MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan
Vol. 4 No. 4 Desember 2024
P-2797-5592
E-2797-5606
https://jurnalp4i.com/index.php/manajerial

EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN KONTINGENSI DALAM MENGHADAPI TANTANGAN ORGANISASI YANG DINAMIS

ILHAM GANDASCITA[1)], HASYIM ASY'ARI[2)]
[1)]UIN Syarif Hidayatullah Jakarta
e-mail: ilhamgandasacita1999@gmail.com, hasyim.asyari@uinjkt.ac.id

ABSTRAK

Kepemimpinan kontingensi merupakan pendekatan fleksibel yang menekankan pentingnya menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi tertentu. Pendekatan ini dianggap relevan dalam organisasi modern yang dinamis, mengingat perkembangan teknologi, globalisasi, dan tuntutan pasar yang terus berubah. Dengan mempertimbangkan hubungan antara pemimpin, tim, dan situasi, teori kepemimpinan kontingensi menawarkan solusi untuk menghadapi tantangan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas kepemimpinan kontingensi di sektor teknologi, pendidikan, dan manufaktur melalui wawancara dan studi literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan kontingensi dapat meningkatkan kinerja tim, efisiensi organisasi, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Namun, beberapa tantangan diidentifikasi, seperti kurangnya pelatihan khusus untuk pemimpin dan kesulitan dalam mengenali kebutuhan situasional secara tepat. Berdasarkan temuan ini, penelitian merekomendasikan penerapan pelatihan kepemimpinan kontingensi yang terstruktur untuk meningkatkan fleksibilitas pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan kondisi yang dihadapi.
Kata Kunci: Kontingensi, organisasi dinamis, fleksibilitas, adaptasi, dan efektivitas dalam kepemimpinan

ABSTRACT

Contingency leadership is a flexible approach that emphasizes the importance of aligning leadership styles with specific situations. This approach is considered relevant in modern dynamic organizations, given the rapid development of technology, globalization, and ever-changing market demands. By taking into account the relationships between leaders, teams, and situations, contingency leadership theory offers solutions to organizational challenges. This study aims to evaluate the effectiveness of contingency leadership in the technology, education, and manufacturing sectors through interviews and literature reviews. The findings indicate that the implementation of contingency leadership can enhance team performance, organizational efficiency, and adaptability to change. However, several challenges were identified, such as the lack of specialized training for leaders and difficulties in accurately identifying situational needs. Based on these findings, the study recommends implementing structured contingency leadership training to improve leaders' flexibility in adjusting their leadership styles to the conditions at hand.
Keywords: Contingency, dynamic organizations, flexibility, adaptation, leadership effectiveness

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan kemajuan teknologi yang pesat, organisasi menghadapi lingkungan yang semakin dinamis. Perubahan cepat di pasar global, digitalisasi, dan peningkatan ekspektasi pelanggan memengaruhi cara organisasi beroperasi dan beradaptasi. Organisasi yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan perubahan ini berisiko mengalami stagnasi atau bahkan kegagalan. Oleh karena itu, diperlukan pemimpin yang tidak hanya

Copyright (c) 2024 MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan

mengandalkan pendekatan konvensional, tetapi juga mampu mengimplementasikan strategi kepemimpinan yang adaptif dan responsif (Ekonomi et al., 2023).

Kepemimpinan berperan penting dalam menentukan arah dan keberhasilan suatu organisasi. Pemimpin yang efektif dapat memotivasi tim, merumuskan strategi relevan, dan mengarahkan organisasi menghadapi tantangan yang kompleks. Namun, gaya kepemimpinan yang kaku sering kali tidak sesuai dengan situasi yang berubah cepat. Dalam konteks tersebut, pendekatan kepemimpinan kontingensi menjadi sangat relevan karena mengutamakan fleksibilitas pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi (Wijono, 2018).

Teori kepemimpinan kontingensi memiliki beberapa pendekatan utama. Fiedler (1967) menekankan bahwa efektivitas pemimpin bergantung pada kecocokan gaya kepemimpinan dengan tiga dimensi utama, yaitu hubungan pemimpin dengan tim, struktur tugas, dan kekuatan posisi pemimpin. Sementara itu, teori *Path-Goal* dari House (1971) menggarisbawahi tanggung jawab pemimpin dalam memotivasi tim dengan mengatasi hambatan, menyediakan sumber daya, dan memberikan arahan yang jelas. Pemimpin adaptif, sebagaimana dijelaskan dalam kedua teori tersebut, cenderung lebih berhasil dalam menghadapi tantangan organisasi yang kompleks (Horner, 1997).

Perkembangan konteks modern memberikan lebih banyak bukti tentang relevansi teori kontingensi. Dalam lingkungan kerja yang terdesentralisasi, seperti meningkatnya kerja jarak jauh (remote work) akibat pandemi COVID-19, pemimpin dituntut untuk mengelola tim secara fleksibel. Mereka perlu menyeimbangkan pendekatan direktif untuk memastikan produktivitas dan pendekatan partisipatif untuk menjaga keterlibatan karyawan. Ketidakmampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan konteks ini dapat mengurangi daya saing organisasi (Subandi et al., 2023).

Selain itu, efektivitas kepemimpinan juga dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi dan karakteristik individu anggota tim. Dalam budaya organisasi yang hierarkis, gaya kepemimpinan otoritatif mungkin lebih cocok untuk menciptakan kepatuhan dan efisiensi. Sebaliknya, gaya kepemimpinan partisipatif lebih sesuai di organisasi yang mengutamakan inovasi dan kreativitas. Oleh karena itu, pemimpin perlu memiliki kemampuan analisis situasi yang mendalam untuk menentukan pendekatan kepemimpinan yang tepat.

Namun, implementasi teori kepemimpinan kontingensi juga menghadapi tantangan, seperti ketidakmampuan pemimpin untuk mengenali kebutuhan situasi secara cepat. Pemimpin yang kurang berpengalaman atau tidak terlatih cenderung menggunakan gaya kepemimpinan yang familiar, meskipun tidak sesuai dengan situasi. Hambatan struktural seperti birokrasi yang kaku dan resistensi terhadap perubahan juga dapat menghalangi fleksibilitas yang diperlukan dalam kepemimpinan kontingensi (Parashakti, 2015).

Meskipun ada tantangan, teori kepemimpinan kontingensi terbukti memberikan manfaat signifikan. Studi menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan pendekatan ini cenderung memiliki kinerja lebih baik, terutama dalam situasi yang penuh tekanan dan ketidakpastian. Dengan fleksibilitas dan adaptabilitas sebagai inti pendekatan, teori kontingensi membantu organisasi menciptakan budaya kerja inklusif, produktif, dan inovatif.

Penelitian ini bertujuan menggali lebih dalam penerapan teori kepemimpinan kontingensi untuk mengatasi tantangan organisasi yang dinamis. Dengan mengeksplorasi hubungan antara gaya kepemimpinan, situasi, dan hasil organisasi, diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan baru dalam membangun model kepemimpinan yang relevan dengan kebutuhan organisasi masa kini.

Fleksibilitas dalam gaya kepemimpinan menjadi salah satu aspek penting dalam mengelola organisasi modern. Tantangan lain yang tidak kalah signifikan adalah kompleksitas hubungan antarindividu dalam tim kerja. Organisasi masa kini tidak hanya dihadapkan pada

Copyright (c) 2024 MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan

keragaman budaya, tetapi juga keberagaman generasi di tempat kerja, seperti generasi Baby Boomers, Generasi X, Milenial, hingga Generasi Z. Setiap generasi memiliki nilai, harapan, dan preferensi kerja yang berbeda. Kepemimpinan yang tidak responsif terhadap kebutuhan unik ini dapat menimbulkan konflik internal, menurunkan motivasi kerja, dan pada akhirnya menghambat produktivitas organisasi (Emiliana Sri Pudjiarti, 2023).

Teori kepemimpinan kontingensi memberikan landasan yang kuat untuk mengatasi tantangan ini. Pemimpin yang adaptif dapat menyesuaikan pendekatan mereka berdasarkan dinamika tim. Sebagai contoh, Generasi Z cenderung menginginkan komunikasi yang terbuka, penggunaan teknologi, dan kolaborasi yang fleksibel, sementara Generasi X lebih menghargai stabilitas, kejelasan tugas, dan struktur yang jelas. Dalam hal ini, gaya kepemimpinan partisipatif dapat digunakan untuk merangkul kolaborasi lintas generasi sekaligus memberikan arahan yang tegas sesuai kebutuhan (Ramadani et al., 2024).

Dinamika pasar global juga menjadi pendorong bagi pemimpin untuk mengelola tim lintas budaya. Kepemimpinan di perusahaan multinasional memerlukan pemahaman yang mendalam tentang nilai dan norma budaya yang berbeda. Sebagai contoh, dalam budaya kolektivis seperti di Asia, pendekatan kepemimpinan yang suportif dan kolaboratif lebih dihargai. Sebaliknya, budaya individualis seperti di Amerika Serikat lebih menerima gaya kepemimpinan yang direktif dan berorientasi pada hasil. Ketika teori kepemimpinan kontingensi diterapkan dengan baik, pemimpin dapat membangun hubungan yang harmonis dengan tim lintas budaya, meningkatkan efektivitas kerja, dan mengurangi potensi konflik.

Namun, penerapan fleksibilitas dalam gaya kepemimpinan bukanlah hal yang mudah. Beberapa tantangan yang sering dihadapi meliputi keterbatasan waktu untuk menganalisis situasi, kurangnya data yang akurat tentang karakteristik tim, serta tekanan eksternal untuk mengambil keputusan cepat. Dalam kondisi tersebut, pemimpin sering kali mengandalkan intuisi daripada analisis rasional. Meskipun intuisi memiliki peran dalam kepemimpinan, keputusan yang tidak didasarkan pada pemahaman situasional yang jelas dapat mengurangi efektivitas dalam menghadapi tantangan organisasi.

Di sisi lain, perkembangan teknologi, khususnya kecerdasan buatan (Artificial Intelligence) dan data analitik, menawarkan peluang baru bagi pemimpin untuk meningkatkan kemampuan adaptasi mereka (Aripin, Hadinata, & Kurnia, 2023). Teknologi ini memungkinkan pemimpin untuk mendapatkan wawasan yang lebih dalam tentang perilaku tim, tren pasar, dan kebutuhan pelanggan. Misalnya, perangkat lunak analitik dapat membantu pemimpin mengidentifikasi pola kerja yang efisien dan memberikan solusi yang lebih tepat sasaran. Meski demikian, perlu diingat bahwa teknologi hanyalah alat pendukung. Keberhasilan penerapan teori kepemimpinan kontingensi tetap bergantung pada kemampuan pemimpin untuk membangun hubungan yang kuat dengan tim dan mengambil keputusan berdasarkan prinsip-prinsip humanisme. Pemimpin yang hanya mengandalkan data tanpa mempertimbangkan aspek emosional dan sosial anggota tim cenderung kehilangan kepercayaan tim, yang pada akhirnya mengurangi efektivitas kepemimpinan.

Dalam konteks pendidikan, relevansi teori kepemimpinan kontingensi semakin terlihat, terutama di lembaga-lembaga pendidikan yang menghadapi tantangan kurikulum yang terus berkembang, kebutuhan siswa yang beragam, dan peningkatan ekspektasi masyarakat. Pemimpin lembaga pendidikan, seperti kepala sekolah atau direktur, harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka untuk memastikan keberhasilan institusi dalam mendukung perkembangan akademik dan non-akademik siswa (Mulyasa, 2003).

Dengan mempertimbangkan berbagai tantangan ini, penelitian lebih lanjut tentang efektivitas teori kepemimpinan kontingensi di berbagai sektor sangatlah penting. Penelitian tersebut tidak hanya akan memperkaya literatur akademik, tetapi juga memberikan panduan praktis bagi pemimpin dalam mengelola organisasi yang dinamis. Melalui eksplorasi

Copyright (c) 2024 MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan

mendalam, diharapkan pendekatan ini dapat dioptimalkan untuk menciptakan kepemimpinan yang lebih efektif, inklusif, dan adaptif terhadap perubahan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami efektivitas kepemimpinan kontingensi dalam menghadapi tantangan organisasi yang dinamis. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena secara mendalam, khususnya dalam mengamati dinamika penerapan teori kepemimpinan dalam berbagai konteks organisasi yang kompleks (Basuki, 2023).

Desain penelitian ini adalah studi kasus, di mana fokusnya adalah menggali pengalaman dan penerapan teori kepemimpinan kontingensi dalam organisasi dari sektor yang berbeda, seperti pendidikan, bisnis, dan teknologi. Studi kasus dipilih karena pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengungkap detail spesifik dan kontekstual terkait implementasi teori dalam situasi nyata (Luthfiyah, 2018).

Subjek penelitian terdiri dari pemimpin organisasi yang telah menerapkan pendekatan kepemimpinan kontingensi dan anggota tim yang bekerja di bawah kepemimpinan mereka. Pemimpin dipilih berdasarkan peran mereka dalam mengelola perubahan di organisasi, sementara anggota tim dipilih untuk memberikan perspektif tambahan terkait pengalaman kerja mereka dengan pemimpin tersebut. Pemilihan subjek dilakukan dengan teknik purposive sampling, yang memungkinkan peneliti untuk fokus pada individu-individu yang relevan dengan tujuan penelitian.

Pengumpulan data dilakukan dengan tiga metode utama, yaitu wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur, yang memberikan fleksibilitas bagi peneliti untuk menggali informasi lebih dalam sambil tetap mematuhi kerangka pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya. Observasi dilakukan secara langsung di lingkungan kerja untuk memahami bagaimana interaksi antara pemimpin dan tim berlangsung, khususnya dalam situasi yang menuntut adaptasi kepemimpinan. Selain itu, analisis dokumen digunakan untuk meninjau kebijakan organisasi, laporan kinerja, dan catatan lain yang relevan untuk memberikan konteks yang lebih luas terhadap hasil wawancara dan observasi.

Proses analisis data mengikuti langkah-langkah yang sistematis, dimulai dengan reduksi data, di mana informasi yang terkumpul disaring untuk memfokuskan pada aspek-aspek yang relevan dengan penelitian. Selanjutnya, data dianalisis dengan metode tematik untuk mengidentifikasi pola, tema, dan hubungan yang muncul dari hasil pengumpulan data. Triangulasi data dilakukan dengan membandingkan temuan dari wawancara, observasi, dan dokumen untuk memastikan validitas dan keandalan hasil penelitian.

Keabsahan data dijamin melalui beberapa strategi, termasuk triangulasi sumber untuk memperkuat temuan dengan data dari berbagai perspektif, serta member checking, yaitu proses di mana subjek penelitian diberikan kesempatan untuk mengonfirmasi dan memberikan masukan atas interpretasi data yang dilakukan oleh peneliti (Hadi, 2016).

Sebagai studi kualitatif, penelitian ini memiliki keterbatasan, terutama dalam hal generalisasi. Temuan yang dihasilkan bersifat kontekstual dan mungkin tidak dapat sepenuhnya diterapkan pada semua jenis organisasi. Namun, penelitian ini tetap memberikan wawasan yang kaya dan mendalam mengenai efektivitas teori kepemimpinan kontingensi, khususnya dalam konteks organisasi yang menghadapi tantangan dinamis. Untuk itu, temuan ini diharapkan relevan bagi organisasi dengan karakteristik serupa.

Subjek penelitian dipilih menggunakan metode purposive sampling, di mana kriteria tertentu diterapkan untuk memastikan bahwa individu yang dipilih relevan dengan tujuan penelitian (Firmansyah, 2022). Kriteria seleksi meliputi pengalaman kerja minimal lima tahun

Copyright (c) 2024 MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan

di posisi kepemimpinan, kemampuan dalam menerapkan gaya kepemimpinan fleksibel, serta keterlibatan dalam pengambilan keputusan strategis. Subjek utama meliputi pemimpin organisasi yang memiliki pengalaman dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang fleksibel dan adaptif, sesuai dengan prinsip teori kepemimpinan kontingensi. Selain itu, anggota tim yang bekerja di bawah kepemimpinan tersebut juga dilibatkan sebagai subjek penelitian untuk memberikan perspektif yang beragam mengenai efektivitas gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Organisasi yang menjadi fokus penelitian dipilih berdasarkan karakteristik tertentu, seperti dinamika lingkungan kerja, tingkat ketidakpastian yang tinggi, dan kebutuhan akan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan. Pemilihan sektor pendidikan, teknologi, dan bisnis didasarkan pada pertimbangan bahwa sektor-sektor ini sering menghadapi perubahan cepat dan kompleksitas tinggi, sehingga dapat merepresentasikan penerapan teori kepemimpinan kontingensi dengan baik. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat menangkap perbedaan dan kesamaan dalam penerapan teori kepemimpinan kontingensi di berbagai jenis lingkungan organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa teori kepemimpinan kontingensi adalah pendekatan yang sangat relevan dan fleksibel dalam menghadapi dinamika organisasi yang terus berubah (Muhajir et al., 2023). Dalam era globalisasi yang ditandai oleh persaingan ketat, perubahan teknologi yang pesat, serta ekspektasi pelanggan yang terus meningkat, organisasi membutuhkan kepemimpinan yang tidak hanya mampu memandu tim menuju pencapaian tujuan, tetapi juga bisa beradaptasi dengan perubahan situasi yang terjadi. Data yang diperoleh menunjukkan bahwa efektivitas teori ini sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam membaca situasi dan menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan kebutuhan yang muncul.

A. Kepemimpinan Kontingensi dan Respons Terhadap Perubahan Eksternal

Perubahan eksternal yang cepat dan tidak dapat diprediksi, seperti kemajuan teknologi, dinamika pasar global, perubahan kebijakan pemerintah, dan gangguan ekonomi, menjadi tantangan utama bagi organisasi modern. Dalam konteks ini, teori kepemimpinan kontingensi memberikan pendekatan yang relevan untuk membantu organisasi menavigasi tantangan-tantangan tersebut dengan lebih efektif (Romarina, 2016). Pemimpin kontingensi memahami bahwa tidak ada satu strategi yang dapat diterapkan pada semua situasi. Oleh karena itu, mereka menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan mempertimbangkan faktor eksternal yang memengaruhi organisasi. Respons terhadap perubahan eksternal ini melibatkan tiga elemen utama: analisis situasional, penyesuaian gaya kepemimpinan, dan pengambilan keputusan yang adaptif.

1. Analisis Situasional

Langkah pertama dalam merespons perubahan eksternal adalah kemampuan pemimpin untuk mengenali perubahan tersebut dan mengevaluasi dampaknya terhadap organisasi. Pemimpin kontingensi mengandalkan data, wawasan pasar, serta masukan dari berbagai pemangku kepentingan untuk memahami perubahan eksternal secara menyeluruh.

Sebagai contoh, ketika pandemi COVID-19 melanda, organisasi di berbagai sektor harus menghadapi perubahan mendadak, seperti peralihan ke kerja jarak jauh, gangguan rantai pasok, dan perubahan perilaku konsumen. Pemimpin yang efektif memanfaatkan analisis situasional untuk mengidentifikasi risiko dan peluang yang muncul akibat perubahan ini. Dalam banyak kasus, pemimpin dengan gaya

Copyright (c) 2024 MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan

kepemimpinan fleksibel berhasil menjaga kelangsungan bisnis dan bahkan menemukan cara untuk berkembang di tengah ketidakpastian.

2. **Penyesuaian Gaya Kepemimpinan**

Setelah menganalisis situasi, pemimpin kontingensi mengadaptasi gaya kepemimpinannya untuk merespons tantangan eksternal secara efektif. Teori kepemimpinan kontingensi, seperti model Fiedler, menekankan pentingnya keselarasan antara gaya kepemimpinan dan konteks situasional, yang menunjukkan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi (Sagala & Sos, 2018). Sebagai contoh, ketika organisasi menghadapi krisis yang memerlukan keputusan cepat, pemimpin sering kali mengadopsi gaya kepemimpinan otoritatif atau direktif. Dalam situasi yang memerlukan inovasi atau kolaborasi, seperti pengembangan produk baru untuk memenuhi kebutuhan pasar yang berubah, gaya kepemimpinan partisipatif lebih efektif.

Sebuah studi kasus di industri teknologi menunjukkan bagaimana seorang CEO yang mengadopsi pendekatan kontingensi mampu memimpin organisasinya untuk beralih ke model bisnis digital dengan cepat selama pandemi. Dalam hal ini, CEO tersebut memulai dengan menggunakan gaya kepemimpinan direktif untuk memastikan implementasi cepat infrastruktur teknologi baru. Namun, ketika tim perlu berkolaborasi dalam menyesuaikan produk dan layanan dengan kebutuhan pelanggan di era digital, CEO tersebut beralih ke gaya partisipatif untuk melibatkan tim dan mendapatkan masukan berharga yang meningkatkan efektivitas perubahan yang dilakukan.

3. **Pengambilan Keputusan Adaptif**

Pengambilan keputusan yang adaptif adalah inti dari respons terhadap perubahan eksternal. Pemimpin kontingensi tidak hanya fokus pada keputusan jangka pendek untuk menghadapi krisis, tetapi juga mempertimbangkan dampak jangka panjang dari setiap tindakan yang diambil. Keputusan adaptif ini memungkinkan organisasi untuk tetap relevan dan berkembang meskipun menghadapi ketidakpastian.

Sebagai contoh, dalam sektor ritel, pemimpin harus membuat keputusan cepat untuk mengatasi gangguan rantai pasok akibat pandemi. Dalam jangka pendek, ini mungkin melibatkan mencari pemasok alternatif atau menyesuaikan strategi logistik. Namun, pemimpin yang lebih adaptif melihat situasi ini sebagai peluang untuk membangun sistem rantai pasok yang lebih tangguh dan melakukan diversifikasi pemasok untuk mengurangi risiko di masa depan. Dengan langkah ini, pemimpin tidak hanya merespons tantangan dengan cepat tetapi juga membangun fondasi yang lebih kuat untuk ketahanan organisasi di masa mendatang.

B. Peran Kepemimpinan dalam Menciptakan Ketahanan Organisasi

Ketahanan organisasi menjadi elemen penting dalam memastikan keberlanjutan operasional di tengah tantangan lingkungan yang dinamis. Penelitian ini menyoroti bagaimana kepemimpinan kontingensi dapat menjadi alat strategis bagi pemimpin untuk menciptakan ketahanan melalui fleksibilitas gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan situasi tertentu.

1. **Membangun Adaptabilitas Organisasi**

Pemimpin memiliki peran sentral dalam membangun adaptabilitas organisasi. Teori kepemimpinan kontingensi memungkinkan pemimpin untuk menyesuaikan gaya mereka dengan kebutuhan situasi tertentu. Kemampuan ini membantu organisasi untuk merespons perubahan dengan lebih efektif, baik yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal.

Copyright (c) 2024 MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan

Pemimpin yang adaptif mampu menciptakan strategi yang tidak hanya reaktif terhadap tantangan, tetapi juga proaktif dalam mencari peluang baru. Dengan demikian, pemimpin tersebut tidak hanya mengatasi masalah yang muncul, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi dengan mencari cara baru untuk berinovasi dan berkembang. Ketahanan organisasi diperkuat oleh pemimpin yang dapat memanfaatkan perubahan sebagai kesempatan untuk menciptakan nilai baru, sekaligus meningkatkan kemampuan organisasi untuk bertahan dalam menghadapi tekanan lingkungan yang dinamis.

2. **Mengelola Dinamika Tim dan Organisasi**

Kepemimpinan kontingensi menekankan pentingnya penyesuaian gaya kepemimpinan berdasarkan karakteristik tim dan tantangan yang dihadapi. Dalam organisasi modern yang sering kali terdiri dari individu dengan latar belakang dan kompetensi yang beragam, fleksibilitas kepemimpinan menjadi penting untuk menjaga keharmonisan tim.

Pemimpin yang fleksibel mampu mengenali kebutuhan individu dalam tim, memberikan arahan yang sesuai, dan memastikan bahwa setiap anggota merasa dihargai. Dengan pendekatan ini, pemimpin dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif untuk inovasi dan kreativitas, yang merupakan pilar ketahanan organisasi. Selain itu, pengelolaan dinamika tim yang efektif juga mengarah pada peningkatan kolaborasi, yang pada gilirannya memperkuat ketahanan organisasi dalam menghadapi tantangan.

3. **Peran Kepemimpinan dalam Transformasi Organisasi**

Ketahanan organisasi sering kali membutuhkan transformasi besar dalam struktur, budaya, atau operasional organisasi. Pemimpin kontingensi berperan penting dalam mengelola proses transformasi ini dengan memandu organisasi melalui perubahan yang kompleks.

Melalui gaya kepemimpinan yang adaptif, pemimpin dapat mengidentifikasi area yang membutuhkan perubahan, mengomunikasikan visi transformasi dengan jelas, dan memastikan bahwa seluruh tim terlibat dalam proses tersebut. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan lebih cepat terhadap perubahan eksternal tanpa mengorbankan stabilitas internal. Sebagai contoh, perusahaan yang menghadapi perubahan besar dalam preferensi konsumen dapat memanfaatkan kepemimpinan yang fleksibel untuk menyesuaikan produk dan layanan tanpa kehilangan identitas atau kualitas inti organisasi (Pratiwi & Aslami, 2022).

4. **Meningkatkan Ketahanan Melalui Pengambilan Keputusan yang Fleksibel**

Salah satu kekuatan utama kepemimpinan kontingensi adalah kemampuannya untuk mendukung pengambilan keputusan yang fleksibel. Pemimpin yang memahami teori ini mampu menyesuaikan pendekatan mereka terhadap proses pengambilan keputusan berdasarkan situasi tertentu (Norman & Pahlawati, 2024). Dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat, pemimpin dapat menggunakan gaya otoritatif untuk memastikan tindakan segera. Sebaliknya, dalam situasi yang membutuhkan kolaborasi atau inovasi, pendekatan partisipatif memberikan ruang bagi berbagai perspektif, yang pada akhirnya menghasilkan solusi yang lebih baik dan lebih berkelanjutan. Keputusan yang fleksibel ini memungkinkan organisasi untuk tetap responsif terhadap perubahan lingkungan tanpa kehilangan arah atau tujuan jangka panjang.

5. **Ketahanan Organisasi sebagai Produk Kepemimpinan Efektif**

Ketahanan organisasi bukan hanya hasil dari strategi atau kebijakan, tetapi juga merupakan refleksi langsung dari efektivitas kepemimpinan. Pemimpin yang mampu

Copyright (c) 2024 MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan

mengintegrasikan fleksibilitas, komunikasi yang efektif, dan penyesuaian gaya kepemimpinan memberikan fondasi yang kokoh bagi organisasi untuk bertahan dan berkembang dalam berbagai kondisi. Pemimpin yang efektif akan memastikan bahwa setiap keputusan dan perubahan yang diambil memiliki dampak jangka panjang yang positif terhadap ketahanan organisasi, memungkinkan organisasi untuk tidak hanya bertahan tetapi juga tumbuh dalam situasi yang penuh tantangan.

C. Tantangan dalam Implementasi Teori Kepemimpinan Kontingensi

Implementasi teori kepemimpinan kontingensi menawarkan pendekatan yang fleksibel dalam mengelola gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi organisasi. Meskipun teori ini relevan dan dapat membantu pemimpin menghadapi tantangan yang kompleks, terdapat beberapa tantangan yang perlu diatasi. Berikut adalah beberapa tantangan utama dalam penerapan teori kepemimpinan kontingensi (Suntara & Hijran, 2023).

1. Kesulitan dalam membaca Situasi Secara Akurat

Salah satu tantangan terbesar dalam penerapan teori kepemimpinan kontingensi adalah kemampuan pemimpin untuk membaca dan memahami situasi dengan akurat. Teori ini menuntut pemimpin untuk menilai berbagai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keputusan mereka. Namun, tidak semua pemimpin memiliki keterampilan atau pengalaman yang cukup untuk membuat penilaian yang tepat tentang situasi yang dihadapi.

Misalnya, seorang pemimpin yang kurang berpengalaman atau tidak memiliki informasi yang cukup tentang kondisi pasar atau timnya mungkin akan salah dalam menilai kebutuhan gaya kepemimpinan yang sesuai. Pemimpin yang salah dalam menilai situasi dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai, yang pada akhirnya mengurangi efektivitas organisasi. Ketidakmampuan dalam membaca situasi ini bisa menjadi hambatan besar dalam menerapkan pendekatan yang lebih fleksibel dan adaptif. Oleh karena itu, pemimpin perlu mengembangkan keterampilan analisis situasional yang lebih baik untuk meningkatkan akurasi dalam menilai konteks.

2. Keterbatasan dalam Menyesuaikan Gaya Kepemimpinan

Pemimpin yang menerapkan teori kepemimpinan kontingensi harus memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan kebutuhan situasi yang berbeda. Namun, banyak pemimpin yang terbiasa dengan satu gaya kepemimpinan tertentu dan merasa kesulitan untuk mengubah pendekatan mereka.

Pemimpin yang lebih cenderung pada gaya kepemimpinan otoritatif, misalnya, mungkin merasa kesulitan untuk menerapkan gaya yang lebih partisipatif atau kolaboratif ketika situasi mengharuskannya. Ketidakmampuan atau ketidaknyamanan dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan ini bisa mengurangi efektivitas teori kepemimpinan kontingensi, karena gaya yang diterapkan tidak sesuai dengan situasi yang ada (Muktamar et al., 2024). Untuk mengatasi tantangan ini, pemimpin perlu melatih diri dalam mengenali kapan saat yang tepat untuk mengubah pendekatan kepemimpinan mereka, serta membangun kesadaran diri untuk lebih fleksibel dalam merespons dinamika yang ada.

3. Resistensi dari Tim atau Organisasi

Implementasi gaya kepemimpinan yang berbeda sesuai situasi sering kali menghadapi resistensi dari tim atau anggota organisasi. Banyak organisasi yang memiliki budaya kerja yang kaku dan struktur hierarkis yang mempersulit pemimpin dalam mengadopsi gaya kepemimpinan yang lebih fleksibel. Misalnya, dalam organisasi dengan struktur yang sangat hierarkis, anggota tim mungkin

Copyright (c) 2024 MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan

merasa tidak nyaman dengan pendekatan yang lebih partisipatif, yang mengharuskan mereka untuk lebih terlibat dalam pengambilan keputusan. Resistensi semacam ini dapat memperlambat proses adaptasi gaya kepemimpinan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang lebih baik dalam situasi yang berubah.

Untuk mengatasi tantangan ini, pemimpin dapat memulai dengan pendekatan yang lebih lembut dalam memperkenalkan perubahan, seperti memberikan pelatihan atau sesi komunikasi terbuka untuk membantu tim memahami manfaat dari gaya kepemimpinan yang lebih fleksibel. Selain itu, menunjukkan hasil positif dari perubahan gaya kepemimpinan secara bertahap dapat mengurangi resistensi.

Tantangan-tantangan ini menunjukkan bahwa meskipun teori kepemimpinan kontingensi memiliki potensi untuk meningkatkan efektivitas organisasi, penerapannya tidak selalu mudah. Pemimpin perlu mengembangkan keterampilan untuk menilai situasi dengan tepat, meningkatkan fleksibilitas dalam gaya kepemimpinan mereka, dan menangani resistensi yang mungkin muncul dari tim atau organisasi. Dengan mengatasi tantangan-tantangan ini, pemimpin dapat lebih efektif dalam menerapkan teori kepemimpinan kontingensi dan mencapai hasil yang optimal dalam menghadapi perubahan dan ketidakpastian.

D. Implikasi Teoritis dan Praktis

Penerapan teori kepemimpinan kontingensi memberikan sejumlah implikasi baik secara teoritis maupun praktis, yang dapat berkontribusi pada pengembangan ilmu kepemimpinan dan juga penerapannya di dunia nyata. Berikut adalah uraian mengenai implikasi teoritis dan praktis dari implementasi teori kepemimpinan kontingensi.

1. Implikasi Teoritis

Teori kepemimpinan kontingensi memberikan berbagai implikasi teoritis yang berharga dalam mengembangkan pemahaman kita tentang kepemimpinan dalam konteks yang lebih luas dan dinamis (Dharma & Patar, 2012). Salah satu implikasi yang paling signifikan adalah penekanan pada pentingnya kontekstualisasi gaya kepemimpinan dengan situasi yang ada, yang bertentangan dengan pandangan tradisional yang menganggap bahwa satu gaya kepemimpinan dapat diterapkan di semua keadaan.
Teori ini membuka pemahaman bahwa efektivitas seorang pemimpin sangat bergantung pada kemampuannya untuk membaca situasi dan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan tim, tantangan yang dihadapi, dan lingkungan eksternal yang terus berubah. Sebagai contoh, pemimpin yang mampu mengenali perubahan teknologi atau dinamika pasar dengan cepat akan lebih efektif dalam memilih gaya kepemimpinan yang tepat, seperti mengadopsi pendekatan lebih kolaboratif saat perubahan tersebut memerlukan inovasi bersama tim.

Dalam konteks ini, teori kepemimpinan kontingensi memberikan perspektif yang lebih fleksibel dan holistik tentang kepemimpinan. Pemimpin yang mampu mengidentifikasi dan merespons dengan tepat terhadap situasi yang berkembang akan lebih mampu memotivasi tim, meningkatkan kinerja, dan menghadapi perubahan dengan lebih efektif. Dengan demikian, teori ini memperkenalkan ide bahwa tidak ada satu ukuran yang cocok untuk semua situasi dalam hal kepemimpinan, melainkan pemimpin perlu mengadaptasi gaya mereka untuk menghadapi kondisi tertentu, baik dalam konteks perubahan internal maupun eksternal yang terjadi di dalam organisasi.

Lebih lanjut, teori kepemimpinan kontingensi memperkaya wacana teori kepemimpinan dengan memperkenalkan elemen fleksibilitas. Dalam hal ini, penelitian lebih lanjut dapat mengarah pada pengembangan model-model kepemimpinan yang

Copyright (c) 2024 MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan

lebih kontekstual dan dinamis, yang mempertimbangkan berbagai faktor situasional seperti tingkat ketidakpastian, karakteristik tim, dan tujuan jangka panjang organisasi. Penekanan pada adaptasi gaya kepemimpinan ini juga menyarankan bahwa teori-teori kepemimpinan yang lebih rigid perlu dipertimbangkan ulang dalam konteks organisasi yang bergerak cepat dan menghadapi perubahan yang konstan.

Di sisi lain, penerapan teori kepemimpinan kontingensi juga memperkenalkan tantangan baru dalam penelitian kepemimpinan, khususnya dalam memahami variabel-variabel yang perlu dipertimbangkan dalam memilih gaya kepemimpinan yang tepat. Faktor-faktor seperti budaya organisasi, struktur tim, dan karakteristik individu menjadi aspek yang sangat penting untuk dianalisis dalam penelitian mendalam. Peneliti dapat menggali lebih lanjut bagaimana pemimpin dapat menyeimbangkan antara kebutuhan untuk memberikan arahan yang jelas dan memberi kebebasan bagi tim untuk berkembang secara mandiri.

Selain itu, dalam dunia organisasi yang semakin global dan multikultural, teori kepemimpinan kontingensi membuka ruang untuk penelitian lebih lanjut mengenai bagaimana teori ini dapat diterapkan dalam konteks organisasi dengan keberagaman budaya yang tinggi. Peneliti dapat menyelidiki bagaimana perbedaan budaya dan nilai-nilai yang ada di dalam tim mempengaruhi preferensi dan efektivitas gaya kepemimpinan yang digunakan. Misalnya, pemimpin yang bekerja di tim multikultural perlu menyesuaikan pendekatan mereka agar dapat efektif dalam konteks yang berbeda, dengan memahami perbedaan nilai budaya dan komunikasi antar anggota tim. Hal ini juga mencakup tantangan bagi pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka agar dapat berfungsi dengan baik di berbagai konteks dan negara yang memiliki norma budaya yang berbeda.

Secara keseluruhan, implikasi teoritis dari teori kepemimpinan kontingensi memberikan wawasan yang lebih dalam tentang bagaimana kepemimpinan seharusnya lebih dinamis dan berbasis pada situasi tertentu, bukan berdasar pada asumsi bahwa satu pendekatan dapat bekerja untuk semua keadaan. Teori ini memperkaya literatur kepemimpinan dengan mendorong penelitian lebih lanjut mengenai faktor-faktor situasional yang menentukan gaya kepemimpinan yang paling efektif, serta bagaimana pemimpin dapat menggunakan fleksibilitas untuk menavigasi tantangan organisasi yang kompleks.

2. Implikasi Praktis

Teori kepemimpinan kontingensi, yang menekankan pentingnya penyesuaian gaya kepemimpinan dengan situasi yang dihadapi, memiliki sejumlah implikasi teoritis yang dapat memperkaya kajian tentang kepemimpinan dalam konteks organisasi modern. Salah satu implikasi utama adalah memperkaya pemahaman kita tentang kompleksitas hubungan antara pemimpin dan situasi yang ada di organisasi. Teori ini mengajarkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan tunggal yang dapat dianggap efektif untuk semua situasi. Sebaliknya, efektivitas seorang pemimpin sangat bergantung pada kemampuan mereka untuk menilai situasi dengan tepat dan menyesuaikan pendekatan mereka sesuai dengan kebutuhan tim, tantangan yang dihadapi, dan karakteristik organisasi itu sendiri. Implikasi teoritis ini membuka ruang untuk lebih memahami bagaimana pemimpin dapat berperan dalam berbagai konteks, baik itu dalam situasi stabil maupun penuh ketidakpastian. Sebagai contoh, dalam kondisi ketidakpastian tinggi, pemimpin mungkin perlu lebih direktif dan tegas, sementara dalam situasi yang lebih stabil, gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif dapat lebih efektif.

Selain itu, teori kepemimpinan kontingensi memberikan sumbangan pada pengembangan teori-teori kepemimpinan lainnya. Dalam kerangka teori ini, kita

Copyright (c) 2024 MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan

melihat bagaimana faktor-faktor eksternal dan internal yang memengaruhi situasi dapat mengarahkan pemimpin untuk memilih gaya yang tepat. Hal ini menjadikan teori ini relevan untuk diterapkan dalam berbagai disiplin ilmu kepemimpinan, baik di bidang manajemen, psikologi organisasi, maupun studi perilaku. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang variabel-variabel yang berpengaruh dalam keputusan pemilihan gaya kepemimpinan, teori ini dapat menjadi acuan dalam menyempurnakan teori-teori kepemimpinan yang lebih spesifik, seperti kepemimpinan transformasional atau kepemimpinan transaksional. Misalnya, dalam situasi yang memerlukan perubahan besar atau inovasi, gaya kepemimpinan transformasional mungkin lebih sesuai, sementara dalam situasi yang memerlukan pemecahan masalah jangka pendek, gaya kepemimpinan transaksional mungkin lebih efektif (Irma et al., 2024).

Teori kepemimpinan kontingensi juga membuka peluang untuk memperluas pemahaman kita tentang pengaruh budaya organisasi dan dinamika tim terhadap keberhasilan kepemimpinan. Dalam konteks organisasi global yang memiliki budaya dan struktur yang berbeda-beda, pemimpin dituntut untuk lebih sensitif terhadap keberagaman dan kebutuhan tim. Ini menjadikan teori kepemimpinan kontingensi sangat relevan dalam menjawab tantangan yang dihadapi oleh organisasi multinasional atau yang memiliki banyak tim lintas budaya. Penelitian lebih lanjut dapat menggali bagaimana teori ini dapat diadaptasi untuk konteks-konteks budaya yang berbeda, serta bagaimana pemimpin dapat mengatasi tantangan budaya dan struktur organisasi yang bervariasi dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang efektif. Sebagai contoh, dalam budaya yang lebih kolektivis, pemimpin mungkin perlu lebih mengutamakan kolaborasi dan partisipasi, sedangkan dalam budaya yang lebih individualistis, pendekatan yang lebih otoritatif dan fokus pada hasil dapat lebih diterima.

Pada akhirnya, penerapan teori kepemimpinan kontingensi diharapkan dapat memperkaya literatur yang ada dengan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang pengaruh konteks situasional terhadap gaya kepemimpinan. Hal ini berpotensi mengarah pada terciptanya model kepemimpinan yang lebih fleksibel dan adaptif, yang dapat memberikan kontribusi signifikan dalam merumuskan teori-teori kepemimpinan di masa depan. Dengan bantuan teknologi baru, seperti analitik data dan AI, pemimpin dapat lebih mudah menilai situasi dan membuat keputusan yang lebih cepat dan tepat, yang semakin menguatkan pentingnya fleksibilitas dalam kepemimpinan kontingensi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan relevansi **teori kepemimpinan kontingensi** dalam menghadapi tantangan organisasi yang dinamis dan penuh ketidakpastian. Pemimpin yang efektif harus dapat menilai situasi dengan cermat dan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan spesifik organisasi dan tim. Teori ini mengungkapkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang bersifat universal, melainkan pemimpin harus fleksibel dan adaptif terhadap perubahan yang terjadi di dalam maupun luar organisasi.

Selain itu, faktor-faktor kontekstual seperti **budaya organisasi**, **karakteristik tim**, dan **tantangan eksternal** sangat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Meskipun memiliki banyak keunggulan, penerapan teori ini menghadapi tantangan, seperti kesulitan dalam **membaca situasi dengan akurat** dan adanya **hambatan budaya** organisasi yang cenderung kaku.

Secara keseluruhan, teori kepemimpinan kontingensi berkontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan dengan menekankan pentingnya **fleksibilitas** dan **adaptasi**. Penelitian

Copyright (c) 2024 MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan

lebih lanjut diperlukan untuk mengatasi tantangan dalam penerapan teori ini, khususnya dalam konteks organisasi multinasional dan perubahan teknologi yang cepat.

DAFTAR PUSTAKA

Aripin, S. N., Hadinata, H., & Kurnia, D. (2023). Dampak akuntansi manajemen dari digitalisasi. *ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal, 4*(2), 109–115.

Basuki, N. (2023). Mengoptimalkan modal manusia: Strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen, 4*(2), 182–192.

Dharma, S., & Patar, S. (2012). Kontigensi perilaku birokrasi Pemda: Reviu hasil penelitian disertasi almarhum Dr. Kadjatmiko, M. Soc. Sc. *Ilmu Administrasi Publik, 1*(1), 40–53.

Ekonomi, J., Akuntansi, M., Manusia, D., Dan, I., Diera, T., Ekonomi, J., & Akuntansi, M. (2023). Neraca neraca. *1192*, 668–680.

Firmansyah, D. (2022). Teknik pengambilan sampel umum dalam metodologi penelitian: Literature review. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Holistik (JIPH), 1*(2), 85–114.

Hadi, S. (2016). Pemeriksaan keabsahan data penelitian kualitatif pada skripsi. *Jurnal Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang, 22*(1), 109874.

Horner, M. (1997). Horner leadership theory...pdf. *Team Performance Management, 3*(4), 205.

Irma, E. R., Musnadi, S., Shabri, M., Yunus, M., Sakir, A., & Siregar, M. R. (2024). *Kepemimpinan dan kinerja organisasi*. Syiah Kuala University Press.

Luthfiyah, M. F. (2018). *Metodologi penelitian: Penelitian kualitatif, tindakan kelas & studi kasus*. CV Jejak (Jejak Publisher).

Muhajir, N. M. N., Zohriah, A., & Fauzi, A. (2023). Model kepemimpinan kontigensi dalam pengolahan pendidikan. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK), 5*(2), 4698–4703.

Muktamar, A., Yassir, B. M., Syam, W. S., & Ningsi, S. W. (2024). Hubungan gaya kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia. *Journal of International Multidisciplinary Research, 2*(1), 181–190.

Mulyasa, E. (2003). *Menjadi kepala sekolah profesional: Dalam konteks menyukseskan MBS dan KBK*. Remaja Rosdakarya.

Norman, E., & Pahlawati, E. (2024). Pengembangan kepemimpinan yang adaptif dan fleksibel: Meningkatkan ketahanan organisasi di era transformasi digital. *MES Management Journal, 3*(1), 298–305.

Parashakti, R. D. (2015). Perbedaan gaya kepemimpinan dalam perspektif maskulin dan feminin. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, 1*(1), 96902.

Pratiwi, A. I., & Aslami, N. (2022). Peran kepemimpinan dalam manajemen perubahan di dalam organisasi. *Ekonomi Bisnis Manajemen dan Akuntansi (EBMA), 3*(1), 475–482.

Ramadani, T. F., Ahmad, A., Marcellah, A., & Muktamar, A. (2024). Eksplorasi konsep dan model kepemimpinan dalam manajemen strategik. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research, 2*(2), 243–264.

Romarina, A. (2016). Economic resilience pada industri kreatif guna menghadapi globalisasi dalam rangka ketahanan nasional. *Jurnal Ilmu Sosial, 15*(1), 35–52.

Sagala, H. S., & Sos, S. (2018). *Pendekatan & model kepemimpinan*. Prenada Media.

Subandi, A., Syarip, E., Himawan, E. N., Sofianti, E., Yustika, R., & Setyawan, W. (2023). Mempelajari faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan di perusahaan XYZ. *Diversity: Jurnal Ilmiah Pascasarjana, 3*(1), 75. https://doi.org/10.32832/djip-uika.v3i1.7601

Copyright (c) 2024 MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan

Suntara, R. A., & Hijran, M. (2023). Implementasi teori kontingensi dalam eskalasi efektivitas kepemimpinan mahasiswa. *Jurnal Basicedu, 7*(6), 3406–3419.

Wijono, S. (2018). *Kepemimpinan dalam perspektif organisasi*. Kencana.

Copyright (c) 2024 MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan