



Analisis Penerapan Kepemimpinan Situasional dalam Pengambilan Keputusan HRD di PT X Purwakarta

Sheva Arestia Dwi Putri^{1*}, Selvi Khansa Lutfiyah², Aos Kuswandi³

^{1,2} Program Studi Psikologi, Universitas Islam 45 Bekasi, Indonesia

³ Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan, Universitas Islam 45 Bekasi, Indonesia

Email: shevaputri050@gmail.com¹, selvikhansalutfiyah@gmail.com², aos_kuswandi@unismabekasi.ac.id³

*Penulis Korespondensi: shevaputri050@gmail.com

Abstract. Leadership is an important factor influencing the effectiveness of decision-making within an organization, particularly in the Human Resource Development (HRD) function. Leaders are expected to adapt their leadership style to employees' characteristics and readiness levels to ensure that organizational decisions support the achievement of organizational goals. This study aimed to analyze the implementation of situational leadership in the decision-making process of the HRD department at PT X Purwakarta. A qualitative approach with a case study method was employed. Data were collected through semi-structured interviews with one HRD officer. The data were analyzed through data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that the HRD applied all four situational leadership styles telling, selling, participating, and delegating—according to employees' readiness, competence, and work situations. The decision-making process was conducted systematically through problem identification, information gathering, discussions with relevant parties, and consideration of company policies before final decisions were made. These findings suggest that the implementation of situational leadership supports more effective, adaptive, and context-based decision-making and may serve as a practical reference for organizations in improving human resource management practices.

Keywords: Case Study; Decision-Making; Human Resource Development; Organization; Situational Leadership.

Abstrak. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi efektivitas pengambilan keputusan dalam organisasi, termasuk pada fungsi *Human Resource Development* (HRD). Pemimpin dituntut mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan karakteristik dan tingkat kesiapan karyawan agar keputusan yang diambil dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan kepemimpinan situasional dalam pengambilan keputusan HRD di PT X Purwakarta. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara semi terstruktur terhadap satu informan yang menjabat sebagai HRD. Data dianalisis melalui proses reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa HRD menerapkan keempat gaya kepemimpinan situasional, yaitu *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*, yang disesuaikan dengan tingkat kesiapan, kemampuan, serta kondisi karyawan dalam menghadapi berbagai situasi kerja. Proses pengambilan keputusan dilakukan secara sistematis melalui identifikasi permasalahan, pengumpulan informasi, diskusi dengan pihak terkait, serta mempertimbangkan kebijakan perusahaan sebelum keputusan ditetapkan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan situasional mendukung pengambilan keputusan yang lebih efektif, adaptif, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga dapat menjadi masukan bagi perusahaan dalam mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia.

Kata kunci: *Human Resource Development*; Kepemimpinan Situasional; Organisasi; Pengambilan Keputusan; Studi Kasus.

1. LATAR BELAKANG

Pencapaian tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Dalam mengelola sumber daya manusia tersebut, kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi individu atau kelompok dalam mencapai visi dan tujuan yang telah ditetapkan (Wijaya dkk., 2018). Seorang pemimpin yang

efektif mampu menumbuhkan optimisme, kepercayaan diri, serta komitmen anggota terhadap organisasi. Selain itu, pemimpin juga dituntut untuk mampu mengarahkan, memberikan wawasan, serta membangun rasa hormat dan kepercayaan dari bawahannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal (Wijaya dkk., 2018).

Kepemimpinan telah lama menjadi topik yang banyak dibahas dalam berbagai organisasi, baik skala kecil maupun besar. Keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi sering kali dikaitkan dengan kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpinnya (Darmawan & Roselini, 2022). Dalam praktiknya, setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dalam mengelola bawahannya. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat menjadi penting karena dapat memengaruhi kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang terlalu otoriter dan mengabaikan kebutuhan bawahan berpotensi menimbulkan tekanan kerja yang berdampak pada menurunnya kinerja pegawai (Az-Zahroh dkk., 2023).

Penerapan kepemimpinan pada dasarnya tidak dapat dipisahkan dari kondisi dan situasi yang dihadapi organisasi. Efektivitas seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh karakteristik bawahan, lingkungan kerja, serta sumber daya yang tersedia (Nihayati, 2019). Oleh karena itu, seorang pemimpin perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi yang dihadapi agar dapat mengelola organisasi secara efektif. Salah satu pendekatan yang menekankan pentingnya penyesuaian tersebut adalah kepemimpinan situasional (Nihayati, 2019).

Teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard menekankan bahwa karakteristik bawahan menjadi faktor utama dalam menentukan perilaku kepemimpinan yang paling sesuai. Menurut teori ini, efektivitas kepemimpinan tidak ada satu gaya kepemimpinan yang dapat dianggap paling efektif untuk semua situasi. Keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh kemampuannya menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan dan kemampuan bawahannya. (Wijaya dkk., 2018). Selain itu, setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang menjadi pedoman bagi anggotanya dalam berpikir dan bertindak untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pemimpin perlu mempertimbangkan kondisi organisasi dan karakteristik karyawan dalam menentukan pendekatan kepemimpinan yang akan diterapkan (Wijaya dkk., 2018).

Selain kemampuan memimpin, seorang pemimpin juga dituntut untuk mampu mengambil keputusan secara tepat. Pengambilan keputusan merupakan aspek penting dalam organisasi karena keputusan yang dihasilkan akan memengaruhi jalannya organisasi, pencapaian tujuan, bahkan keberlangsungan organisasi itu sendiri (Alfian & Aria, 2020). Keputusan yang kurang tepat dapat menghambat perkembangan organisasi, sedangkan

keputusan yang tepat mampu meningkatkan efektivitas kerja dan kepercayaan anggota organisasi (Pute, 2024). Dalam prosesnya, pengambilan keputusan sering kali menjadi tugas yang kompleks karena pemimpin harus mempertimbangkan berbagai alternatif, risiko, serta konsekuensi yang mungkin muncul dari setiap pilihan yang tersedia (Alfian & Aria, 2020).

Pengambilan keputusan yang efektif memerlukan dukungan informasi yang memadai, pengalaman, serta kemampuan pemimpin dalam menganalisis berbagai alternatif yang ada. Seorang pemimpin perlu mempertimbangkan berbagai faktor sebelum menentukan keputusan terbaik, mulai dari mengidentifikasi masalah, menganalisis alternatif solusi, hingga melakukan evaluasi terhadap keputusan yang telah diambil (Nurwahyuliningsih dkk., 2022). Selain itu, kondisi yang dihadapi organisasi juga turut memengaruhi metode pengambilan keputusan yang digunakan. Dalam situasi yang kompleks atau krisis, pemimpin dituntut untuk mampu bertindak cepat sekaligus mempertimbangkan dampak jangka panjang dari keputusan yang dipilih (Nurwahyuliningsih dkk., 2022).

Kepemimpinan dan pengambilan keputusan merupakan dua aspek yang saling berkaitan dalam keberhasilan organisasi. Seorang pemimpin tidak hanya bertanggung jawab dalam mengarahkan bawahannya, tetapi juga bertanggung jawab terhadap setiap keputusan yang diambil serta konsekuensi yang ditimbulkannya (Alfian & Aria, 2020). Dalam konteks tersebut, kepemimpinan situasional menjadi pendekatan yang relevan karena memungkinkan pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan kondisi dan karakteristik bawahan sebelum menentukan keputusan yang akan diambil. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan situasional diharapkan dapat membantu menghasilkan keputusan yang lebih efektif, tepat sasaran, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi (Nihayati, 2019).

Salah satu pihak yang memiliki peran penting dalam proses pengambilan keputusan organisasi adalah *Human Resource Development* (HRD). HRD bertanggung jawab dalam berbagai aktivitas pengelolaan sumber daya manusia, seperti rekrutmen, pelatihan, pemberian kompensasi, penilaian kinerja, serta pemeliharaan hubungan kerja (Hamka dkk., 2022). Dalam menjalankan tugas tersebut, HRD sering dihadapkan pada berbagai keputusan yang berkaitan dengan karyawan maupun kebijakan organisasi. Perbedaan kemampuan, pengalaman, dan tingkat kesiapan karyawan menuntut HRD untuk mampu menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya agar keputusan yang diambil dapat diterapkan secara efektif. Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan situasional menjadi penting dalam mendukung pengambilan keputusan yang dilakukan oleh HRD.

Berbagai penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa penerapan kepemimpinan situasional memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan efektivitas organisasi. Penerapan kepemimpinan situasional yang dilakukan melalui penyesuaian gaya *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* sesuai dengan tingkat kesiapan bawahan terbukti mampu mendukung terciptanya lingkungan kerja yang lebih efektif. Fauziah dkk. (2018) menemukan bahwa kepemimpinan situasional memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen organisasi. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dapat meningkatkan keterikatan anggota terhadap organisasi. Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian Hairiah dkk. (2024) yang menunjukkan bahwa fleksibilitas pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan sesuai kondisi bawahan berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas kepemimpinan, motivasi, produktivitas, serta komunikasi dalam organisasi. Berdasarkan berbagai penelitian tersebut, kepemimpinan situasional tidak hanya berperan dalam mendukung hubungan antara pemimpin dan bawahan, tetapi juga berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif.

Berbagai penelitian terdahulu lebih banyak mengkaji kepemimpinan situasional dalam kaitannya dengan kinerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Namun, penelitian yang secara khusus membahas peran kepemimpinan situasional dalam pengambilan keputusan oleh HRD masih relatif terbatas. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan situasional dalam pengambilan keputusan pada HRD di PT X Purwakarta.

2. KAJIAN TEORITIS

Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional merupakan sebuah teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard, yang menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan dan karakteristik bawahan yang dipimpinnya (Nihayati, 2019). Menurut Wijaya (Pute, 2024), kepemimpinan situasional merupakan kemampuan, kesiapan, dan kemauan seseorang dalam menjalankan tanggung jawab untuk mengarahkan anggota sesuai dengan keadaan dan situasi organisasi atau perusahaan. Sementara itu, Robbins (Wijaya dkk., 2018) menjelaskan bahwa kepemimpinan situasional merupakan teori yang berfokus pada pengikut, di mana setiap karyawan memiliki tingkat kesiapan yang berbeda sehingga membutuhkan pendekatan kepemimpinan yang berbeda pula.

Gibson menyatakan bahwa kepemimpinan situasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menuntut pemimpin untuk memahami perilaku diri sendiri, perilaku bawahan, serta kondisi situasi yang dihadapi sebelum menetapkan gaya kepemimpinan yang akan digunakan (Nihayati, 2019). Dengan demikian, tidak terdapat satu gaya kepemimpinan yang bersifat paling efektif untuk seluruh situasi, sebab efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh kondisi organisasi serta karakteristik bawahan. Selain itu, budaya organisasi juga menjadi faktor yang perlu diperhatikan karena berfungsi sebagai pedoman dalam proses berpikir dan bertindak guna mencapai tujuan organisasi (Wijaya dkk., 2018). Oleh sebab itu, pemimpin perlu melakukan penyesuaian perilaku kepemimpinan berdasarkan situasi yang dihadapi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Menurut Sudirgo (2020), kepemimpinan situasional membutuhkan tiga keterampilan utama yang perlu dimiliki pemimpin, yaitu *goal setting*, *diagnosis*, dan *matching* (Darmawan & Roselini, 2022). *Goal setting* merupakan keterampilan menetapkan tujuan yang jelas, spesifik, terukur, dan memiliki batas waktu sehingga dapat meningkatkan kinerja bawahan. *Diagnosis* merupakan kemampuan pemimpin dalam mengidentifikasi serta menganalisis tingkat kompetensi dan kesiapan bawahan, sedangkan *matching* merupakan kemampuan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat perkembangan atau kesiapan pengikut (Darmawan & Roselini, 2022). Dengan menguasai ketiga keterampilan tersebut, pemimpin dapat menerapkan kepemimpinan situasional secara lebih efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi dan bawahannya.

Menurut Sedarmayanti (Wijaya dkk., 2018), teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard terdiri atas empat dimensi, yaitu *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*. Keempat dimensi tersebut menunjukkan perbedaan tingkat pengarahan dan dukungan yang diberikan pemimpin kepada bawahan sesuai dengan tingkat kesiapan dan kemampuan yang dimiliki pengikut.

Telling (Memberitahukan)

Gaya *telling* ditandai dengan tingginya tingkat pengarahan dan rendahnya tingkat dukungan yang diberikan pemimpin kepada bawahan. Pada gaya ini, pemimpin memberikan instruksi secara rinci mengenai tugas yang harus dikerjakan, meliputi penentuan apa yang harus dilakukan, bagaimana cara pelaksanaannya, kapan pekerjaan dilakukan, dan di mana tugas tersebut dilaksanakan. Selain itu, proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan sepenuhnya berada di tangan pemimpin, sedangkan bawahan berperan sebagai pelaksana tugas yang telah ditetapkan (Nihayati, 2019).

Selling (Meyakinkan)

Gaya *selling* ditunjukkan melalui tingginya tingkat pengarahan yang disertai dengan tingginya tingkat dukungan dari pemimpin. Dalam gaya ini, pemimpin tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga menjelaskan alasan di balik keputusan yang diambil serta membuka kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan pendapat dan saran. Meskipun keputusan utama masih berada pada pemimpin, komunikasi dua arah lebih banyak dilakukan untuk meningkatkan pemahaman dan keterlibatan bawahan dalam pelaksanaan tugas (Wahyuni, 2023).

Participating (Mengikutsertakan)

Gaya *participating* menekankan tingginya dukungan dan rendahnya pengarahan dari pemimpin kepada bawahan. Pada gaya ini, pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk terlibat dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan melalui komunikasi dua arah yang lebih intensif. Pemimpin dan bawahan saling bertukar ide serta bekerja sama dalam menentukan solusi yang tepat, sementara peran pemimpin lebih berfokus pada pemberian dukungan dan fasilitasi terhadap pelaksanaan tugas (Hairiah & Asy'ari, 2024).

Delegating (Pendelegasian)

Gaya *delegating* ditandai dengan rendahnya tingkat pengarahan maupun dukungan yang diberikan pemimpin kepada bawahan. Dalam gaya ini, pemimpin memberikan kewenangan yang lebih besar kepada bawahan untuk mengambil keputusan dan mengendalikan pelaksanaan tugasnya sendiri. Pemimpin tetap melakukan koordinasi dan kesepakatan terkait tujuan yang ingin dicapai, namun tanggung jawab pelaksanaan dan pengambilan keputusan sebagian besar didelegasikan kepada bawahan yang dianggap telah memiliki kemampuan dan kesiapan yang memadai (Sari & Sari, 2020).

Pengambilan Keputusan

Definisi Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai proses yang melibatkan pertimbangan terhadap berbagai aspek, baik yang bersifat individu maupun sosial, dengan memperhatikan nilai-nilai serta fakta yang relevan dalam suatu situasi (Hasanah dkk., 2025). Dalam konteks organisasi, pengambilan keputusan menjadi aktivitas yang sangat penting karena dapat memengaruhi individu, kelompok, maupun organisasi secara keseluruhan (Nurwahyuliningsih dkk., 2022). Oleh karena itu, setiap keputusan perlu dibuat melalui pertimbangan yang matang agar dapat memberikan hasil yang selaras dengan tujuan yang ingin dicapai. Dengan demikian, pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa pilihan yang ada untuk menyelesaikan suatu permasalahan (Hasanah dkk., 2025).

Proses pengambilan keputusan diawali dengan identifikasi dan pendefinisian masalah secara jelas, kemudian dilanjutkan dengan pengumpulan informasi yang relevan sebagai dasar pertimbangan dalam menentukan alternatif solusi (Nurwahyuliningsih dkk., 2022). Selanjutnya, berbagai alternatif yang tersedia dianalisis untuk menetapkan pilihan yang paling tepat berdasarkan kondisi yang dihadapi (Nurwahyuliningsih dkk., 2022). Setelah keputusan ditetapkan, langkah berikutnya adalah mengimplementasikan keputusan tersebut serta melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap hasil yang telah dicapai (Nurwahyuliningsih dkk., 2022). Dengan demikian, pengambilan keputusan tidak hanya berorientasi pada pemilihan alternatif, melainkan juga meliputi pelaksanaan dan penilaian terhadap keputusan yang telah dibuat.

Dasar Pengambilan Keputusan

George R. Terry mengemukakan bahwa terdapat lima dasar dalam proses pengambilan keputusan, yaitu intuisi, pengalaman, fakta, wewenang, dan rasionalitas (Saputra dkk., 2024). Intuisi merupakan dasar pengambilan keputusan yang mengandalkan perasaan atau naluri tanpa melalui proses analisis yang mendalam. Dasar ini umumnya digunakan dalam kondisi ketika informasi yang tersedia terbatas serta waktu pengambilan keputusan relatif singkat (Hasanah dkk., 2025). Meskipun demikian, keputusan yang didasarkan pada intuisi tetap memerlukan pertimbangan yang matang agar risiko kesalahan dapat diminimalkan.

Pengalaman juga menjadi salah satu dasar yang sering digunakan dalam pengambilan keputusan (Saputra dkk., 2024). Pengalaman diperoleh melalui proses pembelajaran maupun peristiwa yang pernah dialami sebelumnya sehingga dapat menjadi referensi dalam menghadapi situasi yang serupa (Hasanah dkk., 2025). Semakin banyak pengalaman yang dimiliki seseorang, semakin besar pula kemampuannya dalam mempertimbangkan berbagai alternatif keputusan. Oleh karena itu, pengalaman dapat membantu individu mengambil keputusan secara lebih cepat dan tepat.

Selain intuisi dan pengalaman, pengambilan keputusan dapat didasarkan pada fakta yang bersifat objektif dan dapat diverifikasi (Saputra dkk., 2024). Penggunaan fakta dalam pengambilan keputusan memungkinkan individu melakukan analisis terhadap berbagai alternatif berdasarkan data yang tersedia. Dengan demikian, keputusan yang dihasilkan cenderung lebih rasional dan dapat dipertanggungjawabkan (Hasanah dkk., 2025). Dasar ini banyak digunakan ketika informasi yang dibutuhkan tersedia secara memadai.

Dasar berikutnya adalah wewenang, yaitu hak atau kekuasaan yang dimiliki seseorang untuk menentukan keputusan dan mengarahkan orang lain agar melaksanakan keputusan tersebut (Saputra dkk., 2024). Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang umumnya ditemukan dalam organisasi yang memiliki struktur hierarki yang jelas (Hasanah dkk., 2025). Dalam kondisi tersebut, pemimpin memiliki tanggung jawab untuk menentukan keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, keputusan yang diambil berdasarkan wewenang harus tetap mempertimbangkan kepentingan organisasi secara keseluruhan.

Dasar terakhir adalah rasionalitas, yaitu proses pengambilan keputusan yang dilakukan melalui pertimbangan logis dan sistematis (Saputra dkk., 2024). Pengambilan keputusan secara rasional dilakukan dengan menganalisis berbagai alternatif serta mempertimbangkan konsekuensi dari setiap pilihan yang tersedia. Pendekatan ini biasanya digunakan ketika individu memiliki waktu dan informasi yang cukup untuk melakukan analisis secara mendalam (Hasanah dkk., 2025). Melalui proses yang sistematis tersebut, keputusan yang dihasilkan diharapkan mampu memberikan hasil yang paling optimal.

Tahapan Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan dapat dimaknai sebagai suatu metode pemecahan masalah yang dilakukan melalui pendekatan ilmiah (Munawaroh, 2020). Dalam pendekatan ini, proses pengambilan keputusan diawali dengan mengidentifikasi dan mendefinisikan masalah secara jelas, kemudian dilanjutkan dengan pengumpulan data dan fakta yang relevan sebagai dasar dalam menentukan solusi yang tepat (Munawaroh, 2020). Setelah informasi terkumpul, langkah berikutnya adalah melakukan analisis terhadap data yang tersedia serta menyusun beberapa alternatif pemecahan masalah yang dapat dipertimbangkan (Munawaroh, 2020). Selanjutnya, pengambil keputusan memilih alternatif terbaik berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dan menetapkan tindakan yang akan dijalankan (Munawaroh, 2020).

Setelah keputusan diterapkan, perlu dilakukan evaluasi untuk mengetahui efektivitas keputusan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi (Munawaroh, 2020). Evaluasi menjadi bagian penting karena hasilnya dapat dimanfaatkan sebagai bahan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan di masa mendatang (Munawaroh, 2020). Menurut Hasanah dkk. (2025), proses pengambilan keputusan yang dilakukan secara sistematis melalui tahapan-tahapan ilmiah dapat membantu individu maupun organisasi menghasilkan solusi yang lebih efektif dan berorientasi pada ketepatan sasaran. Oleh sebab itu, penerapan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan menjadi penting untuk meminimalkan kesalahan serta meningkatkan kualitas keputusan yang dihasilkan (Hasanah dkk., 2025).

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam maupun luar individu. Hasanah dkk. (2025) menjelaskan bahwa terdapat enam faktor utama yang memengaruhi kualitas keputusan, yaitu faktor fisik, emosional, rasional, praktikal, interpersonal, dan struktural. Setiap faktor memiliki peran yang berbeda dalam membantu individu mempertimbangkan berbagai alternatif sebelum menentukan keputusan yang akan diambil. Oleh karena itu, pemahaman terhadap berbagai faktor tersebut berperan penting dalam mendukung terciptanya keputusan yang tepat dan efektif.

Faktor fisik berkaitan dengan kondisi kesehatan seseorang yang dapat memengaruhi kemampuan berpikir dan menilai suatu situasi. Individu yang berada dalam kondisi fisik yang baik cenderung mampu berpikir lebih jernih sehingga dapat menghasilkan keputusan yang lebih tepat. Selain itu, faktor emosional juga berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan karena kemampuan mengendalikan emosi dapat membantu seseorang bertindak secara lebih objektif dan bijaksana (Hasanah dkk., 2025). Sebaliknya, keputusan yang diambil berdasarkan emosi yang tidak terkendali dampak yang muncul berpotensi menjadi kurang menguntungkan.

Faktor rasional berhubungan dengan kemampuan seseorang dalam menggunakan pengetahuan, informasi, dan pemahaman yang dimiliki untuk menganalisis suatu permasalahan. Semakin baik pemahaman individu terhadap situasi yang dihadapi, maka semakin besar peluang untuk menghasilkan keputusan yang tepat. Sementara itu, faktor praktikal merujuk pada kemampuan individu dalam menerjemahkan keputusan yang telah ditetapkan ke dalam tindakan nyata serta kepercayaan dirinya dalam menjalankan keputusan tersebut (Hasanah dkk., 2025). Dengan demikian, efektivitas keputusan bergantung pada kemampuan berpikir serta kemampuan dalam mengimplementasikan keputusan ke dalam tindakan nyata.

Selain faktor internal, pengambilan keputusan juga dipengaruhi oleh faktor interpersonal dan struktural. Faktor interpersonal berkaitan dengan hubungan sosial dan interaksi dengan orang lain yang dapat memberikan masukan, informasi, maupun sudut pandang baru dalam menentukan pilihan. Faktor struktural berkontribusi dalam membentuk lingkungan pengambilan keputusan melalui berbagai aspek, seperti aturan, sistem organisasi, serta kondisi sosial, ekonomi, dan politik (Hasanah dkk., 2025). Dengan demikian, keputusan yang diambil dipengaruhi oleh perpaduan antara karakteristik individu dan lingkungan tempat individu tersebut berada.

3. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan kualitatif melalui metode studi kasus guna memahami secara mendalam fenomena yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik dalam konteks alamiah (Wulandari dkk., 2023). Selain itu, penelitian kualitatif juga digunakan untuk melakukan eksplorasi terhadap suatu fenomena melalui penyajian data dan fakta secara komprehensif yang disajikan dalam bentuk uraian deskriptif (Wulandari dkk., 2023). Penelitian ini menggunakan metode studi kasus karena memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai suatu fenomena dalam konteks kehidupan nyata (Salsabila dkk., 2025). Melalui metode ini, kajian dilakukan secara intensif dan sistematis terhadap berbagai unit analisis, seperti peristiwa, aktivitas, individu, kelompok, maupun organisasi, sehingga dapat menghasilkan pemahaman yang komprehensif terhadap kasus yang menjadi fokus penelitian (Salsabila dkk., 2025).

Penelitian ini dilakukan di PT X Purwakarta dengan informan penelitian yaitu HRD yang memiliki keterlibatan langsung dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Informan dalam penelitian ini dipilih karena memiliki pengetahuan dan pengalaman yang selaras dengan fokus penelitian. Data penelitian dikumpulkan melalui wawancara semi terstruktur serta dokumentasi. Wawancara dilakukan untuk menggali informasi secara mendalam terkait penerapan kepemimpinan situasional dalam pengambilan keputusan, sedangkan dokumentasi digunakan sebagai sumber data pendukung guna memperkuat temuan penelitian. Dalam penelitian studi kasus, penggunaan berbagai sumber data penting untuk menghasilkan pemahaman yang komprehensif terhadap fenomena yang dikaji (Wulandari dkk., 2023).

Analisis data dilakukan secara kualitatif melalui tahapan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, hingga penarikan kesimpulan. Untuk menjamin keabsahan data, peneliti menerapkan teknik triangulasi serta mengonfirmasi hasil wawancara kepada informan sehingga data yang diperoleh memiliki kredibilitas dan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya (Salsabila dkk., 2025).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan penelitian dilakukan di PT X Purwakarta pada tanggal 16 Juni 2026 dengan melibatkan seorang informan yang menjabat sebagai *Human Resource Development* (HRD). Informan dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa informan memiliki kewenangan dan tanggung jawab secara langsung terhadap pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi terstruktur untuk memperoleh informasi secara mendalam mengenai penerapan kepemimpinan

situasional dalam menghadapi berbagai situasi kerja serta pelaksanaan pengambilan keputusan di perusahaan.

Penerapan Gaya Telling dalam Pengambilan Keputusan

Berdasarkan hasil wawancara, pimpinan memberikan instruksi kerja secara jelas dan terstruktur sesuai dengan tingkat kemampuan karyawan. Pada tugas yang lebih kompleks, pimpinan memberikan arahan secara bertahap serta melakukan pemantauan dan evaluasi guna memastikan setiap pekerjaan terlaksana sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Selanjutnya, karyawan yang masih baru atau belum memahami pekerjaannya diberikan pendampingan dan arahan yang lebih intensif sebelum diberikan tanggung jawab secara penuh. Ketika karyawan mengalami kesulitan, pimpinan juga berperan dalam menentukan solusi yang tepat melalui pemberian penjelasan ulang, contoh kerja, maupun pelatihan tambahan.

Temuan tersebut menunjukkan adanya penerapan gaya kepemimpinan *telling* yang ditandai dengan tingginya pemberian arahan dan pengawasan kepada bawahan. Menurut Hersey dan Blanchard, gaya telling diterapkan pada bawahan yang memiliki tingkat kesiapan kerja rendah sehingga membutuhkan instruksi yang jelas dari pemimpin. Dalam konteks pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan ini membantu pimpinan memastikan bahwa keputusan yang diambil dapat diimplementasikan sesuai dengan prosedur dan standar perusahaan, sekaligus mengurangi risiko kesalahan kerja pada karyawan yang masih membutuhkan bimbingan.

Penerapan Gaya Selling dalam Pengambilan Keputusan

Berdasarkan hasil wawancara, pimpinan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dengan mengakomodasi pendapat dan pandangan yang disampaikan. Seluruh masukan yang diberikan dipertimbangkan terlebih dahulu sebelum keputusan ditetapkan, meskipun penerapannya tetap disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi organisasi. Ketika terjadi perbedaan pendapat antara pimpinan dan karyawan, keputusan akhir tetap mengacu pada kebijakan serta kepentingan manajemen. Selain melibatkan karyawan dalam proses pertimbangan keputusan, pimpinan juga memberikan motivasi kepada karyawan yang menghadapi tantangan atau tekanan kerja dengan mengingatkan tujuan bekerja, memberikan dukungan, serta menumbuhkan keyakinan diri karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

Temuan tersebut menunjukkan adanya penerapan gaya kepemimpinan *selling* yang ditandai dengan tingginya pemberian arahan dan dukungan kepada bawahan. Menurut Hersey dan Blanchard, gaya selling diterapkan ketika bawahan masih memerlukan pengarahan dalam bekerja, namun juga membutuhkan motivasi dan dukungan dari pemimpin. Dalam proses

pengambilan keputusan, gaya ini terlihat dari keterbukaan pimpinan terhadap masukan karyawan, pemberian penjelasan mengenai keputusan yang diambil, serta upaya membangun komitmen dan kepercayaan diri karyawan. Dengan demikian, gaya *selling* membantu menciptakan komunikasi dua arah yang dapat meningkatkan pemahaman dan penerimaan karyawan terhadap keputusan yang ditetapkan organisasi.

Penerapan Gaya Participating dalam Pengambilan Keputusan

Berdasarkan hasil wawancara, HRD melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan sesuai dengan tingkat jabatan dan kebutuhan organisasi. Keterlibatan tersebut dilakukan melalui rapat bersama kepala departemen, rapat internal tim HR, maupun pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan aspirasi melalui atasan langsung atau media yang disediakan perusahaan. HRD menyatakan bahwa masukan dari karyawan dapat menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan, bahkan beberapa usulan telah diimplementasikan menjadi kebijakan baru perusahaan. Salah satu contohnya adalah pemberian poin tambahan bagi karyawan yang hadir 15 menit sebelum jam kerja sebagai bagian dari penilaian kedisiplinan.

Temuan tersebut menunjukkan adanya penerapan gaya *participating*, yang ditandai dengan keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan serta pemberian ruang untuk menyampaikan pandangan. Berdasarkan teori kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard, gaya *participating* dicirikan dengan tingginya dukungan pemimpin terhadap bawahan melalui komunikasi dua arah dan keterlibatan dalam penyelesaian masalah. Melalui keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, HRD memperoleh informasi yang lebih beragam sehingga keputusan yang dihasilkan menjadi lebih relevan dengan kondisi di lapangan.

Penerapan Gaya Delegating dalam Pengambilan Keputusan

Hasil wawancara menunjukkan bahwa HRD memberikan tanggung jawab kepada bawahan berdasarkan kemampuan dan tingkat kepercayaan diri yang dimiliki masing-masing karyawan. Karyawan yang dinilai telah mampu menyelesaikan tugas secara mandiri diberikan kewenangan yang lebih besar dalam mengambil keputusan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaannya. Namun, HRD tetap membuka kesempatan bagi karyawan untuk berkonsultasi apabila menghadapi kesulitan dalam pelaksanaan tugas.

Temuan tersebut menggambarkan penerapan gaya *delegating*, yaitu pemimpin mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar kepada bawahan yang telah memiliki kemampuan dan kesiapan kerja yang tinggi. Menurut Hersey dan Blanchard, gaya *delegating* cocok diterapkan pada bawahan yang memiliki kompetensi dan komitmen yang baik

sehingga tidak memerlukan pengawasan secara intensif. Penerapan gaya ini membantu HRD dalam mempercepat proses pengambilan keputusan karena bawahan dapat mengambil keputusan operasional sesuai dengan kewenangannya.

Pengambilan Keputusan oleh HRD di PT X

Berdasarkan hasil wawancara, pengambilan keputusan di PT X dilakukan melalui tahapan yang sistematis, dimulai dari identifikasi permasalahan, pengumpulan data dan informasi, diskusi dengan pihak yang terkait, hingga penyampaian hasil evaluasi kepada manajemen untuk memperoleh persetujuan sebelum keputusan diterapkan. Data menjadi dasar utama dalam proses tersebut karena digunakan untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil sesuai dengan kondisi yang terjadi di lapangan. Ketersediaan data yang valid membantu pimpinan menilai tingkat urgensi suatu permasalahan, mempertimbangkan berbagai alternatif tindakan, serta meminimalkan risiko kesalahan dalam pengambilan keputusan.

Selain data, pengalaman kerja juga berperan penting dalam mendukung efektivitas pengambilan keputusan. Pengalaman memungkinkan pimpinan mengenali pola permasalahan yang pernah terjadi sebelumnya sehingga dapat mempercepat proses analisis dan penentuan tindakan yang tepat, terutama ketika organisasi menghadapi situasi yang membutuhkan respons cepat. Dalam kondisi informasi yang terbatas, pimpinan tetap mempertimbangkan fakta yang tersedia dan mengomunikasikan kelebihan serta kekurangan dari setiap alternatif kepada manajemen sebagai dasar penentuan keputusan akhir.

Sebagai HRD, kewenangan yang dimiliki turut memengaruhi keputusan yang diambil, khususnya pada permasalahan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia, seperti pemberian sanksi, evaluasi kinerja, maupun tindakan disipliner. Dalam proses tersebut, pimpinan berupaya menjaga objektivitas dengan mendasarkan keputusan pada data dan fakta yang tersedia, bukan pada pertimbangan pribadi. Selain itu, karakteristik, tingkat pengalaman, dan masa kerja karyawan juga menjadi faktor yang dipertimbangkan dalam melakukan evaluasi. Temuan ini menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan dilakukan secara rasional dan berbasis bukti (*evidence-based decision making*), dengan mempertimbangkan informasi yang relevan, pengalaman kerja, serta kebijakan organisasi untuk menghasilkan keputusan yang tepat dan dapat dipertanggungjawabkan.

Kepemimpinan Situasional dalam Pengambilan Keputusan

Berdasarkan hasil wawancara, penerapan kepemimpinan situasional dalam pengambilan keputusan dilakukan dengan menyesuaikan pendekatan kepemimpinan terhadap kondisi dan permasalahan yang dihadapi. Informan menjelaskan bahwa setiap permasalahan memiliki karakteristik yang berbeda sehingga memerlukan cara penanganan dan pengambilan keputusan

yang berbeda pula. Pada kasus yang bersifat berat dan berdampak besar bagi perusahaan, seperti pelanggaran serius atau tindakan yang melanggar hukum, keputusan cenderung diambil secara tegas berdasarkan aturan yang berlaku. Sebaliknya, pada permasalahan yang masih dapat ditoleransi atau dipengaruhi oleh faktor situasional, pimpinan lebih mengutamakan proses klarifikasi, pengumpulan informasi, dan pertimbangan terhadap kondisi yang melatarbelakangi terjadinya permasalahan.

Kemampuan, kesiapan, pengalaman, dan karakteristik karyawan juga menjadi faktor yang dipertimbangkan dalam menentukan cara memimpin serta mengambil keputusan. Karyawan yang masih baru atau belum memahami pekerjaan memperoleh arahan, pendampingan, serta toleransi yang lebih besar dibandingkan karyawan yang telah memiliki pengalaman dan memahami aturan perusahaan. Sementara itu, karyawan yang telah menunjukkan kemampuan dan tanggung jawab yang baik diberikan kepercayaan yang lebih besar dalam melaksanakan pekerjaan maupun mengambil keputusan sesuai dengan tugasnya.

Hasil wawancara juga menunjukkan tidak adanya dominasi satu gaya kepemimpinan dalam seluruh situasi. Pemimpin menerapkan berbagai pendekatan sesuai dengan kebutuhan, mulai dari memberikan arahan (*telling*), memberikan penjelasan dan motivasi (*selling*), melibatkan karyawan dalam proses diskusi dan musyawarah (*participating*), hingga memberikan pendelegasian wewenang kepada karyawan yang dinilai mampu (*delegating*). Namun, dalam situasi kerja sehari-hari, pendekatan yang lebih sering digunakan adalah melibatkan karyawan melalui komunikasi dan musyawarah untuk memperoleh masukan sebelum keputusan ditetapkan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas pengambilan keputusan berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai kondisi organisasi serta karakteristik bawahan. Hal ini selaras dengan teori kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard, yang menjelaskan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk semua situasi. Efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menentukan gaya yang tepat berdasarkan tingkat kesiapan serta kemampuan bawahan, serta tuntutan situasi yang dihadapi. Melalui penyesuaian tersebut, keputusan yang dihasilkan menjadi lebih objektif, adil, konsisten, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Temuan ini juga didukung oleh penelitian Bizany dkk. (2024) yang menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan situasional dilakukan dengan menyesuaikan pendekatan kepemimpinan terhadap kondisi organisasi, karakteristik bawahan, dan permasalahan yang dihadapi. Sebelum menentukan tindakan maupun keputusan, pemimpin terlebih dahulu

melakukan analisis terhadap situasi yang ada sehingga pendekatan yang digunakan dapat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Penyesuaian tersebut dilakukan melalui penerapan berbagai gaya kepemimpinan, mulai dari *telling*, *selling*, *participating*, hingga *delegating* sesuai dengan tingkat kesiapan bawahan dan tuntutan situasi.

Hasil yang serupa juga ditemukan oleh Liow (2018) pada kepemimpinan Bupati Minahasa periode 2013–2018. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan tidak bergantung pada penggunaan satu gaya tertentu, melainkan pada kemampuan pemimpin dalam menerapkan berbagai pendekatan kepemimpinan secara fleksibel sesuai kondisi yang dihadapi. Melalui penerapan instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, pemimpin dapat mengarahkan bawahan secara lebih efektif dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Meskipun kedua penelitian tersebut dilakukan pada konteks organisasi yang berbeda, yaitu lembaga pendidikan dan pemerintahan daerah, hasilnya menunjukkan kesamaan dengan penelitian ini bahwa penerapan kepemimpinan situasional menuntut kemampuan pemimpin dalam membaca situasi, memahami karakteristik bawahan, serta menyesuaikan pendekatan kepemimpinan yang digunakan. Dengan demikian, prinsip kepemimpinan situasional tidak hanya relevan diterapkan dalam dunia pendidikan maupun pemerintahan, tetapi juga dalam pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan, khususnya dalam mendukung proses pengambilan keputusan yang efektif.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa penerapan kepemimpinan situasional berperan dalam mendukung proses pengambilan keputusan HRD di PT X Purwakarta. HRD tidak menerapkan satu gaya kepemimpinan secara tetap, melainkan menyesuaikan pendekatan dengan karakteristik karyawan, tingkat kesiapan kerja, serta situasi yang dihadapi. Penerapan gaya *telling* digunakan ketika karyawan masih memerlukan arahan dan pengawasan, gaya *selling* diterapkan melalui pemberian penjelasan, motivasi, dan komunikasi dua arah, gaya *participating* diwujudkan dengan melibatkan karyawan dalam proses diskusi dan pemberian masukan, sedangkan gaya *delegating* diterapkan kepada karyawan yang telah memiliki kemampuan dan kesiapan untuk melaksanakan tugas secara mandiri. Selain itu, proses pengambilan keputusan dilakukan secara sistematis melalui identifikasi permasalahan, pengumpulan data, diskusi, serta pertimbangan terhadap fakta, pengalaman, dan kebijakan organisasi sebelum keputusan ditetapkan. Temuan ini menunjukkan bahwa penyesuaian gaya kepemimpinan sesuai situasi dapat mendukung

terciptanya keputusan yang lebih efektif, objektif, dan dapat dipertanggungjawabkan pada konteks penelitian ini.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya melibatkan satu orang informan, yaitu HRD di PT X Purwakarta, sehingga hasil penelitian menggambarkan penerapan kepemimpinan situasional berdasarkan perspektif informan tersebut dan belum dapat digeneralisasikan pada organisasi lain. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan melibatkan lebih banyak informan, seperti pimpinan departemen maupun karyawan, agar diperoleh sudut pandang yang lebih komprehensif mengenai penerapan kepemimpinan situasional dalam pengambilan keputusan. Selain itu, penelitian pada perusahaan dengan karakteristik yang berbeda juga diperlukan untuk memperluas pemahaman mengenai penerapan kepemimpinan situasional dalam berbagai konteks organisasi. Bagi PT X Purwakarta, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam mempertahankan fleksibilitas penerapan gaya kepemimpinan sesuai kondisi organisasi serta terus mendorong komunikasi, partisipasi, dan pengambilan keputusan yang berbasis data agar efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dapat terus ditingkatkan.

REFERENSI

- Alfian, N., & Aria, V. (2020). Gaya Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan Terhadap Sebuah Organisasi. *Jurnal Kepemimpinan*, 1(2), 1–12.
- Az-Zahroh, N. M., Safvitri, C., Putra, S. A., & Anshori, M. I. (2023). Kajian Teori Kepemimpinan Situasional Dan Kepuasan Kerja : Studi Literature Review. *Jurnal Riset dan Inovasi Manajemen*, 1(3), 131-154.
- Bizany, Z., Manurung, Z. H., Aisyah, S., & Asy'ari, H. (2024). Penerapan Pendekatan Kepemimpinan Situasional oleh Kepala Sekolah SMK Islamiyah Ciputat. *Management of Education: Manajemen Pendidikan Islam*, 10(1), 77-84.
- Darmawan, S., & Roselini, B. T. (2022). Studi Gaya Kepemimpinan Situasional (Situational Leadership Model Hersey-Blanchard) pada Rumah Makan Padang Se-Kabupaten Sleman D.I.Y. *Telaah Bisnis*, 23(1), 50-62.
- Fauzia, H. H., Rubini, B., & Sunaryo, W. (2018). Kepemimpinan Situasional Dan Komunikasi Interpersonal Dalam Meningkatkan Komitmen Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(2), 607-616.
- Hairiah, M., & Asy'ari, H. (2024). Kajian Teori Sifat, Teori Perilaku Kepemimpinan Situasional Dan Kepuasan Kerja: Studi Literature Review. *MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 4(4), 241-246.
- Hairiah, M., Labib, M., & Asy'ari, H. (2024). Analisis Teori Situasional dalam Meningkatkan Efektivitas Pemimpin. *Al-Ubudiyah: Jurnal Pendidikan dan Studi Islam*, 5(2), 248-254.
- Hamka, A. A., Soumena, M. Y., & Hamid, A. (2022). Peran Human Resources Development (Hrd) Dalam Meningkatkan Competitive Advantage Karyawan Pada Btn Syariah Kcps Parepare. *BANCO: Jurnal Manajemen dan Perbankan Syariah*, 4, 25-49.

- Hasanah, S., Hasanah, Q., Hurwanani, D., Azizah, Z. S., Firmansyah, A. R., & Mu'alimin. (2025). Pengambilan Keputusan: Konsep, Proses, Dan Faktor Yang Mempengaruhi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 2(5), 315-321.
- Liow, S. R., Pioh, N., & Waworundeng, W. (2018). Kepemimpinan Situasional Bupati Periode 2013-2018 Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Di Kabupaten Minahasa. *EKSEKUTIF: Jurnal Jurusan Ilmu Pemerintahan*, 1(1), 1-11.
- Munawaroh. (2020). Pengambilan Keputusan dalam Manajemen. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 11(1), 1-10.
- Nihayati, S. H. (2019). Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Mts Al Iman Gebang Purworejo. *Jurnal Ar-Rihlah Inovasi Pengembangan Pendidikan Islam*, 4(2), 90-114.
- Nurwahyuliningsih, E., Nulhaqim, S. A., & Rachim, H. A. (2022). Kepemimpinan Dan Pengambilan Keputusan Pada Organisasi Layanan Manusia. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 13(2), 136-145.
- Pute, J. P. (2024). Analisis Model Kepemimpinan Situasional Rita Nuradhawati Terhadap Pengambilan Keputusan Proponen Gereja Toraja Jemaat Batang Palli. *Kamarampasan: Jurnal Mahasiswa Kepemimpinan Kristen*, 2(2), 1-18.
- Salsabila, I., Meiliani, D., Maharani, S., & Lubis, R. N. (2025). Desain Penelitian Studi Kasus. *Jurnal Arjuna : Publikasi Ilmu Pendidikan, Bahasa dan Matematika*, 3(3), 245-254.
- Saputra, A. A., Situmorang, G. F., Hidayat, R., & Kusumasari, I. R. (2024). *Proses Pengambilan Keputusan yang Diterapkan dalam Organisasi dan Manajemen*. 3, 1–8.
- Shinta Nofita Sari, S. N., & Fitri Kartika Sari, F. K. (2020). Gaya Kepemimpinan Situasional Di Perpustakaan Jaringan Dokumentasi Dan Informasi Hukum Kabupaten Sleman. *Jurnal Pustaka Ilmiah*, 6(1), 987-993.
- Wahyuni, S. (2023). *Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Personalia Pt. Arto Manunggal*. Media Mahardhika, 21(2), 187-195.
- Wijaya, P. H., Widayati, C. C., & Rahmayanti, C. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi*, 23(3), 319-333.
- Wulandari, T., Sari, D. P., & Nasution, A. R. (2023). Deskripsi Mendalam untuk Memastikan Keteralihan Temuan Penelitian Kualitatif. *Jurnal Literasiologi*, 11(2), 124-131.