

**PENERAPAN GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
KEPALA SEKOLAH SMP N 7 MUARO JAMBI****Henky Setiadi**

Program Studi Manajemen
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jambi
Jl. H.O.S. Cokroaminoto Nomor 29 Simpang Kawat Sipin
Kelurahan Selamat Kecamatan Telanaipura Kota Jambi Provinsi Jambi
Email : setiadihenky@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian dilakukan dengan fokus terhadap gaya kepemimpinan situasional oleh kepala sekolah SMP N 7 Muaro Jambi Mendalo darat Kecamatan Jambi Luar Kota kabupaten Muaro Jambi. Adapun tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk melihat seperti apa kepemimpinan situasional yang dilakukan dengan gaya *telling*, *selling*, *participating*, *delegating*. Penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan kualitatif. Metode yang dipakai dalam mengumpulkan data dengan cara, observasi, wawancara dan dokumentasi. Lokasi penelitian ini di SMP N 7 Muaro Jambi Mendalo darat Kecamatan Jambi Luar Kota kabupaten Muaro Jambi, dengan populasinya adalah Kepala Sekolah selaku pimpinan, para guru serta pegawai. Sampel yang dipilih dengan menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu dalam mengambil data didasarkan hasil pertimbangan, dengan *snowball sampling*. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan oleh peneliti maka diperoleh kesimpulan bahwa kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Sekolah SMP N 7 Muaro Jambi dengan gaya kepemimpinan situasional *telling*, *selling*, *participating*, *delegating*, pada indikator *selling* lebih mendominasi diterapkan oleh Kepala Sekolah dibandingkan *telling*, *participating* dan *delegating*.

Kata Kunci : Kepala Sekolah, Kepemimpinan Situasional.**ABSTRACT**

The research was conducted with a focus on situational leadership style by the principal of SMP N 7 Muaro Jambi Mendalo Darat, Jambi Outer City District, Muaro Jambi Regency. The purpose of this research is to see what situational leadership looks like in the style of telling, selling, participating, and delegating. This research is a field research with a qualitative approach. The method used in collecting data is observation, Interview and documentation. The location of this research is SMP N 7 Muaro Jambi Mendalo Darat, Jambi Outer City District, Muaro Jambi Regency, with the population being the principal as a leader, teachers and employees. Samples were selected using a purposive sampling technique, which was taken based on the results of weighing, with snowball sampling. Based on the results of the analysis conducted by the researcher, it was concluded that the leadership applied by the principal of SMP N 7 Muaro Jambi with a leadership style of situational telling, selling, participating, delegating, on sales indicators was more dominantly applied by the principal than telling, participating and delegating.

Keywords : Principal, Situational Leadership.

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan interaksi manusia dalam mengembangkan manusia seutuhnya dengan proses yang terus berkembang. Pendidikan dilakukan secara terurut dan mempunyai keterkaitan pada proses pembelajaran yang senantiasa terus berkembang (Astuti 2020). Sehingga pendidikan menjadi prioritas bagi setiap manusia untuk menjadi manusia seutuhnya dalam mengembangkan potensi yang ada pada dirinya. Untuk mengembangkan potensi yang dimiliki diantaranya dapat menempuh jalur pendidikan di sekolah. Di sekolah terdiri dari kepala sekolah, guru dan pegawai yang mempunyai peran dalam menentukan kualitas pendidikan. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan (Nur and Ibrahim 2016), bahwa dalam menentukan kualitas pendidikan para guru dan kepala sekolah memiliki peranan yang sangat besar.

Di sekolah, yang dipimpin oleh seorang kepala sekolah mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam mewujudkan tujuan pendidikan melalui proses pembelajaran yang dilakukan. Untuk mewujudkan hal yang demikian, tergantung kepada kompetensi-kompetensi yang dimiliki oleh kepala sekolah. Dengan kompetensi yang dimiliki, keahlian dan kecakapan seorang kepala sekolah dalam memimpin sekolah diharapkan mampu mewujudkan tercapainya tujuan dalam pendidikan.

Hal ini berarti kepala sekolah sebagai seorang pemimpin di haruskan dapat mengelola sekolah dengan baik dan tepat. Oleh sebab itu, seorang pemimpin dalam hal ini tidak hanya bertugas dalam pengambilan keputusan saja, tetapi sebagai penentu keberhasilan sebuah lembaga dalam hal ini sekolah yang dipimpinnya. (Syafar 2017).

Menurut para ahli mendefinisikan konsep pemimpin sebagai individu yang mengarahkan bawahannya dalam hal ini

adalah guru dan pegawai agar melaksanakan sebagian dari tugasnya untuk mencapai tujuan dalam organisasi. Stephen Robbins, misalnya mendefinisikan kepemimpinan sebagai "penentu utama dalam keberhasilan organisasi yang ia pimpin" (Sumarli 2020).

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah akan menerapkan gaya kepemimpinan berdasarkan kompetensi yang dimiliki dan kepribadiannya. Hal ini berarti, seorang pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan yang mampu mengajak bawahannya dalam mewujudkan tujuan lembaga sekolah yang dipimpin dengan efektif. Dengan gaya kepemimpinan yang baik dapat memotivasi bawahan untuk memaksimalkan kinerjanya (Sentana and Wiyasa 2021, Burhanudin 2018). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan ialah tingkah laku individu yang dilakukan di dalam memimpin organisasi untuk mempengaruhi bawahannya dalam melakukan sesuatu pekerjaan yang diberikan.

Kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah harus dilakukan secara profesional dan efektif. Kepala Sekolah dengan kepemimpinan yang efektif, adaptif dan fleksibel dipercaya sebagai salah satu solusi dalam usaha mengelola suatu organisasi dapat dilakukan dengan kepemimpinan situasional. Hal ini dikarenakan pada kepemimpinan situasional terdapat intensitas untuk memberi arahan dan memberi petunjuk, dorongan terhadap kematangan, kesiapan guru dan tenaga kependidikan. (Walean and Koyongian 2022).

Hal ini senada juga dengan yang disampaikan oleh (Saputra and Adnyani 2017) bahwa gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya yang lebih menekankan pada pengikut dan memperhatikan tingkat kematangan

bawahan. Ada 4 dimensi teori gaya kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard yaitu : 1. *Telling*, 2. *Selling*, 3. *Participating* dan 4. *Delegating*. (Wahyuningsih and Trihantoyo 2021).

Dalam usaha mewujudkan sekolah yang maju dan berkembang, idealnya kepala sekolah harus mengoptimalkan fungsinya sebagai pemimpin. Pemimpin berusaha untuk selalu melakukan fungsinya secara profesional dan maksimal agar organisasi yang dipimpinnya menjadi lebih baik.

Hasil observasi awal peneliti lakukan di SMP N 7 Muaro Jambi Mendalo darat Kecamatan Jambi Luar Kota kabupaten Muaro Jambi terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah. Diperoleh informasi bahwa kepala sekolah cukup kompeten, akan tetapi masih terdapat beberapa kendala.

Apabila kepala sekolah telah mempunyai kemampuan yang baik dalam memimpin sekolah dengan menerapkan gaya situasional hal tersebut tidak akan menjadi persoalan. Hal ini tentunya, pemimpin yang memiliki gaya situasional akan dapat mencari solusi dari kendala yang ditemui. Ini berarti pemimpin dalam hal ini adalah kepala sekolah, harus bisa melakukan pendekatan dengan bawahannya secara adaptif, dengan karakter yang baik dan memiliki keahlian yang bervariasi dalam mengelola sekolah yang dipimpin.

Berdasarkan keadaan yang telah peneliti uraikan menjadi landasan penting untuk melakukan penelitian tentang bagaimana penerapan gaya kepemimpinan situasional Kepala Sekolah SMP N 7 Muaro Jambi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yaitu penelitian lapangan (*field reseach*). Metode penelitian kualitatif yaitu metode penelitian yang didasarkan pada filsafat

post positivisme, dipakai pada kondisi objek yang apa adanya, peneliti adalah sebagai instrumen kunci. Sedangkan metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dengan : observasi, Wawancara dan dokumentasi. (Desriadi 2022; Hardika Senny et al. 2918).

Lokasi di SMP N 7 Muaro Jambi Mendalo Darat Kecamatan Jambi Luar Kota Kabupaten Muaro Jambi dengan populasinya terdiri dari Kepala Sekolah selaku pimpinan, para guru serta pegawai. Sedangkan dalam menentukan sample dengan menggunakan teknik *purposive sampling*.

Pengambilan data berdasarkan hasil pertimbangan dengan cara *snowball sampling*. Pada proses penarikan kesimpulan menggunakan metode induktif yaitu pernyataan yang khusus menuju kesimpulan yang umum. Selanjutnya untuk melihat keabsahan data yang diperoleh maka menggunakan *triangulasi* data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Definisi Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional yaitu perilaku pemimpin yang lebih menekankan pada pengikut dan memperhatikan tingkat kematangan bawahan. Terdiri dari dimensi *telling*, *selling*, *participating* dan dimensi *delagation*. Sedangkan indikator untuk masing-masing dimensi yaitu : a. Indikator arahan yang jelas dalam memberikan tugas diberikan oleh pemimpin (dimensi *telling*), b. Indikator komunikasi dua arah dilakukan oleh pemimpin (dimensi *selling*), c. Indikator tugas dan tanggung jawab diberikan oleh pemimpin kepada bawahannya, mendukung bawahan melakukan pekerjaan (dimensi *participating*) dan d. Indikator bawahan diberikan wewenang dalam bekerja oleh pemimpin (dimensi *delegation*). (Saputra and Adnyani 2017, Wahyuningsih and Trihantoyo

2021).

Kesuksesan pemimpin dalam mengelola organisasi menurut teori situasional ditentukan dengan perilaku yang disesuaikan dengan keadaan kepemimpinan dan situasi organisasional, tentunya tetap memperhatikan faktor lain berupa ruang dan waktu. (Khoironi and Hamid 2020).

Dengan demikian, peneliti beranggapan bahwa kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang menyesuaikan bentuk arahan, tugas atau perintah dengan keadaan organisasi yang ia pimpin (*adaptif*).

Artinya disaat sebelum memutuskan sesutu untuk mengambil sebuah tindakan, maka pemimpin menganalisa keadaan yang ada terlebih dahulu, sehingga dapat merealisasikan gaya kepemimpinan yang sesuai.

Telling

Telling adalah perintah yang diberikan oleh atasan kepada bawahan yang mengharuskan bawahan untuk bertindak atau menahan diri dalam keadaan tertentu. Dalam gaya ini, pemimpin memberi tahu bawahan apa yang harus dilakukan, di mana dan bagaimana bekerja, dan pemimpin menentukan struktur/peran bawahan. (tisna ayu angraini 2021).

Dari hasil observasi peneliti pada saat rapat rutin seluruh pegawai di sekolah, peneliti mengamati hasil diskusi yang dipimpin kepala sekolah, dimana terdapat perubahan rencana acara perpisahan siswa. Yang sudah direncanakan dengan matang, namun karena bertepatan dengan perubahan pelaksanaan uji coba, maka kegiatan tersebut ditunda. Dan semua karyawan setuju dengan perubahan yang diputuskan dalam rapat.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan guru di SMP N 7 Muaro Jambi dan hasil wawancara secara umum

dirangkum secara umum.

Peneliti melakukan survei terhadap 9 guru, 4 guru menunjukkan bahwa arahan kepala sekolah dalam mendukung proses pembentukan hubungan kerja antar karyawan berpengaruh positif terhadap tim yang kuat. Akan tetapi 5 guru yang mengatakan bahwa kepala sekolah masih memberikan instruksi yang berbeda kepada setiap guru, hal ini membuat guru tidak nyaman karena diberikan perlakuan berbeda.

Dari hasil wawancara peneliti, diketahui bahwa 6 guru setuju dan mengikuti semua arahan kepala sekolah. Beberapa dari mereka merasa tidak nyaman karena harus menyesuaikan dengan tugas yang diberikan dan perubahan tidak serta merta membawa hal-hal ke arah yang positif.

Hasil wawancara yang peneliti lakukan untuk mengetahui *telling* yaitu ada 6 guru yang setuju bahwa kepala sekolah tampak memaksa bawahannya dan tidak toleran terhadap guru yang menantang tugas dan instruksi yang diberikan oleh kepala sekolah. Misalnya, guru tidak masuk sekolah karena ada perayaan atau acara keluarga, dan kepala sekolah tidak memberikan izin. Namun, semua guru mengikuti perintah kepala sekolah sebagai bawahan, Para guru memahami hal ini sebagai sikap yang teguh dan tanpa kompromi terhadap pelanggaran aturan, gaya kepemimpinan yang diterapkan bertujuan untuk pengembangan lebih lanjut dari institusi sekolah.

Selling

Selling adalah gaya kepemimpinan yang mencerminkan bentuk kepemimpinan otokratis, namun mengutamakan komunikasi persuasif dan membimbing bawahan, memberikan kesempatan untuk berdialog bersama, memberikan arahan dan kejelasan, serta membantu bawahan beradaptasi dengan keinginan pemimpin. (Anthony et al.

2019).

Dari pengamatan yang dilakukan peneliti, peneliti menemukan bahwa kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan dimensi selling yang dominan. Hal ini tercermin dari sikap ramah kepala sekolah yang membuatnya mudah bergaul dengan orang lain dan pandai berkomunikasi untuk menjalin hubungan emosional yang erat dengan para anggota. Namun, dibalik sikap ramah dan bersahabat kepada para anggota, tidak ada toleransi terhadap kesalahan yang diperbuat. Kepala sekolah ingin memantau langsung semua aktivitas anggota, seperti memeriksa bagian administrasi yang dilaporkan. Dengan tujuan untuk memverifikasi keakuratan laporan yang dihasilkan. Kepala sekolah juga sering memantau dengan mengecek pekerjaan pegawai baru (Deri), karena ia membutuhkan pengawasan yang lebih dari pegawai lama.

Ketika mengawasi bawahan, pemimpin harus melakukannya dengan menggunakan berbagai faktor penentu. Hal ini disebabkan situasi di dalam institusi dan kematangan bawahan itu sendiri. Kepala sekolah sering memberi umpan balik hasil yang dicapai kepada anggota selama evaluasi. Hal ini dilakukan untuk membantu anggota memahami dan paham di mana letak kekurangan dan kelebihan masing-masing individu. Sebelum melakukan penilaian dalam evaluasi, pimpinan juga menetapkan kriteria dan tenggat waktu untuk setiap tugas, dengan harapan agar tugas yang diberikan sesuai dengan yang diinginkan. Tentu saja, ketika menetapkan standar, pemimpin sekolah juga menyesuaikan dengan tingkat keterampilan dan kemampuan anggotanya.

Hubungan yang harmonis antara kepala sekolah dan anggotanya tercermin dalam intensitas komunikasi, hal ini ditunjukkan ketika kepala sekolah sering

meminta masukan dari bawahan ketika melakukan perubahan. Kepala Sekolah percaya bahwa penting untuk berkomunikasi dengan anggota untuk mendapatkan informasi awal tentang kesiapan anggota. Kepala sekolah tidak hanya akan meminta masukan dan saran dari anggota, tetapi juga akan memastikan bahwa anggota diberikan motivasi positif, penghargaan, saran dan delegasi.

Selain observasi peneliti juga melakukan wawancara kepada guru, berikut hasil wawancara yang telah dirangkum.

Keterampilan komunikasi yang mempengaruhi anggota. 6 dari sembilan guru yang diwawancarai menunjukkan bahwa semua staf memahami tujuan kebijakan ketika gaya komunikasi kepala sekolah menyampaikan instruksinya.

Klien mengomunikasikannya secara langsung dengan menjelaskan alasan, proses dan tujuan dari instruksi yang diberikan, ditambah lagi perintah yang diberikan selalu konsisten. Konsistensi dalam arti fokus hanya pada tujuan yang ingin dicapai, meskipun proses pencapaian tujuan tersebut dapat berubah tergantung pada kondisi dan keadaan yang diberikan. Selebihnya memilih setuju dengan alasannya, dan motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah seringkali meningkatkan rasa percaya diri dan semangat mereka untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.

Wawancara yang dilakukan peneliti dengan 5 guru mengungkapkan bahwa kepala sekolah tidak terlalu kaku dalam mengawasi kebijakan yang diberikan. Kepala sekolah juga memberikan pilihan kepada bawahan tentang solusi terbaik untuk membantu mereka menyelesaikan tugas dengan nyaman dengan cara mereka sendiri. Yang penting adalah mampu melaksanakan dengan benar tujuan yang ingin dicapai dengan tugas yang diberikan. Aturan yang tidak mengikat ditetapkan karena pemimpin

sekolah memahami bahwa terkadang hal-hal tidak berjalan sesuai rencana. harus ada penyesuaian yang dilakukan melihat kondisi yang ada sehingga mampu mendapatkan hasil yang maksimal, tetapi situasi terkait dengan lingkungan kerja, bukan masalah pribadi.

Wawancara selanjutnya mengungkapkan informasi bahwa 70% bawahan setuju bahwa kepala sekolah telah menjalin komunikasi yang sangat terfokus untuk menciptakan hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan. Hal ini juga merangsang minat dan semangat bawahan untuk melaksanakan pekerjaannya.

Hasil observasi dan wawancara menunjukkan kesesuaian. Dengan demikian, peneliti dapat menyimpulkan dari pengamatan bahwa apa yang diterapkan oleh kepala sekolah mencirikan gaya kepemimpinan selling. Kepala sekolah mengandalkan hubungan emosional yang erat dengan komunikasi yang intens dan tingkat kepercayaan yang tinggi dari bawahan. Sehingga memudahkan untuk mengarahkan bawahan untuk melakukan sesuatu hal yang sesuai dengan instruksi kepala sekolah.

Participating

Partisipasi berarti melakukan apa yang diinginkan pemimpin. Keengganan mereka sering kali karena kurangnya kepercayaan atau rasa tidak aman. Tetapi ketika mereka kompeten tetapi tidak termotivasi, keengganan mereka adalah masalah motivasi. Untuk itu, kita perlu membuka saluran komunikasi dua arah. (Tarigan 2022).

Pengamatan yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa kepala sekolah ikut terlibat dalam pendaftaran siswa baru, tetapi tugas ini seharusnya didelegasikan kepada guru sebagai panitia. Kepala sekolah datang setiap hari untuk mengecek perkembangan acara, beliau tidak segan-segan menerima dan

membimbing orang tua dan calon siswa SMP N 7. Hal ini merupakan sikap peduli dan selalu berpartisipasi dalam pelaksanaan acara.

Peneliti juga melakukan wawancara kepada guru, berikut hasil wawancara yang telah dirangkum :

Hasil wawancara terlihat bahwa sebagian besar pegawai dan guru menganggap kepala sekolah sangat aktif dalam mengikuti seluruh kegiatan yang dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah sangat memperhatikan anggota. Anggota tentu sangat senang, karena setidaknya kehadiran seorang pemimpin memberikan dukungan moral dan mengurangi beban kerja mereka.

Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh informasi bahwa keterlibatan kepala sekolah sangat membantu bawahannya dalam menyelesaikan tugas. Kadang-kadang bantuan yang diberikan oleh kepala sekolah masih terdapat kekurangan, Tetapi itu bukan kendala bagi pegawai untuk tetap bekerja.

Berdasarkan dari hasil wawancara diperoleh informasi bahwa para bawahan setuju jika keikutsertaan kepala sekolah sangat membantu dalam meningkatkan motivasi anggotanya.

Delegating

Kepemimpinan gaya delegating yang direalisasikan diterapkan kepada bawahan yang matang, cakap dan termotivasi. Oleh karena itu, gaya delegasi dengan profil rendah yang menawarkan sedikit arahan atau dukungan kemungkinan besar akan efektif. Karyawan dapat memutuskan kapan, dimana, dan bagaimana mereka bekerja. Gaya ini termasuk perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan rendah dan perilaku tugas yang rendah. (Koniswara and Lestari 2019).

Hasil observasi peneliti tercermin dalam pembuatan laporan dana bantuan operasional sekolah dan kepala sekolah menyampaikan persiapan kepada bendahara utama, dan ketika persiapan

dilakukan, bendahara menyusun laporan sesuai yang diarahkan. Sesuai dengan keadaan sebenarnya, pengalihan tanggung jawab dilakukan oleh kepala sekolah sejak menjabat, dan kepercayaan diberikan karena kepala sekolah yakin dengan kinerja yang dilakukan oleh bendahara, dan beberapa periode pelaporan dinyatakan baik dan tanpa masalah. Di sisi lain, kepala sekolah mengawasi rekrutan guru baru dengan sangat ketat dalam menjalankan tugasnya, dan kepala sekolah sering bertanya dan menghubungi rekrutan baru tentang kinerja tugas dan hambatan.

Wawancara yang dilakukan mengungkapkan bahwa semua pegawai tidak setuju kepala sekolah untuk melimpahkan tanggung jawab dan tidak sepenuhnya diserahkan kepada staf.

Pegawai merasa dihargai ketika pemimpin sekolah memberi mereka kepercayaan diri dalam pencapaian pekerjaan mereka. Artinya kinerja pegawai berada pada kategori baik. Selain itu, kerjasama tim yang baik antara pimpinan sekolah dan guru/staf harus dilandasi oleh rasa saling percaya di antara mereka.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti, 70% tampak melaksanakan tugasnya dengan penuh kepercayaan dan tanggung jawab yang tinggi, dan sisanya merasa kepala sekolah merasa tidak mempercayai pegawainya dalam pelaksanaan tugas.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian yang telah peneliti lakukan di dapat kesimpulan bahwa : kepala sekolah menerapkann gaya kepemimpinan situasional *telling, selling, participating, delegating* dan kepemimpinan tersebut berdampak positif bagi kinerja yang dilakukan oleh pegawai, kemudian di dapat juga kesimpulan bahwa indikator *selling* begitu dominan diterapkan oleh kepala

sekolah diantara indikator yang lainnya dilihat dari hasil wawancara dan observasi.

Berdasarkan temuan yang dilakukan oleh peneliti, dapat disimpulkan bahwa : Kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan situasional dengan dimensi *telling, selling, participating, delegating*. Gaya kepemimpinan ini memiliki berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dalam meningkatkan semangat dalam bekerja. Disimpulkan juga bahwa antara lain, kemudian di dapat juga kesimpulan bahwa dimensi *selling* begitu dominan diterapkan oleh kepala sekolah SMP N 7 Muaro Jambi diantara dimensi yang lainnya dilihat dari hasil wawancara dan observasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Felix, Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra, Jl Siwalankerto, and Tingkat Kesiapan Bawahan. 2019. "Analisis Gaya Kepepmimpinan Situasional PT Futuredfood Wahana Industri." *AGORA* 7.
- Astuti, Ria Wahyuning. 2020. "Pengaruh Pendidikan, Keterampilan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan." *JAMBI (Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia)* 10 (1): 24–29. <http://jurnal.unmuhjember.ac.id/index.php/SMBI/article/view/3383>.
- Burhanudin. 2018. "KEPEMIMPINAN DALAM BUDAYA ORGANISASI." *Madani Jurnal Politik Dan Sosial Kemasyarakatan* 10 (1): 106–17.
- Desriadi. 2022. "Implementasi Pelayanan Publik Masa Pandemi Covid - 19 Di Kabupaten Kuantan Singingi." *YUDABBIRU JURNAL ADMINISTRASI NEGARA* *Jurnal Administrasi Negara* 4: 12–20.
- Hardika Senny, Mei, Lanny

- Wijayaningsih, Mozes Kurniawan, and Universitas Kristen Satya Wacana. 2018. "Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen PAUD Di Kecamatan Sidorejo Salatiga The Application of Transformational Leadership in Early Childhood Education Management in Sidorejo Salatiga Sub District." *Scholaria: Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 197–209.
- Khoironi, Nur, and Abdulloh Hamid. 2020. "Kepemimpinan Situasional Dalam Pendidikan Islam". *Jurnal MUDARRISUNA* 10 (4) : 670.
- Koniswara, S, and T S Lestari. 2019. "Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Pt Garuda Indonesia (Persero) Tbk Cabang Kupang." *EKOBIS: Jurnal Ilmu Manajemen* <https://ejournal.uby.ac.id/index.php/ekobis/article/view/69>.
- Nur, Muhammad, and Sakdiah Ibrahim. 2016. "Manajemen Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada SD N Dayah Guci Kabupaten Pidie." *Pascasarjana Universitas Syiah Kuala* 11 (1): 93.
- Saputra, I Gede Ade Eka, and I Gusti Ayu Dewi Adnyani. 2017. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Slippery Stone Greek Restaurant and Bar, Bali." *E-Jurnal Manajemen Unud* 6 (12): 6592–6619.
- Sentana, I Kadek, and I Komang Wiyasa. 2021. "Kontribusi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dan Resiliensi Diri Guru Terhadap Kinerja Guru." *MIMBAR PGSD Undiksha* 9 (1): 104. <https://doi.org/10.23887/jjpsd.v9i1.32082>.
- Sumarli. 2020. "Kepemimpinan Dan Pelayanan Publik". *YUDABBIRU*
- JURNAL ADMINISTRASI NEGARA* 2 (1): 5–24. <http://ejournal.uniks.ac.id/index.php/YUDABBIRU/article/view/583>.
- Syafar, Djunawir. 2017. "Teori Kepemimpinan Dalam Lembaga Pendidikan Islam." *Tadbir : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5 (1): 147–55. [Http://journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/tjmpi/article/view/524](http://journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/tjmpi/article/view/524).
- Tarigan, Ricky Vinosef. 2022. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dalam Komunikasi Petugas Dengan Warga Binaan Pemasyarakatan Di Lembaga Pemasyarakatan." *JUSTITIA : Jurnal Ilmu Hukum Dan Humaniora ISSN Cetak* 9 (6): 3100–3105.
- Tisna Ayu Angraini, Leonard Adrie Manafe. 2021. "Karakteristik Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan *Old Town White Coffe*" 7 (1): 6.
- Wahyuningsih, Nanik, and Syunu Trihantoyo. 2021. "Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Ken Blanchard-Paul Hersey". *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan* 9 (3): 727–38.
- Walean, Ronny, and Yeane Koyongian. 2022. "Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah." *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan* 11 (1): 65–70. <https://repository.ung.ac.id/skripsi/show/131412044/analisis-gaya-kepemimpinan-situasional-kepala-sekolah-di-sdn-sekecamatan-asparaga.html>.