

# IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA KORWIL DISDIKBUD KECAMATAN BOROBUDUR KABUPATEN MAGELANG DALAM MENINGKATKAN EFEKTIFITAS KEPEMIMPINAN

Achmad Burhani Fahrul Fuadi<sup>1</sup>, Purwanto<sup>2</sup>, Laili Syarifah<sup>3</sup>, Muhammad Amin<sup>4</sup>, Maryono<sup>5</sup>

Prodi Manajemen Pendidikan Islam STAI Syubbanul Wathon Magelang<sup>1,3,4,5</sup>

Prodi Ekonomi Syariah STAI Syubbanul Wathon Magelang<sup>2</sup>

*e-mail* : syifauljinani21@gmail.com<sup>1</sup>, *e-mail* : purwanto@staia-sw.or.id<sup>2</sup>, *e-mail* : [lailysyarifah1990@gmail.com](mailto:lailysyarifah1990@gmail.com)<sup>3</sup>, [amin.yarobbalngalamin2020@gmail.com](mailto:amin.yarobbalngalamin2020@gmail.com)<sup>4</sup>, maryonomsi017@gmail.com<sup>5</sup>

## Abstract

*The Regional Coordinator of the Borobudur District Education and Culture Office has effectively implemented a situational leadership style, evident in the adaptation of leadership approaches to varying situations and conditions. This approach is particularly relevant due to the diverse local dynamics and unique challenges in education management encountered by the Regional Coordinator. By employing this style, leaders can tailor their strategies to meet the specific needs of each subdistrict area within the Borobudur district. This study aims to explore how the situational leadership style is applied by the Regional Coordinator to enhance leadership effectiveness. Utilizing a qualitative descriptive method, the research focuses on the implementation of this style by the Regional Coordinator, employing observation and semi-structured interviews with key informants. Findings reveal that the Regional Coordinator adeptly employs all four situational leadership styles (telling, selling, participating, and delegating). Each style is applied appropriately, ranging from giving clear directives to active involvement of subordinates in decision-making processes. This adaptive leadership approach fosters a dynamic, responsive, and productive work environment, catering to the maturity levels of subordinates and diverse situational demands effectively.*

*Keywords: Effectiveness; Implementation; Borobudur District; Situational Leadership; Head of Regional Coordinator*

## Abstrak

Kepala Koordinator Wilayah (Korwil) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Disdikbud) Kecamatan Borobudur telah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan situasional dengan efektif. Implementasi ini terlihat dari kemampuan fleksibilitas pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan berbagai situasi dan kondisi tertentu. Penerapan gaya kepemimpinan situasional oleh Kepala Korwil Disdikbud Kecamatan Borobudur menjadi relevan karena seringkali dihadapkan pada dinamika dan keunikan lokal dalam manajemen pendidikan. Gaya kepemimpinan ini memungkinkan pemimpin untuk menyesuaikan pendekatannya sesuai dengan kebutuhan spesifik di setiap wilayah kecamatan. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi implementasi gaya kepemimpinan situasional oleh Kepala Korwil Disdikbud dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan. Dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif, penelitian ini memfokuskan pada implementasi gaya kepemimpinan situasional oleh Kepala Korwil Disdikbud Kecamatan Borobudur. Hasilnya menunjukkan bahwa Kepala Korwil berhasil menerapkan keempat gaya kepemimpinan situasional (telling, selling, participating, delegating) dengan baik. Ini mencakup memberikan perintah jelas, memberikan tugas bertahap, melibatkan bawahan dalam kegiatan dan pengambilan keputusan, serta memberikan tanggung jawab penuh kepada bawahan sambil memantau perkembangan pekerjaan. Implementasi gaya kepemimpinan situasional ini memungkinkan adaptasi yang efektif terhadap kematangan bawahan dan kebutuhan situasional yang berbeda, menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, responsif, dan produktif.

Kata Kunci: Efektivitas; Implementasi; Kecamatan Borobudur; Kepemimpinan Situasional; Kepala Korwil;

## A. Pendahuluan

Pendidikan memiliki peran yang sangat penting dalam pembangunan suatu negara (Adam, 2016; Widiansyah, 2017). Kualitas pendidikan dapat menjadi penentu utama dalam mencetak sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu bersaing di tingkat global (Rusman, 2022). Di Indonesia, DISDIKBUD memiliki tanggung jawab besar dalam pengembangan dan peningkatan kualitas pendidikan. Lembaga ini berperan sentral dalam merancang kebijakan serta mengelola implementasinya. Dengan fokus pada peningkatan kualitas pendidikan, DISDIKBUD menjadi tulang punggung dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan siap bersaing di panggung global.

Seorang pejabat yang memiliki peran sentral dalam mengelola pendidikan di tingkat lokal adalah Kepala Wilayah (Kepala Korwil) di kecamatan. Koordinator wilayah di bidang pendidikan adalah pejabat atau pegawai negeri yang bertugas mengkoordinasikan layanan administratif di satuan pendidikan di wilayah kecamatan. Tugasnya melibatkan tidak hanya lembaga pendidikan formal seperti taman kanak-kanak (TK) atau sekolah dasar (SD), tetapi juga mencakup lembaga pendidikan non-formal dan informal seperti kelompok belajar, lembaga kursus pendidikan (LKP), serta pendidikan kesetaraan dan keaksaraan. Pendekatan administratifnya bersifat inklusif untuk mendukung berbagai bentuk pendidikan di masyarakat (Santoso, 2021). Kepala Korwil bertanggung jawab atas berbagai aspek pembangunan pendidikan, termasuk perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan pendidikan di wilayahnya. Dengan demikian Kepala Korwil memiliki peran penting dalam membentuk meningkatkan kualitas Pendidikan. Hal ini juga menjadi tanggungjawab Korwil Disdikbud Kecamatan Borobudur, yang merupakan salah satu instansi yang bergerak dalam bidang pendidikan dan merupakan salah satu unit pelaksanaan teknis yang mengawasi dan mengatur sekolah-sekolah TK/SD se Kecamatan Borobudur.

Untuk mencapai maksimalitas dalam menjalankan tugas dan fungsi, gaya kepemimpinan Kepala Korwil Disdikbud Kecamatan Borobudur menjadi elemen krusial yang dapat signifikan mempengaruhi sejauh mana program pendidikan dapat dijalankan dengan efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Korwil Disdikbud Kecamatan Borobudur akan memainkan peran penting dalam membentuk budaya organisasi, memotivasi staf, dan mengarahkan implementasi kebijakan pendidikan. Oleh karena itu, pemilihan dan penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dapat menjadi pendorong utama untuk mencapai tujuan pendidikan, meningkatkan kualitas proses pembelajaran, serta memberikan dampak positif pada perkembangan peserta didik dan stakeholders pendidikan lainnya.

Kepala Korwil Disdikbud Kecamatan Borobudur telah mengimplementasikan gaya kepemimpinan situasional dalam menjalankan tugasnya. Gaya kepemimpinan ini dianggap sebagai pendekatan ideal karena menggabungkan sifat tegas dan disiplin dengan memperhatikan kemampuan serta kebutuhan bawahannya atau anggota organisasinya. Dalam gaya kepemimpinan situasional, penting bagi pemimpin untuk menyesuaikan tindakan terbaiknya sesuai dengan situasi yang dihadapi. Keseluruhan pendekatan kepemimpinan ini bergantung pada konteks yang berbeda-beda, memastikan bahwa pemimpin dapat mengambil langkah terbaik yang sesuai dengan keadaan yang sedang terjadi (Atiqoh et al., 2023). Terdapat empat gaya dalam kepemimpinan situasional, yaitu *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* (Anthony & Remiasa, 2019). Kepala Korwil Disdikbud Kecamatan Borobudur telah menerapkan gaya kepemimpinan situasional. Penerapan ini dapat dilihat dengan gaya kepemimpinan yang

menonjolkan fleksibilitas pemimpin dalam menyelaraskan gaya kepemimpinannya pada situasi dan kondisi tertentu. Selain itu, Kepala Korwil selalu beradaptasi dengan dinamika lokal, merespons tantangan, dan memotivasi para anggota organisasi (Observasi penulis, 2023). Gaya Kepemimpinan Situasional sangat sesuai dengan konteks kepemimpinan Kepala Korwil di tingkat kecamatan. Kepala Korwil seringkali dihadapkan pada berbagai dinamika dan keunikan lokal dalam pengelolaan pendidikan. Gaya ini memungkinkan pemimpin untuk menyesuaikan pendekatannya sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan khusus yang muncul di masing-masing wilayah kecamatan.

Sejauh ini penelitian tentang gaya kepemimpinan situasional telah banyak dilakukan, seperti penelitian yang dilakukan oleh Ikasari et al. (2022) dan Mahatika & Hendriani (2022) yang melakukan penelitian tentang Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah. Hasilnya adalah menerapkan gaya kepemimpinan situasional yang sesuai dengan tingkat kesiapan atau kedewasaan tenaga pendidik dan kependidikan dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan. Anthony & Remiasa (2019) melakukan penelitian tentang analisis gaya kepemimpinan situasional PT. Futurefood Wahana Industri. Kesimpulan dari penelitian ini adalah pemimpin mendapat skor adaptabilitas yang rendah, sehingga perlu melakukan pengembangan diri dalam hal pemahaman akan kesiapan tugas dan kemampuan menggunakan perilaku yang sesuai saat berinteraksi dengan bawahan. Selanjutnya Dwiyani & Sarino (2018) dan Walean & Koyongian, (2022) mengkaji tentang bagaimana hubungan gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja guru. Hasilnya adalah gaya kepemimpinan situasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Adapun penelitian tentang gaya kepemimpinan pada Korwil Disdikbud Tingkat kecamatan masih cukup terbatas. Salah satu penelitian yang mengkaji gaya kepemimpinan di Korwil Disdikbud telah dilakukan oleh Santoso (2021) tentang analisis gaya kepemimpinan koordinator wilayah bidang pendidikan dalam memberdayakan tenaga honorer. Akan tetapi hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan transformatif.

Gaya kepemimpinan situasional memiliki relevansi yang signifikan dalam konteks Korwil Disdikbud tingkat Kecamatan. Meskipun penting, penelitian terkait masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menggali implementasi gaya kepemimpinan situasional di Korwil Disdikbud dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan. Penelitian ini penting untuk dilakukan guna meningkatkan pemahaman praktisi dan akademisi terkait konsep kepemimpinan situasional dalam konteks pendidikan di tingkat Korwil Disdikbud. Melalui pemahaman yang lebih mendalam terkait implementasi gaya kepemimpinan ini, menghasilkan rekomendasi untuk perbaikan dan pengembangan kebijakan pendidikan di tingkat kecamatan yang lebih baik.

## **B. Kerangka Teori**

### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan melibatkan keterampilan, kemampuan, dan tingkat pengaruh seseorang, sehingga tidak hanya pemimpin yang memiliki kepemimpinan. Peran pemimpin tidak hanya berlaku di dalam organisasi tetapi juga di luar organisasi. Mengingat pentingnya peran ini, tugas seorang pemimpin dalam suatu organisasi tidaklah mudah (Sutrisno, 2015). Secara sederhana, kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang terkait dengan tugas para anggota organisasi. Kepemimpinan juga didefinisikan sebagai proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok untuk

mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah proses, bukan sekadar atribut seseorang (Tahir, 2014). Dalam konteks struktural, kepemimpinan diinterpretasikan sebagai proses mempengaruhi pikiran, perasaan, dan perilaku, serta mengarahkan semua sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi tanpa partisipasi anggota kelompok dalam merumuskannya. Sementara dalam konteks non-struktural, kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi pikiran, perasaan, dan perilaku, serta mengarahkan semua sumber daya untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara kolektif (Veithzal, 2012).

Tahir (2014) terdapat lima tingkatan kepemimpinan yang dibedakan. Pada tingkat *pertama*, ditegaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dan bukan sekadar jabatan, sehingga jabatan dianggap sebagai tingkat terendah dalam kepemimpinan. Meskipun memiliki jabatan tidak salah, namun menggunakan jabatan untuk memaksa orang lain mengikuti adalah kesalahan. Jabatan tidak mampu menggantikan pengaruh. Tingkat *kedua* kepemimpinan adalah tentang membangun rasa kesatuan di antara individu. Di tingkat ini, pemimpin dan pengikut akan saling mengenali satu sama lain secara lebih mendalam. Tingkat *ketiga* kepemimpinan didasarkan pada hasil yang dicapai. Pada tingkat ini, seorang pemimpin memperoleh pengaruh dan kepercayaan karena prestasi yang telah mereka raih untuk organisasi tersebut. Tingkat *keempat* kepemimpinan berfokus pada pemberdayaan. Di tingkat ini, ukuran kebesaran seorang pemimpin bukanlah kekuasaan mereka, melainkan kemampuan mereka dalam memberdayakan orang lain. Sedangkan tingkat *kelima* kepemimpinan adalah tentang pengembangan organisasi. Pemimpin pada tingkat ini meninggalkan dampak positif dalam pekerjaan mereka. Orang-orang mengikuti mereka karena nilai-nilai yang mereka anut dan apa yang mereka perjuangkan. Dengan kata lain, kepemimpinan mereka mendapat reputasi yang positif.

## 2. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan mencakup serangkaian tugas dan tanggung jawab yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mengelola individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu (Tyaningsih & Nurachadijat, 2023). Berikut ini adalah beberapa fungsi utama kepemimpinan:

- a) Mengarahkan. Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memberikan arah dan tujuan kepada individu atau kelompok yang dipimpinnya (Ghofar, 2013). Hal ini melibatkan pembuatan keputusan strategis, mengidentifikasi prioritas, dan merumuskan rencana tindakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
- b) Memotivasi. Salah satu fungsi penting kepemimpinan adalah memotivasi anggota tim atau bawahan untuk berkinerja tinggi dan mencapai hasil yang diinginkan (Madyarti, 2021). Hal ini dapat dilakukan melalui memberikan penghargaan, memberikan umpan balik positif, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan menginspirasi.
- c) Mengkoordinasi. Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan aktivitas dan sumber daya anggota tim atau bawahan agar bekerja secara efisien dan efektif (Padmasari et al., 2023). Hal ini melibatkan penentuan tugas, alokasi sumber daya, dan penyelesaian konflik yang mungkin timbul.
- d) Mengambil Keputusan. Seorang pemimpin sering kali harus mengambil keputusan penting yang dapat memengaruhi arah dan hasil kerja organisasi (Sihombing et al.,

2023). Keputusan ini dapat berkaitan dengan strategi, alokasi sumber daya, penyelesaian konflik, dan masalah lainnya yang muncul dalam konteks organisasi.

- e) Membangun Hubungan. Kepemimpinan juga melibatkan membangun hubungan yang kuat dan positif dengan anggota tim atau bawahan (Nursalim et al., 2023). Hal ini termasuk mendengarkan, memberikan dukungan, dan mengembangkan komunikasi yang efektif untuk memastikan kerjasama dan kolaborasi yang baik dalam mencapai tujuan bersama.
- f) Menginspirasi dan memberikan teladan. Seorang pemimpin harus menjadi teladan bagi anggota timnya dengan menunjukkan integritas, etika kerja yang tinggi, dan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi (Ubaid's & Trihantoyo, 2022). Hal ini dapat menginspirasi anggota tim untuk mengikuti contoh dan berkinerja secara optimal.

Fungsi-fungsi kepemimpinan ini tidak bersifat eksklusif dan seringkali saling terkait. Seorang pemimpin yang efektif harus mampu menjalankan semua fungsi tersebut dengan baik untuk mencapai keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi.

### 3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merujuk pada cara atau pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan mempengaruhi individu atau kelompok yang dipimpinnya. Ini mencakup gaya komunikasi, cara pengambilan keputusan, strategi manajemen konflik, dan interaksi pemimpin dengan anggota tim atau bawahan (Rahmi & Jarkawi, 2023). Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang unik, yang dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kepribadian, pengalaman, nilai-nilai, dan lingkungan kerja. Berikut adalah beberapa gaya kepemimpinan yang umum diakui:

- a) Otoriter (Autokratik). Pemimpin otoriter membuat keputusan sendiri dan memberikan instruksi secara langsung kepada anggota tim tanpa melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Gaya ini sering digunakan dalam situasi-situasi krisis atau saat keputusan cepat diperlukan (Rahmi & Jarkawi, 2023).
- b) Demokratis. Pemimpin demokratis melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk menyampaikan pendapat mereka. Gaya ini mendorong partisipasi, kolaborasi, dan komunikasi terbuka di antara anggota tim (Mitra & Mirja, 2021).
- c) Delegatif (*Laissez-Faire*). Pemimpin delegatif memberikan otonomi penuh kepada anggota tim untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan tugas mereka sendiri. Gaya ini cocok untuk tim yang terampil dan mandiri, namun dapat menjadi tidak efektif jika anggota tim membutuhkan arahan atau bimbingan lebih lanjut (Mitra & Mirja, 2021).
- d) Transformasional. Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Mereka membangun visi yang kuat, memberikan dukungan, dan mendorong inovasi serta perubahan positif dalam organisasi (Ubaid's & Trihantoyo, 2022).
- e) Transaksional. Pemimpin transaksional menggunakan sistem penghargaan dan hukuman untuk memotivasi anggota tim. Mereka fokus pada pencapaian target dan

kinerja yang diharapkan, sering kali dengan memperhatikan kepatuhan terhadap aturan dan prosedur yang telah ditetapkan (Roni, 2019).

Memahami gaya kepemimpinan yang berbeda dapat membantu pemimpin untuk memilih pendekatan yang paling sesuai dengan situasi dan kebutuhan organisasi atau tim yang dipimpin. Selain itu, pemimpin juga dapat mengembangkan fleksibilitas dalam gaya kepemimpinan mereka untuk menjadi lebih efektif dalam memimpin dan mengelola tim mereka.

#### 4. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional adalah suatu teori kepemimpinan yang menempatkan fokus pada pengikut (Wahyuningsih & Trihantoyo, 2021). Efektivitas kepemimpinan dapat dinilai berdasarkan relevansi dengan tugas dan kemungkinan bahwa semua pemimpin yang berhasil akan selalu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan situasi yang tepat. Pendekatan situasional ini menekankan pada situasi-situasi unik dalam kepemimpinan (Rikza et al., 2023). Teori ini menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan dapat dilihat dari kemampuan seorang pemimpin untuk memahami kemampuan, kondisi, dan karakteristik bawahannya. Dengan memperhatikan hal tersebut, pemimpin dapat memberikan tugas dan sikap yang sesuai dengan kemampuan dan kondisi bawahannya (Rikza et al., 2023).

Zulaihah (2017) mengidentifikasi sedikitnya ada tiga keterampilan yang harus diperhatikan dalam menerapkan kepemimpinan situasional, diantaranya

a. Keterampilan analisis

Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan untuk mengevaluasi kinerja bawahannya. Jika kinerja bawahannya menunjukkan penurunan, pemimpin tersebut dapat memberikan motivasi agar mereka dapat melaksanakan tugas mereka dengan lebih baik daripada sebelumnya.

b. Keterampilan fleksibilitas

Seorang manajer perlu memiliki keterampilan yang tepat untuk menerapkan gaya kepemimpinan *directing*. Namun, dengan perkembangan yang menunjukkan peningkatan kinerja karyawan, peningkatan tanggung jawab, dan kemampuan untuk bekerja secara mandiri, manajer dapat beralih ke gaya kepemimpinan *delegating*.

c. Keterampilan Komunikasi

Manajer atau pemimpin harus memiliki keterampilan komunikasi yang kuat untuk menyampaikan ide kepada karyawan. Keterampilan komunikasi juga terkait dengan kemampuan manajer untuk mengkomunikasikan ide dan gagasan dengan baik dan jelas kepada karyawan sehingga mudah dipahami.

Anthony & Remiasa (2019) mengidentifikasi empat perilaku dalam kepemimpinan situasional, yaitu *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*.

a. *Telling*

Perilaku ini terkait dengan kemampuan pemimpin untuk mengartikan peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada bawahannya apa, dimana, bagaimana, dan kapan melakukan tugas tugasnya.

b. *Selling*

Dalam konteks gaya kepemimpinan situasional, *selling* merupakan aspek yang menyoroti kemampuan seorang pemimpin untuk secara aktif berkomunikasi dan meyakinkan bawahannya mengenai keputusan atau arahan yang diambil (Atiqoh et al., 2023). Komunikasi dua arah juga ditingkatkan, peranan pemimpin adalah mendengarkan secara aktif dan tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikutnya.

c. *Participating*

Dalam konteks gaya kepemimpinan situasional, *participating* menunjukkan bahwa seorang pemimpin dan pengikut atau bawahannya bersama-sama terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Dalam konteks ini, seorang pemimpin menunjukkan orientasi tugas yang minim, namun menjalin hubungan yang intensif dengan bawahannya. Manifestasi paling jelas dari perilaku ini adalah ketika pemimpin mengundang bawahan untuk ikut serta secara aktif dalam proses pengambilan keputusan (Mu'ah et al., 2019).

d. *Delegating*

Gaya kepemimpinan yang mencerminkan sikap melepaskan kendali. Ketika seorang pemimpin dihadapkan pada situasi tertentu, ia juga dapat menunjukkan perilaku yang didasarkan pada orientasi tugas yang minim (Atiqoh et al., 2023). Dalam praktiknya, melalui perilaku ini, seorang pemimpin membatasi dirinya dalam memberikan petunjuk kepada bawahannya dan mempercayakan pelaksanaan tugas kepada mereka tanpa terlalu banyak campur tangan (Wahyuningsih & Trihantoyo, 2021).

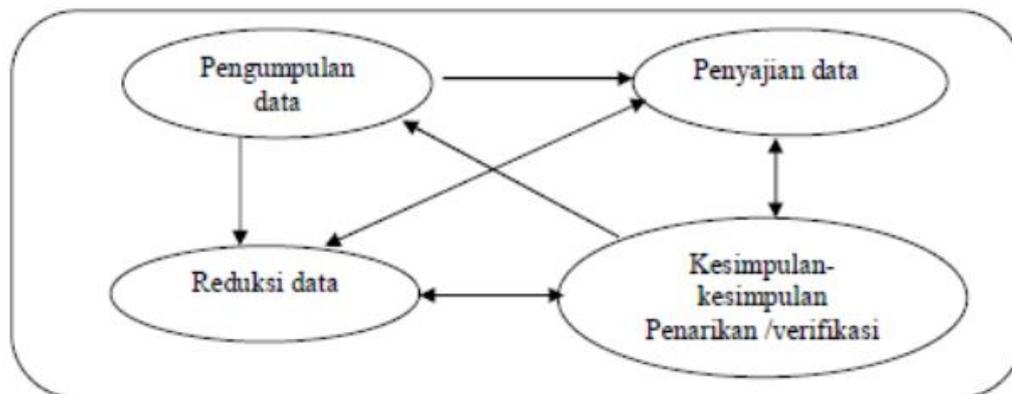
### C. Metode

Penelitian ini mengadopsi pendekatan fenomenologi dengan metode kualitatif. Pendekatan kualitatif, yang berakar pada filsafat *post-positivisme*, dipilih untuk menyelidiki kondisi objek secara alami, dengan peneliti sebagai instrumen utama (Moleong, 2018; Sugiyono, 2014). Pemilihan informan menggunakan teknik *snowball sampling*, dimulai dengan merekrut responden awal yang memiliki keterkaitan atau pengetahuan terkait dengan konteks Korwil Disdikbud Kecamatan Borobudur. Informan awal ini kemudian diminta untuk merekomendasikan individu atau informan lain yang mungkin relevan. Proses ini berlanjut seperti bola salju, di mana setiap informan baru mengarahkan peneliti ke sumber-sumber potensial berikutnya. Teknik *snowball sampling* memungkinkan akses yang lebih mendalam ke dalam jaringan dan memfasilitasi identifikasi responden yang mungkin sulit dijangkau melalui metode *sampling* konvensional (Alam, 2021).

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data observasi dan wawancara (Purwanto, 2018). Observasi dilakukan dengan fokus pada pengamatan langsung terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Korwil Disdikbud Kecamatan Borobudur. Melalui observasi peneliti secara sistematis mencatat tindakan, keputusan, dan interaksi kepemimpinan yang terjadi dalam situasi nyata. Selanjutnya, untuk mendapatkan wawasan lebih mendalam, penelitian melibatkan wawancara dengan Kepala Korwil Disdikbud dan staf terkait. Wawancara dilakukan untuk mengeksplorasi persepsi mereka terhadap gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan. Pertanyaan-pertanyaan khusus diajukan untuk menggali pemahaman tentang bagaimana kepemimpinan situasional tercermin dalam keputusan, komunikasi, dan keterlibatan dengan bawahan. Melalui kombinasi observasi dan wawancara, diharapkan penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang holistik tentang implementasi gaya kepemimpinan situasional di

lingkungan Korwil Disdikbud Kecamatan Borobudur, menciptakan landasan yang kuat untuk analisis dan temuan lebih lanjut.

Data yang berhasil dikumpulkan dalam penelitian ini kemudian dianalisis dengan mengadopsi teknik analisis interaktif model (Rukayat, 2017). Proses ini melibatkan tiga tahap utama, yakni reduksi data, display data, dan penarikan kesimpulan serta verifikasi data terkait gaya kepemimpinan situasional di Korwil Disdikbud Kecamatan Borobudur. Teknik analisis data dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar1. Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif

Reduksi data melibatkan pemilahan, pengkodean, dan penyederhanaan informasi yang terkumpul untuk memahami pola-pola yang muncul. Selanjutnya, display data dilakukan dengan merangkum dan menyajikan hasil analisis secara visual, mempermudah interpretasi. Tahap akhir mencakup penarikan kesimpulan yang diikuti oleh verifikasi data untuk menjamin keakuratan dan keterpercayaan temuan. Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi data (Sholikhun, 2018). Metode ini melibatkan pengumpulan dan analisis data dari berbagai sumber dan metode, seperti observasi dan wawancara, guna menguji dan memverifikasi konsistensi temuan. Dengan demikian, pendekatan analisis yang komprehensif dan penerapan teknik triangulasi data diharapkan dapat memberikan landasan yang solid bagi interpretasi hasil penelitian ini terkait gaya kepemimpinan situasional di lingkungan Korwil Disdikbud Kecamatan Borobudur.

## D. Hasil dan Pembahasan

### 1. Hasil Penelitian

Gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin bisa menyesuaikan gaya memimpin mereka agar sesuai dengan kebutuhan tim atau lingkungan kerja saat ini (Rahmi & Jarkawi, 2023). Ada empat gaya kepemimpinan situasional yaitu *selling*, *telling*, *participating*, dan *delegating* (Anthony & Remiasa, 2019).

#### a. *Telling*

Dalam konteks gaya kepemimpinan situasional, *Telling* mencerminkan kemampuan pimpinan, dalam hal ini Kepala Korwil, untuk memberikan instruksi dengan jelas kepada bawahannya saat melaksanakan tugas (Atiqoh et al., 2023).

Dalam penelitian ini, teramati bahwa Kepala Korwil memiliki keterampilan yang baik dalam memberikan arahan atau tugas kepada bawahannya. Instruksi tersebut disampaikan dengan jelas, detail, dan mencakup inti pokok persoalan. Sebagaimana hasil wawancara berikut:

“Menurut saya pak kepala mampu memberikan instruksi dengan jelas kepada bawahannya saat melaksanakan tugas. Sebagai contoh, beliau dengan tegas dan rinci memberikan panduan untuk tugas tertentu yang akan dikerjakan, khususnya dalam konteks agenda rapat bersama SD Se-Kecamatan Borobudur” (Wawancara dengan Staf, 2023).

Selain itu informan lain juga menyampaikan bahwa

“Sepengetahuan saya dalam praktik sehari-hari, Kepala Korwil melibatkan bawahan dalam pelaksanaan tugas dengan menyampaikan arahan secara langsung dan terstruktur. Beliau memastikan bahwa setiap petunjuk diterima dengan jelas oleh bawahan, memfokuskan pada detail dan aspek-aspek kunci dari tugas tersebut. Komunikasi tersebut tidak hanya mencakup apa yang harus dilakukan, tetapi juga mengapa hal tersebut penting dan bagaimana itu dapat berkontribusi pada keseluruhan agenda rapat Bersama” (Wawancara dengan Pengawas, 2023).

Dari wawancara diatas maka dapat diketahui bahwa *Telling* ini membawa dampak positif dalam konteks kepemimpinan situasional. Dengan memberikan instruksi yang jelas, Kepala Korwil menciptakan kejelasan dalam pelaksanaan tugas, mengurangi potensi kesalahpahaman, dan memastikan keselarasan dalam mencapai tujuan bersama. Hal ini juga meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja, khususnya dalam konteks rapat bersama dengan SD Se-Kecamatan Borobudur. Kejelasan instruksi yang disampaikan membantu bawahan untuk memahami peran dan tanggung jawab mereka secara lebih baik, menciptakan lingkungan kerja yang terorganisir dan terarah.

#### **b. *Selling***

Dalam konteks gaya kepemimpinan situasional, *selling* merupakan aspek yang menyoroti kemampuan seorang pemimpin untuk secara aktif berkomunikasi dan meyakinkan bawahannya mengenai keputusan atau arahan yang diambil (Atiqoh et al., 2023). Gaya ini mencerminkan situasi di mana pimpinan harus lebih terlibat dalam menjelaskan alasan di balik suatu keputusan atau tugas yang diberikan kepada bawahan. Pemimpin pada gaya *Selling* tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga melakukan upaya persuasif untuk memastikan bahwa bawahan memahami dan menerima keputusan tersebut. Sebagaimana wawancara berikut:

“Saya secara konsisten mengadopsi gaya "*selling*" ketika dihadapkan pada situasi yang memerlukan pemahaman mendalam dari bawahannya, terutama terkait kebijakan atau proyek tertentu. Saya tidak hanya memberikan instruksi,

tetapi juga aktif dalam berkomunikasi dengan bawahan saya. Saya berusaha memberikan pemahaman yang mendalam mengenai alasan, manfaat, dan tujuan di balik setiap keputusan yang saya diambil” (Wawancara dengan Kepala Korwil, 2023).

Sementara itu informan lain menyatakan bahwa

“Pak Kepala Korwil selalu melibatkan tim dalam dialog terbuka dan mendalam. Beliau secara sistematis mengkomunikasikan alasan di balik setiap keputusan, menyampaikan manfaat yang diharapkan, dan menegaskan tujuan dari kebijakan atau proyek yang sedang dijalankan. Lebih dari sekadar memberikan informasi, beliau juga menyediakan klarifikasi tambahan jika diperlukan, menjawab pertanyaan, dan memberikan pemahaman yang lebih rinci jika ada kebingungan. Selain itu, beliau memberikan dorongan agar bawahan merasa lebih terlibat dan mendukung langkah-langkah yang diambil” (Wawancara dengan Pengawas, 2023).

Hasil wawancara di atas juga diperkuat dari Observasi Penulis (2023) bahwa Kepala Korwil mengadopsi gaya *Selling* ketika menghadapi situasi di mana perlu ada pemahaman yang mendalam dari bawahannya mengenai suatu kebijakan atau proyek tertentu. Dalam konteks ini, Kepala Korwil memainkan peran aktif dalam mengkomunikasikan alasan, manfaat, dan tujuan di balik keputusan yang diambil. Kepala Korwil juga dapat memberikan klarifikasi tambahan atau memberikan dorongan motivasional agar bawahan merasa lebih terlibat dan mendukung langkah yang diambil. Kepala korwil selalu memberikan kesempatan kepada pengawas/ staf lain untuk menyampaikan ide/pendapat dalam rapat, memimpin rapat berlaku demokratis tanpa memaksakan kehendaknya, selain itu kepala korwil dapat memberikan motivasi kepada pengawas/ staf lain untuk dapat meningkatkan kinerjanya dengan cara memberikan penghargaan.

### **c. *Participating***

Gaya kepemimpinan yang mencerminkan pendekatan partisipatif lebih menekankan pada perilaku yang fokus pada hubungan interpersonal daripada pada tugas yang harus dilakukan (Atiqoh et al., 2023; Wahyuningsih & Trihantoyo, 2021). Dalam konteks ini, seorang pemimpin menunjukkan orientasi tugas yang minim, namun menjalin hubungan yang intensif dengan bawahannya. Manifestasi paling jelas dari perilaku ini adalah ketika pemimpin mengundang bawahan untuk ikut serta secara aktif dalam proses pengambilan keputusan (Mu'ah et al., 2019). Dengan kata lain, pemimpin berperan sebagai fasilitator yang mendorong kelancaran tugas bawahan dengan menggunakan saluran komunikasi yang efektif.

“Bapak kepala selalu menciptakan suasana di mana bawahan merasa diundang untuk berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan. Pak kepala membuka komunikasi yang efektif, menyediakan ruang untuk pandangan dan masukan

bawahan, serta menciptakan lingkungan di mana kolaborasi diterapkan dengan aktif. Bapak kepala menurut saya telah menjadi lebih dari sekadar penentu kebijakan, tetapi juga fasilitator yang membantu kelancaran dan kesuksesan tugas melalui partisipasi aktif bawahan” (Wawancara dengan Staf, 2023).

Hasil pengamatan yang penulis lakukan membuktikan bahwa Kepala Korwil mengadopsi gaya *Participating* dalam kepemimpinannya. Ini terlihat pada keaktifan Kepala Korwil dalam berpartisipasi dalam berbagai kegiatan di sekolah-sekolah. Melalui partisipasi ini, pemimpin dapat langsung berkomunikasi dengan guru-guru dan kepala sekolah, serta menerima masukan dan saran secara langsung dari mereka. Sebagai contoh, Kepala Korwil aktif hadir dalam berbagai kegiatan di sekolah, seperti rapat, workshop, atau pelatihan yang diadakan di sekolah-sekolah. Beliau juga secara rutin merespons undangan dan menghadiri acara-acara di sekolah-sekolah sebagai bentuk keterlibatan aktif dalam proses komunikasi dan pertukaran informasi (Observasi Penulis, 2023).

#### **d. Delegating**

Gaya kepemimpinan yang mencerminkan sikap melepaskan kendali. Ketika seorang pemimpin dihadapkan pada situasi tertentu, ia juga dapat menunjukkan perilaku yang didasarkan pada orientasi tugas yang minim (Atiqoh et al., 2023). Dalam praktiknya, melalui perilaku ini, seorang pemimpin membatasi dirinya dalam memberikan petunjuk kepada bawahannya dan mempercayakan pelaksanaan tugas kepada mereka tanpa terlalu banyak campur tangan (Wahyuningsih & Trihantoyo, 2021).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa Kepala Korwil sering kali memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mewakili dalam berbagai kegiatan, hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki oleh bawahannya. Contohnya yaitu kepala korwil memantau pekerjaan pengawas dan memberikan tanggung jawab penuh dalam menyelesaikan pekerjaan.

“Menurut saya Kepala Korwil memiliki kebijakan yang konsisten memberikan peluang kepada bawahannya untuk menjadi perwakilan dalam berbagai kegiatan. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki oleh bawahannya. Sebagai contoh, Kepala Korwil secara aktif memantau pekerjaan para pengawas di bawahnya dan memberikan tanggung jawab penuh kepada mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka” (Wawancara dengan Pengawas, 2023).

Sementara itu informan lainnya menyampaikan bahwa

“Kepala Korwil secara rutin memberikan tanggung jawab kepada bawahannya untuk mewakili dalam berbagai kegiatan, seperti rapat-rapat strategis, pertemuan dengan pihak terkait, atau kegiatan pembinaan. Proses ini memberikan pengalaman langsung bagi bawahan untuk terlibat dan berkembang

dalam berbagai konteks kerja. Melalui pemantauan aktif, Kepala Korwil memastikan bahwa bawahannya mendapatkan kesempatan untuk mengasah keterampilan dan pengetahuan mereka melalui pengalaman langsung” (Wawancara dengan Staf, 2023).

Dengan gaya menerapkan gaya *delegating*, maka secara positif memengaruhi kinerja dan pengembangan bawahan (Prasetya et al., 2017). Dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan untuk mewakili, Kepala Korwil mendukung pengembangan profesional bawahannya. Bawahan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi lebih aktif. Selain itu, pengalaman yang diperoleh dalam mewakili dalam berbagai kegiatan memberikan dorongan untuk meningkatkan kompetensi mereka, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan keseluruhan kinerja tim.

## 2. Pembahasan

Kepala Korwil Disdikbud Kecamatan Borobudur telah berhasil mengimplementasikan gaya kepemimpinan situasional dengan efektif, menunjukkan adaptabilitasnya dalam menghadapi berbagai kebutuhan dan situasi yang kompleks di lingkungan organisasi. Gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan melibatkan penerapan keempat pendekatan utama, yaitu *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*, yang masing-masing berkontribusi pada dinamika dan efisiensi kerja tim.

Pada konteks *telling*, Kepala Korwil menonjolkan kemampuan untuk memberikan perintah dengan jelas tanpa menciptakan unsur paksaan. Pemimpin ini secara konsisten menyampaikan arahan secara tegas sebelum pelaksanaan tugas dimulai, menciptakan kerangka kerja yang jelas dan meminimalkan potensi kesalahpahaman di antara anggota tim. Kemampuan untuk memberikan instruksi yang jelas dalam konteks ini dapat berdampak positif pada kinerja organisasi dengan meneguhkan arah dan tujuan yang harus dicapai (Mu'ah et al., 2019).

Gaya *selling* yang diterapkan oleh Kepala Korwil menonjolkan pendekatan yang lebih persuasif dan berorientasi pada pemberdayaan bawahan. Melalui pemberian tugas bertahap, penerimaan kritik, dan motivasi yang diberikan kepada bawahan, pemimpin ini membuka ruang bagi partisipasi aktif dan peningkatan keterlibatan individu dalam pencapaian tujuan bersama. Dalam konteks kinerja organisasi, gaya ini dapat memberikan dorongan positif terhadap semangat kerja dan kreativitas anggota tim, menghasilkan solusi inovatif dan pemecahan masalah yang lebih efektif (Shofiyah et al., 2023; Ubaid's & Trihantoyo, 2022).

Penerapan gaya *participating* tercermin dari keterlibatan aktif bawahan dalam kegiatan dan proses pengambilan keputusan. Pemimpin yang memfasilitasi partisipasi ini menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan pertukaran ide di antara anggota tim (Shofiyah et al., 2023). Hal ini dapat menciptakan rasa kepemilikan bersama terhadap tujuan organisasi dan merangsang kerja tim yang sinergis, meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi.

Gaya *delegating* yang diterapkan oleh Kepala Korwil menekankan pada pemberian tanggung jawab penuh kepada pengawas dan staf, sambil tetap memantau perkembangan pekerjaan. Pendekatan ini menciptakan ruang untuk pengembangan keterampilan individu dan peningkatan tanggung jawab bawahan (Azrial et al., 2024). Dalam konteks kinerja organisasi, gaya ini dapat memberikan fleksibilitas yang diperlukan untuk mengoptimalkan potensi dan produktivitas anggota tim.

Implementasi gaya kepemimpinan situasional oleh Kepala Korwil Disdikbud Kecamatan Borobudur memberikan kontribusi positif secara menyeluruh terhadap lingkungan kerja dan kinerja organisasi. Pemimpin yang mempraktikkan gaya kepemimpinan situasional menunjukkan kemampuan adaptabilitas dan respon yang cermat terhadap perubahan situasional, menciptakan landasan yang kokoh untuk pencapaian tujuan dan keberlanjutan keberhasilan organisasi. Pentingnya responsivitas dan adaptabilitas dalam gaya kepemimpinan situasional terlihat dalam keberhasilan Kepala Korwil menciptakan lingkungan kerja yang adaptif. Pemimpin ini mampu menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya sesuai dengan dinamika yang terjadi dalam organisasi dan lingkungan eksternal. Respon terhadap perubahan situasional ini menciptakan fleksibilitas yang vital dalam menghadapi tantangan dan peluang yang muncul, memberikan keunggulan kompetitif dan kesiapan organisasi untuk berkembang.

Efek positif terhadap kinerja organisasi juga tercermin dalam implementasi gaya kepemimpinan situasional ini. Adanya kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan kebutuhan situasional dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas dalam mencapai tujuan organisasi. Keterlibatan aktif bawahan dalam berbagai tahap pengambilan keputusan, pemberian tanggung jawab penuh, serta pemberdayaan individu melalui penerimaan kritik dan motivasi, semuanya berkontribusi pada terbentuknya tim yang berkinerja tinggi. Lebih jauh lagi, gaya kepemimpinan situasional tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan, tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang dinamis dan produktif. Pemimpin yang memahami dan menerapkan gaya kepemimpinan situasional menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan sumber daya manusia. Bawahan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal, sementara pemimpin berfungsi sebagai fasilitator pertumbuhan dan pengembangan individu.

Dengan demikian, gaya kepemimpinan situasional bukan hanya merupakan suatu pendekatan manajemen, tetapi juga menjadi landasan untuk membangun budaya organisasi yang inovatif, adaptif, dan berkinerja tinggi. Keefektifan dalam manajemen sumber daya manusia melalui penerapan gaya kepemimpinan ini memperkuat fondasi organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, serta merangsang pencapaian tujuan organisasi dengan optimal.

## **E. Kesimpulan**

Gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh Kepala Korwil Disdikbud Kecamatan Borobudur berhasil diimplementasikan dengan baik. Kepala Korwil telah mempraktikkan keempat gaya kepemimpinan situasional, yaitu *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*, sesuai dengan kebutuhan dan kondisi yang dihadapi. Pada tahap *telling*, Kepala Korwil memberikan perintah dengan jelas tanpa unsur paksaan, selalu menyampaikan arahan

sebelum tugas dilaksanakan. Gaya *selling* terlihat dalam pemberian tugas bertahap, penerimaan kritik, dan motivasi yang diberikan kepada bawahan. Di sisi lain, gaya *participating* tercermin dari keterlibatan aktif bawahan dalam kegiatan dan pengambilan keputusan. Pada akhirnya, melalui gaya *delegating*, Kepala Korwil memberikan tanggung jawab penuh kepada pengawas dan staf, sambil tetap memantau perkembangan pekerjaan. Implementasi gaya kepemimpinan situasional merupakan pendekatan yang sangat efektif, mampu disesuaikan dengan kematangan bawahan dan situasi yang berbeda. Kepala Korwil memahami kebutuhan spesifik dalam setiap konteks, menghasilkan lingkungan kerja yang dinamis, responsif, dan produktif. Implementasi gaya kepemimpinan situasional menunjukkan adaptabilitas dan kebijaksanaan pemimpin dalam mengelola tim dengan cara yang paling efektif sesuai dengan keadaan.

Dari hasil penelitian ini maka peneliti menyarankan kepada para peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian dengan skala yang lebih luas, melibatkan lebih banyak Korwil Disdikbud atau wilayah lainnya, untuk memperluas generalisasi temuan. Peneliti lain juga dapat melakukan penelitian secara kuantitatif guna mengetahui dampak konkret dari penerapan gaya kepemimpinan situasional Kepala Korwil terhadap kinerja dan produktivitas dalam lingkup sekolah-sekolah di bawahnya.

#### Daftar Pustaka

- Adam, L. (2016). Membangun Daya Saing Tenaga Kerja Indonesia Melalui Peningkatan Produktivitas. *Jurnal Kependudukan Indonesia*, 11(2), 71–84.
- Alam, M. K. (2021). A systematic qualitative case study: questions, data collection, NVivo analysis and saturation. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 16(1), 1–31.
- Anthony, F., & Remiasa, M. (2019). Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional PT. Futurefood Wahana Industri. *Jurnal AGORA*, 1(7), 1–6.
- Atiqoh, A., Zohriah, A., & Zohriah, A. (2023). Penerapan Model Kepemimpinan Situasional Menurut Hersey dan Blandhard Pada Lembaga Pendidikan. *Journal on Education*, 6(1), 3663–3670. <https://doi.org/10.31004/joe.v6i1.3464>
- Azrial, A., Adda, H. W., Fatlina, & Anisah. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Intelletika : Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 2(2), 1–5.
- Dwiyani, D., & Sarino, A. (2018). Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Sebagai Determinan Kinerja Guru. *Manajerial*, 3(4), 83–94.
- Ghofar, A. (2013). Fleksibilitas Kepemimpinan Pendidikan: Upaya Menciptakan Budaya Sekolah Yang Berkarakter. *Jurnal At Tarbawi Al Haditsah*, 1(2), 1–26.
- Ikasari, S. A., Parida, I., & Duriyah. (2022). Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di MTS Islamic Center Cirebon. *Jurnal Al-Naqdu Kajian Keislaman*, 3(2), 1–12.
- Madyarti, G. M. (2021). Peran Pemimpin dalam Memotivasi dan Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Seminar Nasional Magister Manajemen Pendidikan UNISKA MAB*, 1(1), 291–297.
- Mahatika, A., & Hendriani, S. (2022). Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah. *J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)*, 7(1), 1–8.
- Mitra, M., & Mirja, M. (2021). Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Kantor Urusan Agama Kecamatan Murung Kabupaten Murung Raya. *Jurnal Hadratul Madaniyah*, 8(1), 23–30. <https://doi.org/10.33084/jhm.v8i1.2267>
- Moleong, L. J. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mu'ah, M., Indrayani, T. I., Masram, & Sulton, M. (2019). *Kepemimpinan*. Depok: PT Raja

Grafindo Persada.

- Nursalim, M. F., Pratiwi, A., Farasi, S. N., & Ansori, M. I. (2023). Kepemimpinan Pendekatan Sifat Dalam Organisasi. *Journal of Management and Social Sciences (JMSS)*, 1(3), 86–108.
- Observasi Penulis. (2023). *Hasil Observasi*. Magelang.
- Padmasari, N., Makkiyah, M., & Isa, M. (2023). Kepemimpinan Tim (Team Leadership). *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 3(2), 101–119. <https://doi.org/10.55606/jimek.v3i2.1771>
- Prasetya, D. W., Wasiati, I., & Azhari, A. K. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Delegatif Terhadap Kinerja Pencatatan Sipil Kabupaten Jember. *International Journal of Social Science and Business*, 1(3), 197–208.
- Purwanto. (2018). *Teknik penyusunan instrumen uji validitas dan reliabilitas penelitian ekonomi syariah*. Magelang: StaiaPress.
- Rahmi, A., & Jarkawi. (2023). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Teori dan Praktik di Bidang Manajemen dan Pendidikan)*. Indramayu: CV Adanu Abimata.
- Rikza, M. Z., Mahsun, T., Ridwan, M. F., & Anshori, M. I. (2023). Pendekatan Situasional. *Jurnal Manajemen Kreatif Dan Inovasi*, 1(3), 123–136.
- Roni, F. (2019). Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 3(1), 171–178.
- Rukayat, Y. (2017). Kualitas Pelayanan Publik Bidang Administrasi Kependudukan Di Kecamatan Gamping. *Jurnal Ilmiah Magister Ilmu Administrasi (JIMIA)*, 2(11), 56–65.
- Rusman, R. (2022). Tantangan Sumber Daya Manusia di Era Globalisasi. *Forecasting: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 1(2), 78–84.
- Santoso, K.-. (2021). Analisis Gaya Kepemimpinan Koordinator Wilayah Bidang Pendidikan dalam Memberdayakan Tenaga Honorer di Koordinator Wilayah Bidang Pendidikan Kecamatan Kedawung Kabupaten Cirebon. *JIEM (Journal of Islamic Education Management)*, 5(1), 78. <https://doi.org/10.24235/jiem.v5i1.8895>
- Shofiyah, N., Barlean, A. F., & Anshori, M. I. (2023). Studi Literatur: Kepemimpinan Tim Dalam Pengembangan Organisasi. *Jurnal Riset Dan Inovasi Manajemen*, 1(3), 176–196.
- Sholikhun, M. (2018). Pembentukan karakter siswa dengan sistem Boarding School. *Wahana Islamika: Jurnal Studi Keislaman*, 4(1), 48–64.
- Sihombing, S. R., Alfani, R., Hasibuan, S., Siregar, A. H., & Ningsih, W. (2023). Strategi Kepemimpinan dalam Manajemen Kinerja Organisasi di Organisasi Pelajar Pondok Pesantren Modern Saifullah an-Nahdliyah (Op3M). *Profit: Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(1), 2963–4989.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group. Yogyakarta: Kencana Prenada Media.
- Tahir, A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Deepublis.
- Tyaningsih, S., & Nurachadijat, K. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi dalam Suatu Organisasi. *Journal on Education*, 6(1), 3286–3299. <https://doi.org/10.31004/joe.v6i1.2999>
- Ubaid's, A. R. Al, & Trihantoyo, S. (2022). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Pembelajaran di Thailand. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 10(4), 745–757.
- Veithzal, R. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Edisi Kedua*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahyuningsih, N., & Trihantoyo, S. (2021). Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Ken Blanchard-Paul Hersey. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 9(3), 727–738.
- Walean, R., & Koyongian, Y. (2022). Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 11(1), 65.

<https://doi.org/10.24036/jbmp.v11i1.116867>

Wawancara dengan Kepala Korwil. (2023). *Hasil Wawancara*. Magelang.

Wawancara dengan Pengawas. (2023). *Hasil wawancara*. Magelang.

Wawancara dengan Staf. (2023). *Hasil Wawancara*. Magelang.

Widiansyah, A. (2017). Peran ekonomi dalam pendidikan dan pendidikan dalam pembangunan ekonomi. *Cakrawala-Jurnal Humaniora*, 17(2), 207–215.

Zulaihah, I. (2017). Contingency Leadership Theory. *Al-Tanzim*, 1(1), 76–87.