Indonesian Research Journal on Education

e-ISSN: 2775 – 8672, p-ISSN: 2775 – 9482
Volume 4 Nomor 4 Tahun 2024
Halaman: 3813 – 3822

Web: https://irje.org/index.php/irje

RESEARCH ARTICLE

Analisis Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan PT. Gemilang Prakarsa Cipta Graha Kendal

Novita Triyatun
Manajemen, Universitas Selamat Sri Kendal, Indonesia

novitatriyatun568@gmail.com

Kata Kunci:
Kepemimpinan Situasional, Kinerja Karyawan, Perusahaan

Abstrak

Kinerja karyawan adalah faktor dalam penentuan kesuksesan organisasi. SDM (Sumber Daya Manusia) yang berprestasi dan berkualitas tentu dibutuhkan oleh sebuah organisasi ataupun perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. PT. Gemilang Prakarsa Cipta Graha Kendal merupakan salah satu perusahaan yang bergerak pada bidang pengembangan property dan kon konstruksi. Pada perusahaan tersebut tentu memiliki tantangan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut hasil observasi yang dilakukan memaparkan bahwa kinerja karyawan pada PT. Gemilang Prakarsa Cipta Graha Kendal dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan situasional. Tujuan penulisan ialah menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT. Gemilang Prakarsa Cipta Graha Kendal. Metode penelitian menggunakan penelitian kualitatif. Hasil temuan yang diperoleh kinerja karyawan pada PT. Gemilang Prakarsa Cipta Graha Kendal dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan situasional. Kinerja karyawan ialah tingkat keberhasilan dari karyawan secara menyeluruh yang ditinjau dari kriteria, sasaran/target, dan hasil kerja. Pada suatu perusahaan kinerja karyawan kepemimpinan situasional. Melalui penerapan gaya kepemimpinan tersebut dilakukan melalui penyesuaian dengan kondisi ataupun situasi dari karyawan perusahaan. Gaya kepemimpinan yang efektif ditunjukkan oleh tingkat kesiapan dari karyawan untuk menerima tindakan ataupun keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin. Melalui penerapan gaya kepemimpinan situasional dapat memberikan gebrakan atau arahan untuk meningkatkan produktivitas dari karyawan.

Key Word:
Situational Leadership, Employee Performance, Company

Abstract

Employee performance is a factor in determining the success of an organization. Highly qualified HR (Human Resources) professionals are indeed needed by an organization or company to achieve the goals that have been set. PT. Gemilang Prakarsa Cipta Graha Kendal is one of the companies engaged in property development and construction. The company certainly has challenges in improving employee performance. According to the results of observations conducted, it is explained that employee performance at PT. Gemilang Prakarsa Cipta Graha Kendal is significantly influenced by situational leadership. The purpose of writing is to analyze the influence of situational leadership on employee performance at PT. Gemilang Prakarsa Cipta Graha Kendal. The research method uses qualitative research. The findings obtained regarding employee performance at PT. Gemilang Prakarsa Cipta Graha Kendal is influenced by situational leadership style. Employee performance is the level of success of employees as a whole, as reviewed from the criteria, targets, and work results. In a company, employee performance is situational leadership. This leadership style is applied through adjustments to the conditions or situations of the company's employees. An effective leadership style is indicated by the level of readiness of employees to accept actions or decisions taken by a leader. By implementing a situational leadership style, you can provide breakthroughs or direction to increase employee productivity.

Copyright © 2025 Novita Triyatun
*This work is licensed under an **Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0)***

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan adalah faktor dalam penentuan kesuksesan organisasi. SDM (Sumber Daya Manusia) yang berprestasi dan berkualitas tentu dibutuhkan oleh sebuah organisasi ataupun perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Amelyawati et al., 2023). (Al-Amin et al., 2023)Kinerja ini tidak hanya mencakup hasil yang dicapai, tetapi juga bagaimana proses kerja dilakukan, mulai dari kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, hingga sikap dan perilaku dalam bekerja. Berdasarkan hal tersebut dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan dibuthkan peran langsung dari manajemen perusahaan, misalnya melalui implementasi gaya kepemimpinan yang sesuai (Hafidzi et al., 2023) (Ninik & Manafe, 2022)(A. Amin et al., 2023). Kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan berkontribusi

e-ISSN: 2775 – 8672
p-ISSN: 2775 – 9482

secara maksimal terhadap pencapaian visi, misi, serta tujuan dari perusahaan (Daeli et al., 2024) (Aldi et al., 2024).

Kepemimpinan situasional, yang dikembangkan oleh Hersey & Blanchard, merupakan suatu pendekatan kepemimpinan yang mengadaptasi kepemimpinan yang disesuaikan dengan kondisi atau situasi yang dihadapi oleh pegawai (Putri et al., 2024). Dalam model ini, pemimpin tidak menggunakan satu gaya kepemimpinan yang sama untuk semua situasi (Suntara & Hijran, 2023), melainkan menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan tingkat kesiapan atau kompetensi serta motivasi karyawan dalam menjalankan tugas (Bizany et al., 2024) (Febriantina et al., 2025). Oleh karena itu, kepemimpinan situasional dianggap sangat relevan dalam meningkatkan kinerja karyawan (Sofyan & Mesra, 2024), karena pemimpin dapat menyesuaikan pendekatannya sesuai dengan kebutuhan individu atau kelompok (Ramadani et al., 2024), (A.-A. Amin & Taufiq, 2023)

PT. Gemilang Prakarsa Cipta Graha Kendal adalah perusahaan yang bergerak di bidang pengembangan property serta konstruksi. Pada perusahaan tersebut tentu memiliki tantangan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut hasil observasi yang dilakukan memaparkan bahwa kinerja karyawan pada PT. Gemilang Prakarsa Cipta Graha Kendal dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan situasional. Dalam memaksimalkan potensi yang dimiliki karyawan PT. Gemilang Prakarsa Cipta Graha Kendal tentu dibutuhkan pendekatan yang berbeda dari pemimpin yang ditinjau dari keberagaman kompleksitas pekerjaan, tanggung jawab, dan tugas dari setiap karyawan PT. Gemilang Prakarsa Cipta Graha Kendal.

Seiring dengan pesatnya perkembangan industri dan semakin ketatnya persaingan di sektor konstruksi, perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan dapat bekerja dengan optimal dan memenuhi standar kinerja yang diharapkan. Tujuan penelitian ialah menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan di PT. Gemilang Prakarsa Cipta Graha Kendal. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai bagaimana gaya kepemimpinan yang adaptif dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja individu karyawan dan secara keseluruhan terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian terdahulu Hamzah et al. (2023) (Al-Amin & Andespa, 2022) memaparkan bahwa kinerja dari pegawai dipengaruhi secara positif oleh gaya kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan yang efektif ditunjukkan oleh tingkat kesiapan dari karyawan untuk menerima tindakan ataupun keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin. Melalui penerapan gaya kepemimpinan situasional dapat memberikan gebrakan atau arahan untuk peningkatan produktivitas dari pegawai. Berdasarkan implementasi dari kepemimpinan yang tepat diharapkan dapat memajukan dari perusahaan serta mampu berdampak pada pengaruh positif pada kinerja karyawan yang mengalami peningkatan. Selain itu secara tidak langsung juga berdampak positif pada perusahaan juga. Selanjutnya menurut hasil analisis lebih lanjut memaparkan terkait dengan gaya kepemimpinan yang sesuai mempengaruhi tingkat kematangan kelompok ataupin individu melalui identifikasi dari gaya kepemimpinan situasional. Berdasarkan hal tersebut seorang pemimpin yang berkualitas dapat ditunjukkan melalui pencapaian dalam memajukan perusahaan melalui tindakan memberikan pengaruh pada karyawan serta memberikan tugas terhadap karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut studi literatur memaparkan gaya kepemimpinan yang ideal adalah dimiliki oleh kepemimpinan situasional. Pola kepemimpinan situasional tersebut di implementasikan pada suatu perusahaan dimana seorang pemimpin mengetahui kapan harus bersikap moderat, memaksa, dan dapat memberikan kebebasan terhadap para pegawai. Berdasarkan hal tersebut dalam melakukan komunikasi bersama lembaga permasyarakatan dapat menggunakan gaya kemempimanan situasional yang dianggap memiliki keefektifan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan situasional. Hasil uji data memaparkan memiliki nilai r ialah 0,443 yang memiliki arti terdapat pengaruh dalam kategori sedang. Kontribusi dari variabel kinerja yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan situasional memiliki nilai persentase 19,7% (Akbar et al., 2023).

Melalui pemaparan diatas, penulis mengambil judul "Analisis Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan PT. Gemilang Prakarsa Cipta Graha Kendal". Tujuan dari penulisan ini ialah menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT. Gemilang Prakarsa Cipta Graha Kendal. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang berguna bagi perusahaan dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi karyawan, serta memberikan kontribusi bagi perkembangan teori kepemimpinan situasional dalam konteks dunia kerja. Oleh karena itu, analisis pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan menjadi sangat penting untuk dilakukan guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas di PT. Gemilang Prakarsa Cipta Graha Kendal.

Kepemimpinan Situasional

Konsep utama dari kepemimpinan situasional adalah bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang

e-ISSN: 2775 – 8672
p-ISSN: 2775 – 9482

paling efektif dalam semua situasi (Putri et al., 2024). Sebaliknya, pemimpin harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka berdasarkan situasi yang dihadapi dan tingkat kesiapan atau kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas mereka. Gaya kepemimpinan yang tepat akan mempengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan akhirnya kinerja karyawan (Sari & Siti, 2022). Kepemimpinan situasional merupakan suatu pendekatan kepemimpinan yang memiliki fokus terhadap kebutuhan situasi dan penyesuaian gaya kepemimpinan.

Berdasarkan teori kepemimpinan yang dicetuskan memaparkan bahwa gaya kepemimpinan yang dipimpin oleh seorang pemimpin tidak ada yang paling efektif berdasarkan situasi. Sebaliknya, pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menilai situasi secara tepat dan menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka berdasarkan faktor-faktor seperti kompetensi dan komitmen pengikut. Hasil penelitian memaparkan bahwa kinerja dari karyawan dipengaruhi secara positif oleh gaya kepemimpinan situasional. Artinya, saat karyawan menunjukkan kinerja yang baik dalam bekerja, maka gaya kepemimpinan situasional yang diberikan oleh pemimpin juga sesuai dan baik (Rezeki et al., 2023).

Model kepemimpinan situasional mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan utama, yang dapat diterapkan berdasarkan tingkat kesiapan atau kematangan karyawan dalam menjalankan tugas. Keempat gaya kepemimpinan tersebut adalah: 1) Memberi arahan (telling); 2) Menjual (selling); 3) Partisipatif (participating), dan 4) Delegasi (delegating) (Ilmi & Turmudi, 2023).

Gaya memberi arahan digunakan ketika karyawan memiliki sedikit keterampilan dan kemampuan, sehingga membutuhkan arahan yang jelas dan rinci dari pemimpin. Gaya menjual digunakan ketika karyawan memiliki keterampilan yang lebih baik, namun masih membutuhkan dorongan dan motivasi (Nova & Khaerunnisa, 2022). Gaya partisipatif cocok untuk karyawan yang sudah memiliki kemampuan lebih dan bisa terlibat dalam pengambilan keputusan, sementara gaya delegasi digunakan ketika karyawan sudah memiliki keterampilan yang sangat baik dan bisa diberi kebebasan untuk mengambil keputusan secara mandiri (Safitri et al., 2023).

Kinerja Karyawan

Kinerja pekerja merupakan hasil output dari suatu organisasi yang disesuaikan pada beberapa kemungkinan, seperti keinginan, standar, maupun kriteria yang disepakati maupun diputuskan secara berkelompok (Agustina & Anshori, 2024). Kinerja karyawan memiliki dampak pada profitabilitas perusahaan serta termasuk dalam aspek substansial (Wibowo & Tjahjono, 2023). Berdasarkan hal tersebut diketahui kinerja karyawan ialah suatu pencapaian ataupun prestasi yang dimiliki karyawan yang memiliki keterpautan pada kebijakan perusahaan, kinerja keseluruhan, (Rosita et al., 2023), dan praktik organisasi (Pranogyo & Hendro, 2023).

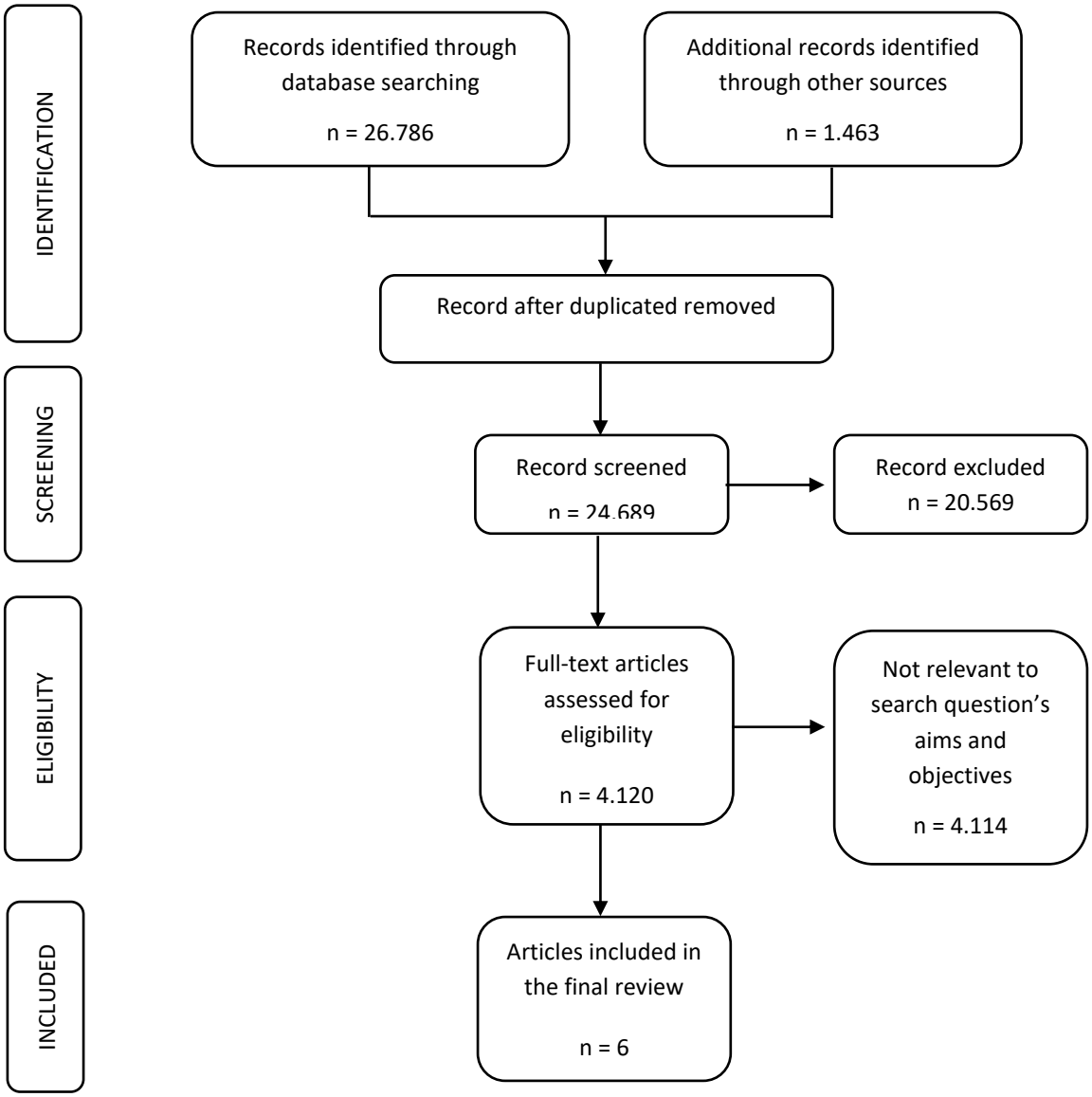
Kinerja karyawan merujuk pada sejauh mana seorang karyawan dapat bertanggung jawab terhadap tugas yang sedang dikerjakannya serta memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan yang sesuai dengan standar (Esisuarni et al., 2024). Kinerja ini tidak hanya mencakup hasil yang dicapai, tetapi juga bagaimana proses kerja dilakukan, mulai dari kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, hingga sikap dan perilaku dalam bekerja. Dalam konteks organisasi, kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting karena dapat berdampak langsung terhadap pencapaian tujuan perusahaan, efektivitas operasional, dan daya saing perusahaan di pasar (Rina et al., 2024).

Beberapa faktor yang memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, diantaranya sebagai berikut: 1) Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada suatu organisasi; 2) Disiplin kerja; 3) Motivasi kerja (Hidayat et al., 2024); 4) Fasilitas kerja; 5) Penggajian (Prayudi, 2022); 6) Lingkungan kerja; 7) Kemampuan individu; 8) Budaya organisasi (Saputra et al., 2023).

METODE

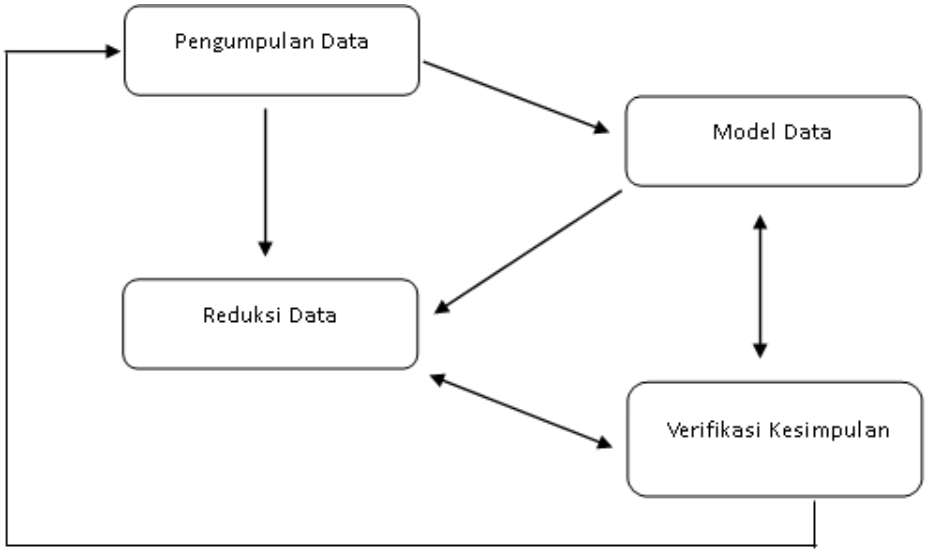
Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan ini mengadopsi metode penelitian kualitatif. Pada penelitian kualitatif merupakan kegiatan analisa terhadap beberapa temuan penelitian yang dilakukan melalui pemaparan kalimat/kata yang disusun dari hasil pemikiran kritis (Sugiyono, 2019). Pada penulisan jurnal ini menggunakan pendekatan *literature review* melalui beberapa sumber yang valid dengan judul. Gambar 1 dibawah ini memaparkan terkait dengan diagram PRISMA melalui kegiatan analisis *library research*, yaitu:

e-ISSN: 2775 – 8672
p-ISSN: 2775 – 9482



Gambar 1. Diagram PRISMA
Sumber: (Zakyah & Laviana, 2020)

Teknik pengumpulan data yang dilakukan pada penulisan ini diperoleh melalui kajian *library research* dan setelah data tersebut diperoleh dilanjutkan teknik analisis data yang disajikan pada Gambar 2 berikut ini:



Gambar 2. Teknik Analisis Data. Sumber: Miles & Huberman (1992) dalam (Arif et al., 2022)

e-ISSN: 2775 – 8672
p-ISSN: 2775 – 9482

HASIL DAN PEMBHASAN

Tabel 1 dibawah ini memaparkan terkait dengan hasil analisa terkait dengan tinjauan *library research* yang dilakukan, yaitu:

Tabel 1. Hasil Analisis

No.	Title	Author	Purpose	Analysis Results
1.	"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterlibatan Karyawan di UD Sukinem"	Rezeki, et. al., 2023.	Mempunyai tujuan dalam memberikan hasil deskripsi terkait dengan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan situasional.	Kepemimpinan situasional merupakan suatu pendekatan kepemimpinan yang memiliki fokus terhadap kebutuhan situasi dan penyesuaian gaya kepemimpinan. Berdasarkan teori kepemimpinan yang dicetuskan memaparkan bahwa gaya kepemimpinan yang dipimpin oleh seorang pemimpin tidak ada yang paling efektif berdasarkan situasi. Sebaliknya, pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menilai situasi secara tepat dan menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka berdasarkan faktor-faktor seperti kompetensi dan komitmen pengikut. Hasil penelitian memaparkan terkait kinerja dari pegawai dipengaruhi dari adanya variabel gaya kepemimpinan situasional. Artinya, saat karyawan menunjukkan kinerja yang baik dalam bekerja, maka gaya kepemimpinan situasional yang diberikan oleh pemimpin juga sesuai dan baik.
2.	"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening"	Derma-wan, 2020.	Mempunyai tujuan dalam mendeskripsi-kan terkait dengan kinerja karyawan atau pegawai yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan situasional.	Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dimiliki dari seorang karyawan berdasarkan peningkatan produktivitasnya dalam sebuah organisasi. Menurut studi literatur lebih lanjut memaparkan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah gaya kepemimpinan yang diambil oleh seorang pemimpin, misalnya gaya kepemimpinan situasional. Selanjutnya menurut hasil penelitian memaparkan bahwa peningkatan kinerja dari karyawan merupakan dampak positif dari gaya kepemimpinan situasional yang tinggi. Sebagai seorang pemimpin, harus memahami terkait dengan kebutuhan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Fokus pembahasan ini ialah mengkaji terkait dengan faktor gaya kepemimpinan.
3.	"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Dua Kuda Indonesia Jakarta"	Akbar, et. al., 2023.	Tujuan penulisan ialah mendeskripsi-kan terkait kinerja pegawai yang terdapat pada perusahaan PT. Dua Kuda yang dipengaruhi oleh implementasi gaya kepemimpinan situasional.	Menurut studi literatur menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang ideal ialah dimiliki oleh kepemimpinan situasional. Pola kepemimpinan situasional tersebut di implementasikan pada suatu perusahaan dimana seorang pemimpin mengetahui kapan harus bersikap moderat, memaksa, dan dapat memberikan kebebasan terhadap para pegawai. Berdasarkan hal tersebut dalam melakukan komunikasi bersama lembaga permasyarakatan dapat menggunakan gaya kemempimanan situasional yang dianggap memiliki keefektifan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan situasional. Hasil uji data memaparkan memiliki nilai r ialah 0,443 yang memiliki arti terdapat pengaruh dalam kategori sedang. Kontribusi dari variabel kinerja yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan situasional memiliki nilai persentase 19,7%.
4.	"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo"	Hamzah, et. al., 2023.	Memberikan hasil deskripsi terkait dengan kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan situasional pada dinkes Provinsi Gorontalo.	Hasil penelitian memaparkan bahwa kinerja dari pegawai dipengaruhi secara positif oleh gaya kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan yang efektif ditunjukkan oleh tingkat kesiapan dari karyawan untuk menerima tindakan ataupun keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin. Melalui penerapan gaya kepemimpinan situasional dapat memberikan gebrakan atau arahan untuk peningkatan produktivitas dari pegawai. Berdasarkan implementasi dari kepemimpinan yang tepat diharapkan dapat memajukan dari perusahaan serta mampu berdampak pada pengaruh positif pada kinerja karyawan yang mengalami peningkatan. Selain itu secara tidak langsung juga berdampak positif pada perusahaan juga. Selanjutnya menurut hasil analisis lebih lanjut memaparkan terkait dengan gaya kepemimpinan yang sesuai mempengaruhi tingkat kematangan kelompok ataupin individu melalui identifikasi dari gaya kepemimpinan situasional. Berdasarkan hal tersebut seorang pemimpin yang berkualitas dapat ditunjukkan melalui pencapaian dalam memajukan

e-ISSN: 2775 – 8672
p-ISSN: 2775 – 9482

				perusahaan melalui tindakan memberikan pengaruh pada karyawan serta memberikan tugas terhadap karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan.
5.	"Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja dan Islamic Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan CV. Wahyu di Cepu"	Mustofa, 2021.	Tujuan dari jurnal tersebut ialah mendeskripsi-kan tentang kinerja pegawai di CV. Wahyu Cepu yang dipengaruhi oleh kepemimpinan situasional yang di mediasi oleh Islamic organizational citizenship behavior dan kepuasan kerja.	Studi analisis yang dilakukan memaparkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi dari variabel kepemimpinan situasional. Melalui gaya kepemimpinan tersebut, sebagai seorang pemimpin akan melakukan adaptasi dengan para karyawannya. Menurut studi literatur menunjukkan terkat dalam suatu organisasi sangat efektif untuk menerapkan gaya kepemimpinan situasional. Seorang pemimpin yang berhasil memiliki karakteristik bahwa pemimpin tersebut dapat memuaskan, memobilisasi, serta memotivasi dari karyawan yang dimilikinya. Selanjutnya implementasi terkait dengan gaya kepemimpinan situasional ini ialah dapat memberikan arahan ataupun penjelasan terhadap karyawan yang belum mengerti terkait dengan pengerjaan jobdesk. Melalui arahan ataupun penjelasan yang detail sehingga karyawan mengetahui terkait dengan pengerjaan tugasnya dapat menciptakan motivasi, mempunyai rasa semangat dan lebih teliti dalam pengerjaan tugasnya sehingga dapat meminimalisir kesalahan yang dilakukan oleh karyawan.
6.	"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komunikasi sebagai Variabel Interverning pada PT. Tembakau Djajasakti Sari"	Lating, et. al., 2023.	Mempunyai tujuan dalam memberikan hasil deskripsi terkait kinerja karyawan pada PT. Tembakau yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan situasional dan penggunaan variabelinter-veningnya adalah komunikasi	Kinerja karyawan adalah hasil kerja dari karyawan dalam melakukan tugasnya yang ditinjau dari segi kuantitas ataupun kualitas yang dimilikinya. Menurut sumber literatur lain memaparkan bahwa kinerja karyawan ialah tingkat keberhasilan dari karyawan secara menyeluruh yang ditinjau dari kriteria, sasaran/target, dan hasil kerja. Pada suatu perusahaan kinerja karyawan dipengaruhi kepemimpinan situasional. Melalui penerapan gaya kepemimpinan tersebut dilakukan melalui penyesuaian dengan kondisi ataupun situasi dari karyawan perusahaan. Hasil dari tinjauan menunjukkan bahwa kinerja dari karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan situasional. Sebagai seorang pemimpin harus memiliki kecerdasan untuk membaca situasi atau kondisi dari perusahaan untuk memberikan tugas serta arahan lebih lanjut terhadap karyawan perusahaan, sehingga dalam hal ini pencapaian dari tujuan akan lebih mudah serta perusahaan dapat berjalan dengan efektif.

Kepemimpinan situasional merupakan suatu pendekatan kepemimpinan yang memiliki fokus terhadap kebutuhan situasi dan penyesuaian gaya kepemimpinan. Berdasarkan teori kepemimpinan yang dicetuskan memaparkan bahwa gaya kepemimpinan yang dipimpin oleh seorang pemimpin tidak ada yang paling efektif berdasarkan situasi. Sebaliknya, pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menilai situasi secara tepat dan menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka berdasarkan faktor-faktor seperti kompetensi dan komitmen pengikut. Hasil penelitian memaparkan terkait kinerja dari pegawai dipengaruhi dari adanya variabel gaya kepemimpinan situasional. Artinya, saat karyawan menunjukkan kinerja yang baik dalam bekerja, maka gaya kepemimpinan situasional yang diberikan oleh pemimpin juga sesuai dan baik (Rezeki et al., 2023). Kinerja ini tidak hanya mencakup hasil yang dicapai, tetapi juga bagaimana proses kerja dilakukan, mulai dari kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, hingga sikap dan perilaku dalam bekerja.

PT. Gemilang Prakarsa Cipta Graha Kendal merupakan salah satu perusahaan yang bergerak pada bidang pengembangan property dan kon konstruksi. Pada perusahaan tersebut tentu memiliki tantangan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dimiliki dari seorang karyawan berdasarkan peningkatan produktivitasnya dalam sebuah organisasi. Menurut studi literatur lebih lanjut memaparkan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah gaya kepemimpinan yang diambil oleh seorang pemimpin, misalnya gaya kepemimpinan situasional. Selanjutnya menurut hasil penelitian memaparkan bahwa peningkatan kinerja dari karyawan merupakan dampak positif dari gaya kepemimpinan situasional yang tinggi. Sebagai seorang pemimpin, harus memahami terkait dengan kebutuhan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Fokus pembahasan ini ialah mengkaji terkait dengan faktor gaya kepemimpinan (Dermawan, 2020).

Kinerja karyawan adalah hasil kerja dari karyawan dalam melakukan tugasnya yang ditinjau dari segi kuantitas ataupun kualitas yang dimilikinya. Menurut sumber literatur lain memaparkan bahwa kinerja karyawan ialah tingkat keberhasilan dari karyawan secara menyeluruh yang ditinjau dari kriteria, sasaran/target, dan hasil kerja. Pada suatu perusahaan kinerja karyawan dipengaruhi kepemimpinan situasional. Melalui penerapan gaya kepemimpinan tersebut dilakukan melalui penyesuaian dengan kondisi

e-ISSN: 2775 – 8672
p-ISSN: 2775 – 9482

ataupun situasi dari karyawan perusahaan. Hasil dari tinjauan menunjukkan bahwa kinerja dari karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan situasional. Sebagai seorang pemimpin harus memiliki kecerdasan untuk membaca situasi atau kondisi dari perusahaan untuk memberikan tugas serta arahan lebih lanjut terhadap karyawan perusahaan, sehingga dalam hal ini pencapaian dari tujuan akan lebih mudah serta perusahaan dapat berjalan dengan efektif (Lating et al., 2023).

Salah satu aspek penting dalam teori kepemimpinan situasional adalah konsep kesiapan karyawan. Kesiapan ini merujuk pada kemampuan dan motivasi seorang karyawan untuk melaksanakan tugas tertentu. Hersey dan Blanchard mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki kesiapan tinggi, baik dalam keterampilan maupun motivasi, membutuhkan gaya kepemimpinan yang lebih sedikit intervensi atau arahan. Sebaliknya, karyawan dengan kesiapan rendah memerlukan lebih banyak arahan dan dukungan dari pemimpin untuk bisa menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, seorang pemimpin yang efektif harus dapat mengidentifikasi tingkat kesiapan karyawan dan memilih gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan kebutuhan mereka (Mujahidin & Afif, 2023).

Menurut hasil observasi yang dilakukan memaparkan bahwa kinerja karyawan pada PT. Gemilang Prakarsa Cipta Graha Kendal dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan situasional. Menurut studi literatur menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang ideal ialah dimiliki oleh kepemimpinan situasional. Pola kepemimpinan situasional tersebut di implementasikan pada suatu perusahaan dimana seorang pemimpin mengetahui kapan harus bersikap moderat, memaksa, dan dapat memberikan kebebasan terhadap para pegawai. Berdasarkan hal tersebut dalam melakukan komunikasi bersama lembaga permasyarakatan dapat menggunakan gaya kemempimanan situasional yang dianggap memiliki keefektifan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan situasional. Hasil uji data memaparkan memiliki nilai r ialah 0,443 yang memiliki arti terdapat pengaruh dalam kategori sedang. Kontribusi dari variabel kinerja yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan situasional memiliki nilai persentase 19,7% (Akbar et al., 2023).

Hasil penelitian memaparkan bahwa kinerja dari pegawai dipengaruhi secara positif oleh gaya kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan yang efektif ditunjukkan oleh tingkat kesiapan dari karyawan untuk menerima tindakan ataupun keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin. Melalui penerapan gaya kepemimpinan situasional dapat memberikan gebrakan atau arahan untuk peningkatan produktivitas dari pegawai. Berdasarkan implementasi dari kepemimpinan yang tepat diharapkan dapat memajukan dari perusahaan serta mampu berdampak pada pengaruh positif pada kinerja karyawan yang mengalami peningkatan. Selain itu secara tidak langsung juga berdampak positif pada perusahaan juga. Selanjutnya menurut hasil analisis lebih lanjut memaparkan terkait dengan gaya kepemimpinan yang sesuai mempengaruhi tingkat kematangan kelompok ataupin individu melalui identifikasi dari gaya kepemimpinan situasional. Berdasarkan hal tersebut seorang pemimpin yang berkualitas dapat ditunjukkan melalui pencapaian dalam memajukan perusahaan melalui tindakan memberikan pengaruh pada karyawan serta memberikan tugas terhadap karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan (Hamzah et al., 2023).

Konsep utama dari kepemimpinan situasional adalah bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam semua situasi (Putri et al., 2024). Sebaliknya, pemimpin harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka berdasarkan situasi yang dihadapi dan tingkat kesiapan atau kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas mereka. Gaya kepemimpinan yang tepat akan mempengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan akhirnya kinerja karyawan (Sari & Siti, 2022). Seiring dengan pesatnya perkembangan industri dan semakin ketatnya persaingan di sektor konstruksi, perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan dapat bekerja dengan optimal dan memenuhi standar kinerja yang diharapkan. Kinerja pekerja merupakan hasil output dari suatu organisasi yang disesuaikan pada beberapa kemungkinan, seperti keinginan, standar, maupun kriteria yang disepakati maupun diputuskan secara berkelompok (Agustina & Anshori, 2024). Kinerja karyawan memiliki dampak pada profitabilitas perusahaan serta termasuk dalam aspek substansial (Wibowo & Tjahjono, 2023). Berdasarkan hal tersebut diketahui kinerja karyawan ialah suatu pencapaian ataupun prestasi yang dimiliki karyawan yang memiliki keterpautan pada kebijakan perusahaan, kinerja keseluruhan, (Rosita et al., 2023), dan praktik organisasi (Pranogyo & Hendro, 2023).

Dalam memaksimalkan potensi yang dimiliki karyawan PT. Gemilang Prakarsa Cipta Graha Kendal tentu dibutuhkan pendekatan yang berbeda dari pemimpin yang ditinjau dari keberagaman kompleksitas pekerjaan, tanggung jawab, dan tugas dari setiap karyawan PT. Gemilang Prakarsa Cipta Graha Kendal. Studi analisis yang dilakukan memaparkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi dari variabel kepemimpinan situasional. Melalui gaya kepemimpinan tersebut, sebagai seorang pemimpin akan melakukan adaptasi dengan para karyawannya. Menurut studi literatur menunjukkan terkat dalam suatu organisasi sangat efektif untuk menerapkan gaya kepemimpinan situasional. Seorang pemimpin yang berhasil memiliki karakteristik bahwa pemimpin tersebut dapat memuaskan, memobilisasi, serta memotivasi dari karyawan yang dimilikinya.

e-ISSN: 2775 – 8672
p-ISSN: 2775 – 9482

Selanjutnya implementasi terkait dengan gaya kepemimpinan situasional ini ialah dapat memberikan arahan ataupun penjelasan terhadap karyawan yang belum mengerti terkait dengan pengerjaan jobdesk. Melalui arahan ataupun penjelasan yang detail sehingga karyawan mengetahui terkait dengan pengerjaan tugasnya dapat menciptakan motivasi, mempunyai rasa semangat dan lebih teliti dalam pengerjaan tugasnya sehingga dapat meminimalisir kesalahan yang dilakukan oleh karyawan (Mustofa, 2021).

KESIMPULAN

Kesimpulan dalam penulisan ini adalah kinerja karyawan pada PT. Gemilang Prakarsa Cipta Graha Kendal dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan situasional. Kinerja karyawan ialah tingkat keberhasilan dari karyawan secara menyeluruh yang ditinjau dari kriteria, sasaran/target, dan hasil kerja. Pada suatu perusahaan kinerja karyawan kepemimpinan situasional. Melalui penerapan gaya kepemimpinan tersebut dilakukan melalui penyesuaian dengan kondisi ataupun situasi dari karyawan perusahaan. Gaya kepemimpinan yang efektif ditunjukkan oleh tingkat kesiapan dari karyawan untuk menerima tindakan ataupun keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin. Melalui penerapan gaya kepemimpinan situasional dapat memberikan gebrakan atau arahan untuk meningkatkan produktivitas dari karyawan. Saran ditujukan kepada penulis selanjutnya untuk melakukan studi lebih lanjut dengan menambahkan beberapa data yang didapatkan dari studi kasus lapangan, sehingga hasil penelitian yang didapatkan mengalami keterbaruan. Sebab, pada penulisan ini memiliki keterbatasan hanya didasarkan pada *library research*. Rekomendasi juga ditujukan kepada karyawan untuk menghormati gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin. Kemudian rekomendasi ditujukan kepada perusahaan ataupun pemimpin untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi perusahaan, sehingga dalam pencapaian tujuan perusahaan lebih mudah dan terarah.

DAFTAR REFERENSI

Agustina, F., & Anshori, M. I. (2024). Peran Kompetensi Individu terhadap Kinerja Karyawan pada PT Berkah Industri Mesin Angkat (BIMA) Surabaya. *Jurnal Riset Manajemen*, *2*(2), 82–93. https://doi.org/10.54066/jurma.v2i2.1773

Akbar, R., Ria Irawan, P., Rahman, E., Taryanto, T., & Fa'uzobihi, F. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Dua Kuda Indonesia Jakarta. *Jurnal Minfo Polgan*, *12*(2), 2061–2066. https://doi.org/10.33395/jmp.v12i2.13139

Al-Amin, A.-A., Alfia, N., Subeno, H., Andespa, W., & Sabri, S. (2023). The Effect of Claim Service Quality on the Decision to Buy Sharia Insurance Products (Case study on Sharia Insurance in Indonesia). *GIC Proceeding*, *1*, 396–407.

Al-Amin, A.-A., & Andespa, W. (2022). Income and Cost Analysis of Profitability in the Baitul Maal Wa Tamwil Sidogiri Savings and Loans Cooperative, Mempawah Branch. *JOVISHE: Journal of Visionary Sharia Economy*, *1*(1), 75–87.

Aldi, M. F., Mujanah, S., & Fianto, A. Y. A. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *MES Management Journal*, *3*(2), 524–536. https://doi.org/10.56709/mesman.v3i2.375

Amelyawati, F., Herachwati, N., & Nadia, F. N. D. (2023). Meningkatkan Daya Saing Melalui Manageman Sumber Daya Manusia (MSDM) Sebagai Strategi Peningkatan Kinerja. *Briliant: Jurnal Riset Dan Konseptual*, *8*(1), 22–37. https://doi.org/10.28926/briliant.v8i1.1147

Amin, A.-A., & Taufiq, M. M. (2023). Analisis Pengaruh Hifdz Al Maal Terhadap Pengelolaan Harta Pada Pedagang Muslim Pasar Aur Kuning Kota Bukittinggi. *JESI (Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia)*, *12*(2), 163–169.

Amin, A., Putra, R., Subeno, H., Bashir, H., Andespa, W., & Ridwan, A. (2023). Penerapan dan Urgensi Model Model Cash Waqaf (Studi pada Hasil Jurnal Penelitian di Indonesia). *Journal on Education*, *5*(2), 3095–3107.

Arif, J. R., Faiz, A., & Septiani, L. (2022). Penggunaan Media Quiziz Sebagai Sarana Pengembangan Berpikir Kritis Siswa. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, *4*(1), 201–210. https://doi.org/https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i1.1804

Bizany, Z., Manurung, Z. N., Aisyah, S., & Asy'ari, H. (2024). Penerapan Pendekatan Kepemimpinan Situasional oleh Kepala Sekolah SMK Islamiyah Ciputat. *Management of Education: Manajemen Pendidikan Islam*, *10*(1), 77–84.

Daeli, H. P. D., Amzul, T. A. A., Purnomo, S. Y., Gunawan, L., Prihatni, A., & Gunawan, L. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PerusahaanManufaktur. *Jurnal TADBIR PERADABAN*, *4*(2), 404–419.

Dermawan, P. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan*

Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Universitas Brawijaya.

Esisuarni, Alqadri, H., & Nellitawati. (2024). Pentingnya Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jurnal Niara*, *17*(2), 478–488.

Febriantina, S., Daeli, J. N., Fadhliyah, K. A., Hanjani, A., Febrila, Z. A., & Jakarta, U. N. (2025). Kepemimpinan dan Motivasi: Tinjauan Literatur tentang Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Student Research*, *3*(1), 86–96.

Hafidzi, M. K., Zen, A., Alamsyah, F. A., Tonda, F., & Oktarina, L. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, *4*(6), 990–1003. https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i6.1625

Hamzah, F., Yantu, I., Bokingo, A. H., & Tantawi, R. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah …*, *6*(2), 900–904.

Hidayat, M. S., Perkasa, D. H., Abdullah, M. A. F., Febrian, W. D., Purnama, Y. H., Deswindi, L., & Ekhsan, M. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di PT Kalimutu Mitra Perkasa. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, *6*(1), 287–297.

Ilmi, A. F., & Turmudi, I. (2023). Manajemen Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesinalisme Guru (Studi Kasus Di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif 01 Kh. Shiddiq …. *LEADERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *4*(2), 126–139. https://doi.org/10.35719/leaderia.v4i2

Lating, A., Murtiningtyas, T., & Prasetyo, L. B. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Tembakau Djajasakti Sari. *Jurnal Administrasi Dan Bisnis*, *17*(2), 66–75.

Mujahidin, M., & Afif, Z. N. (2023). Peningkatkan Kinerja Guru Melalui Penerapan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif di SMA Primaganda Jombang. *At Tadbir: Islamic Education Management Journal*, *1*(2), 110–121. https://doi.org/10.54437/attadbir.v1i2.1314

Mustofa, A. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja dan Islamic Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan CV. Wahyu di Cepu*. Universitas Islam Indonesia.

Ninik, M. P., & Manafe, L. A. (2022). Gaya Kepemimpinan Demokratis Dalam Memotivasi Kinerja Karyawan. *Jurnal Visionida*, *8*(1), 1–12. https://doi.org/10.30997/jvs.v8i1.5675

Nova, A. N., & Khaerunnisa, L. (2022). Determinasi Produktivitas: Skill, Motivasi Dan Lingkungan Kerja (Literature Review Pengantar Manajemen Sdm). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, *3*(2), 550–560. https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i2.1118

Pranogyo, A. B., & Hendro, J. (2023). Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Karyawan: Tinjauan Literatur. *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)*, *7*(2), 171–182. https://doi.org/10.29103/j-mind.v7i2.10048

Prayudi, A. (2022). Analisis Pengaruh Penggajian, Fasilitas Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PD. Pembangunan Kota Binjai. *Jurnal Manajemen*, *8*(1), 2301–6256.

Putri, F. A., Andin, M., Ashilah, N., Rangkuti, S., & Fadilla, S. R. (2024). Strategi Kepemimpinan Situasional dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kesehatan : Studi Teori Hersey dan Blanchard Situational Leadership Strategy in Improving the Quality of Health Services : A Study of Hersey and Blanchard ' s Theory. *Jurnal Kolaboratif Sains*, *7*(12), 4889–4899. https://doi.org/10.56338/jks.v7i12.6771

Ramadani, T. F., Ahmad, A., Marcellah, A., & Muktamar, A. (2024). Eksplorasi Konsep dan Model Kepemimpinan dalam Manajemen Strategik. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, *2*(2), 243–264. https://doi.org/10.69693/ijim.v2i2.135

Rezeki, F., Badrianto, Y., Turmudhi, A., & Kosasih, K. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterlibatan Karyawan di UD Sukinem. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, *13*(1), 68–73. https://doi.org/10.52643/jam.v13i1.2968

Rina, A. V., Ravindra, S. H., Muhamad, J., Yugi, S., & Agus, S. (2024). Pengaruh Faktor Biaya, Faktor Pelayanan Dan Efektifitas Operasional Terhadap Performa Manajemen Logistik Perusahaan. *Jurnal Publikasi Ekonomi Dan Akuntansi*, *4*(1), 141–153. https://doi.org/10.51903/jupea.v4i1.2286

Rosita, P. J., Fitria, A., Mohammad, A. S., & Mochammad, I. A. (2023). Implementasi Etika Kepemimpinan dan Kepemimpinan Tranformasional Pada Kinerja Karyawan (Studi Literatur). *Jurnal Riset Manajemen Dan Ekonomi (Jrime)*, *1*(3), 282–304. https://doi.org/10.54066/jrime-itb.v1i3.464

Safitri, A., Halim, A. K., & Nuraeni, H. (2023). Gaya Kepemimpinan Servant Leadership Dalam Servant Leadership Leadership Style in Empowering. *Jurnal Obor Penmas Pendidikan Luar Sekolah*, *6*(2), 110–

e-ISSN: 2775 – 8672
p-ISSN: 2775 – 9482

125.

Saputra, D., Parashakti, R. D., & Perkasa, D. H. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Lapangan. *GLOBAL: Jurnal Lentera BITEP*, *1*(1), 1–14. https://doi.org/10.59422/global.v1i01.134

Sari, J., & Siti, R. F. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja: Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBis)*, *1*(1), 39–59. https://doi.org/10.24034/jimbis.v1i1.5133

Sofyan, S., & Mesra. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompetensi Pada Kantor DPRK Aceh Tamiang. *Jesya: Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, *7*(2), 1733–1747. https://doi.org/10.36778/jesya.v7i2.1593

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Jakarta: Alfabeta.

Suntara, R. A., & Hijran, M. (2023). Implementasi Teori Kontingensi dalam Eskalasi Efektivitas Kepemimpinan Mahasiswa. *Jurnal Basicedu*, *7*(6), 3406–3419. https://doi.org/10.31004/basicedu.v7i6.6412

Wibowo, F., & Tjahjono, H. K. (2023). Optimalisasi kinerja organisasi melalui gaya kepemimpinan yang efektif untuk mencapai kepuasan kerja: sebuah studi literatur. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, *4*(1), 129–142. https://doi.org/10.37631/ebisma.v4i1.929

Zakyah, A. D., & Laviana, A. (2020). Psychosocial impact of dental aesthetics questionnaire (PIDAQ) as a subjective diagnostic instrument in orthodontic: A literature review. *International Public Health Journal*, *12*(2), 109–119.