

Situational Theory of Leadership dalam Organisasi Pelayanan Kemanusiaan Pada Gaya Kepemimpinan di IYOIN LC Tangerang Tahun 2018-2019

Ayu Alya Zahra

Program Studi Kesejahteraan Sosial, Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi, UIN Jakarta

e-mail: alya.zhrra20@mhs.uinjkt.ac.id

ABSTRAK

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang memiliki pengaruh dan kuasa untuk mempengaruhi juga menggerakkan bawahannya dalam lingkup yang dipimpinnya. Sebagai pemimpin dalam menjalankan dan melakukan fungsi serta perannya biasanya mereka mempunyai sekaligus menerapkan gaya juga pendekatan dalam menjalankan organisasi yang dipimpin olehnya. Dalam penelitian ini, penulis menganalisis teori situasional dalam kepemimpinannya pada kegiatan peduli Tangerang di IYOIN LC Tangerang dan itu menjadi tujuan penelitian untuk mengetahui gaya apa yang paling diterapkan dalam kepemimpinannya. Teori yang memiliki fokus pada bawahan atau pengikutnya. Dimana, berhasilnya kepemimpinan bergantung pada bagaimana tingkat kesiapan juga kedewasaan bawahannya. Metode ini menggunakan metode penelitian kualitatif dan studi literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari empat gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard bahwa informan lebih kepada *selling* dalam gaya kepemimpinannya dan sangat efektif dan efisien dalam melihat bawahannya dan pembagian tugas dan menghasilkan efektifitas pemimpin yang tinggi juga tercapainya tujuan bersama yang sudah ditetapkan.

Kata Kunci: *Kepemimpinan, Organisasi, Pelayanan, Teori Situasional*

Situational Theory of Leadership in Human Service Organizations Case Study: Leadership Style at IYOIN LC Tangerang 2018-2019

ABSTRACT

Leadership is something that has influence and power to move subordinates within the scope they lead. As leaders in carrying out and carrying out functions and usually they always apply the style and approach in running the organization that is carried out by him. In this study, the author analyzed the situation theory in his leadership in the Tangerang care activities at IYOIN LC Tangerang and it became the research objective to find out what style was most applied in his leadership. Theories that have a focus on subordinates or followers. Where, success depends on how prepared as well as maturity. This method uses qualitative research methods and literature studies. The results show that of the four leadership styles proposed by Hersey and Blanchard that information is more about sales in their leadership style and is very effective and efficient in seeing their subordinates and the division of tasks and resulting in high leadership effectiveness as well as achieving the shared goals that have been set.

Keywords: *Leadership, Organization, Service, Situational Theor*

PENDAHULUAN

Organisasi yang memberikan tugas harus dipatuhi dan dijalankan oleh bawahannya dengan baik.

Teori kepemimpinan memperlihatkan bahwa banyak tahap antara pengembangan pemimpin dengan bawahan di ruang lingkup yang terkontrol dengan beragamnya kondisi dan situasi yang krusial untuk tingkatan kesiapan bawahan. Maka, seorang pemimpin harus bisa mengarahkan dengan tepat sekalipun situasi sementara. Dengan demikian, mereka akan mempunyai kebiasaan menggunakan pengaruh tanpa adanya sanksi atau ancaman dalam mengarahkan anggotanya guna tercapainya tujuan bersama dan umum dalam suatu organisasi.

Sebagai pemimpin dalam menjalankan dan melakukan fungsi serta perannya biasanya mereka mempunyai sekaligus menerapkan gaya juga pendekatan dalam menjalankan organisasi yang dipimpin olehnya. Sebagai seorang pemimpin yang efektif harus bisa mempengaruhi bawahannya untuk tercapainya tujuan. Maka, seorang pemimpin bisa menerapkan gaya, pendekatan atau model yang menjadi ciri khas dari kepemimpinannya. Perlu diketahui bahwa tipe kepemimpinan yang ada perbedaan bisa berpengaruh kepada kinerja dari organisasi tersebut. Bagaimana peran kepemimpinan pemimpin tersebut di organisasi sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan analisis terhadap kepemimpinan pemimpin di organisasi IYOIN LC Tangerang dalam kegiatan peduli Tangerang yang menjabat selama dua tahun pada 2018 hingga 2019 menurut model *situasional theory of leadership* dimana teori ini dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard. Organisasi ini memiliki fokus dalam membuat program-program pada bidang pendidikan, kepemudaan, sosial dan jaringan internasional.

Jika melihat pada jurnal-jurnal sebelumnya, hanya sedikit yang membahas mengenai judul yang peneliti ambil. Bahkan, tidak ada jurnal yang spesifik membahas mengenai analisis teori ini didalam kepemimpinan suatu organisasi. Lebih sering pada suatu perusahaan. Yaitu salah satunya Analisa Kepemimpinan Situasional pada CV. Inti Karya Utama dimana hasil penelitian menyatakan bahwa supervisor lebih mempunyai gaya partisipasi dalam melihat bawahannya dan pembagian tugas dan menghasilkan efektifitas pemimpin yang tinggi.

Maka dari itu, peneliti sangat tertarik mengambil dan membahas judul ini sekaligus mengetahui lebih dalam bagaimana kepemimpinan seseorang jika dilihat dari model kepemimpinan Hersey dan Blanchard. Itu merupakan tujuan penelitian ini dilakukan. Juga mengetahui lebih lanjut, bagaimana narasumber ketika memilih dan melihat bawahannya dalam pembagian tugas di suatu kegiatan.

METODE

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan salah satu strategi penelitian yang berfokus pada kalimat dan kata-kata dibanding dengan kuantifikasi pengumpulan dan analisis data. Penelitian kualitatif pada umumnya memiliki pandangan induktif terhadap hubungan teori dan penelitian, dan bersifat interpretivis, yang memiliki penekanan dalam pemahaman dunia sosial melalui pengujian interpretasi terhadap dunia tersebut oleh partisipan, dan keadaan sosial adalah hasil dari interaksi antar individu (Bryman, 2012: 380). Salah satu paradigma yang menjadi dasar penelitian kualitatif adalah paradigma naturalis, sebuah pendekatan pada penelitian lapangan berdasarkan asumsi bahwa realitas sosial objektif, ada dan dapat diamati serta dilaporkan dengan akurat (Babbie, 2013: 333).

Penggunaan metode kualitatif dalam penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan informasi secara mendalam mengenai kepemimpinan pemimpin dengan gaya *situasional theory of leadership* di dalam organisasi IYOIN LC Tangerang.

Subjek penelitian hanya tertuju pada satu informan, dimana ia menjabat sebagai ketua IYOIN LC Tangerang dalam kegiatan Peduli Tangerang pada tahun 2018 dan 2019. Kemudian, teknik pengumpulan data. Teknik penelitian untuk mencari dan menentukan informasi yang sesuai dengan topik penelitian. Dalam penulisan pada bahasan ini, penulis memakai dua metode untuk menunjang tulisan ini yaitu: wawancara dan studi literatur. Dimana wawancara dilakukan untuk mendapatkan data primer dan studi literatur untuk memperkuat dan mendukung argumen peneliti pada tulisan ini dalam melakukan analisis terhadap masalah penelitian.

Waktu dan tempat penelitian dilakukan pada satu hari dan wawancara dilakukan di tempat kediaman narasumber.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen Organisasi Pelayanan Kemanusiaan

Manajemen berarti suatu kegiatan mengatur juga mengelola dimana didalamnya terdapat suatu kegiatan perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan juga mengendalikan. Hal-hal ini dilakukan agar tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, melalui pemanfaatan sumber-sumber daya yang ada.

Dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dibutuhkan orang atau individu yang melaksanakan dan menjalankan tanggung jawab serta tugas-tugas yang ada dalam suatu struktur organisasi dan perannya yang jelas. Ini merupakan cakupan dari manajemen.

Organisasi yaitu suatu tempat atau wadah yang terdiri dari dua atau lebih orang atau

sekelompok orang yang saling bekerja sama secara sistematis dan terstruktur juga secara terkendali dan dipimpin. Semua usaha dilakukan agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya yang dipunya didalam organisasi tersebut.

Dapat dilihat dan diketahui bahwasannya organisasi adalah wadah atau tempat bagi manajemen, dan manajemen yang akan menentukan kemana arah gerak dari organisasi. Keduanya baik manajemen dan organisasi tidak dapat dipisahkan, mereka saling berkaitan. Tidak bisa organisasi bergerak tanpa manajemen dan juga sebaliknya (Rifa'I, Fadhli. 2013: 12).

Organisasi terbagi atas dua yaitu profit dan non-profit. Jika melihat dari banyak jenis organisasi. Organisasi yang sangat cocok sebagai wadah untuk kita generasi milenial dan penerus bangsa yang peduli akan sekitar untuk bisa tolong menolong dan mengembangkan diri didalamnya juga secara sukarelawan tanpa pamrih ingin bergabung ialah organisasi pelayanan sosial tepat disini dimana Dirdjosisworo menjelaskan bahwa organisasi sosial merupakan salah satu wadah pergaulan kelompok yang terstruktur secara jelas juga tugas-tugasnya dengan usaha bersama mencapai tujuan tertentu (Armeini, 2016).

Pada undang-undang nomor 6 tahun 1974 mengenai ketentuan-ketentuan pokok kesejahteraan sosial pada pasal 1 bahwa "Setiap warga negara berhak atas taraf kesejahteraan sosial yang sebaik-baiknya dan memiliki kewajiban untuk sebanyak mungkin ikut serta dalam usaha-usaha kesejahteraan sosial". Dimana jika melihat pada pasal 2 ayat 3 yang dimaksud usaha kesejahteraan sosial yaitu semua upaya, program dan kegiatan yang ditujukan untuk mewujudkan, membina, memelihara dan memulihkan dan mengembangkan kesejahteraan sosial.

Salah satu organisasi pelayanan yang bergerak pada bidang sosial dan kemanusiaan ialah

organisasi IYOIN LC Tangerang. Dimana organisasi ini tergabung dalam *member organization of united nations SDSN Youth Member*. Sebagai sebuah organisasi, pastinya memiliki visi dan misi untuk tercapainya suatu tujuan yang ada. Visi dari organisasi ini yaitu memperluas jaringan antar pemuda-pemudi sebagai fasilitas pencapaian tujuan bagi individu, sesama, dan pendidikan bangsa yang berdampak positif bagi seluruh pemuda-pemudi dan Indonesia. Agar tercapainya sebuah visi, terdapat beberapa misi yaitu 1) Memperluas jaringan antar pemuda-pemudi Indonesia. 2) Pengembangan SDM yang berkualitas demi terciptanya individu yang siap dan berkompeten di masa depan. 3) Turut andil dalam memotivasi pemuda-pemudi Indonesia untuk menggapai cita-cita dan cita-cita bangsa Indonesia. Visi misi yang ada selaras dengan SDGs (*Sustainable Development Goals*).

Agar tercapainya suatu tujuan yang ada di dalam organisasi diperlukan sosok pemimpin yang bisa dan mampu dalam mempengaruhi bawahannya atau anggota organisasi demi mewujudkan cita-cita organisasi dan stakeholders yang ada.

Narasumber merupakan pemimpin atau ketua di IYOIN LC Tangerang pada kegiatan Peduli Tangerang tahun 2018 dan menjadi penanggung jawab di kegiatan yang sama pada tahun 2019. Kegiatan Peduli Tangerang ini merupakan program *national charity project* untuk membantu generasi muda yang kurang beruntung dalam hal pendidikan juga membantu pihak sekolah yang kurang maksimal dalam mengadakan dan memfasilitasi pendidikan.

Situational Theory Of Leadership

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard merupakan teori yang memiliki fokus pada bawahan atau pengikutnya. Dimana, berhasilnya kepemimpinan bergantung pada bagaimana tingkat kesiapan juga kedewasaan bawahannya. Elemen penting dalam teori ini adalah kemampuan kinerja tinggi yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk beradaptasi dengan

lingkungan organisasi yang bisa saja sewaktu-waktu berubah.

Lebih lanjut, hasil tindakan seorang pemimpin dilihat dari kemampuan, kemauan dan kesiapan bawahan dalam melakukan suatu tugas. Dalam mencapai tujuan organisasi pemimpin menetapkan tingkat kemampuan beradaptasi yaitu para pemimpin harus bisa memahami juga merefleksikan hubungan diantaranya dan struktur yang akan diperlukan dan sedang berlangsung.

Hersey dan Blanchard mengatakan bahwa ada dua dimensi dalam kepemimpinan situasional yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan. Dengan penjelasan sebagai berikut; *pertama*, perilaku tugas yakni upaya yang dilakukan pemimpin dalam menetapkan peran bawahan, menjelaskan kegiatan juga bagaimana kegiatan tersebut diselesaikan. *Kedua*, perilaku hubungan yakni upaya yang dilakukan oleh pemimpin dalam menumbuhkan hubungan antar pribadi dengan komunikasi, sosioemosional dan kemudahan perilaku.

Dari dua dimensi ini, Hersey dan Blanchard membagi gaya kepemimpinan menjadi empat yaitu *telling, selling, participating dan delegating*.

1. *Telling*, bahwa pemimpin akan memberikan instruksi khusus (perintah kerja tugas) dan melakukan monitoring kerja bawahan secara seksama dan ketat. Komunikasi hanya dilakukan secara satu arah antara pemimpin ke pengikut dimana gaya ini memiliki tinggi tugas dan rendah hubungan.
2. *Selling*, bahwa pemimpin akan memberikan instruksi khusus juga penjelasan terkait keputusan dibuat. Dimana pemimpin masih melakukan pengarahan dan pengawasan dalam mereka menyelesaikan tugas. Terjadinya komunikasi dua arah, disini pemimpin “menjual” keputusannya dengan memberikan instruksi khusus tidak hanya dalam “bagaimana” dan “berapa banyak”

tetapi juga “mengapa”. Gaya ini memiliki tinggi tugas dan tinggi hubungan.

3. *Participating*, pemimpin akan berbagi ide dan memberikan kesempatan atau memfasilitasi bawahan untuk mereka bisa bertukar pikiran dan pendapat juga ikut serta dalam pengambilan keputusan. Adanya dorongan dari pemimpin untuk menyelesaikan tugas. Gaya ini memiliki rendah tugas dan tinggi hubungan.
4. *Delegating*, bahwa pemimpin akan mendelegasikan atau menyerahkan tanggung jawab pekerjaan tugas, keputusan akan tugas kepada bawahan mereka. Gaya ini memiliki rendah tugas dan rendah hubungan.

Analisis

Dari wawancara penulis terhadap informan dapat diketahui karakteristik kepemimpinan dari narasumber yang menjabat sebagai pemimpin di IYOIN LC Tangerang, sebagai berikut:

1. Bahwa dalam kepemimpinan, semua tugas, peran dan hal yang berkaitan pada pencapaian tujuan harus dilakukan secara terstruktur, terencana, dan adaptif serta semua hal harus jelas.
2. Bahwa informan sangat mengedepankan demokrasi dimana ia ingin sekali mendengarkan pendapat, saran, dan kritik anggota tetapi tetap balik lagi keputusan ada ditangannya.
3. Bahwa informan sangat tegas dalam kepemimpinannya. Jika ingin A harus A dilakukan tetapi jika ada kendala maka akan mencari alternatif lain.
4. Bahwa informan akan melakukan dan memberi pelatihan kepada bawahannya. Misalnya bagaimana cara berkomunikasi dan kerja tim yang baik agar tercapainya tujuan.

5. Bahwa informan menganut kepemimpinan otoriter dimana apabila ada perubahan harus atas seizin ketua.
6. Bahwa informan akan memberikan dan membagi tugas kepada bawahannya. Namun, ia juga suka terjun langsung untuk mengetahui kondisi lapangan seperti apa agar bisa mengambil keputusan secara tepat.
7. Bahwa informan sangat bertanggung jawab atas Amanah dan tugas yang sudah diembankan.
8. Dalam pembagian tugas ke bawahan, informan akan melihat pada *background checking* mana yang cocok menjadi ketua dan hanya sekadar anggota saja.

Dalam pembagian tugas ke bawahan, ia akan membaginya dengan melihat pada pengalaman, keahlian dan kemampuan anggota melalui *background checking*. Jadi, pertama pada tahap perekrutan pastinya ada CV yang harus diberikan oleh anggota, kemudian dari wawancara akan menghasilkan bagaimana niat dan motivasi diri untuk mengikuti penuh kegiatan tersebut. Ketika ia sudah mengetahui bagaimana kemampuan bawahannya, maka ia akan memilih satu orang ini untuk menjadi ketua divisi. Namun, kepanitiaan kegiatan ini dibentuk tiga bulan sebelum pelaksanaan, dalam waktu ini akan seiring dilihat apakah ia cocok atau tidak. Jika cocok akan dilanjutkan, tetapi jika tidak akan digantikan. Dimana balik lagi kepada karakteristik kepemimpinan informan bahwa termasuk kepada kepemimpinan otoriter dan sangat tegas dalam kepemimpinannya.

Kemudian, cara dari informan menumbuhkan hubungan antarpribadi dan juga sosioemosional yaitu pertama dengan mengapresiasi segala bentuk pencapaian individu (mau itu benar ataupun salah) tetapi tetap selaras dengan tujuan bersama. Kedua, terbuka atas masukan, saran, kritik apapun dari bawahannya. Ketiga, topik pembahasan ketika sedang berkumpul tidak baku hanya sebagai tugas

dan pekerjaan tetapi pembahasan lain juga bisa didiskusikan. Keempat, ketika sedang diadakan rapat, tidak hanya rapat formal saja tetapi ada *sharing session* dan *games* untuk menimbulkan *bonding* antara satu sama lain.

Dapat dilihat bahwa hal ini cocok dengan teori yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard mengenai dua dimensi kepemimpinan yaitu, perilaku tugas dan perilaku hubungan. Bagaimana seorang pemimpin membagi tugas dengan melihat kemampuan bawahan dan menumbuhkan sosioemosional diantaranya.

Dalam melihat kemampuan atau kematangan bawahan, informan juga tetap melihat kondisi lapangan seperti apa. Walaupun memang informan melihat dari CV bawahan untuk pembagian tugas. Dalam pembagian tugas semua sama untuk diberi instruksi khusus, kemudian ia akan memonitoring kinerja bawahan, diberi kesempatan untuk mengajukan pendapat atas suatu keputusan yang akan diambil sampai dengan bawahan bisa diberi tanggung jawab penuh dalam tugas. Dari hal ini dapat dilihat bahwa, informan memegang keempat gaya kepemimpinan baik itu *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating*.

Pengalaman yang dimiliki oleh bawahan akan sangat membantu individu lainnya yang belum memiliki pengalaman. Begitupun sebaliknya, jika bagi mereka tidak memiliki pengalaman penuh tetapi kuat pada pengetahuan bisa berbagai pengetahuan satu sama lain untuk tercapainya tujuan dari kegiatan tersebut. Atau dapat dikatakan *learning by doing*, termasuk bagaimana informan membagi peran dan tugas untuk *telling* dan *selling*.

Informan menyebutkan bahwa dalam mengelompokkan bawahan untuk pembagian tugas dan peran, ia melihat dari dua sudut pandang yaitu secara subjektif dan objektif. Dimana jika dari subjektif apakah ia memiliki tujuan yang sama atau tidak dan objektif yaitu melihat dari kemampuan dan pengalaman juga kinerja selama di lapangan seperti

apa. Baru ia bisa menentukan siapa saja yang cocok untuk diberikan *participating* dan *delegating*.

Lebih lanjut, ia menegaskan bahwa dari kepemimpinan dalam kegiatan tersebut. Lebih untuk menerima kritik, saran dan masukan dari bawahan akan suatu pengambilan keputusan tetapi tetap keputusan ada ditangannya. Selalu melakukan pengarahan dan pengawasan kepada bawahannya terkait tugas-tugas yang diberikan.

Selanjutnya, ia menambahkan bahwa dengan menerapkan gaya kepemimpinan ini, sangat efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan yang ada. Kegiatan berjalan dengan lancar dan baik. Ditambah informan menjadi pemimpin dalam acara ini selama dua tahun. Bisa dilihat, bahwa ia menerapkan ini dalam dua tahun berturut-turut dan berhasil dilaksanakan dan dijalankan.

KESIMPULAN

Dari pembahasan diatas dalam disimpulkan bahwa agar tercapainya suatu tujuan yang ada di dalam organisasi diperlukan sosok pemimpin yang bisa dan mampu dalam mempengaruhi bawahannya atau anggota organisasi demi mewujudkan cita-cita organisasi dan stakeholders yang ada.

Dalam organisasi IYOIN LC Tangerang pada kegiatan peduli Tangerang, pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard dan dapat diketahui bahwa dalam membagi peran dan tugas lebih kepada menyamakan persepsi dan pandangan juga tujuan dahulu akan segala hal tentang kegiatan tersebut. Kemudian, membagi tugas dan peran kepada bawahan dan bawahan harus bisa menjalankan sesuai apa yang sudah diinstruksikan. Pemimpin akan menjelaskan keputusan itu dibuat dan menerima masukan, kritik dan saran dari bawahan. Tetapi keputusan sepenuhnya berada di tangan pemimpin. Dapat diketahui dan dilihat dari keempat gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard, yakni lebih kepada *selling*. Dengan

menerapkan gaya kepemimpinan ini sangat efektif dan efisien dalam melihat bawahannya, serta pembagian tugas dapat menghasilkan efektifitas pemimpin yang tinggi juga tercapainya tujuan bersama yang sudah ditetapkan.

Bagi pemimpin, lebih bisa untuk berbagi pengalaman dan kemampuan yang dipunya agar bawahan semakin memiliki banyak pengetahuan akan organisasi terutama di organisasi pelayanan kemanusiaan. Kemudian, bagi bawahan atau anggota bisa mencontoh atau menjadikan gaya kepemimpinan ini menjadi role model baginya.

Melihat jurnal ini juga masih terdapat kekurangan maka untuk penelitian selanjutnya agar bisa mengkaji gaya kepemimpinan dengan mengacu pada teori lain yang masih belum banyak dibahas pada jurnal ilmiah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, A., Anggriani, R., Rodhi, M. N., Cahyadi, I., Irany, R. B. F. B. F., Jauhari, M. T., ... & Fadila, M. (2020). Pelatihan Manajemen Organisasi dan Kepemimpinan di Kelurahan Batulayar, Desa Batulayar, Lombok Barat. *ADMA: Jurnal Pengabdian dan Pemberdayaan Masyarakat*, 1(1), 1-10.
- Aditama, R. A. (2020). *Pengantar Manajemen*. Ae Publishing.
- Astuti, A. R. T. (2019). *Manajemen Organisasi (Teori dan Kasus)*. IAIN Parepare Nusantara Press.
- Babbie, E. (2013). *The Practice of Social Research (13th Ed)*. Wadsworth: Cengage Learning
- Bryman, A. (2012). *Social research methods (4th Ed)*. New York: Oxford University Press.
- Latifah, Z. (2021). Pentingnya Kepemimpinan dalam Organisasi. *Proceeding: Islamic University of Kalimantan*.
- Pramudyo, A. (2013). Implementasi manajemen kepemimpinan dalam pencapaian tujuan organisasi. *Jurnal bisnis, manajemen, dan akuntansi*, 1(2).
- Raharjo, S. T. (2002). Manajemen Relawan Pada Organisasi Pelayanan Sosial. *Sosiohumaniora*, 4(3), 1.
- Rifa'i, H. M., & Fadhli, M. (2013). *Manajemen organisasi*. Cv. Pusdikra Mitra Jaya.
- Uzonwanne, F. (2015). Leadership styles and decision-making models among corporate leaders in non-profit organizations in North America. *Journal of Public Affairs*, 15(3), 287-299.
- Waller, D. J., Smith, S. R., & Warnock, J. T. (1989). Situational theory of leadership. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 46(11), 2336-2341.
- Wahjono, S. I. (2010). Model Kepemimpinan Situasional Pada Perusahaan Keluarga (kasus UKM di Sentra Industri Wedoro Sidoarjo). *BISMA (Bisnis dan Manajemen)*, 3(1), 1-14.
- Wijono, S. (2018). *Kepemimpinan dalam perspektif organisasi*. Kencana.