ulang.

Prinsip *Directing* adalah, apabila anak buah melakukan kesalahan, maka pemimpinnya yang salah. Bagaimana tidak, dari awal sudah diketahui bahwa pengikut kuadran satu jelas memiliki Kompetensi yang rendah.

Di dalam dunia pendidikan, maka kuadran ini banyak akan di dominasi oleh anak-anak usia dini (Usia 2 -5 tahun). Menurut Piaget & Cook (1952), *Cognitive Stages* mereka berada pada tahap 2, yaitu *PreOperational*

*Concrete*. Tahap PraOperasional Konkrit adalah tahap kedua dalam teori Piaget tentang perkembangan kognitif. Tahap ini dimulai sekitar usia dua tujuh tahun. Selama periode ini, anak-anak berpikir pada tingkat simbolis tetapi belum menggunakan operasi kognitif. Pemikiran anak selama tahap ini adalah sebelum operasional. Ini berarti anak tidak dapat menggunakan logika atau mengubah, menggabungkan atau memisahkan ide

Perkembangan anak terdiri dari membangun pengalaman tentang dunia melalui adaptasi dan bekerja menuju tahap (konkret) ketika dapat menggunakan pemikiran logis. Selama akhir tahap ini anak-anak dapat secara mental mewakili peristiwa dan objek (fungsi semiotik), dan terlibat dalam permainan simbolik.

Pada diri anak usia dini, mereka memiliki Komitmen yang sangat kuat untuk belajar, karena memang berada dalam sikap ingin tahu (*curiosity*) yang besar, namun pada usia tersebut anak-anak usia dini juga memiliki Kompetensi yang masih rendah, dalam hal kognitif, penalaran, maupun berfikir logis. Pemikiran anak selama tahap ini adalah sebelum (sebelum) operasi. Ini berarti anak tidak dapat menggunakan logika atau mengubah, menggabungkan atau memisahkan ide-ide.

Meskipun kita tahu bahwa dalam dunia pendidikan, materi pelajaran untuk anak-anak usia dini tentulah disesuaikan dengan kemampuan mereka, namun pada anak-anak usia dini, Kompetensi yang dimaksud juga memiliki banyak hambatan, yang bukan hanya sekedar hambatan kognitif dan penalaran.

Misalnya dalam hal psikomotorik, pada diri anak-anak usia dini, syaraf-syaraf motorik kasar maupun halus dalam tangan anak, juga sedang mengalami penyempurnaan dalam masa pertumbuhan. Sehingga, dari sisi penalaran kognitif, seorang anak bisa saja memahami perintah, misal mengambil air di dalam gelas. Namun karena sistem motorik pada tangannya belum sepenuhnya sempurna, bisa terjadi kasus-kasus air tumpah dari gelas, atau bahkan mungkin gelasnya jatuh. Dengan mempertimbangkan hal-hal demikian, lebih besar lagi 'pekerjaan' yang harus dilakukan oleh guru wali kelas, apabila ingin mempraktekkan Teori Pendekatan Situasional di kelasnya, yaitu kelas usia dini.

Pada Kuadran Dua, teori Pendekatan Situasional, guru akan mengambil tindakan melakukan *Coaching*, agar proses belajar-mengajar tersebut mendapat perhatian lebih besar dari murid-muridnya. Dengan demikian, apanya yang harus di *Coaching*, atau diberikan contoh?

Yang pertama, guru akan memetakan hal-hal apa yang membuat murid-murid tertarik pada suatu topik, berdasarkan kelompok umur tersebut. Kemudian membuat rencana pembelajaran sesuai materi (contoh) mata pelajaran Geografi, yang bertopik Bioma dan Ekosistem.

Pengalaman seorang guru adalah membagi murid-murid tersebut menjadi kelompok, enam murid dalam satu kelompok, sehingga di dapatkan lima kelompok. Setiap kelompok mendapat tugas yang dapat dipilih oleh mereka, untuk membuat proyek tentang Bioma dan Ekosistem tersebut. Sebagai contoh:

- Membuat hidroponik, tanaman selada air
- Membuat ekosistem sarang semut di akuarium kaca
- Membuat *aquascape* ikan hias dalam akuarium
- Membuat ekosistem tanaman kaktus
- Membuat humus dari sampah organik.

Pada usia murid yang telah melampaui tahap empat *Psychosocial (Industry)* teori *Eric Erricson*, maka siswa dapat diasumsikan akan tertantang untuk membuat proyek masing-masing. Dalam hal ini, guru membimbing, mendampingi, dan memberikan contoh-contoh atau *Coaching*, sehingga proyek murid-muridnya dapat berjalan lancar.

Setelah dalam waktu yang ditentukan, tiap kelompok melakukan presentasi tentang proyeknya, serta menceritakan proses, keberhasilan maupun kegagalan, serta menyimpulkan dan memberi saran agar proyek berhasil. Melalui presentasi-presentasi inilah, akan membangun inspirasi. Apalagi bila di tambah insentif, misalnya pada akhir proyek, mereka boleh menjual hasil kerja kelompok mereka pada sebuah bazar. Misalnya menjual telur semut untuk penjual burung, menjual Humus, Kaktus, Sayuran dll. Berapapun hasil yang diperoleh akan membangun *Personal Identity* yang lebih matang, bahwa mereka bisa membuat sesuatu.

Dari contoh pengalaman seorang guru pengajar Geografi tersebut, dapat kita ketahui bahwa mengetahui level Komitmen dan Kompetensi dari murid-murid di kelas akan dapat membantu guru pengajar untuk mengetahui, pada kuadran berapa murid-murid kelas itu berada. Memang tidak dapat digeneralisir bahwa dalam satu kelas, pastilah seluruh murid dapat diasumsikan memiliki Komitmen dan Kompetensi yang sama, namun paling tidak didapatkan asumsi mayoritas dalam sebuah kelas.

Selanjutnya guru dapat memetakan dengan lebih tajam, bahwa di dalam kelas tersebut, mungkin ditemukan beberapa murid yang memiliki Komitmen atau Kompetensi yang lebih baik dibanding dengan teman-temannya. Murid-murid yang memiliki kelebihan tersebut dapat dipilih menjadi ketua-ketua kelompok, atau wakilnya. Tergantung pada kuadran berapa setiap ketua atau wakil ketua kelompok berada, maka guru wali kelas dapat memberikan tindakan melakukan *Supporting* maupun *Delegating*.

### **Kesimpulan dan Rekomendasi**

Teori Pendekatan Situasional cukup sederhana untuk dipraktekkan, karena mudah dan gamblang, saat menentukan batasan-batasan serta prasyarat-prasyarat yang jelas dan indikator yang mudah dipahami, sebelum dipraktekkan. Namun untuk mempraktekkannya, memang membutuhkan waktu dan kemauan guru untuk menggali kedua indikator Pendekatan Situasional, dan diaplikasikan kepada seluruh murid di kelas yang menjadi tanggung jawabnya.

Tiada pekerjaan yang sia-sia apabila direncanakan dengan baik, dengan persiapan yang matang dan indikator-indikator yang terukur. Dari hasil *questionare* yang dikumpulkan oleh penulis, mendapatkan hasil yang cukup dapat disimpulkan bahwa mempraktekkan teori Pendekatan Situasional dalam mentransformasi murid-murid ke arah kesuksesan belajar, memberikan dampak yang baik, dalam arti, membuat guru lebih mampu memahami Komitmen dan Kompetensi para murid, meletakkan para murid pada kuadran situasional yang tepat, dan memilih metode yang tepat dalam membimbing para muridnya.

Namun untuk menjalankan teori Pendekatan Situasional, para guru membutuhkan waktu yang lebih lama untuk tinggal di sekolah. Kemungkinan juga menahan beberapa murid di luar jam sekolah untuk dilakukan wawancara dan pendekatan personal. Meskipun Dari kegiatan tersebut guru dapat membuat analisa lebih baik akan kompetensi belajar (kemampuan) serta komitmen (minat) belajar siswa.

Jalan keluar yang dapat ditempuh adalah dengan membatasi jumlah siswa yang ada di kelas yang ditangani oleh seorang guru wali kelas. Kemungkinan kedua adalah dengan bekerjasama dengan seorang guru lain atau asisten guru, yang mendapat tugas tambahan membantu guru wali kelas dalam mempraktekkan teori Pendekatan Situasional.

Tantangan yang mungkin muncul adalah, setelah guru wali kelas mendapat temuan dan mampu memetakan pada posisi atau kuadran mana para murid yang berada di kelasnya, setelah para murid naik kelas dan ditangani oleh guru wali kelas lain yang tidak menguasai teori Pendekatan Situasional, maka akan mubazir-lah data-data temuan yang selama ini telah menjadi penelitian guru wali kelas sebelumnya. Idealnya, guru wali kelas di tahun setelahnya juga mengetahui teori Pendekatan Situasional dan mengetahui dampak positif bila mempraktekkannya.

Estafet data yang diperoleh dari guru wali kelas sebelumnya, menjadi data yang terus dikembangkan oleh guru wali kelas berikutnya secara berkesinambungan. Seperti yang diusulkan oleh Stogdill (1974) leadership dan followership dan saling ketergantungan antara pemimpin dan pengikut. Wali kelas sebelumnya seolah menjadi leader yang menggantungkan harapannya pada walikelas berikutnya, yang bertindak seolah seperti Follower. Maka sistem pembelajaran di sekolah tersebut akan semakin efisien dan efektif.

Namun bila hal ideal tersebut tidak dicapai, paling tidak, guru wali kelas telah mendapatkan banyak kemudahan dalam membimbing para murid dikelasnya menuju sukses belajar selama satu tahun. Dan dapat meyakinkan para murid yang sudah berada dalam kuadran delegatif untuk terus mengembangkan dirinya agar senantiasa mandiri dan mencapai keberhasilan dalam studinya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B. J. (2011). *Full range leadership development* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Budiningsih C. (2005). *Belajar dan pembelajaran*. Jakarta, Indonesia: Rineka Cipta.
- Burns, (2004). *Transforming leadership : A new pursuit of happiness*. New York, NY: Grove Press.
- Erikson, E. H. (1963). *Youth: change and challenge*. New York, NY: Basic books.
- Eysenck, H. J. & Eysenck, M. W. (1985). *Personality and individual differences: A natural science approach*. New York, NY: Plenum Publishing.
- Hughes, R. L., Ginnet, R. C., & Curphey, G. J. (1993). *Leadership: Enchancing the lessons of experience*. Boston, MA: Irwin.
- Iensufiie, T. (2010). *Leadership untuk profesional & mahasiswa*. Jakarta, Indonesia: Penerbit Erlangga.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Nasution, S. (2003). *Berbagai pendekatan dalam proses belajar & mengajar*. Jakarta, Indonesia: Penerbit Bumi Aksara.
- Piaget, J., & Cook, M. T., (1952). *The origin of intelligence in the child*. New York, NY: International University Press.
- Priyatna. N. (2017). Peran guru Kristen sebagai agen restorasi dan rekonsiliasi dalam mengembangkan karakter Kristus pada diri remaja sebagai bagian dari proses pengudusan [The role of Christian educator as agent of restoration and reconciliation in developing Christ-like character in adolescence as part of the sanctification process]. *Polyglot: Jurnal Ilmiah*, 13(1), 1-9. <https://doi.org/10.19166/pji.v13i1.333>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Saragih, M. J., Hidayat, D., & Tamba, K. P. (2019). Implikasi pendidikan yang berpusat pada Kristus dalam kelas matematika [The implications of Christ-center education for mathematics classes]. *JOHME: Journal of Holistic Mathematics Education*, 2(2), 97-107. <https://doi.org/10.19166/johme.v2i2.1695>

Stogdill, M. R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY: Free Press.

Weber, M. (1968). *On charisma and institution building: Selected papers*. Chicago: University of Chicago Press.