Analysis report
Compilatio Magister+ | UMSIDA

3. ARTIKEL Tesis-bunga pradany lutfidha- (248610800007)

ID : bd066bd082b198b4d8e57844e8e56ecbac750788

14%
Suspicious texts

File name : 3. ARTIKEL Tesis-bunga pradany lutfidha- (248610800007).txt
Original file size : 71.96 KB
Number of words : 4,919
Number of characters : 40122

Submitter : UMSIDA Perpustakaan
Submission date : May 19, 2026
Upload type : interface
analysis end date : May 19, 2026

Summary (section 1/3)

Location of suspect texts in the document :



Included in the suspicious text score :

Similarities — 3%

Syntactics 3% | Semantics *Not measured*

Passages with similarities to sources found in different collections.



AI detection — 11%

Texts with stylistically similar formulations to AI-generated text.
This rate is an indicator, not proof. Check with the author that he/she has mastered the knowledge mentioned in the document.



Unrecognized languages — 7%

Passages in which some of the vocabulary used is not part of the language dictionary. This may be an attempt by the author to modify the text to make detection impossible.



Not included in the percentage of suspicious texts :

Texts between quotes — 7%

Passages between quotation marks, often revealing a quotation.

Sources of similarities (section 2/3)

Similarities

3%

Passages with similarities to sources found in different collections.



Main source detected

No.	Description	Similarities	Locations
2	journal.universitaspahlawan.ac.id journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jpdk/article/download/14210/10921	<1%	
4	Jujuk rusdiana - 9 april 2026 #182812 Comes from my group	<1%	
6	Strategy of Female Principals Leadership for Improving Teacher and... doi.org/10.21070/ups.9959	<1%	

Source with incidental similarities

No.	Description	Similarities	Locations
1	archive.umsida.ac.id archive.umsida.ac.id/index.php/archive/preprint/download/10253/73853/82023	<1%	
3	Strategi Perguruan Tinggi Swasta Berbasis Agama Membangun Budaya... dx.doi.org/10.21070/halaqa.v3i1.2119	<1%	
5	Customer Relationship Management dalam Meningkatkan Jumlah... #1f3194 Comes from my group	<1%	
7	Fred Fiedler's Contingency Theory of Leadership | Springer Nature Link link.springer.com/rwe/10.1007/978-3-031-51650-4_262-1	<1%	
8	Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan (JIMPIAN) doi.org/10.30872/jimpian.v2i1.455	<1%	
9	repository.ipwija.ac.id repository.ipwija.ac.id/5125/1/2024-20240515-Buku%20Kepemimpinan-May%2020...	<1%	

Referenced source (without similarities detected)

No.	Description
1	http://journal.ainarapress.org/index.php/jiepp
2	https://ojs.stiemahardhika.ac.id/index.php/mahardika/article/view/48/44
3	https://ejournal.staidapondokkrempyang.ac.id/index.php/intizam/article/view/370/404
4	https://www.researchgate.net/publication/364172608_Pengaruh_Kepemimpinan_terhadap

No.		Description
5		https://repo.uum.edu.my/id/eprint/1659/1/Penyeliaan_Pengajaran_Dalam_Latihan_Menga
6		https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/al-tanzim/article/view/29
7		https://lonsuit.unismuhluwuk.ac.id/ilmi/article/view/1166
8		http://ejournal.uika
9		https://www.researchgate.net/publication/384674391
10		https://journal.yapakama.com/index.php/JAMED

Review of High School Principal Leadership in the Perspective of Fiedler's Contingency Model; Analysis of Task Orientation and Relationships

TelaahKepemimpinanKepalaSMAdalamPerspektif Model Kontingensi Fiedler; Analisis Orientasi Tugas dan Hubungan

Bunga Pradany Lutfidha*1), Budi Haryanto*,2)
1)Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia
2) Program Studi Manajamen Pendidikan Islam Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia
*Email Penulis Korespondensi: budiharyanto@umsida.ac.id

Abstract. This study aims to analyze the leadership of the principal of SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo from the perspective of Fiedler's contingency model, as well as the differences in leadership approaches toward teachers and staff based on work situations. The study employs a descriptive qualitative design using a phenomenological approach. Data were collected through interviews, observations, and documentation with informants selected via purposive sampling. The results of the study indicate that the principal's leadership is contextual and adaptive, with the application of leadership styles oriented toward tasks or relationships depending on the demands of the work situation. Differences in leadership approaches toward teachers and staff are viewed positively because they align with the characteristics of each group's respective tasks. These findings affirm the relevance of Fiedler's contingency model in the context of educational leadership.

Keywords - Leadership, Leadership style , contingency fiedler

Abstrak.. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan kepala SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo dalam perspektif model kontingensi fiedler serta perbedaan pendekatan kepemimpinan terhadap guru dan staf berdasarkan situasi kerja. Jenis penelitian menggunakan kualitatif deskriptif dengan pendekatan metode fenomenologi. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi dengan informan yang dipilih secara purposive sampling. Hasil penelitian menunjukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah bersifat kontekstual dan adaptif, dengan penerapan gaya penerapan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas maupun pada hubungan sesuai dengan tuntutan situasi kerja. Perbedaan pendekatan kepemimpinan terhadap guru dan staf di pahami secara positif karena sesuai dengan karakteristik tugas masing-masing. Temuan ini menegaskan relevansi model kontingensi fiedler dalam konteks kepemimpinan pendidikan.

Kata Kunci – Kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan, kontingensi Fiedler

PENDAHULUAN

Sekolah merupakan organisasi yang di dalamnya terhimpun struktur dengan masing-masing fungsi secara terhubung, baik individu maupun kelompok dimana dalam pelaksanaan aktivitasnya terdapat hubungan kerja sama untuk mencapai tujuan[1]. Sekolah sebagai lembaga pendidikan tidak hanya berfokus pada proses pembelajaran, tetapi juga pada manajemen internal yang mendukung keberhasilan dalam mencapai tujuan tersebut, sekolah yang memiliki sumber daya manusia merupakan komponen penting yang turut mendukung suatu lingkungan sekolah dalam mencapai tujuan seperti kepala sekolah, guru dan staf[2]. Sekolah menengah atas merupakan sekolah yang jenjang pendidikanya sebagai sumber utama dalam pembentukkan pribadi dan pola perilaku manusia, pada dasarnya pendidikan berperan dalam pembentukan karakter dan sifat manusia secara normatif[3]. Dalam menjalankan sebuah organisasi sekolah memerlukan kepemimpinan dari seorang pemimpin untuk mengelola sumber daya di lembaga pendidikan yang berkompeten dalam kepemimpinannya[4]. Sebagai pemimpin unit pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab atas keberhasilan sekolah dan harus memiliki landasan kepemimpinan yang kuat. Kepala sekolah berperan sebagai pusat semua kegiatan sekolah, termasuk tugas, administrasi, pembelajaran, dan hubungan dengan siswa[5] [6].

Seorang pemimpin harus peka terhadap lingkungannya, terbuka terhadap kritik, menjadi panutan, dapat diandalkan, dan berdedikasi pada perusahaan untuk membujuk orang lain agar bekerja demi tujuan bersama[7][8]. Seorang pemimpin yang kuat memiliki visi, misi, dan kemampuan untuk memengaruhi orang lain melalui ide, perilaku, dan tindakan[9]. Kepemimpinan merupakan bagaimana kepala sekoalah bertindak dalam mewujudkan produktivitas guru dan karyawan, produktivitas pelajar dan pemikiran yang kreatif[10]. Pemimpin perlu memberikan sumbangan efektif secara konsisten terhadap arahan dan peraturan (social order) dalam

pencapaiannya sehingga dapat menjaga stabilitas dan keteraturan di dalam lingkungan sekolah[11][12]. kepemimpinan berkaitan dengan keberasilan atau keunggulan suatu organisasi sebagaimana pada aspek kepemimpianan situasional kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi dan kebutuhan tim[13]. Seorang pemimpin perlu bijak menggunakan gaya kepemimpinan supaya dapat memenuhi keperluan dalam mencapai tujuan, dan kepemimpinannya akan diterima oleh bawahannya ataupun orang baru[14][15].

Teori kontingensi Fiedler menyatakan bahwa keberhasilan kepemimpinan bergantung pada kesesuaian gaya kepemimpinan dengan situasi[16]. Kerangka motivasi pemimpin, kendali, dan pengaruhnya dalam situasi tertentu memengaruhi keberhasilan kelompok[17]. Teori ini menjelaskan bahwa sistem motivasi pemimpin dan perannya dalam mengendalikan serta memengaruhi situasi tertentu menjadi faktor penentu dalam pencapaian kinerja kelompok yang tinggi maupun rendah[18]. Beberapa karakteristik kepemimpinan memiliki relevansi yang tinggi dalam kondisi krisis tertentu, sehingga gaya kepemimpinan perlu disesuaikan dengan situasi yang berkembang. Adapun konsep utama dalam Teori Kontingensi Fiedler meliputi: (a) tidak ada satu cara terbaik dalam mengelola organisasi secara universal, karena efektivitas kepemimpinan bergantung pada konteks. (b) dalam kerangka teori ini, seorang pemimpin harus mampu mengidentifikasi gaya manajerial yang paling sesuai untuk mencapai tujuan organisasi dalam kondisi tertentu. (c) elemen inti dari teori ini adalah LPC scale, yaitu suatu alat ukur untuk menilai orientasi tujuan seorang manajer berdasarkan kecenderungan gaya kepemimpinannya[19].
Klasifikasi organisasi menggunakan tiga variabel Pendekatan kontingensi Fiedler mempertimbangkan: (a) Kesan karyawan terhadap pemimpin, kejelasan peran karyawan, dan kekuatan pemimpin dalam organisasi. (b) Teori kontingensi menyatakan bahwa pemimpin dapat menggunakan lebih banyak kekuatan dengan membangun hubungan yang baik dengan karyawan. (c) Menurut manajemen kontingensi Fiedler, pemimpin memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap individu dalam organisasi dengan tugas yang ditetapkan dengan baik. Ada banyak faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi struktur organisasi yang optimal, faktor-faktor ini termasuk ukuran organisasi, teknologi yang digunakan, gaya kepemimpinan, dan bagaimana organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan strategi. Fiedler mengorelasikan elemen situasional untuk mengevaluasi gaya kepemimpinan pada tahun 1977. Tiga kriteria konteks menentukan dua gaya yang paling efektif: (a) Hubungan pemimpin-bawahan dibedakan berdasarkan kepercayaan, keyakinan, dan rasa hormat bawahan terhadap atasan mereka, terlepas dari ketertarikan pribadi mereka terhadap pemimpin tersebut. (b) Struktur tugas berkaitan dengan seberapa baik penugasan pekerjaan diatur, khususnya dalam hal tugas dan prosedur tugas. (c) Kekuasaan penempatan pemimpin meliputi mempekerjakan, mencatat, mendisiplinkan, mempromosikan, dan meningkatkan kesejahteraan, termasuk remunerasi, serta kekuasaan otoritatif [20][21].
Pada Penelitian sebelumnya [22]. Telah menyoroti bagaimana implementasi model kepemimpinan kontingensi dalam pengembangan lembaga pendidikan islam. Namun kajian-kajian tersebut masih bersifat campuran dan belum berfokus pada penelitian kontingensi Fiedler secara spesifik mengkaji bagaimana model kepemimpinan kontingensi menurut para ahli dan dalam penerapannya di lakukan pada lembaga pendidikan islam. Kemudian penelitian selanjutnya [23]. juga menjelaskan mengenai implementasi model kontingensi di lembaga pendidikan hanya saja tidak pada lembaga islam. Pada sebagian lembaga kepala SMA tidak hanya berperan sebagai manajer administratif, tetapi juga sebagai pemimpin yang mampu mengarahkan, menginspirasi, serta menjalin komunikasi efektif dengan guru dan staf dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, namun dalam praktiknya efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sering kali dipengaruhi oleh situasi dan kondisi yang dihadapi di lapangan, efektivitas kepemimpinan ini sangat bergantung pada bagaimana kepala SMA menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan berbagai kondisi yang ada[24]. Teori kontingensi menyatakan bahwa kepemimpinan dapat efektif apabila gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi tertentu. Menurut teori kontingensi, kepemimpinan adalah proses yang berkaitan dengan dimensi tugas yang dikerjakan oleh suatu kelompok (group task situation), dan untuk menjalankan pengaruhnya, pemimpin harus memperhatikan kondisi situasinya sehingga dapat menentukan penerapan oriatasi tugas atau hubungan antar manusia.
Pada Penelitian ini mengarah kepada bagaimana model kepemimpinan kepala SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo yang ditinjau dari teori Fiedler, dimana dua gaya kepemimpinan pendekatan berorientasi tugas yang memprioritaskan pencapaian tujuan dan pelaksanaan tugas oleh guru dan staf, kemudian gaya yang berorientasi pada hubungan manusia dimana ketika pemimpin memperioritaskan hubungan antar manusia, kehangatan dan dukungan anggota tim pada lembaga sekolah. Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa tidak semua kepala sekolah mampu menghadirkan kepemimpinan yang adaptif dan responsif yang menyeluruh terhadap situasi yang berkembang termasuk di SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo muncul indikasi adanya perbedaan pendekatan antara guru dan staf yang di terapkan oleh kepala sekolah, dalam tekanan-tekanan dan tugas, guru dan staf tidak jarang menghadapi beban kerja yang tinggi, tuntutan administratif yang meningkat, serta ekspektasi hasil yang besar dari pihak manajemen sekolah. Hambatan ini berpotensi mempengaruhi kelancaran pelaksanaan program, penyerapan informasi, bahkan bisa menimbulkan konflik internal. Situasi ini mencerminkan bahwa keberhasilan kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan konteks atau situasi yang dihadapi. Serta tekanan dalam tugas juga menjadi isu penting yang dihadapi oleh warga sekolah, tanpa adanya kepemimpinan

yang mampu memfasilitasi, mengarahkan, dan mendukung secara emosional serta profesional, tekanan ini bisa berdampak negatif terhadap lingkungan di sekolah.
Pada pengamatan awal sementara menunjukkan bahwa lembaga ini memiliki kecenderungan pada orientasi tugas dengan fokus pada pencapaian tujuan efisiensi, pemimpin memberikan intruksi tugas serta memantau kemajuan tugas dengan ketat, lembaga dikenal memiliki sistem manajemen yang tertata serta dinamika organisasi yang kompleks dalam kepemimpinan dan manajemen internal, khususnya dalam aspek orientasi tugas dan menarik untuk di telaah melalui teori kontngensi model Fiedler sehingga penulis tertarik melakukan penelitian di SMA Muhammdiyah 2 Sidoarjo sebagai subjek penelitian, dengan tujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala SMA dalam penerapannya di sekolah apakah pemimpin cenderung lebih berorientasi pada tugas atau berorientasi pada hubungan antar personal, serta apakah terdapat perbedaan pendekatan yang di lakukan oleh kepala SMA antara guru dan karyawan. Maka dalam konteks tersebut model kontingensi Fiedler menjadi salah satu kerangka teoritik yang relevan untuk digunakan dalam menganalisis kepemimpinan kepala sekolah. Model ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kecocokan antara gaya kepemimpinan pemimpin (task-oriented atau relationship-oriented) dan situasi kerja yang meliputi hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, serta kekuasaan posisi yang artinya tidak ada satu gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi [25].
Penelitian ini melihat pada Situasi dan kepemimpinan kepala sekolah dengan model Fiedler dalam efektivitas kepemimpinan sangat tergantung pada kecocokan antara gaya kepemimpinan dan situasi tertentu (termasuk struktur tugas, kekuasaan posisi, dan hubungan pemimpin-bawahan). Penelitian ini berfokus pada situasi dan gaya kepemimpinan kepala SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo dalam perspektif model kontingensi Fiedler dengan fokus utama telaah adalah bagaimana efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dipengaruhi oleh kecocokan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan situasi yang dihadapi, seperti variabel struktur tugas guru dan staf, tingkat kekuasaan posisi kepala sekolah, serta kualitas hubungan antara kepala sekolah dengan guru dan staf dalam pendekatanya. Orisinalitas Penelitian ini dengan menggunakan fenomenologis yang memberikan ruang besar pada suara dan pengalaman subjek (guru dan staf), bukan hanya melihat dari sisi kepala sekolah sebagai pemimpin tunggal melainkan untuk menggali pengalaman nyata guru dan staf, sehingga menghasilkan pemahaman mendalam mengenai dinamika komunikasi serta kecocokan gaya kepemimpinan dengan konteks sekolah. Fokus penelitian ini yaitu: (a). Bagaimana telaah kepemimpinan kepala SMA dalam perspektif model kontingensi Fiedler. (b). Apakah terdapat perbedaan pendekatan kepemimpinan kepala sekolah antara guru dan staf karyawan berdasarkan situasi dan konteks tugas. Jika karyawan merasa nyaman maka gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan lebih efektif, dan apabila karyawan merasa penuh tekanan dan stres kerja maka gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas lebih relevan dengan struktur dan target yang jelas yang merupakan pilar teori Fiedler.

METODE

Penelitian ini menggunakan model kualitatif deskriptif untuk mengungkapkan kejadian dengan penjelasan yang menyeluruh apa adanya, Teknik analisis penelitian yang digunakan adalah fenomenologi, Fokus utama fenomenologi adalah pengalaman nyata[26]. konsep fenomenologi Menurut Martin Heidegger merupakan suatu hal yang menyoroti design manusia itu sendiri dalam kehidupan kesehariannya sehingga dapat menarik benang merah untuk di interpretasi[27]. Penelitian kualitatif adalah pendekatan metodologis yang bertujuan untuk memahami perilaku manusia, pengalaman, dan fenomena sosial melalui pengumpulan dan analisis data non-numerik[28].
Pendekatan ini ditandai dengan fokusnya pada konteks, makna, serta pengalaman subjektif individu, sehingga sangat berguna untuk mengeksplorasi isu-isu sosial yang kompleks. Teknik sampling yang digunakan adalah Purposive Sampling, Peneliti memilih informan berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian seperti memilih guru atau staf yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun untuk memahami dinamika komunikasi jangka panjang[29].
Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini wawancara, pengamatan dan dokumentasi terhadap guru dan staf SMA. Prosedur yang dilakukan dalam wawancara adalah menyiapkan pertanyaan yang akan ditanyakan menemui informan yang ingin diwawancara, melaksanakan wawancara secara tatap muka (face to face) mengumpulkan hasil wawancara untuk di analisa. Teknik analisis data yang digunakan yang diperoleh di lapangan dianalisis dengan menggunakan proses analisis data model Miles dan Huberman yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data[30].

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peneliti melakukan penelitian di SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo khususnya meneliti tentang bagaimana kepemimpinan kepala SMA dalam prespektif model kontingensi fiedler. Dengan melakukan wawancara dan obeservasi secara fenomenologi pada lingkungan SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo. Hasil Temuan-temuan yang ada di analisis secara deskriptif. Mengaitkan langsung guru dan staf sebagai subjek penelitian dengan kekhususan masa kerja lebih dari 10 tahun, harapannya penelitian ini memiliki hasil uraian yang di dapatkan secara dinamika dan

kompleks.
Peneliti juga menyusun hasil dan pembahasan untuk menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian secara kualitatif, yaitu dengan memahami kepemimpinan kepala SMA Muhammdiyah 2 sidoarjo dalam prespektif model kontingensi fiedler serta mengkaji perbedaan pendekatan kepemimpinan kepala SMA terhadap guru dan staf berdasarkan situasi kerja yang di hadapi. Dengan demikian hasil dan pembahasan ini di susun berdasarkan fakta yang ada di lingkungan sekolah pada jam efektif. Realitas empiris di lapangan memberikan pemaknaan dalam teoritis terhadap praktik kepemimpinan kepala SMA.

Kepemimpinan Kepala SMA dalam Perspektif Model Kontingensi Fiedler
Pada wawancara dengan guru dan staf menunjukan hasil bahwa kepemimpinan kepala SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo di presepsikan sebagai kepemimpinan yang kontekstual dan situasional. Guru dan staf menggungkapkan bahwa kepala sekolah menunjukan sikap tegas dan terarah ketika sekolah berada dalam situasi yang menuntut pencapaian target tertentu. Seperti contoh dalam kegiatan persiapan akreditasi, penyusunan adaministrasi pembelajaran, serta pelaksanaan evaluasi kinerja. Dalam kondisi tersebut kepala sekolah dengan aktif memberikan instruksi, menetapkan batas waktu, dan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas yang diberikan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki orientasi yang kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi dengan berpegang teguh kepada visi dan misi sekolah, terutama ketika sekolah berada dalam situasi yang menuntut ketepatan, keteraturan, dan hasil kerja yang terukur.
Hasil observasi di lingkungan sekolah memperkuat temuan wawancara tersebut. Kepala sekolah terlihat memimpin rapat dengan cara yang sistematis, mengatur pembagian tugas dengan rinci, serta memastikan masing-masing unit kerja memahami fungsi dan tanggung jawab mereka. Dalam beragam kegiatan resmi di sekolah, kepala sekolah aktif terlibat dalam mengarahkan pelaksanaan kegiatan dan memantau kemajuan pekerjaan. Gaya kepemimpinan ini mencerminkan kecenderungan pada pendekatan yang berfokus pada tugas, terutama dalam situasi yang membutuhkan kejelasan struktur kerja, koordinasi yang solid, dan efektivitas pelaksanaan program-program sekolah.
Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak selalu menggunakan pendekatan yang bersifat instruksional dan formal. Dalam konteks masalah pribadi guru atau staf, kepala sekolah cenderung menunjukkan sikap yang terbuka, komunikatif, dan penuh empati. Beberapa narasumber menyampaikan bahwa kepala sekolah memberikan kesempatan untuk dialog yang cukup luas, mendengarkan tantangan yang dihadapi, serta berusaha mencari solusi bersama tanpa menunjukkan dominasi sebagai pemimpin. Peneliti juga mengamati bahwa dalam interaksi nonformal, kepala sekolah berupaya membangun suasana kerja yang nyaman dan saling menghargai. Pendekatan ini menunjukkan adanya orientasi kepemimpinan yang menekankan hubungan interpersonal dan aspek kemanusiaan dalam organisasi sekolah.
Dalam perspektif fenomenologi, kepemimpinan kepala sekolah dimaknai oleh guru dan staf sebagai pengalaman yang terbentuk melalui interaksi sehari-hari. Ketegasan seorang kepala sekolah dalam situasi tertentu dilihat bukan sebagai tekanan, melainkan sebagai tanggung jawab seorang pemimpin untuk menjaga mutu dan kelangsungan sekolah. Sebaliknya, sikap terbuka serta empatik kepala sekolah saat menghadapi masalah pribadi dihargai sebagai perhatian terhadap kondisi psikologis dan kesejahteraan komunitas sekolah. Pengalaman pribadi inilah yang membangun persepsi positif dari guru dan staf terhadap kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu, kepemimpinan dipahami tidak hanya dari perspektif struktural atau jabatan resmi, tetapi juga dari pengalaman nyata yang dialami individu dalam konteks pekerjaan sehari-hari.
Jika dianalisis menggunakan Model Kontingensi Fiedler, hasil penelitian menunjukkan adanya keselarasan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kondisi kerja yang dihadapi. Dalam situasi dengan struktur tugas yang jelas, hubungan kerja yang formal, serta tuntutan untuk mencapai target yang tinggi, gaya kepemimpinan yang berfokus pada tugas menjadi lebih dominan dan efektif. Sebaliknya, dalam kondisi yang memerlukan dukungan emosional, komunikasi yang terbuka, dan hubungan kerja yang harmonis, kepala sekolah cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan. Ini menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dipengaruhi oleh kemampuan untuk menyesuaikan pendekatan kepemimpinan dengan karakteristik situasi yang dihadapi.
Satu lagi hasil yang didapat dari penelitian ini adalah teridentifikasinya pola kepemimpinan yang fleksibel, di mana pimpinan sekolah memiliki kemampuan untuk menganalisis kondisi dan kebutuhan organisasi sebelum memilih strategi kepemimpinan yang diterapkan. Meskipun Model Kontingensi Fiedler secara teoretis menyatakan bahwa gaya kepemimpinan bersifat relatif stabil, temuan lapangan menunjukkan bahwa dalam praktik kepemimpinan pendidikan, kepala sekolah tetap memiliki ruang untuk menyesuaikan cara berinteraksi dan mengelola bawahannya sesuai dengan konteks[31]. Temuan ini menjadi kontribusi empiris penelitian, khususnya dalam konteks kepemimpinan sekolah menengah, yang menunjukkan bahwa fleksibilitas praktis dapat berjalan seiring dengan kecenderungan gaya kepemimpinan tertentu.
Berdasarkan hasil pengamatan, kepemimpinan pimpinan SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo mencerminkan pelaksanaan kepemimpinan yang adaptif dan kontekstual dalam lingkungan pendidikan. Keluwesan dalam metode kepemimpinan tidak menunjukkan ketidak pastian, tetapi merupakan taktik untuk mempertahankan efektivitas

kerja dan keharmonisan dalam interaksi di sekolah. Kepala sekolah tidak terperangkap dalam satu jenis kepemimpinan yang kaku, melainkan dapat menyesuaikan metode dengan tuntutan pekerjaan dan keadaan sumber daya manusia yang ada. Tentu menjadi kekuatan penting dalam menghadapi dinamika sekolah yang kompleks dan beragam. Dengan demikian, hasil pembahasan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak dapat dilepaskan dari konteks situasional tempat kepemimpinan tersebut dijalankan. Kepemimpinan yang efektif tercermin dari kemampuan kepala sekolah menyesuaikan pendekatan kepemimpinan dengan kebutuhan dan kondisi kerja, sebagaimana dijelaskan dalam Model Kontingensi Fiedler, serta dimaknai secara positif oleh guru dan staf melalui pengalaman kerja sehari-hari. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan situasi kerja menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas kepemimpinan di lingkungan sekolah.

Dalam analisis teori kontingensi fiedler ini memiliki nilai (selling value) yang terletak pada kemampuannya menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah tidak bersifat tunggal atau kaku, tetapi sangat bergantung pada kecocokan antara gaya kepemimpinan dan situasi yang dihadapi di lingkungan kerja. Teori fiedler melihat situasi berdasarkan siapa bawahannya dan kualitas bawahannya serta jenis tugasnya[32].

Perbedaan Pendekatan Kepemimpinan Kepala SMA Terhadap Guru dan Staf karyawan Berdasarkan Situasi Kerja

Hasil penelitian terdapat adanya perbedaan pendekatan kepemimpinan kepala sekolah terhadap guru dan staf yang dipengaruhi oleh situasi kerja serta karakteristik tugas masing-masing kelompok. Berdasarkan hasil wawancara, guru menyampaikan bahwa kepala sekolah cenderung memberikan ruang diskusi dan pertimbangan profesional dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan pembelajaran. Kepala sekolah melibatkan guru dalam perencanaan kegiatan akademik, memberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat, serta menghargai kompetensi dan otonomi profesional yang dimiliki oleh guru. Pendekatan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memposisikan guru sebagai mitra profesional dalam upaya peningkatan kualitas pembelajaran. Hasil dari observasi di sekolah memperkuat temuan tersebut seperti pada saat forum akademik, rapat guru dan kegiatan evaluasi pembelajaran, kepala sekolah tampak mendorong terjadinya dialog dua arah serta memberikan kepercayaan kepada guru untuk mengelola proses pembelajaran sesuai dengan keahlian masing-masing. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepala sekolah cenderung menggunakan pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada hubungan dalam lingkungan kerja guru, terutama terkait dengan tuntutan inovasi, tanggung jawab profesional, dan pengambilan keputusan berdasar keahlian.

Di sisi lain, untuk staf karyawan, kepala sekolah lebih sering menerapkan pendekatan yang bersifat struktural dan administratif. Melalui hasil observasi dan wawancara, kepala sekolah memberikan arahan yang lebih spesifik, menetapkan prosedur kerja yang jelas, dan melakukan pengawasan yang lebih mendalam terhadap pelaksanaan tugas staf, terutama yang berhubungan dengan administrasi sekolah, pengelolaan sarana prasarana, dan pelayanan operasional. Pendekatan ini dipandang oleh staf sebagai sebuah bentuk kejelasan peran dan tanggung jawab yang membantu mereka dalam menjalankan tugas secara terarah dan efisien.

Dalam perspektif fenomenologi, perbedaan pendekatan kepemimpinan tersebut dimaknai secara berbeda oleh guru dan staf sesuai dengan pengalaman dan posisi kerja masing-masing. Guru memaknai kepercayaan, keterlibatan, dan ruang dialog yang diberikan kepada kepala sekolah sebagai bentuk penghargaan terhadap profesionalisme dan kompetensi mereka. Pengalaman ini membangkitkan rasa dihargai dan meningkatkan motivasi kerja guru. Sementara itu, staf karyawan memaknai pendekatan yang lebih terstruktur dan instruktif sebagai upaya pimpinan dalam menjaga keteraturan, kepastian tugas, dan kelancaran operasional sekolah. Pengalaman subjektif ini menunjukkan bahwa makna kepemimpinan dibentuk oleh konteks peran dan kebutuhan kerja individu dalam organisasi sekolah.

Apabila dianalisis menggunakan Model Kontingensi Fiedler, perbedaan pendekatan terhadap kepemimpinan guru dan staf mencerminkan adanya penyesuaian gaya kepemimpinan dengan karakteristik tugas dan hubungan kerja. Guru memiliki tingkat otonomi yang tinggi, kompleksitas tugas yang beragam, serta hubungan kerja yang relatif bersifat profesional, sehingga pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan menjadi lebih efektif. Sebaliknya, tugas staf yang lebih bersifat rutin, administratif, dan menuntut kejelasan arah dan pengawasan, sehingga pendekatan kepemimpinan berorientasi tugas lebih dominan. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dipengaruhi oleh keselarasan antara gaya kepemimpinan, situasi kerja, dan karakteristik individu yang dipimpin.

Temuan penting dalam penelitian ini adalah bahwa perbedaan pendekatan kepemimpinan tidak menimbulkan resistensi atau persepsi ketidakadilan di kalangan guru maupun staf. Sebaliknya, masing-masing kelompok memandang pendekatan yang diterapkan kepala sekolah sebagai sesuatu yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan adanya pemahaman kepala sekolah terhadap karakteristik sumber daya manusia di sekolah serta kemampuan membaca situasi kerja secara tepat. Temuan ini menjadi kontribusi empiris penelitian, khususnya dalam konteks kepemimpinan pendidikan, bahwa penerapan pendekatan kepemimpinan yang berbeda dapat diterima secara positif apabila selaras dengan konteks dan kebutuhan individu

yang dipimpin.[33]
Menurut peneliti, perbedaan pendekatan kepemimpinan yang diterapkan kepala SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo mencerminkan strategi kepemimpinan yang adaptif dan rasional. Pendekatan yang beragam tidak termasuk perlakuan yang bersifat diskriminatif, tetapi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja dan menjaga efektivitas organisasi sekolah. Pemimpin sekolah menunjukkan keterampilan dalam menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya dengan tugas dan sumber daya manusia, sehingga dapat menciptakan atmosfer kerja yang mendukung serta mengarah pada pencapaian tujuan sekolah.
Dengan demikian, analisis ini menegaskan bahwa kepemimpinan Kepala SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo mencerminkan keseimbangan antara gaya kepemimpinan, kondisi kerja, dan karakteristik individu yang dipimpin. Hasil penelitian ini memperkuat relevansi Model Kontingensi Fiedler dalam konteks kepemimpinan pendidikan dan menekankan pentingnya pemahaman terhadap pengalaman subjektif para guru dan staf dalam mengevaluasi efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Secara keseluruhan, temuan dan diskusi dari penelitian ini menampilkan bahwa kepemimpinan di SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo berjalan dengan memperhatikan konteks dan bersifat adaptif, dengan mempertimbangkan kondisi kerja serta sifat individual yang dipimpin. Temuan penelitian mengungkap bahwa kepala sekolah mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya antara organisasi tugas dan hubungan organisasi sesuai dengan kebutuhan situasi, baik dalam konteks pencapaian sasaran organisasi maupun dalam membangun hubungan interpersonal dengan guru dan staf. Kepemimpinan tersebut dimaknai secara positif oleh subjek penelitian melalui pengalaman kerja sehari-hari, yang menunjukkan adanya keselarasan antara praktik kepemimpinan di lapangan dengan prinsip-prinsip Model Kontingensi Fiedler serta pendekatan fenomenologi[34]. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan tertentu, tetapi oleh kemampuan pemimpin dalam suatu organisasi.

Jika di analisis mengapa kepala sekolah menerapkan orientassi hubungan personal kepada guru karena penghargaan terhadap profesionalisme guru sebagai tenaga pendidik. Guru memiliki kualitas kerja yang berbeda dibanding staf administrasi karena tugas guru bersifat akademik, kreatif, dan membutuhkan kemampuan berpikir mandiri. Guru tidak hanya menjalankan instruksi, tetapi juga bertanggung jawab terhadap proses pembelajaran, pengembangan metode mengajar, dan pembentukan karakter siswa. Karena itu, guru membutuhkan suasana kerja yang memberikan kepercayaan, penghargaan, komunikasi terbuka, ruang diskusi profesional dan juga semakin tinggi jenjang pendidikan maka guru tersebut semakin tidak tergantikan berdasarkan kemampuan dan keahlian yang di miliki sebagai karakteristik keilmuanya. Sementara itu mengapa kepala sekolah menerapkan orientasi tugas kepada staf karyawan karena nilai penerapan orientasi tugas kepada staf karyawan terletak pada terciptanya keteraturan dan efektivitas kerja organisasi sekolah. Staf karyawan memiliki karakter pekerjaan yang lebih administratif, teknis, rutin, dan terstruktur. Tugas mereka berkaitan dengan administrasi sekolah, pelayanan operasional, pengelolaan sarana prasarana, serta pekerjaan yang membutuhkan ketepatan prosedur dan kejelasan instruksi. sebab itu kepala sekolah lebih banyak menggunakan pendekatan tugas dengan memberikan arahan yang rinci, target kerja yang jelas, serta pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo bersifat kontekstual dan adaptif, dimana penerapan gaya kepemimpinan disesuaikan dengan situasi kerja dan karakteristik individu yang dipimpin. Dalam situasi yang menuntut pencapaian target dan keteraturan organisasi, kepala sekolah cenderung menerapkan kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, sementara dalam situasi yang memerlukan dukungan interpersonal dan komunikasi terbuka, kepala sekolah lebih menonjolkan kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan.
Perbedaan pendekatan kepemimpinan terhadap guru dan staf dipahami secara positif karena selaras dengan karakteristik tugas dan kebutuhan kerja masing-masing kelompok, sehingga tidak menimbulkan resistensi dalam organisasi. Pengalaman subjektif guru dan staf menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dimaknai sebagai bentuk tanggung jawab, kepedulian, dan penghargaan terhadap profesionalisme, yang berkontribusi pada terciptanya iklim kerja yang kondusif. Temuan ini menegaskan relevansi Model Kontingensi Fiedler dalam konteks kepemimpinan pendidikan serta menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah ditentukan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Petama-tama saya ucapkan rasa syukur tak terhingga kepada Allah SWT berkatnya saya di beri kesempatan dan amanah dalam mengenyam pendidikan di jenjang magister. Kemudian, ucapan terima kasih disampaikan kepada Universitas Muhammadiyah Sidoarjo atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk menempuh pendidikan dan mengembangkan kapasitas akademik. Dukungan akademik, ketersediaan fasilitas penelitian, serta arahan dari seluruh civitas akademika, khususnya para dosen pembimbing, menjadi unsur penting dalam

penyelesaian penelitian ini.
Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada pihak SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo sebagai lokasi penelitian, serta kepada seluruh narasumber, yaitu guru dan staf sekolah, yang telah bersedia berpartisipasi dan memberikan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini, baik secara langsung maupun tidak langsung. Tak lupa saya ucapkan terimakasih kepada keluarga tercinta saya yang mendukung saya hingga titik ini dan terimakasih untuk teman-teman seperjuangan saya yang turut hadir membantu.

REFRENSI

[1] H.Setiawanetal.,"KepemimpinanKepalaSekolah."[Online].Available: www.ejournal.an-nadwah.ac.id
[2] D. Kepemimpinan, K. Ke, K. Sekolah, E. Ristapawa, and M. Kustati, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Praktek Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Praktek. [Online]. Available: www.insightmediatama.co.id
[3] M. Sudadi and Pd, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (Teori Teoritik Dan Implementasi). 2022. [Online]. Available: www.mitrailmumakassar.com
[4] M. Rehan and R. Pramono, "Model Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah SMP di Jakarta." [Online]. Available: http://journal.ainarapress.org/index.php/jiepp
[5] Z. Hanim and A. Wazir, "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Efektivitas Kerja Guru Di Smp Kabupaten Kutai Timur."
[6] K. Anjarrini and I. Rindaningsih, "Peran Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Sekolah sebagai Unggulan Sekolah di MI Muhammadiyah 1 Jombang," Manahazim, vol. 4, no. 2, pp. 452–474, Aug. 2022, doi: 10.36088/manazhim.v4i2.1952.
[7] Istikomah and Budi Haryanto, Buku Ajar Perilaku Organisasi & Kepemimpinan Pendidikan Islam Universitas Muhammadiyah Sidoarjo 2020.
[8] Budi Haryanto, "Strategi Perguruan Tinggi Swasta Berbasis Agama Membangun Budaya Organisasi untuk Meraih Keunggulan Kompetitif," Halaqa: Islamic Education Journal, vol. 3, no. 1, pp. 67–73, Jun. 2019, doi: 10.21070/halaqa.v3i1.2119.
[9] A. Salam, B. Haryanto, and E. F. Fahyuni, "Model for Strengthening Academic Culture of Principal Leadership," KnE Social Sciences, pp. 124–133, Jun. 2022, doi: 10.18502/kss.v7i10.11215.
[10] S. Robert and T. Melinda, "Pengaruh Motivasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan," 2018. Accessed: Oct. 21, 2025. [Online]. Available: https://ojs.stiemahardhika.ac.id/index.php/mahardika/article/view/48/44
[11] Toha Ma'sum, "Persinggungan Kepemimpinan Transformational Dengan Kepemimpinan Visioner Dan Situasional," Nganjuk, 2019. Accessed: Oct. 21, 2025. [Online]. Available: https://ejournal.staidapondokkrempyang.ac.id/index.php/intizam/article/view/370/404
[12] Samsul Arifin and Budi Haryanto, "Humility Di Dalam Kepemimpinan lembaga Pendidikan Islam," Jurnal Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora, vol. 5, no. 2, pp. 1–7, 2020, Accessed: Oct. 18, 2025. [Online]. Available: https://jurnal- lp2m.umnaw.ac.id/index.php/JP2SH/article/view/542
[13] N. Khoironi and A. Hamid, "Kepemimpian Situasional Dalam Pendidikan Islam", doi: 10.22373/jm.v10i4.7078.
[14] W. Ode, Z. Muizu, U. Kaltum, E. T. Sule, P. Kepemimpinan, and K. Karyawan, "Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan," vol. 2, no. 1, 2019, Accessed: Oct. 21, 2025. [Online] Available: https://www.researchgate.net/publication/364172608_Pengaruh_Kepemimpinan_terhadap_Kinerja_Karyawan
[15] S. Suyono, E. F. Fahyuni, and B. Haryanto, "The Role of Principal's Participatory Leadership in Increasing Creativity among Islamic Religious Education Teachers," KnE Social Sciences, pp. 586–595, Jun. 2022, doi: 10.18502/kss.v7i10.11262.
[16] F. Didakus Darma Saputra, "Model Kepemimpinan Kontigensi Fiedler Dalam Penerapan E-Goverment," TheJournalish: Social and Government, vol. 5, no. 1, pp. 11–24, Jan. 2024, doi: 10.55314/tsg.v5i1.695.
[17] M. N. Supriatna1, A. Ningrum2, S. Hidayat3 123universitas Sultan, and A. Tirtayasa, "Kepemimpinan Efektif Kepala Sekolah Pendekatan Situasional".
[18] O. M. Zolkifli, A. H. Lokman, and M. Tahir, "Penyeliaan Pengajaran Dari Perspektif Kepimpinan Situasi." Accessed: Oct. 21, 2025. [Online]. Available: https://repo.uum.edu.my/id/eprint/1659/1/Penyeliaan_Pengajaran_Dalam_Latihan_Menga jar.pdf
[19] I. Zulaihah Uin, M. Malik, and I. Malang, "Contingency Leadership Theory / Pendekatan Situasional," vol. 1, no. 1, 2017, Accessed: Oct. 21, 2025. [Online]. Available: https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/al-tanzim/article/view/29
[20] P. Verkerk, "Fiedler's contingency model of leadership effectiveness : background and recent developments Fiedler's Contingency Model Of Leadership Effectiveness: Background And Recent Developments." [Online]. Available: www.tue.nl/taverne
[21] B. Shala, A. Prebreza, and B. Ramosaj, "The Contingency Theory of Management as a Factor of Acknowledging the Leaders-Managers of Our Time Study Case: The Practice of the Contingency Theory in the Company Avrios," OAlib, vol. 08, no. 09, pp. 1–20, 2021, doi: 10.4236/oalib.1107850.

[22] M. Ihwan, "Implementasi Model Kepemimpinan Kontingensi dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam", doi: 10.35316/jpii.v4i1.255.
[23] N. Mujahidah, N. Wulansari, U. Sunan, and K. Yogyakarta, "Kepemimpinan Kontigensi Dan Implementasinya Di Lembaga Pendidikan," jurnal pendidikan islam, vol. 4, no. 2, 2021, Accessed: Oct. 21, 2025.[Online]. Available: https://lonsuit.unismuhluwuk.ac.id/ilmi/article/view/1166
[24] M. Sashkin, "Leadership style and group decision effectiveness: Correlational and behavioral tests of Fiedler's contingency model," Organ Behav Hum Perform, vol. 8, no. 3, pp. 347–362, Dec. 1972, doi: 10.1016/0030-5073(72)90055-4.
[25] R. Ayman, M. M. Chemers, and F. Fiedler, "The contingency model of leadership effectiveness: Its levels of analysis," Leadersh Q, vol. 6, no. 2, pp. 147–167, Jun. 1995, doi: 10.1016/1048-9843(95)90032-2.
[26] M. Minsih, R. Rusnilawati, and I. Mujahid, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membangun Sekolah Berkualitas Di Sekolah Dasar," Profesi Pendidikan Dasar, vol. 1, no. 1, pp. 29–40, Jul. 2019, doi: 10.23917/ppd.v1i1.8467.
[27] Ghiyats, "Pemikiran Martin Heidegger Tentang Eksistensialismedan Pengejawantahan Metodologinya Dalam Pendidikan Islam," Jurnal Teknologi Pendidikan , vol. 11, no. 2, pp. 1–9, 2022, Accessed: Jul. 10, 2025. [Online]. Available: http://ejournal.uika- bogor.ac.id/index.php/TEK
[28] W. J. Tarigan, "Metode Penelitian Kualitatif." [Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/384674391
[29] I. Etikan, "Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling," American Journal of Theoretical and Applied Statistics, vol. 5, no. 1, p. 1, 2016, doi: 10.11648/j.ajtas.20160501.11.
[30] Prof.Dr Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D, 23rd ed. Bandung: Cv Alfabeta, 2
[31] Mawarna Febriani, "Penerapan Teori Kepemimpinan Kontingensi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Sekolah Dasar," Didaktik : Jurnal Ilmiah PGSD FKIP Universitas Mandiri, 2026.
[32] W. Novita, D. Roza, and N. Suryadi, "Application Of Contingency Theory In Managerial Decision Making: A Comparative Analysis In Various Organizational Contexts," SIBATIK JOURNAL | VOLUME, vol. 4, no. 12, 2025, doi: 10.54443/sibatik.v4i12.3703.
[33] M. Hakim et al., "Manajemen Sistem Dan Strategi Pendidikan Dalam Perspektif Teori Kontingensi Di Miftahul Ulum 2 Desa Punggur Kecil Kecamatan Sungai Kakap Kabupaten Kubu Raya," vol. 2, no. 1, 2026, [Online]. Available: https://journal.yapakama.com/index.php/JAMED
[34] H. Islami et al., "Studies Pengaruh Gaya Kepemimpinan Servant Leadership Kepala Sekolah dan Faktor Kontigensi Terhadap Prestasi Siswa SD Daarul Qur'an Kalibata," vol. 9, no. 1, 2026, doi: 10.31943/afkarjournal.v9i1.1928.