



**PENGARUH KOMUNIKASI *INTERPERSONAL* DAN KEPEMIMPINAN
SITUASIONAL PEMBINA YAYASAN TERHADAP PENINGKATAN MUTU
PENDIDIKAN DI UNIKI BIREUN**

**THE INFLUENCE OF *INTERPERSONAL COMMUNICATION* AND *SITUATIONAL
LEADERSHIP* ON FOUNDATION FACTORS ON IMPROVING THE QUALITY OF
EDUCATION IN UNIKI BIREUN**

Fauzi, Yusuf A Samad

Universitas Islam Kebangsaan Indonesia Bireuen

Email:fauzikalia2017@gmail.com

Abstrak: Permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan menjadi tiga yaitu bagaimanakah pengaruh komunikasi interpersonal pembina Yayasan terhadap peningkatan mutu Pendidikan di UNIKI Bireuen, bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan situasional pembina Yayasan terhadap peningkatan mutu Pendidikan di UNIKI Bireuen dan bagaimanakah pengaruh komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan situasional pembina Yayasan terhadap peningkatan mutu Pendidikan di UNIKI Bireuen. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui survei dengan menyebarkan angket menggunakan model skala likert sebagai alat ukur. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai UNIKI Bireuen sebanyak, sedangkan sampel penelitian berjumlah 61 orang dengan kriteria dosen dan tenaga kependidikan. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan metode analisis regresi linier berganda (multi regression analysis). Sebelum pengujian hipotesis dilakukan uji asumsi klasik yaitu uji normalitas, uji lineraitas dan uji multikolinearitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan situasional pembina Yayasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan mutu Pendidikan di UNIKI Bireuen. Artinya, semakin tinggi komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan situasional maka semakin tinggi mutu Pendidikan. Kemampuan variabel komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan situasional terhadap peningkatan mutu Pendidikan sebesar 55,6% dan sisanya 44,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada di dalam model regresi linier.



Kata Kunci: Komunikasi Interpersonal, Gaya Kepemimpinan Situasional, Mutu Pendidikan

Abstract: The problems in this research are formulated into three, namely how is the influence of interpersonal communication of Foundation supervisors on improving the quality of Education at UNIKI Bireuen, how is the influence of situational leadership style of Foundation supervisors on improving the quality of Education at UNIKI Bireuen and how is the influence of interpersonal communication and situational leadership style of Foundation coaches on improving the quality of education at UNIKI Bireuen. This study uses a quantitative approach to the type of correlational research. Data collection techniques were carried out through surveys by distributing questionnaires using a Likert scale model as a measuring tool. The population in this study were employees of UNIKI Bireuen as a whole, while the research sample amounted to 61 people with the criteria of lecturers and education staff. Hypothesis testing in this study was carried out using the method of multiple linear regression analysis (multi regression analysis). Before testing the hypothesis, the classical assumption test was carried out, namely the normality test, linearity test and multicollinearity test. The results showed that interpersonal communication and situational leadership style of the Foundation's supervisors had a positive and significant effect on improving the quality of education at UNIKI Bireuen. That is, the higher the interpersonal communication and situational leadership style, the higher the quality of education. The ability of interpersonal communication variables and situational leadership style to improve the quality of education is 55.6% and the remaining 44.4% is influenced by other variables that are not in the linear regression model.

Keywords: Interpersonal Communication, Situational Leadership Style, Quality of Education.

PENDAHULUAN

Kinerja sebuah organisasi yang optimal dalam melaksanakan fungsinya dipengaruhi oleh interaksi antar anggota baik secara vertikal maupun horizontal. Interaksi antar anggota organisasi terlaksana dengan adanya komunikasi. Eksistensi suatu organisasi ditentukan oleh interaksi dari seluruh anggotanya, yang dikelola dengan menerapkan manajemen komunikasi.¹ Proses manajemen dalam aktivitas komunikasi adalah

¹ Zainuddin & Sutoyo Fauzi, "IMPLEMENTASI MANAJEMEN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI," *Jurnal Ilmiah Manajemen Muhammadiyah Aceh* 10, no. 2 (2020): 111–126.



menjadikan aktivitas komunikasi dilakukan secara terstruktur dan sistematis. Interaksi antarmanusia melibatkan nilai-nilai yang menjadi kaidah dalam komunikasi. Untuk itu penting memperhatikan norma-norma sosial dan sistem budaya yang berlaku dalam masyarakat.² Komunikasi merupakan kegiatan essential setiap organisasi dalam menyampaikan informasi.³ Aliran komunikasi dapat berasal dari pimpinan ke bawahan atau sebaliknya dari bawahan ke pimpinan. Menurut penelitian Hinrichs, J. R. (1964), 81% waktu pimpinan organisasi dihabiskan untuk berkomunikasi seperti mengadakan pertemuan, wawancara, memberikan perintah, membuat disposisi, menulis surat, memo dan pembicaraan melalui telepon.⁴ Komunikasi yang efektif akan sangat menentukan keberhasilan sebuah interaksi dan kelangsungan hidup sebuah organisasi.

Proses pencapaian tujuan organisasi sebagai suatu struktur terjadi dengan adanya interaksi yang harmonis, dinamis dan pasti diantara bagian yang satu dengan yang lainnya.⁵ Komunikasi dalam organisasi tidak hanya didasarkan pada jabatan dan peran, tetapi juga dapat bersifat informal yang didasarkan pada hubungan interpersonal. Komunikasi interpersonal bersifat diadik yaitu komunikasi antara orang-orang secara tatap muka yang memungkinkan untuk menangkap reaksi orang lain secara langsung.⁶ Dalam komunikasi interpersonal tampak kedekatan hubungan pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi. Komunikasi interpersonal juga berkembang sesuai dengan tingkat hubungan interpersonal tersebut. Komunikasi interpersonal yang dilakukan secara intensif dengan mempertimbangkan keseimbangan aspek kuantitas dan kualitas akan menciptakan hubungan interpersonal yang kuat antara pimpinan dan bawahan.⁷

Hubungan interpersonal akan berhasil dengan adanya keterbukaan antara pimpinan dan bawahan, Komunikasi terbuka dalam organisasi menjadikan bawahan mendapatkan informasi yang lengkap dan jelas tentang

² Marhamah Marhamah, "Pola Komunikasi Dan Stratifikasi Dalam Budaya T tutur Masyarakat Gayo," *El-HARAKAH (TERAKREDITASI)* 16, no. 2 (2014): 255.

³ Saerang Ivonne, S.Nelwan Olivia, and Tommy Peregkuan, "Pentingnya Komunikasi Dalam Organisasi.," *Jurnal Megadigma*, 2010.

⁴ John R. Hinrichs, "Communications Activity of Industrial Research Personnel.," *Personnel Psychology* 17, no. 2 (1964): 193-204.

⁵ Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi Teori Dan Praktek* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2017).

⁶ Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2019).

⁷ Ida Suryani Wijaya, "Komunikasi Interpersonal Dan Iklim Komunikasi," *Jurnal Dakwah Tabligh* Vol.14, no. No.1 (2013): hal.118-120, <http://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/tabligh/article/view/318/283>.



organisasi sehingga memotivasi dan meningkatkan produktivitas serta keharmonisan di lingkungan organisasi.⁸ Melalui organisasi terjadi pertukaran informasi, gagasan dan pengalaman diantara pimpinan dan bawahan. Pengambilan keputusan dalam organisasi berdasarkan informasi yang diterima oleh pimpinan. Begitu juga sebaliknya, Informasi yang diterima oleh bawahan menjadi rujukan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan pimpinan. Komunikasi interpersonal mengutamakan aspek keterbukaan (openness) empati (empathy), dukungan (supportiveness), rasa positif (positiveness) dan kesetaraan (equality).⁹ Aspek-aspek tersebut turut menentukan perubahan sikap dan tingkah laku dalam organisasi.

Komunikasi interpersonal yang efektif menjadikan arus informasi juga akan berjalan dengan lancar sehingga memotivasi pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi.¹⁰ Komunikasi interpersonal penting dalam menunjang kelancaran berorganisasi, maka pimpinan perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka.¹¹ Selain itu, pimpinan juga penting untuk memahami keadaan bawahannya yang memiliki perbedaan perasaan, sikap, kemampuan, tingkah laku dan kepribadian. Karena setiap organisasi memiliki situasi yang berbeda-beda pula. Aspek penting untuk meningkatkan keberhasilan pimpinan dalam suatu organisasi salah satunya adalah gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan juga salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan cara seseorang untuk mempengaruhi orang lain dengan menggunakan norma perilaku.¹² Keberhasilan pimpinan ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang menyesuaikan dengan kebutuhan situasi.¹³ Pemahaman pimpinan terhadap situasi yang berbeda-beda pada bawahan menentukan keberhasilannya. Situasi kepemimpinan merupakan interaksi positif antara pemimpin dengan bawahan yang dipimpin. Kepemimpinan model tersebut adalah gaya

⁸ Marhamah Marhamah, "Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Dalam Organisasi.," *Ziryab: Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2019): 18-32.

⁹ Joseph A Devito, "Fifteenth Edition The Interpersonal Communication Book" (2019): 1–20, <https://lccn.loc.gov/2017037905>.

¹⁰ Fauzi Abubakar, "Pengaruh Komunikasi Interpersonal Antara Dosen Dan Mahasiswa Terhadap Motivasi Belajar Dan Prestasi Akademik Mahasiswa.," *Jurnal Pekommas* 18, no. 1 (2015): 53–62, <https://www.neliti.com/publications/222386/>.

¹¹ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2017).

¹² Mifta Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016).

¹³ Ken. Shelton, *A New Paradigm of Leadership: Visions of Excellence for 21st Century Organizations*. (Executive Excellence Publishing, 2000).



kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan situasional bersifat fleksibel sehingga pimpinan dapat menyesuaikan dengan tingkat kematangan lingkungan kerja dan bawahan. Gaya kepemimpinan situasional merupakan pola perilaku pimpinan ketika memimpin dan mempengaruhi orang lain secara individu maupun kelompok.¹⁴ Gaya kepemimpinan situasional merupakan suatu teori kepemimpinan yang memfokuskan pada anggota suatu organisasi. Teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey and Blanchard (2012) menjelaskan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan tergantung pada kesesuaian faktor-faktor berikut:

1. Perilaku tugas yaitu pimpinan mengorganisir, menentukan peran dan menjelaskan uraian tugas setiap anggota serta cara penyelesaiannya. Hal tersebut dengan menyusun struktur organisasi, menetapkan saluran komunikasi dan secara rinci serta jelas menguraikan prosedur penyelesaian masalah.
2. Perilaku hubungan yaitu hubungan interpersonal yang dibina oleh pimpinan dengan bawahan dengan melakukan komunikasi terbuka, kemudahan perilaku dan memberikan dukungan sosioemosional.
3. Kematangan bawahan yaitu kemampuan dan kemauan individu dalam memikul tanggung jawab. Dalam hal ini, kematangan terbagi pada kematangan pada kemampuan yaitu pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman individu dalam menjalankan tugas yang diberikan pimpinan. Sedangkan kematangan pada kemauan merupakan kepercayaan, motivasi dan keterikatan individu untuk melaksanakan tugasnya. Kemauan yang tinggi mendorong timbulnya tanggung jawab dan menumbuhkan kepercayaan diri sehingga tidak memerlukan dorongan orang lain untuk melakukan tugas yang diberikan pimpinan.¹⁵

Faktor-faktor tersebut menjadi acuan untuk memahami secara mendalam tentang kepemimpinan situasional berdasarkan tingkat kematangan bawahan. Ketika pimpinan mempengaruhi aktivitas bawahan, maka pimpinan harus mengetahui kesiapan bawahan untuk menjalankan tugasnya. Gaya kepemimpinan situasional digambarkan sebagai berikut:

¹⁴ Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*.

¹⁵ Kenneth H. Blanchard and Dewey E. Johnson Hersey, Paul, *Management of Organizational Behavior* (London: Pearson, 2012).

Gaya kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard



Gambar 1 Empat Gaya Kepemimpinan Situasional

Gambar di atas menjelaskan tentang empat gaya dasar kepemimpinan situasional yang didasarkan pada perilaku tugas perilaku hubungan, yaitu:

1. *Telling* (memberitahukan) dicirikan dengan tinggi tugas dan rendah hubungan. Pimpinan berperilaku memberitahukan yang berarti tinggi orientasi tugasnya dan perilaku hubungan yang terbatas. Bentuk komunikasi yang digunakan adalah komunikasi satu arah. Dalam hal ini, pimpinan yang memiliki inisiatif pemecahan masalah dan pembuat keputusan. Gaya kepemimpinan ini sesuai pada bawahan yang memiliki tingkat kematangan rendah yaitu tidak memiliki kemampuan dan kemauan. Rendahnya kemampuan dan kemauan disebabkan kurang pengetahuan dan pengalaman serta ketidakyakinan pada diri sendiri sehingga pimpinan harus secara rinci dan jelas memberikan arahan.
2. *Selling* (menjual) dicirikan dengan tinggi tugas dan tinggi hubungan. Dalam hal ini pimpinan masih banyak memberikan arahan dan inisiatif dalam pembuat keputusan, akan tetapi sudah meningkat dengan komunikasi dua arah. Pimpinan memberikan dukungan dengan mendengarkan ide, saran dan perasaan bawahan tentang keputusan yang diambilnya. Gaya kepemimpinan ini sesuai pada bawahan yang memiliki tingkat kematangan rendah ke sedang, yaitu bawahan yang memiliki kemauan meskipun rendah kemampuan. Dalam hal ini pimpinan memberikan arahan untuk memperkuat antusias dan kemampuan bawahan.
3. *Participating* (mengikutsertakan) dicirikan dengan rendah tugas dan tinggi hubungan. Gaya kepemimpinan ini memberikan kesempatan



pada bawahan untuk bertukar pendapat dan ikut serta dalam pengambilan keputusan. Dalam hal ini, komunikasi dua arah ditingkatkan dan pimpinan pada posisi mendengarkan secara aktif. Gaya kepemimpinan ini sesuai pada bawahan yang memiliki tingkat kematangan sedang ke tinggi yaitu yang memiliki kemampuan tetapi tidak memiliki kemauan. Hal ini disebabkan bawahan merasa tidak yakin dengan kemampuan mereka, maka pimpinan secara aktif melakukan komunikasi dua arah sehingga dapat memberikan motivasi atau dukungan kepada mereka.

4. *Delegating* (mendelegasikan) dicirikan dengan rendah tugas dan rendah hubungan). Gaya kepemimpinan ini lebih cenderung menyerahkan pelaksanaan dan tanggungjawab dalam pengambilan keputusan kepada bawahan. Dalam hal ini pimpinan kurang memberikan arahan atau tidak banyak menggunakan komunikasi dua arah. Gaya kepemimpinan ini sesuai dengan bawahan yang memiliki kematangan yang tinggi yaitu yang memiliki kemauan, kemampuan dan keyakinan untuk dapat bertanggungjawab pada tugas, keputusan dan pelaksanaannya.¹⁶

Gaya Kepemimpinan situasional dan komunikasi interpersonal sebagai salah satu upaya dalam mencapai mutu Pendidikan. Perguruan tinggi sebagai organisasi pada pendidikan tinggi menganggap penting mutu karena mutu merupakan suatu keunggulan. mutu pendidikan menunjukkan pada Lembaga Pendidikan yang memiliki kualitas produk yang dapat diidentifikasi dengan peserta didik yang banyak dan berprestasi secara akademik dan non akademik.¹⁷ Karena itu, pencapaian mutu Pendidikan tidak hanya pada aspek input dan output tetapi juga aspek proses yang meliputi proses pembelajaran, monitoring dan evaluasi, pengelolaan kelembagaan dan pengambilan keputusan. Mutu pendidikan adalah mutu lulusan dan pelayanan yang memuaskan pihak terkait.¹⁸ Untuk meningkatkan mutu Pendidikan perlu adanya dukungan serius dari semua pihak mulai dari pemerintah, lembaga pendidikan, keluarga dan dunia usaha. Mutu pendidikan sebagai karakteristik dan gambaran secara keseluruhan dari pelayanan pendidikan baik internal maupun eksternal.¹⁹ Dengan kata lain bahwa input, proses dan output

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ahmad Zaini Aziz, "Manajemen Berbasis Sekolah: Alternatif Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah," *El Tarbawi* 8, no. 1 (2015): 69-92.

¹⁸ Muhammad Fadhli, "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Tinggi," *Tadbir, Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* 1, no. 2 (2017): 215-240.

¹⁹ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan : Pembuka*



pendidikan menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan. Karena itu, pelayanan pendidikan yang optimal akan menghasilkan keluaran yang optimal pula yaitu lulusan yang handal, tenaga Pendidikan yang professional dan budaya Pendidikan.

Universitas Islam Kebangsaan atau UNIKI merupakan salah satu perguruan tinggi di Kota Bireuen, Kecamatan Jeumpa yang berada dibawah payung Yayasan Kebangsaan Bireuen. Yayasan ini didirikan pada tahun 2007 dibawah pembinaan Dr. H. Amiruddin Idris, SE., M.Si, Yayasan Perguruan tinggi ini bertujuan mengembangkan dunia pendidikan yang dapat dinikmati seluruh anak bangsa. Perjalanan sejarah menunjukkan kiprah dari Pembina Yayasan dalam mengembangkan perguruan tinggi tersebut. Yayasan Kebangsaan Bireuen, mendapat dukungan moril dari Pemerintah Daerah Kabupaten Bireuen untuk membuka Perguruan Tinggi, yang bernama Perguruan Tinggi Kebangsaan Bireuen (PTKB) yang memfokuskan pada pengembangan pendidikan tinggi bidang ekonomi (STIE Kebangsaan) jenjang Strata-1 dan jenjang Magister (S.2) serta bidang Hukum (STIH Kebangsaan Bireuen). Kemudian pada tahun 2018 pembina Yayasan mengembangkan perguruan tinggi tersebut dengan menggabungkan pengelolaan Perguruan Tinggi yang ada pada Yayasan Kebangsaan Bireuen dan Yayasan Bina Bangsa Lhokseumawe menjadi Universitas Islam Kebangsaan Indonesia.

Pengembangan Fakultas dan Prodi yang dikelola UNIKI selanjutnya, bertambah, yaitu Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Fakultas Hukum dan Syariah, Fakultas Komputer dan Multimedi, Fakultas Pertanian dan Peternakan (PS Sain Pertanian, PS Peternakan) dan Fakultas Keguruan dan Ilmu Kependidikan. Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk meneliti bagaimanakah pengaruh komunikasi interpersonal pembina yayayasan terhadap peningkatan mutu Pendidikan di UNIKI Bireuen, bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan situasional pembina yayayasan terhadap peningkatan mutu Pendidikan di UNIKI Bireuen dan bagaimanakan pengaruh komunikasi interpersonal dan pengaruh gaya kepemimpinan situasional Pembina yayayasansecara simultan terhadap peningkatan mutu Pendidikan di UNIKI Bireuen.

Terdapat penelitian yang relevan dengan penelitian ini yaitu: Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di MAN 2 Model. Penelitian ini menjelaskan bahwa masih terlihat kurangnya komunikasi dan keterbukaan antara kepala sekolah dan guru di MAN 2 Model Medan. Kepala sekolah jarang mengikuti kegiatan di sekolah.

Ruang Kreativitas, Inovasi Dan Pemberdayaan Potensi Sekolah Dalam Sistem Otonomi Sekolah (Bandung: Alfabeta, 2013).



Terdapat kesenjangan antara guru dan kepala sekolah. Kurangnya sikap komunikasi kepala sekolah menyebabkan budaya organisasi kurang baik sehingga terbentuk pengelompokan antara guru. Kepala sekolah sebaiknya bekerja sama dengan guru. Melalui komunikasi interpersonal kepala sekolah bisa merangkul guru secara keseluruhan. Sehingga budaya organisasi yang baik akan tercipta di lingkungan sekolah.²⁰ Sedangkan penelitian Utami, S. P (2015) dengan judul: "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Pada Biro Perjalanan Wisata " Panen Tour", yang menyebutkan pengembangan tenaga kerja yang terlatih dan terdidik didasarkan pada kepentingan tenaga kerja itu sendiri dan perusahaan. Kepentingan tenaga kerja dilakukan dengan meningkatkan kompetensi melalui kepemimpinan yang tepat, pemberian motivasi dan komunikasi interpersonal. Sedangkan kepentingan perusahaan dilakukan dengan meningkatkan efisiensi kerja.²¹

Penelitian yang berjudul: Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru sebagai Determinan Kinerja Guru oleh Diwiyani, D., & Sarino, A, (2018) menjelaskan kinerja guru dapat ditingkatkan dengan peningkatan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah. Skor tertinggi dari empat gaya kepemimpinan situasional adalah delegating yang menunjukkan bahwa kepala sekolah memberikan kepercayaan penuh kepada guru, berdiskusi dan komunikasi yang efektif.²² Sedangkan penelitian Nasir, M., Basalamah, J., & Murfat, M. Z. (2020) berjudul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai menjelaskan bahwa peningkatan kinerja sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan situasional yang dimiliki oleh pimpinan kecamatan. Gaya Kepemimpinan Situasional dalam penelitian ini diukur melalui dua dimensi yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan. Pimpinan menyusun tujuan dan menetapkan peran serta melakukan komunikasi dua arah dalam memberikan dukungan pada bawahan.²³

²⁰ Bulgansyah Ritonga, "Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di Man 2 Model," *Journal of Chemical Information and Modeling* 6, no. 2 (2020): 1689-1699, <http://journal.umsu.ac.id/index.php/edutech/article/view/4930>.

²¹ Susiati Purwaning Utami, "Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Pada Biro Perjalanan Wisata " Panen Tour ", " *Jurnal Ilmiah WIDYA* 3, no. 1 (2015): 1-9.

²² Dini Diwiyani and Alit Sarino, "Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Sebagai Determinan Kinerja Guru," *Jurnal MANAJERIAL* 17, no. 1 (2018): 83.

²³ Jafar and Murfat Moch Zulkifli Nasir, Munawir, Basalamah, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja," *CELEBES*

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional. Variabel bebas dalam penelitian ini ada dua yaitu komunikasi interpersonal (X_1) dengan indikator keterbukaan, empati, dukungan, rasa positif dan kesetaraan. Variabel X_2 adalah gaya kepemimpinan situasional dengan indikator memberitahukan, menjual, mengikutsertakan dan mendelegasikan. Sedangkan variabel terikat adalah peningkatan mutu pendidikan dengan indikator kurikulum, lulusan, pelayanan dan sarpras. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui survei dengan menyebarkan angket dan menggunakan model skala likert sebagai alat ukur. Instrumen penelitian ini sudah dilakukan uji keabsahan data yaitu uji validitas dan reliabilitas. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai UNIKI Bireuen sebanyak 159 terdiri dari dosen sebanyak 100 orang dan tenaga kependidikan sebanyak 59 orang. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan jenis sampel probabilitas dan metode sampel berstrata. Dan penentuan jumlah anggota sampel menggunakan rumus Taro Yamane dan didapat sebanyak 61 orang terdiri dari 38 orang dosen dan 23 orang tendik.

Data dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan desain penelitian deskriptif dan verifikatif. Analisis deskriptif dimaksudkan untuk memberikan deskripsi awal setiap variabel terkait dengan distribusi frekuensi, pemusatan data dan penyebaran data sehingga lebih tertata dan mudah diinterpretasikan maknanya. Sedangkan analisis verifikatif dimaksudkan untuk pembuktian uji hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan metode analisis regresi linier berganda (multi regression analysis). Sebelum pengujian hipotesis dilakukan uji asumsi klasik yaitu uji normalitas yaitu untuk mengetahui apakah nilai residual terdistribusi secara normal atau tidak, jika nilai residual terdistribusi dengan normal, maka dapat disebutkan sebagai model regresi yang baik. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorov-smirnov-Z, dengan ketentuan data berdistribusi normal apabila nilai $Asymp.Sig (2-tailed)$ lebih besar dari taraf signifikansi 5% (0,05).

Kemudian dilakukan pula uji linearitas yang bertujuan untuk membuktikan apakah variabel bebas (komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan situasional) berkorelasi secara linier terhadap variabel terikat (peningkatan mutu pendidikan). Uji linearitas dilakukan dengan menggunakan Test for Linearity atau uji F dengan ketentuan data memiliki hubungan yang linier apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada taraf signifikansi 5% dan



membandingkan nilai Sig dengan taraf signifikansi 5% (0,05). Selain itu juga dilakukan uji multikolinearitas yang bertujuan untuk melihat ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi linear berganda. Jika ada korelasi yang tinggi di antara variabel-variabel bebasnya, maka hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya menjadi terganggu. Uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Model regresi yang bebas multikolinieritas memiliki angka tolerance > 0.10 dan nilai VIF < 10.00. Jika nilai koefisien korelasi antar masing-masing variabel independen kurang dari 0,1, maka model dapat dinyatakan bebas dari multikolinearitas, dan jika nilai korelasi lebih dari 0,1 berarti terjadi korelasi yang sangat kuat antar variabel independen sehingga terjadi multikolinearitas. Model regresi yang baik tidak terjadi gejala multikolinearitas atau tidak terjadi korelasi antar variabel bebas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan dengan uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah nilai residual terdistribusi secara normal atau tidak. Pada penelitian ini menggunakan uji One Sample Kolmogorov Smirnov dan hasil yang didapat nilai nilai signifikansi (p) = 0,200 lebih besar dari taraf signifikansi 5% (0,05) atau $0,200 > 0.05$ maka data penelitian dapat dikatakan terdistribusi normal. Sedangkan uji linearitas dilakukan untuk membuktikan apakah variabel bebas (komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan situasional) berkorelasi secara linier terhadap variabel terikat (peningkatan mutu pendidikan). Uji linearitas dilakukan dengan menggunakan Test for Linearity dengan hasil nilai Deviation from Linearity Sig adalah 0,999 lebih besar dari 0.05 atau $0,999 > 0.05$ dan diperoleh nilai F hitung adalah 0.190 lebih kecil dari nilai F tabel; 1,94 maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linier secara signifikan antara variabel komunikasi interpersonal (X_1) dan gaya kepemimpinan situasional (X_2) dengan variabel peningkatan mutu pendidikan (Y). Selanjutnya uji multikolinearitas untuk melihat ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi linear berganda. Berdasarkan uji tersebut diketahui nilai tolerance untuk variabel komunikasi interpersonal (X_1) dan gaya kepemimpinan situasional (X_2) adalah 0,624 lebih besar dari 0,10. Sedangkan nilai VIF untuk variabel komunikasi interpersonal (X_1) dan gaya kepemimpinan situasional (X_2) adalah 1,602 lebih kecil dari 10,00. Maka mengacu pada dasar pengambilan keputusan pada uji multikolinearitas dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas dalam model regresi.



Analisis Data

Pengujian hipotesis terhadap variable komunikasi interpersonal (X1) dan gaya kepemimpinan situasional (X2) secara bersamaan terhadap variable peningkatan mutu pendidikan (Y) dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara dua atau lebih variabel independen dengan variabel dependen. Analisis tersebut bertujuan untuk meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel terikat (dependen), bila terdapat dua atau lebih variabel bebas (independen) sebagai faktor preditor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Hasil uji hipotesis dijelaskan dalam tabel berikut:

**Tabel 1 Hasil Uji T
Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.841	7.863		-.234	.816
	Komunikasi Interpersonal	.607	.200	.419	3.033	.004
	Gaya Kepemimpinan Situasional	.215	.156	.191	1.380	.173

a. Dependent Variable: Peningkatan Mutu Pendidikan

Source: Employee at UNIKI Bireuen

Persamaan regresi di atas menjelaskan bahwa nilai konstanta sebesar -1,841, artinya jika komunikasi interpersonal (X1) dan gaya kepemimpinan situasional (X2) nilainya adalah 0, peningkatan mutu pendidikan (Y) nilainya adalah sebesar -1,841. Selanjutnya nilai beta dalam unstandardized coefficient variabel komunikasi interpersonal (X1) menunjukkan angka sebesar 0,607 yang artinya jika variabel independent lain nilainya tetap dan variabel komunikasi interpersonal mengalami kenaikan 1% peningkatan mutu pendidikan (Y) akan mengalami penurunan sebesar sebesar 60,7%. Karena koefisien bernilai positif yang menunjukkan bahwa terjadi hubungan searah antara variabel komunikasi interpersonal (X1) dengan peningkatan mutu pendidikan (Y). Maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi komunikasi interpersonal maka semakin tinggi mutu pendidikan. Begitu juga dengan nilai beta dalam unstandardized coefficient variabel gaya kepemimpinan situasional (X2) menunjukkan angka sebesar 0,215 yang artinya jika variabel independent lain nilainya tetap dan variabel gaya kepemimpinan situasional mengalami kenaikan 1% maka peningkatan mutu pendidikan (Y) akan mengalami penurunan sebesar sebesar 21,5%. Karena koefisien bernilai positif yang menunjukkan bahwa terjadi hubungan searah antara variabel gaya kepemimpinan situasional (X2) dengan peningkatan mutu pendidikan (Y).

Maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan situasional maka semakin tinggi mutu Pendidikan.

Selanjutnya untuk mengetahui sejauh mana kemampuan variabel komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan situasional terhadap peningkatan mutu pendidikan dengan melihat koefisien determinasi. Koefisien determinasi menjelaskan variasi pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Atau dapat pula dikatakan sebagai proporsi pengaruh seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai koefisien determinasi dapat diukur oleh nilai R Square.. Hasil uji koefisien determinasi dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 2 Hasil Uji r

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.556 ^a	.310	.286	5.12404
a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Situasional, Komunikasi Interpersonal				

Hasil output pada tabel diatas menjelaskan bahwa nilai R Square sebesar 0.556, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh komunikasi interpersonal (X₁) dan gaya kepemimpinan situasional (X₂) secara secara simultan terhadap variable peningkatan mutu pendidikan (Y) adalah 55,6% dan sisanya 44,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada di dalam model regresi linier. Berdasarkan hasil analisis maka pembahasannya sebagai berikut:

Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa variable komunikasi interpersonal (X₁) dan gaya kepemimpinan situasional (X₂) secara secara simultan berpengaruh terhadap variable peningkatan mutu pendidikan (Y). Sedangkan kemampuan variable komunikasi interpersonal (X₁) dan gaya kepemimpinan situasional (X₂) terhadap variable peningkatan mutu pendidikan (Y) dengan melihat koefisien determinasi yang ditunjukkan oleh nilai R Square sebesar 0,556. Dengan demikian pengaruh komunikasi interpersonal (X₁) dan gaya kepemimpinan situasional (X₂) secara simultan terhadap variabel peningkatan mutu pendidikan (Y) adalah sebesar 55,6% dan sisanya 44,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada di dalam model regresi linier.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penjelasan bahwa komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam satu lembaga. Komunikasi



interpersonal sangat menentukan pada lembaga pendidikan selain faktor manajemen dan organisasi. Indikator efektivitas komunikasi dapat dilihat dari manajemen lembaga pendidikan, pelayanan prima dan kualitas lulusan.²⁴ Maka pimpinan lembaga pendidikan penting untuk memperhatikan efektivitas komunikasi sehingga dapat mewujudkan tujuan yang ingin dicapai.²⁵ Pimpinan memiliki tanggung jawab yang besar untuk memenuhi harapan dari berbagai pihak yang terkait, sesuai peran dan tugas yaitu sebagai pemimpin, manajer, pendidik, administrator, inovator, supervisor dan motivator. Pimpinan perguruan tinggi penting untuk mengimplementasikan komunikasi interpersonal yang meliputi kesetaraan, keterbukaan, empati, perilaku positif dan mendukung.²⁶ Melalui komunikasi interpersonal tersebut akan tercipta kebersamaan, saling percaya dan menghargai diantara sivitas akademik sehingga perguruan tinggi semakin maju dan berkembang.

Peningkatan mutu pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan pimpinan lembaga pendidikan dalam memperdayakan staf pengajar dan anggota komunitasnya secara keseluruhan. Salah satu indikator keberhasilan kepemimpinan lembaga Pendidikan diukur dari mutu pendidikan yang ada di Lembaga tersebut. Pimpinan lembaga pendidikan adalah orang yang mengukur pekerjaan dalam suatu organisasi. Ia memastikan pemanfaatan bahan, waktu, dan sumber daya manusia berjalan secara efektif.²⁷ Sedangkan komunikasi merupakan keterampilan manajerial kritis dan landasan pokok untuk kepemimpinan yang efektif. Kualifikasi pimpinan mencakup figurehead, leader role dan liaison role yang memungkinkan dibentuknya sistem komunikasi yang efektif.²⁸ Gaya kepemimpinan sangat relevan dengan praktek komunikasi interpersonal dan menjadi asas fundamental dalam resolusi konflik organisasi dan mampu meningkatkan peran kehumasan lembaga. kepemimpinan dan komunikasi secara integratif mampu meningkatkan efektivitas mutu pendidikan. Komunikasi

²⁴ Syafaruddin, Dedi Sahputra Napitupulu, and Anwar Soleh Harahap, "Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan Dan Peningkatan Mutu Di SMA Al-Ulum Kota Medan," *Jurnal Pendidikan Islam* Vol. 09, no. No. 01 (2020): hal.228.

²⁵ Dedi Sahputra Napitupulu, "Komunikasi Organisasi Pendidikan Islam," *At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam* 11, no. 2 (2019): 127–136.

²⁶ Mangihut. Tampubolon, "Implementasi Komunikasi Interpersonal Pimpinan Di Perguruan Tinggi Cendana Medan" (UNIMED Medan, 2011).

²⁷ Peer-Li Piro Nir, Adam, "The Added Value of Improvisation to Effectiveness-Oriented Transformational Leadership," *International Journal of Educational Reform* 25, no. 3 (2016): 265–281.

²⁸ Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo and Khairul Anwar, "Karakteristik Komunikasi Interpersonal Serta Relevansinya Dengan Kepemimpinan Transformasional," *Jurnal Komunikasi Pendidikan* 5, no. 1 (2021): 25.



interpersonal merupakan proses dimana individu dengan individu yang lain secara timbal balik mengelola hubungan mereka dalam menciptakan makna.²⁹ Karenanya dalam komunikasi interpersonal pemahaman tentang komunikasi dilakukan dengan pendekatan psikologis. Tindakan pribadi setiap individu didasarkan pada pemahaman dan makna pribadi terhadap hubungan tersebut. Karena itu, pengamatan terhadap seseorang dalam komunikasi interpersonal dilakukan melalui perilakunya berdasarkan pada persepsi orang yang mengamati.

Aspek penting untuk meningkatkan keberhasilan pimpinan dalam suatu organisasi salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Efektivitas perilaku pemimpin adalah menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat perkembangan bawahan pada tugas dan tujuan tertentu.³⁰ Pemimpin yang efektif dapat membaca situasi dengan baik, karena pemimpin merupakan bagian dari situasi tersebut. Ketepatan perilaku pemimpin dan situasi sangat menentukan tugas dan hubungan antara pimpinan dan bawahan. Karena itu pimpinan lembaga pendidikan penting untuk mengimplementasikan gaya kepemimpinan situasional dengan indikator mendelegasikan, mengikutsertakan, menjajakan dan memberitahukan kepada bawahan tentang tugas mereka.³¹ Implementasi kepemimpinan situasional tersebut didukung oleh faktor sikap adil, memberikan motivasi dan merangkul semua pihak serta tersedianya sumber daya manusia yang profesional dan sarana prasarana yang cukup sehingga dapat meningkatkan mutu lembaga pendidikan.

KESIMPULAN

Komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan situasional pembina Yayasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan mutu Pendidikan di UNIKI Bireuen. Arah positif dari pengaruh komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan situasional menunjukkan bahwa semakin tinggi komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan situasional maka semakin tinggi mutu Pendidikan. Kemampuan variabel komunikasi

²⁹ Deanna D. Sellnow Verderber, Kathleen S., Rudolph F. Verderber, *Communicate* (Cengage Learning, 2013).

³⁰ Drea Zigarmi and Taylor Peyton Roberts, "A Test of Three Basic Assumptions of Situational Leadership® II Model and Their Implications for HRD Practitioners," *European Journal of Training and Development* 41, no. 3 (January 1, 2017): 241–260, <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2016-0035>.

³¹ Soltan Aisyah, Siti. Takdir, "Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional," *Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis* 2, no. 2 (2017): 119–132, [http://eprints.undip.ac.id/56103/1/Jurnal_Mona_Inayah_P_\(Ind\).pdf](http://eprints.undip.ac.id/56103/1/Jurnal_Mona_Inayah_P_(Ind).pdf).

interpersonal dan gaya kepemimpinan situasional terhadap peningkatan mutu Pendidikan sebesar 55,6% dan sisanya 44,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada di dalam model regresi linier.

REFERENSI

- Abubakar, Fauzi. "Pengaruh Komunikasi Interpersonal Antara Dosen Dan Mahasiswa Terhadap Motivasi Belajar Dan Prestasi Akademik Mahasiswa." *Jurnal Pekommas* 18, no. 1 (2015): 53–62. <https://www.neliti.com/publications/222386/>.
- Aisyah, Siti. Takdir, Soltan. "Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional." *Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis* 2, no. 2 (2017): 119–132. [http://eprints.undip.ac.id/56103/1/Jurnal_Mona_Inayah_P_\(Ind\).pdf](http://eprints.undip.ac.id/56103/1/Jurnal_Mona_Inayah_P_(Ind).pdf).
- Aziz, Ahmad Zaini. "Manajemen Berbasis Sekolah: Alternatif Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah." *El Tarbawi* 8, no. 1 (2015): 69–92.
- Cangara, Hafied. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2019.
- Devito, Joseph A. "Fifteenth Edition The Interpersonal Communication Book" (2019): 1–20. <https://lccn.loc.gov/2017037905>.
- Diwiyani, Dini, and Alit Sarino. "Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Sebagai Determinan Kinerja Guru." *Jurnal MANAJERIAL* 17, no. 1 (2018): 83.
- Effendy, Onong Uchjana. *Ilmu Komunikasi Teori Dan Praktek*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2017.
- Fadhli, Muhammad. "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Tinggi." *Tadbir, Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* 1, no. 2 (2017): 215–240.
- Fauzi, Zainuddin & Sutoyo. "IMPLEMENTASI MANAJEMEN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI." *Jurnal Ilmiah Manajemen Muhammadiyah Aceh* 10, no. 2 (2020): 111–126.
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard and Dewey E. Johnson. *Management of Organizational Behavior*. London: Pearson, 2012.
- Hinrichs, John R. "Communications Activity of Industrial Research Personnel." *Personnel Psychology* 17, no. 2 (1964): 193–204.
- Ivonne, Saerang, S.Nelwan Olivia, and Tommy Peregkuan. "Pentingnya Komunikasi Dalam Organisasi." *Jurnal Megadigma*, 2010.
- Marhamah, Marhamah. "Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Dalam Organisasi." *Ziryab: Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2019): 18–32.
- . "Pola Komunikasi Dan Stratifikasi Dalam Budaya T tutur Masyarakat Gayo." *El-HARAKAH (TERAKREDITASI)* 16, no. 2 (2014): 255.
- Muhammad, Arni. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2017.



- Napitupulu, Dedi Sahputra. "Komunikasi Organisasi Pendidikan Islam." *At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam* 11, no. 2 (2019): 127–136.
- Nasir, Munawir, Basalamah, Jafar and Murfat Moch Zulkifli. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja." *CELEBES EQUILIBRUM JOURNAL* 1, no. 2 (2020): 1–11.
- Nir, Adam, and Peer-Li Piro. "The Added Value of Improvisation to Effectiveness-Oriented Transformational Leadership." *International Journal of Educational Reform* 25, no. 3 (2016): 265–281.
- Prasetyo, Muhammad Anggung Manumanoso, and Khairul Anwar. "Karakteristik Komunikasi Interpersonal Serta Relevansinya Dengan Kepemimpinan Transformasional." *Jurnal Komunikasi Pendidikan* 5, no. 1 (2021): 25.
- Ritonga, Bulgansyah. "Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di Man 2 Model." *Journal of Chemical Information and Modeling* 6, no. 2 (2020): 1689–1699.
<http://journal.umsu.ac.id/index.php/edutech/article/view/4930>.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan : Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi Dan Pemberdayaan Potensi Sekolah Dalam Sistem Otonomi Sekolah*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Shelton, Ken. *A New Paradigm of Leadership: Visions of Excellence for 21st Century Organizations*. Executive Excellence Publishing, 2000.
- Syafaruddin, Dedi Sahputra Napitupulu, and Anwar Soleh Harahap. "Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan Dan Peningkatan Mutu Di SMA Al-Ulum Kota Medan." *Jurnal Pendidikan Islam* Vol. 09, no. No. 01 (2020): hal.228.
- Tampubolon, Mangihut. "Implementasi Komunikasi Interpersonal Pimpinan Di Perguruan Tinggi Cendana Medan." UNIMED Medan, 2011.
- Toha, Mifta. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada., 2016.
- Utami, Susiati Purwaning. "Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Pada Biro Perjalanan Wisata " Panen Tour " ." *Jurnal Ilmiah WIDYA* 3, no. 1 (2015): 1–9.
- Verderber, Kathleen S., Rudolph F. Verderber, and Deanna D. Sellnow. *Communicate*. Cengage Learning, 2013.
- Wijaya, Ida Suryani. "Komunikasi Interpersonal Dan Iklim Komunikasi." *Jurnal Dakwah Tabligh* Vol.14, no. No.1 (2013): hal.118-120. <http://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/tabligh/article/view/318/283>.



Zigarmi, Drea, and Taylor Peyton Roberts. “A Test of Three Basic Assumptions of Situational Leadership® II Model and Their Implications for HRD Practitioners.” *European Journal of Training and Development* 41, no. 3 (January 1, 2017): 241–260. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2016-0035>.