

# KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

Penulis :  
Zaid  
Inesa NR



**CV. STRATA PERSADA ACADEMIA**

# KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

Penulis:

**Zaid**

**Inesa NR**

Desain Cover:

**Tim Creative**

Tata Letak:

**Katon Pratondo**

Ukuran:

i - vii, 1- 150, uk: 15.5x23 cm

ISBN:

**978-623-10-5102-8**

Cetakan Pertama:

**November 2024**

Hak Cipta 2024, Pada Penulis

---

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

---

**Copyright © 2024**

**by CV. Strata Persada Academia**

All Right Reserved

DILARANG KERAS MENERJEMAHKAN, MEMFOTOKOPI, ATAU MEMPERBANYAK SEBAGIAN ATAU SELURUH ISI BUKU INI TANPA IZIN TERTULIS DARI PENERBIT.

**PENERBIT:**

**CV. Strata Persada Academia**

Dusun 03, Rt. 022, Rw. 007, Lemahabang Kulon, Kec. Lemahabang

Kabupaten Cirebon, Provinsi Jawa Barat 45183

Website: [www.stratapersada.com](http://www.stratapersada.com)

Instagram: [@stratapersada](https://www.instagram.com/stratapersada)

Email: [admin@stratapersada.com](mailto:admin@stratapersada.com)

## KATA PENGANTAR PENULIS

Dengan rasa syukur dan mengucapkan Alhamdulillah, buku "*Kepemimpinan dalam Organisasi*" hadir sebagai kontribusi dalam memperkaya wawasan tentang kepemimpinan—sebuah aspek esensial yang menjadi jantung dari keberhasilan setiap organisasi. Kepemimpinan tidak hanya sekadar posisi atau gelar, tetapi merupakan seni, ilmu, dan tanggung jawab kolektif yang membutuhkan pemahaman mendalam serta pendekatan yang relevan terhadap tantangan zaman. Dan sebagai fenomena universal, kepemimpinan telah menjadi topik yang selalu relevan dalam diskusi akademik maupun praktis.

Buku ini hadir sebagai panduan komprehensif untuk memahami esensi, filosofi, praktik, hingga peran kepemimpinan dalam konteks organisasi. Buku ini lahir dari perpaduan antara kajian teoritis yang mendalam dan analisis empiris yang berlandaskan penelitian terkini yang akan memberikan perspektif yang kaya dan komprehensif bagi pembaca. Meskipun demikian, buku ini ditulis dengan pendekatan akademis yang mendalam namun tetap menggunakan bahasa yang mudah dipahami.

Kami berharap, terbitnya buku ini dapat menjadi pedoman atau referensi yang bermanfaat bagi akademisi, praktisi, dan siapa pun yang tertarik pada kajian kepemimpinan dalam organisasi. Dan sebagai sebuah karya akademik, kami berharap bahwa buku ini tidak hanya bertujuan untuk memperkaya wawasan semata, tetapi juga menjadi media refleksi bagi para pemimpin untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas kepemimpinan mereka.

Akhir kata, buku ini adalah hasil dari perjalanan panjang pemikiran, diskusi, dan penelitian yang melibatkan banyak pihak. Untuk itu, kami menyampaikan rasa terima kasih kepada semua yang telah mendukung proses penyusunan buku ini. Kritik dan saran dari para pembaca sangat kami nantikan untuk penyempurnaan karya ini di masa mendatang.

Yogyakarta, 10 November 2024

Penulis

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR PENULIS.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
BAB 1 .....	1
PENDAHULUAN.....	1
BAB 2 .....	4
KEPEMIMPINAN DAN KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN ..	4
A. Pengertian Kepemimpinan .....	5
B. Manajemen dan Kepemimpinan.....	7
C. Manajer dan pemimpin.....	9
D. Sifat-Sifat, Perilaku dan Karakteristik Pemimpin dalam Kepemimpinan .....	11
BAB 3 .....	14
FILSAFAT DAN FILOSOFI DALAM KEPEMIMPINAN.....	14
A. Ontologi Kepemimpinan .....	14
B. Aksiologi Kepemimpinan (Paradigma Kepemimpinan).....	17
C. Epistemologi Kepemimpinan.....	19
D. Praksiologi Kepemimpinan.....	20
E. Dasar Etis Kepemimpinan.....	22
BAB 4 .....	27
TEORI-TEORI DALAM KEPEMIMPINAN.....	27
A. Teori Sifat Atau Karakteristik Kepribadian / <i>Trait Theory of         Leadership</i> (1930an-1940an) .....	27
B. Teori Sifat Atau Karakteristik Kepribadian ( <i>Trait Theory of         Leadership</i> (1930s - 1940s) VS <i>The Great Man Theory</i> (1840an)) .....	29
C. Teori Big Bang.....	32

D. Teori Perilaku kepemimpinan / Behavioural Theories Of Leadership (1950an).....	33
E. Teori Kontingensi / Contingency and Situational Theories of Leadership (1960an – 1970an) .....	34
F. Teori kognitif kepemimpinan (Cognitive theories of leadership) .....	36
G. Teori Kepemimpinan Implisit ( <i>Implicit Leadership Theories</i> ) .....	37
H. Teori Motivasi (Motivational Theories) .....	38
I. Teori Kepemimpinan Berbasis Nilai / <i>Values-based approaches to leadership</i> .....	39
BAB 5 .....	42
GAYA-GAYA KEPEMIMPINAN.....	42
A. Kepemimpinan Transformasional ( <i>Transformational Leadership</i> ).....	43
B. Kepemimpinan Transaksional ( <i>Transactional Leadership</i> ).....	44
C. Kepemimpinan Delegatif ( <i>Delegative Leadership</i> ).....	45
D. Kepemimpinan Otoriter/Otoritatif ( <i>Authoritarian/Authoritative Leadership</i> ).....	47
E. Kepemimpinan Partisipatif/Demokratis ( <i>Participative/Democratic Leadership</i> ) .....	50
F. Kepemimpinan yang Melayani ( <i>Servant Leadership</i> ).....	51
G. Kepemimpinan Situasional ( <i>Situational Leadership</i> ) .....	53
BAB 6 .....	55
LEADERSHIP GRID .....	55
A. <i>Country Club Management</i> .....	56
B. <i>Impoverished Management</i> .....	56
C. <i>Team Management</i> .....	57
D. <i>Task Management (Authority-Compliance Management)</i> ....	58
E. <i>Middle of The Roadmap Management</i> .....	59
BAB 7 .....	60

<i>TELOS LEADERSHIP LENS (TLL)</i> .....	60
A. Kepemimpinan sebagai tanggung jawab kolektif.....	61
B. Kepemimpinan sebagai upaya kolektif untuk Mencapai Tujuan.....	62
C. Tujuan Kepemimpinan Berlandaskan Kepentingan Internal.....	63
D. Prinsip Inti dalam TTL.....	64
E. Penerapan TTL.....	66
BAB 8 .....	68
KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI.....	68
A. Peran Penting Kepemimpinan dalam Organisasi.....	69
B. Urgensi Kepemimpinan dalam Organisasi.....	71
C. Kepemimpinan Langsung dan Tidak Langsung dalam Organisasi .....	72
D. Peran Kunci Pemimpin dalam Kepemimpinan .....	74
E. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi	75
F. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Efektivitas Organisasi .....	76
G. Hubungan dan Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi .....	78
H. Hubungan dan Pengaruh Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi .....	79
I. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kapabilitas Dinamis Organisasi .....	81
J. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Inovasi Organisasi	82
BAB 9 .....	85
KEPEMIMPINAN DAN KEKUASAAN .....	85
A. Definisi Kekuasaan .....	86
B. Bentuk-Bentuk Kekuasaan dalam Kepemimpinan.....	87
C. Hubungan Kepemimpinan dan Kekuasaan.....	90
D. Kekuasaan sebagai Media Kinerja Kolektif .....	91

E. Tanggung Jawab Organisasional Kekuasaan Pemimpin	92
BAB 10 .....	94
KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF DALAM ORGANISASI....	94
A. Kepemimpinan dan Pemimpin yang Efektif.....	94
B. Elemen Kepemimpinan yang Efektif .....	95
C. Mencapai Target Tujuan Organisasi Melalui Kepemimpinan yang Efektif.....	97
D. Peran Kepemimpinan yang Efektif dalam Mempengaruhi Kesuksesan Organisasi.....	98
E. Peran Kepemimpinan yang Efektif dalam Mempengaruhi Kinerja Organisasi.....	99
BAB 11 .....	100
KEPEMIMPINAN STRATEGIS DALAM ORGANISASI .....	100
A. Kepemimpinan Strategis .....	100
B. Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan.....	102
C. Strategi Kompetitif.....	103
D. Kepemimpinan Strategis dalam Krisis Organisasi .....	105
E. Pengaruh Kepemimpinan Strategis Terhadap Efektivitas dan Kinerja Organisasi.....	109
BAB 12 .....	111
KEPEMIMPINAN ORGANISASIONAL DALAM ORGANISASI .....	111
A. Definisi Kepemimpinan Organisasional .....	111
B. Elemen Inti Kepemimpinan Organisasional .....	112
C. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Organisasi.....	115
D. Peran Kepemimpinan Organisasional dalam Mengatasi Tantangan yang Dihadapi Organisasi.....	116
E. Peran Kepemimpinan Organisasional dalam Mengejar Tujuan Organisasi .....	117

F. Peran Penting dan Pengaruh Kepemimpinan Organisasional terhadap Efektivitas dan Kinerja Organisasi .....	118
DAFTAR PUSTAKA.....	120
TENTANG PENULIS.....	148

Property of CV. Strata Persada Academia



# BAB 1

## PENDAHULUAN

**K**epemimpinan adalah salah satu topik yang paling banyak dipelajari dalam lingkungan organisasi (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018). Karenanya, tidaklah mengherankan apabila selama beberapa dekade terakhir, minat yang meningkat dari kalangan akademisi dan praktisi terhadap topik kepemimpinan dalam konteks organisasi telah menjadi subjek pembahasan yang menarik (Day, 2000). Ini tidaklah mengherankan mengingat kompleksitas lingkungan bisnis yang terus berubah dan dinamika organisasi yang mengalami pergeseran secara terus-menerus. Pemahaman yang mendalam tentang konsep dan praktik kepemimpinan menjadi semakin krusial dalam meraih kesuksesan organisasi di tengah ketidakpastian dan persaingan yang semakin sengit.

Ketika kita mendalami esensi kepemimpinan dalam struktur organisasi, kita tidak bisa mengabaikan pentingnya memandangnya sebagai sebuah landasan yang kritis. Landasan ini membentuk fondasi yang kokoh bagi tujuan dan pencapaian yang jelas serta berkelanjutan. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya mampu mengarahkan arah dan tujuan organisasi, tetapi juga memiliki kapasitas untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi dalam setiap individu yang berada di bawah naungannya.

Dalam era di mana perubahan teknologi, preferensi konsumen yang berubah, dan persaingan global yang meningkat menjadi semakin kompleks, kemampuan seorang pemimpin untuk mengelola tantangan sulit menjadi kunci keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, keberadaan pemimpin dalam konteks organisasi modern menjadi semakin mendesak dan tidak dapat diabaikan. Kemampuan seorang pemimpin untuk tidak hanya mengambil keputusan berdasarkan pengetahuan, tetapi juga untuk memahami dan merespons dinamika internal dan eksternal yang memengaruhi organisasi menjadi sangat penting.

Kepemimpinan dalam konteks organisasi bukan lagi sekadar sebuah opsi, melainkan sebuah kebutuhan yang mendesak. Saat kita mempertimbangkan peran seorang pemimpin sebagai faktor penentu kesuksesan organisasi, kita harus mengakui bahwa tanggung jawabnya melampaui sekadar manajemen. Tradisionalnya, kepemimpinan sering kali dikaitkan dengan individu yang menduduki posisi otoritas tertinggi dalam hierarki organisasi. Namun, dalam konteks organisasi modern yang dinamis dan kompleks, konsepsi tentang kepemimpinan telah berkembang menjadi sesuatu yang lebih luas dan inklusif.

Kepemimpinan bukanlah hanya tanggung jawab individu tertentu; sebaliknya, itu adalah sifat yang harus dimiliki oleh semua orang di semua tingkatan dalam organisasi. Ini menuntut kolaborasi, komunikasi, dan kemampuan adaptasi yang tinggi dari setiap anggota organisasi, sehingga organisasi dapat terus bergerak maju dan berkembang di tengah perubahan yang tidak terduga. Dengan demikian, kesadaran akan peran penting kepemimpinan dalam membentuk masa depan organisasi menjadi semakin krusial dalam setiap langkah yang diambil untuk mencapai kesuksesan yang berkelanjutan.

Dalam bab-bab berikutnya, kita akan membahas secara mendalam berbagai aspek yang berkaitan dengan kepemimpinan dan organisasi. Mulai dari esensi, filosofi, teori, hingga peran kepemimpinan dalam konteks organisasi.

Property of CV. Strata Persada Academia

## BAB 2

# KEPEMIMPINAN DAN KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

**K**epemimpinan merupakan suatu konsep yang begitu krusial dalam berbagai aspek kehidupan, mulai dari lingkup organisasi hingga dinamika sosial kemasyarakatan. Namun pada tataran akademik, kepemimpinan telah menjadi subjek kajian yang kompleks, dengan berbagai definisi dan teori yang berusaha menjelaskan sifat dan mekanismenya.

Hal ini dikarenakan kepemimpinan tidak dapat dijelaskan dengan satu pendekatan tunggal, dan mempelajarinya bukanlah hal yang sepenuhnya bersifat pasti seperti ilmu eksakta. Definisi dan cara menjelaskan konsep kepemimpinan terus berkembang dan beragam sesuai dengan perubahan waktu dan konteks (Schuh, 2018).

Bab ini dirancang untuk memberikan pemahaman komprehensif tentang konsep dasar kepemimpinan, dimulai dari definisi hingga sifat-sifat, perilaku dan karakteristik pemimpin dalam kepemimpinan.

## A. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai sebuah konsep telah memesona umat manusia sejak zaman kuno. Mulai dari Tao Te Ching karya Lao Tzu dan Republic karya Plato hingga karya sastra modern, pers bisnis, dan teks sejarah, kepemimpinan sering kali menjadi resep bagi pemerintahan yang baik atau sumber romantisme dari upaya kolektif yang penuh kemenangan. Popularitasnya yang abadi telah meningkat sejak awal abad ke-20 dengan dimasukkannya ke dalam wacana ilmu sosial, kebangkitan industri konsultasi korporat, dan media yang menarik yang memicu berita-berita di bidang politik, militer, olahraga dan bisnis (Jian & Fairhurst, 2016).

Selama beberapa dekade terakhir, dimensi-dimensi utama kepemimpinan juga telah menarik perhatian para praktisi di bidang ilmu manajemen. Karena kepemimpinan merupakan sebuah perjalanan yang tak terhingga dan sangat kompleks disertai paradoks yang tidak dapat ditangkap secara komprehensif (Luedi, 2022).

Kepemimpinan memang dapat dipelajari, namun memerlukan biaya yang besar. Kepemimpinan sebenarnya bukan hanya sesuatu yang bisa dilakukan secara spontan; kepemimpinan profesional adalah pekerjaan mandiri yang harus menghabiskan banyak waktu untuk belajar dan mengalaminya (Imboden, 2014).

Kepemimpinan telah didefinisikan oleh banyak orang, namun tampaknya definisi tersebut belum diterima secara universal, dan istilah tersebut memiliki arti yang berbeda bagi orang yang berbeda dan konteks yang berbeda (Fennell, 2021). Meskipun demikian beberapa ahli telah memberikan definisi kepemimpinan dalam berbagai cara.

Menurut Tipurić (2022), kepemimpinan pada dasarnya adalah sebuah konsep yang menunjukkan seorang individu atau sekelompok individu yang otoritasnya telah diterima oleh orang lain. Sedangkan menurut Cyert (1990), kepemimpinan adalah kemampuan untuk membuat peserta dalam suatu organisasi memusatkan perhatian mereka pada masalah-masalah yang dianggap penting oleh pemimpin. Sedangkan Yukl (2013) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk memahami dan mempengaruhi orang-orang untuk mewujudkan apa yang harus dilakukan dan bagaimana serta untuk mewujudkan tujuan bersama.”

Dalam tulisannya yang lain, Yukl & Gardner (2020) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.” Definisi tersebut mencakup upaya tidak hanya untuk memengaruhi dan memfasilitasi pekerjaan kelompok atau organisasi saat ini, tetapi juga untuk memastikan bahwa kelompok atau organisasi tersebut siap menghadapi tantangan di masa mendatang (G. Yukl & Gardner, 2020).

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa tidak ada definisi tunggal dan universal terhadap kepemimpinan. Dan berbagai definisi kepemimpinan tampaknya tidak memiliki banyak kesamaan. Ini terjadi karena beberapa alasan. Pertama, karena kepemimpinan merupakan salah satu fenomena yang paling kompleks dan multidimensi (Benmira & Agboola, 2021). Sehingga tidak

heran apabila kepemimpinan merupakan konsep yang unik, rumit dan berbelit-belit (Stanley, 2017).

Kedua, karena para ahli (baik dari akademisi maupun peneliti) biasanya mendefinisikan kepemimpinan berdasarkan perspektif individu mereka dan aspek fenomena yang paling menarik bagi mereka (G. Yukl & Gardner, 2020). Dan berbedanya para ahli dalam mendefinisikan ini bisa disebabkan oleh banyak hal, termasuk siapa yang memberikan pengaruh, tujuan pengaruh yang dimaksudkan, cara pengaruh diberikan, dan hasil dari upaya pengaruh tersebut. Perbedaan tersebut bukan hanya masalah kritik akademis; perbedaan tersebut mencerminkan perbedaan pendapat yang mendalam tentang identifikasi pemimpin dan proses kepemimpinan. Peneliti yang berbeda dalam konsepsi mereka tentang kepemimpinan memilih fenomena yang berbeda untuk menyelidiki dan menafsirkan hasilnya dengan cara yang berbeda (G. Yukl & Gardner, 2020).

Meskipun demikian, karena definisi tersebut sangat bervariasi tergantung pada konteks analisisnya, pemimpin bertindak sebagai agen perubahan yang memberikan visi dan mendukung pengikutnya untuk mencapai tujuan mereka (Judge et al., 2002).

## **B. Manajemen dan Kepemimpinan**

Pada dasarnya, kepemimpinan merupakan bagian dari manajemen (Răducan & Răducan, 2014). Sehingga kepemimpinan tidak bisa dilepaskan dari manajemen. Namun sayangnya, kepemimpinan seringkali digunakan sebagai sinonim dari manajemen (Imboden, 2014). Begitupun dalam dunia organisasi, istilah "kepemimpinan" dan "manajemen" seringkali digunakan secara bergantian atau

bahkan dianggap memiliki arti yang sama. Namun, dalam realitasnya, kedua konsep tersebut memiliki perbedaan yang signifikan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Schuetz (2017) bahwa Manajemen dan kepemimpinan hadir di hampir semua bidang dan aspek kehidupan organisasi, namun, fungsi dan peran manajer dan pemimpin berbeda. Sehingga memahami perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen adalah kunci untuk memahami bagaimana suatu organisasi dapat beroperasi.

Menurut (Tohidi & Jabbari, 2012), kepemimpinan adalah menetapkan suatu arah atau visi baru bagi suatu kelompok yang diikutinya, misalnya: seorang pemimpin adalah ujung tombak menuju arah baru tersebut. Manajemen mengendalikan atau mengarahkan orang/sumber daya dalam suatu kelompok sesuai dengan prinsip atau nilai yang telah ditetapkan.

Memang, pada dasarnya kepemimpinan merupakan bagian dari manajemen itu sendiri, namun dalam beberapa kasus, dimungkinkan adanya kepemimpinan namun tanpa manajemen. Dalam kasus ini, pemimpin akan menetapkan arah atau visi yang diikuti orang lain, tanpa terlalu mempertimbangkan bagaimana arah baru tersebut akan dicapai. Namun konsekuensinya adalah dimana orang lain kemudian harus bekerja keras mengikuti jejak yang tertinggal, mengambil bagian-bagiannya dan membuatnya berhasil (Tohidi & Jabbari, 2012).

Atau juga memungkinkan manajemen tanpa kepemimpinan. Dalam kasus ini, manajer akan mengendalikan sumber daya untuk mempertahankan status quo atau memastikan segala sesuatunya terjadi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Contohnya: seorang wasit

mengelola sebuah permainan olahraga, namun biasanya tidak memberikan "kepemimpinan" karena tidak ada perubahan baru, tidak ada arahan baru - wasit mengendalikan sumber daya untuk memastikan bahwa hukum permainan dipatuhi dan status quo dipertahankan (Tohidi & Jabbari, 2012).

Meskipun demikian, dalam konteks organisasi bisnis, hubungan antara pemimpin dan manajer menunjukkan sinergi yang saling melengkapi, meskipun keduanya memiliki peran dan pendekatan yang berbeda. Pemimpin berperan sebagai pengarah strategis, yang merumuskan visi dan menetapkan arah baru bagi organisasi. Sementara itu, manajer bertugas mengelola sumber daya secara efektif agar visi yang ditetapkan pemimpin dapat tercapai. Peran ini saling membutuhkan, karena tanpa arahan dari pemimpin, organisasi mungkin kehilangan fokus jangka panjang, dan tanpa pengelolaan manajerial, arah yang telah ditetapkan sulit diwujudkan secara nyata.

Maka dengan demikian, kepemimpinan dan manajemen harus berjalan beriringan. Meskipun keduanya bukanlah hal yang sama. Namun keduanya saling terkait dan saling melengkapi. Terlebih organisasi yang efektif sangat membutuhkan baik manajer yang kompeten maupun pemimpin yang visioner untuk mencapai kesuksesan jangka panjang. Upaya apa pun untuk memisahkan keduanya kemungkinan besar akan menimbulkan lebih banyak masalah daripada penyelesaian (Tohidi & Jabbari, 2012).

### **C. Manajer dan pemimpin**

Apa yang membuat "bos (pemimpin) yang baik" menjadi manajer yang baik? Ini adalah pertanyaan yang

selalu menggugah minat para ahli teori kepemimpinan dan manajemen (Imboden, 2014).

Dalam proses pengembangan diri dan pertumbuhan organisasi, seringkali terdapat ketidakjelasan perbedaan antara gagasan manajemen dan kepemimpinan. Meskipun keduanya tampak sebanding dalam hal tugas dan dampak, perbedaan mendasar yang ada di antara keduanya merupakan dasar yang kuat bagi efisiensi dan pencapaian suatu organisasi.

Bennis (1989) dalam penelitiannya yang berjudul “Managing the Dream: Leadership in the 21st Century” telah memaparkan terkait perbedaan kepemimpinan dan manajemen. Setelah disederhanakan oleh (Walberg, 2014), berikut adalah perbedaan di antara keduanya:

**Tabel 1.** Perbedaan antara manajer dan pemimpin.

<b>Manajemen (Manajer)</b>	<b>Kepemimpinan (Pemimpin)</b>
Manajer mengelola	Pemimpin berinovasi
Manajer hanya meniru (proses atau metode yang ada)	Pemimpin membawa orisinalitas (ide, visi, dan arahan)
Manajer mempertahankan (status quo)	Pemimpin mengembangkan, merubah, atau menantang status quo melalui inovasi sehingga mendorong pertumbuhan, dan kemajuan.
Manajer berfokus pada sistem dan struktur	Pemimpin berfokus pada orang

Manajer mengandalkan kendali atas proses, tugas, dan orang-orang dalam suatu organisasi.	Pemimpin berfokus pada menginspirasi untuk mendapatkan kepercayaan dan rasa hormat dari pengikutnya.
Manajer mempunyai pandangan jangka pendek	Pemimpin mempunyai perspektif jangka panjang
Manajer berfokus pada operasional tugas dengan bertanya bagaimana dan kapan	Pemimpin bertanya lebih mementingkan visi dan tujuan yang lebih luas di balik tugas dengan bertanya apa dan mengapa
Manajer memikirkan hasil-hasil jangka pendek, seperti keuntungan, efisiensi, atau tujuan jangka pendek.	Pemimpin sering kali lebih mementingkan inovasi, pertumbuhan, dan membimbing organisasi menuju tujuan dan aspirasi masa depan.
Manajer biasanya mematuhi aturan, mengikuti perintah, dan beroperasi dalam kerangka kerja yang telah ditetapkan.	Pemimpin sebagai dirinya sendiri memiliki otonomi, otoritas, kemandirian, dan individualitas.
Manajer melakukan segala sesuatunya dengan benar	Pemimpin melakukan sesuatu yang benar

#### **D. Sifat-Sifat, Perilaku dan Karakteristik Pemimpin dalam Kepemimpinan**

Menurut Kjellström et al. (2020), makna kepemimpinan bersifat ambigu dan membingungkan. Terlebih lagi

definisinya yang begitu berlimpah. Kepemimpinan telah menjadi suatu kebaikan yang mencakup segalanya dan tidak dijelaskan secara jelas. Karenanya, ada manfaatnya memikirkan secara lebih tepat tentang sifat, perilaku dan karakteristik dari pemimpin

Teori kepemimpinan telah berkembang secara bertahap selama beberapa dekade, dengan fokus utama pada sifat dan perilaku pemimpin (Mai et al., 2022). Menurut Walberg (2014), seseorang yang menunjukkan kepemimpinan sebagai bagian dari cara hidupnya, akan memiliki keterampilan, kualitas, kemampuan, dan atribut yang menyebabkan orang lain mengikutinya secara sukarela. Poin terakhir ini penting, karena itu sebenarnya bagian dari bentuk-bentuk kepemimpinan yang positif.

Masih menurut (Walberg, 2014), di antar sifat, perilaku dan karakteristik orang yang memiliki kepemimpinan adalah, tidak terbatas, sebagai berikut:

1. Memiliki visi
2. Berkomunikasi dengan jelas dan sering
3. Mendengarkan
4. Bersikap strategis
5. Mudah didekati
6. Menghargai orang lain
7. Memiliki rasa percaya diri, gravitas
8. Berpengetahuan luas
9. Melihat gambaran besarnya
10. Pandai dalam mendelegasikan, bernegosiasi, mempengaruhi, dan mengambil keputusan
11. Dapat menangani konflik dan perbedaan
12. Menumbuhkan kepercayaan dan rasa hormat
13. Konsisten dan adil

14. Memberi nilai dan memberdayakan orang lain
15. Fleksibel
16. Membuat saya merasa dihargai

Sedangkan Siswanti (2015) dalam bukunya mengungkapkan bahwa sifat-sifat kepemimpinan yang efektif meliputi:

1. Karakteristik

Karakteristik ini meliputi 3 hal:

- a. Karakteristik fisik seperti aktif, energik, dinamis dll.
  - b. Karakteristik sosial seperti kemampuan kerjasama, merasa memiliki kewajiban sosial, partisipasi sosial, diplomasi, keterampilan interpersonal, dll.
  - c. Karakteristik dunia kerja seperti motivasi berprestasi, keinginan untuk menuju kesempurnaan, orientasi tugas, dll.
2. Kepribadian
  3. Latar belakang sosial
  4. Dan lain-lainnya seperti cerdas, penuh pertimbangan, lancar berbicara, mandiri.

## BAB 3

# FILSAFAT DAN FILOSOFI DALAM KEPEMIMPINAN

**F**ilsafat memainkan peran penting dalam membentuk praktik dan ideologi kepemimpinan, sebagaimana terbukti dari berbagai literatur. Filosofi kepemimpinan adalah logika tindakan yang mendasari tindakan kepemimpinan. Logika tindakan ini mencakup nilai, keyakinan, dan klaim (Perry, 2020). Menurut Spillane & Joullié (2015), manfaat dari mempelajari filsafat kepemimpinan adalah untuk membangkitkan rasa ingin tahu tentang hakikat dari kepemimpinan.

Dengan mengintegrasikan kebijaksanaan filosofis dengan praktik kepemimpinan, individu dapat menumbuhkan pemahaman yang lebih dalam tentang prinsip-prinsip kepemimpinan etis yang diilhami oleh ide-ide filosofis klasik dan kontemporer (Dawson, 2023).

### A. Ontologi Kepemimpinan

Ontologi, sebagai cabang filsafat yang mempelajari hakikat eksistensi dan realitas, memberikan kerangka teoritis untuk mengeksplorasi esensi dari sesuatu. Dalam konteks kepemimpinan, ontologi kepemimpinan bertujuan untuk mengidentifikasi elemen-elemen inti yang membentuk kepemimpinan, termasuk atribut-atribut personal, dinamika

hubungan, dan struktur sosial yang mendefinisikan tindakan pemimpin. Dalam konteks ini, ontologi tidak hanya mempertanyakan eksistensi kepemimpinan tetapi juga bagaimana kepemimpinan dipahami dan diakui dalam berbagai budaya dan struktur organisasi.

Sehingga, ontologi kepemimpinan adalah suatu teori entitas yang dianggap paling mendasar dan esensial dalam pernyataan apa pun tentang kepemimpinan (Drath et al., 2008). Dalam konteks tersebut, "ontologi kepemimpinan" merujuk pada pemahaman dasar atau kategori yang membentuk konsep kepemimpinan. Istilah "teori entitas" menunjukkan bahwa ontologi kepemimpinan adalah kerangka konseptual atau pandangan yang mendasari yang membentuk dasar dari apa yang dianggap sebagai kepemimpinan.

Karenanya, dalam pembahasan tentang kepemimpinan, ontologi kepemimpinan adalah landasan atau asumsi yang sangat penting yang harus dipertimbangkan. Ini mengimplikasikan bahwa setiap analisis atau pernyataan tentang kepemimpinan harus merujuk pada atau mempertimbangkan teori atau kerangka konseptual tentang apa yang membuat kepemimpinan itu ada, bagaimana ia bekerja, dan sifat-sifat apa yang esensial bagi seorang pemimpin.

Menurut Tipurić (2022), Ontologi klasik kepemimpinan pada dasarnya didasarkan pada dua kategori penting:

1. Kesiapan anggota kolektif untuk menerima otoritas seseorang; dan
2. Kemampuan mempengaruhi orang lain untuk memotivasi mereka melakukan suatu tugas.

Dengan kata lain, kepemimpinan bukan sekedar posisi formal, melainkan interaksi dinamis antara pemimpin dan pengikut yang didasari oleh legitimasi dan pengaruh. Berdasarkan konsep ini, pemahaman tentang kepemimpinan harus melampaui struktur hierarkis, menuju perspektif yang lebih holistik mengenai hubungan dan interaksi sosial dalam konteks organisasi.

Tipurić (2022) lebih lanjut juga menyebutkan bahwa menjelaskan tiga jenis pendekatan teoretis menurut ontologi klasik kepemimpinan:

1. Berfokus pada pemimpin berdasarkan sifat, keterampilan, dan gaya kepemimpinan,
2. berfokus pada pengikut berdasarkan pemrosesan informasi, paradigma konstruktivisme sosial, dan teori kepemimpinan implisit, dan
3. berfokus pada situasi yang berpusat pada dampak situasi terhadap kepemimpinan dan manifestasinya).

Ketiga pendekatan ini menawarkan lensa yang berbeda untuk memahami kompleksitas kepemimpinan dalam berbagai konteks yang masing-masing memberikan perspektif unik terhadap fenomena kepemimpinan khususnya dalam organisasi.

Di sisi lain, W. W. Souba (2011) ada empat pilar ontologis kepemimpinan, yang meliputi: kesadaran, komitmen, integritas, dan keaslian. Dan pemahaman mendalam tentang pilar-pilar ontologi Kepemimpinan akan membantu calon pemimpin dan pemimpin yang sudah ada untuk mendefinisikan filosofi kepemimpinan mereka sendiri. Mereka akan mampu memimpin dengan lebih otentik, bukan sekedar meniru gaya kepemimpinan orang lain. Ontologi Kepemimpinan mengajak kita untuk melihat "ruh"

dari kepemimpinan, sebuah esensi yang melampaui sekedar jabatan atau titel.

## **B. Aksiologi Kepemimpinan (Paradigma Kepemimpinan)**

Aksiologi merupakan cabang filsafat yang mengkaji nilai-nilai dan prinsip-prinsip etis. Dalam konteks kepemimpinan, aksiologi kepemimpinan fokus pada mempelajari nilai-nilai kepemimpinan, penilaian nilai, dan pilihan etis (W. W. Souba, 2011). Ini mencakup pertimbangan tentang apa yang dianggap sebagai nilai-nilai yang diinginkan atau dihargai dalam konteks kepemimpinan, serta bagaimana nilai-nilai ini memengaruhi perilaku dan keputusan seorang pemimpin. Ini melibatkan pemahaman dasar-dasar filosofis kepemimpinan, yang dapat ditelusuri kembali ke zaman kuno dan berkembang melalui berbagai era, seperti yang dibahas dalam Filsafat dan Kepemimpinan (Sulkowski et al., 2024).

Aksiologi kepemimpinan ini mencakup pertimbangan tentang keadilan, kejujuran, integritas, kepercayaan, tanggung jawab, dan nilai-nilai lainnya yang dianggap penting dalam konteks kepemimpinan. Menurut Musioł (2022), aksiologi kepemimpinan, yang merupakan gambaran nilai-nilai dan karakteristik pemimpin, termasuk inovasi, pertumbuhan, pengarahan yang terampil, mendengarkan dan penuh perhatian, pemberdayaan proaktif, akuntabilitas, penilaian, dan persuasi .

Intinya, aksiologi kepemimpinan mempertimbangkan bagaimana nilai-nilai ini dipertahankan dan diimplementasikan dalam tindakan seorang pemimpin, serta bagaimana nilai-nilai ini memengaruhi hubungan antara pemimpin dan pengikutnya. Secara sederhana, aksiologi

kepemimpinan mengeksplorasi pertanyaan mendasar mengenai: "Apa yang dianggap baik dan benar oleh seorang pemimpin, dan bagaimana nilai-nilai tersebut diterapkan dalam praktik kepemimpinan mereka?"

Dalam hal ini, aksiologi kepemimpinan berfungsi sebagai "kompas moral" yang membantu pemimpin dalam menentukan arah dan strategi organisasi secara etis dan bertanggung jawab. Ini mencakup analisis bagaimana pemimpin dapat membuat keputusan yang tidak hanya menguntungkan secara finansial tetapi juga etis dan berkelanjutan. Dengan menerapkan nilai-nilai aksiologis, pemimpin dapat membantu organisasi mereka untuk tidak hanya mencapai tujuan bisnis tetapi juga berkontribusi positif terhadap masyarakat dan lingkungan.

Akhirnya, paradigma kepemimpinan dalam aksiologi menekankan pentingnya refleksi diri dan pembelajaran berkelanjutan dalam praktik kepemimpinan. Pemimpin diharapkan untuk secara aktif mengevaluasi dan menyesuaikan nilai-nilai mereka sejalan dengan perkembangan baru dalam etika dan tanggung jawab sosial. Dengan melakukan hal ini, mereka dapat memastikan bahwa kepemimpinan mereka tetap relevan dan efektif dalam menghadapi tantangan zaman dan perubahan dinamika organisasi.

Oleh karena itu, memahami aksiologi kepemimpinan sangat mendasar untuk pengembangan kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang efektif dalam organisasi. Karena aksiologi Kepemimpinan merupakan fondasi bagi seorang pemimpin untuk menjalankan perannya dengan baik. Semakin kuat dan positif nilai-nilai yang dipegang seorang pemimpin, semakin besar peluangnya untuk

membawa organisasinya menuju kesuksesan yang berkelanjutan dan bermakna.

### C. Epistemologi Kepemimpinan

Epistemologi, secara umum, adalah cabang filsafat yang berkaitan dengan pengetahuan, termasuk asal-usul, sifat, dan batasan pengetahuan. Dalam konteks kepemimpinan, epistemologi mengeksplorasi berbagai cara dan pendekatan untuk memahami apa itu kepemimpinan, bagaimana kepemimpinan dapat diidentifikasi, dan bagaimana teori-teori kepemimpinan dapat diuji dan divalidasi (Bogenschneider, 2016).

Menurut W. W. Souba (2011), epistemologi mengacu pada apa yang dapat kita ketahui tentang kepemimpinan (W. W. Souba, 2011). Epistemologi kepemimpinan ini melibatkan pemahaman tentang bagaimana pengetahuan, keyakinan, dan nilai memengaruhi tindakan dan keputusan kepemimpinan. Konsep ini menekankan pentingnya mengkaji secara kritis filosofi kepemimpinan seseorang, seperti yang disorot oleh kritik Lewis terhadap filosofi hidup Weston melalui Ransom (Perry, 2020).

Secara sederhana, epistemologi Kepemimpinan berupaya menjawab pertanyaan mendasar seperti: "Dari mana seorang pemimpin mendapatkan pengetahuan mereka? Bagaimana mereka memastikan akurasi pengetahuan tersebut? Dan bagaimana pengetahuan ini diterapkan dalam praktik kepemimpinan mereka?"

Dalam kaitannya dengan kepemimpinan dalam organisasi, analoginya dapat diibaratkan dengan seorang kapten kapal yang harus mengarungi lautan dengan

navigasi yang tepat. Seorang kapten yang berkompeten tidak hanya mengandalkan kompas (simbol Aksiologi), tetapi juga harus mahir dalam membaca peta, bintang, dan tanda-tanda alam lainnya (simbol Epistemologi) untuk mengarahkan kapal ke tujuan dengan selamat.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa epistemologi Kepemimpinan menekankan pentingnya pemimpin yang cerdas, kritis, dan adaptif dalam proses pencarian dan penerapan pengetahuan. Dalam era disrupsi yang dinamis, kepemimpinan seperti ini sangat diperlukan untuk mengarahkan organisasi menuju keberhasilan. Memahami epistemologi kepemimpinan sangat penting untuk pengambilan keputusan yang efektif dalam suatu organisasi dan menumbuhkan kepercayaan di antara para pengikut.

#### **D. Praksiologi Kepemimpinan**

Praksiologi kepemimpinan adalah kajian ilmiah yang mendalam tentang tindakan dan perilaku pemimpin dalam konteks organisasi. Istilah "praksiologi" sendiri berasal dari bahasa Yunani, *praxis* yang berarti tindakan atau praktik, dan *logos* yang berarti ilmu atau kajian. Dengan demikian, praksiologi kepemimpinan bertujuan untuk memahami secara sistematis bagaimana tindakan-tindakan seorang pemimpin mempengaruhi kinerja organisasi, motivasi karyawan, dan pencapaian tujuan organisasi.

Menurut W. W. Souba (2011) praksiologi (terkadang disebut sebagai metodologi dalam bidang penelitian) mengkaji tindakan dan perilaku pemimpin. Berbeda dengan teori kepemimpinan yang lebih bersifat deskriptif, praksiologi menekankan pada aspek normatif dan preskriptif. Artinya, praksiologi tidak hanya menjelaskan

apa yang dilakukan oleh para pemimpin, tetapi juga memberikan rekomendasi tentang tindakan-tindakan yang seharusnya dilakukan secara efektif. Dengan demikian, praksiologi dapat menjadi pedoman untuk mengembangkan kompetensi dan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam organisasi.

Dalam konteks kepemimpinan, praksiologi Kepemimpinan, secara sederhana, dapat diumpamakan sebagai "seni menerjemahkan visi menjadi tindakan nyata". Dimana praksiologi kepemimpinan secara ilmiah menyelidiki bagaimana teori-teori kepemimpinan diterjemahkan ke dalam tindakan-tindakan konkret yang dilakukan oleh pemimpin dalam situasi yang berbeda.

Jika epistemologi Kepemimpinan fokus pada bagaimana seorang pemimpin memperoleh dan memvalidasi pengetahuan, maka praksiologi kepemimpinan berfokus pada bagaimana pengetahuan tersebut diterjemahkan menjadi praktik yang efektif dalam mencapai hasil yang diinginkan. Ini mengacu pada proses dimana pengetahuan teoretis dikonversi menjadi tindakan praktis yang berdampak dalam konteks kepemimpinan. Pendekatan ini menekankan pentingnya memahami proses-praktik yang sebenarnya digunakan oleh pemimpin untuk mencapai tujuan, memotivasi anggota tim, serta membuat keputusan yang strategis dan efektif dalam organisasi.

Sehingga, efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada penerapan praksiologi kepemimpinan yang matang. Seorang pemimpin yang terampil dalam praksiologi kepemimpinan akan mampu membangun sistem, struktur, dan proses yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Kemampuan untuk mendelegasikan

tugas secara efisien, memotivasi tim dengan cara yang konstruktif, serta mengukur kemajuan secara sistematis merupakan indikator utama dari keahlian dalam praksiologi kepemimpinan. Kejelasan visi, strategi yang terarah, dan eksekusi yang disiplin menjadi elemen-elemen esensial yang membedakan antara pemimpin yang hanya berbicara dan pemimpin yang mampu mewujudkan perubahan nyata.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas, dapat dipahami bahwa praksiologi kepemimpinan berfungsi sebagai jembatan antara teori kepemimpinan dan penerapannya dalam praktik. Pemimpin tidak hanya diharapkan memiliki pengetahuan dan kebijaksanaan teoretis, tetapi juga harus memiliki kemampuan untuk memotivasi individu, mengelola sumber daya secara optimal, dan melaksanakan strategi secara efektif. Dengan demikian, praksiologi kepemimpinan menyoroti peran penting dari keterampilan seperti komunikasi yang efektif, pengambilan keputusan yang tepat, manajemen konflik yang konstruktif, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan yang dinamis.

## **E. Dasar Etis Kepemimpinan**

Sebagai bidang studi, “etika” mengacu pada “studi tentang topik-topik moral, termasuk isu-isu moral, tanggung jawab moral, dan cita-cita moral karakter.” Dalam pengertian normatif, “etika” dapat dilihat sebagai mengacu pada “standar moral yang dibenarkan”. Yang berarti, bukan hanya apa yang masyarakat yakini tentang bagaimana mereka harus bertindak, namun juga apa yang harus mereka Yakini (Jeavons, 2016).

Etika mengacu pada penyesuaian terhadap standar benar dan salah dalam berperilaku, namun beberapa pengamat berpendapat bahwa etika dapat melangkah lebih jauh dalam menghadapi permasalahan atau pertanyaan yang lebih halus terkait dengan kebenaran, keadilan, dan kesetaraan (Golensky & Hager, 2019).

Ada perbedaan antara konsep etika dan moralitas. Moralitas lebih berkaitan dengan tidak melanggar peraturan dan hukum konvensional, sedangkan perilaku etis berkaitan dengan nilai-nilai yang melampaui waktu dan tempat serta dapat diterapkan pada semua masyarakat. Oleh karena itu, jika masyarakat ingin bertindak secara moral dan etis, mereka harus berusaha menerapkan nilai-nilai inti seperti keadilan dan kebenaran dalam kehidupan pribadi dan profesional mereka dan juga berupaya untuk melembagakannya dalam masyarakat secara luas (Golensky & Hager, 2019).

Membedakan antara moralitas dan etika adalah langkah penting untuk mengungkap pemahaman yang berbeda tentang perilaku etis. Berdasarkan pemaparan di atas, dapat dipahami bahwa meskipun kedua konsep tersebut memerlukan kepatuhan terhadap standar perilaku benar dan salah, etika melampaui aturan dan hukum konvensional dengan menggali pertanyaan yang lebih luas tentang kebenaran, keadilan, dan kesetaraan. Moralitas sebagian besar berkaitan dengan kepatuhan terhadap norma-norma masyarakat, sedangkan perilaku etis mencakup integrasi nilai-nilai abadi seperti keadilan dan kebenaran ke dalam perilaku pribadi dan profesional, yang bertujuan untuk melembagakannya di seluruh masyarakat.

Berkaitan dengan etika, sejumlah besar literatur telah dihasilkan mengenai titik temu antara etika dan kepemimpinan, yang sebagian besar diperiksa melalui lensa filosofis atau normatif. Dalam korpus ini, berbagai perspektif dieksplorasi, memberikan rekomendasi dan panduan mendalam mengenai tindakan dan perilaku yang disarankan untuk diadopsi oleh para pemimpin (Brown & Treviño, 2006).

Prinsip dasar etika dalam kepemimpinan saat ini adalah sesuatu yang sangat dibutuhkan oleh para pemimpin. Di tengah tekanan kontemporer yang menuntut akuntabilitas dan hasil terukur dalam suatu organisasi, pentingnya memprioritaskan etika mungkin tampak berkurang. Namun demikian, era ini menekankan semakin pentingnya pertimbangan etis sebagai sarana untuk menegaskan kembali identitas intrinsik organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai yang mendasari dan mendefinisikan misi mereka. Penegakan kembali ini menjadi daya tarik penting bagi individu dalam organisasi, baik sebagai ketua atau pimpinan maupun anggota ataupun karyawan.

Di sisi lain, Organisasi menghadapi ekspektasi berbeda terkait perilaku etis. Kepercayaan dan integritas, yang merupakan bagian integral dari esensi keberadaan suatu organisasi, menuntut kepatuhan terhadap standar etika. Dua perspektif etis yang dominan – deontologis dan teleologis – menawarkan kerangka kerja berbeda dalam pengambilan keputusan etis. Perspektif deontologis menekankan kepatuhan terhadap hukum universal, sedangkan perspektif teleologis mengutamakan hasil. Namun, kedua perspektif tersebut menghadirkan tantangan; deontologi bisa bersifat

kaku, sedangkan teleologi mungkin mengabaikan konsekuensi yang tidak diinginkan.

Meskipun perspektif etis menawarkan kerangka konseptual, mengoperasionalkan prinsip-prinsip etika ke dalam pedoman praktik tetap penting untuk memastikan konsistensi dan kesetaraan. Organisasi, di tengah tekanan untuk menerapkan praktik bisnis yang orientasinya adalah keuntungan, tidak boleh mengabaikan nilai-nilai dasar mereka. Manajemen puncak, bersama dengan bawahan-bawahannya, memainkan peran penting dalam menyelaraskan kembali organisasi dengan inti etika mereka, menumbuhkan budaya organisasi di mana cita-cita etika meresap ke dalam setiap kegiatan dan operasi mereka.

Selain itu, Kepemimpinan etis yang efektif memerlukan pertimbangan yang seimbang antara cara dan tujuan, dengan mengakui kompleksitas pengambilan keputusan dalam konteks organisasi. Para pemimpin harus menavigasi dinamika politik dan budaya sambil menjunjung tinggi prinsip-prinsip etika. Sehingga pada akhirnya, kepemimpinan dalam organisasi memikul tanggung jawab untuk menumbuhkan iklim etis, dengan akuntabilitas utama adalah direktur eksekutif dan dewan direksi. Hal ini memerlukan komitmen berkelanjutan terhadap proses pengambilan keputusan etis dan perilaku yang mencerminkan dan memperkuat nilai-nilai etika yang penting dalam organisasi.

Jeavons (2016) mengidentifikasi lima nilai etika penting dari pemimpin, di antaranya adalah :

1. Integritas

Mengacu pada kesesuaian antara penampilan dan kenyataan, antara niat dan tindakan, antara janji dan

kinerja dalam semua aspek keberadaan individu dan organisasi.

2. Keterbukaan (Transparansi)

Mencakup apa yang dilakukan organisasi dan bagaimana organisasi tersebut menghasilkan dukungan terhadap upayanya (dan alasan di balik keputusan tersebut) untuk membangun kepercayaan. Lebih dari sebelumnya, keterbukaan mengharuskan para pemimpin untuk menjalankan dan memimpin bisnis mereka dengan cara yang terbuka kepada semua anggota terlebih lagi jika organisasi publik hal ini penting demi pengawasan publik.

3. Akuntabilitas

Mengacu pada bagaimana pemangku kepentingan menggunakan sumber daya dan penerimaan mereka terhadap umpan balik konstruktif mengenai penggunaan sumber daya secara lebih produktif.

4. Servis

Mengacu pada pemenuhan tujuan didirikannya organisasi. Aspek etis ini sangat penting karena penggunaan sumber daya publik mengikat suatu organisasi untuk memberikan pelayanan.

5. Peduli

Mengacu pada rasa kepedulian terhadap kesejahteraan orang lain, dimulai dari interaksi antara tim manajemen puncak dan dewan direksi, sebagai cerminan kemurahan hati setiap orang yang mendukung dan menjadi bagian dari organisasi.

# BAB 4

## TEORI-TEORI DALAM KEPEMIMPINAN

### A. Teori Sifat Atau Karakteristik Kepribadian / *Trait Theory of Leadership* (1930an-1940an)

Menurut Yukl & Gardner (2020), salah satu pendekatan paling awal untuk mempelajari kepemimpinan adalah pendekatan sifat. Dan tidak diragukan lagi bahwa teori Sifat telah lama memberikan kontribusi penting dalam perkembangan studi kepemimpinan. Teori ini membuka jalan bagi penelitian lanjutan yang lebih komprehensif dan mengakui kompleksitas kepemimpinan di dunia nyata. Teori sifat adalah teori paling awal tentang kepemimpinan, yang mengasumsikan bahwa pemimpin yang efektif memperoleh kepribadian dan atribut bawaan tertentu (Mai & Do, 2023).

Teori sifat mulai dikenal dan diteliti sejak abad 20 (Colbert et al., 2012) dan mulai populer pada tahun 1930an - 1940an (O'Neill, 2024; G. Yukl & Gardner, 2020). Gagasan teori ini mengusulkan bahwa ada satu metode kepemimpinan yang paling efektif, dan bahwa individu tertentu mampu menguasai metode tersebut karena tipe kepribadian yang mereka miliki sudah dari lahir dan mendarah daging. Ada sejumlah ciri kepribadian universal yang, menurut gagasan

ini, menentukan kemanjuran seorang pemimpin, terlepas dari perilaku yang mereka tunjukkan dalam keadaan tertentu. Ada beberapa ciri kepribadian yang membedakan pemimpin yang efektif dari pemimpin yang tidak efektif. Hal ini disebabkan kepemimpinan dianggap sebagai kumpulan ciri-ciri pribadi atau sifat fisik yang relatif stabil dan bertahan lama (Kets de Vries & Cheak-Baillargeon, 2015).

Dalam mengkaji teori sifat kepemimpinan, Bass (1990) mengajukan dua pertanyaan: (a) Ciri-ciri apa yang membedakan pemimpin dari orang lain, dan (b) seberapa besar perbedaan tersebut? Sehubungan dengan pertanyaan pertama, para ahli kepemimpinan umumnya telah meneliti ciri-ciri pemimpin yang berkaitan dengan demografi (misalnya, jenis kelamin, usia, pendidikan), kompetensi tugas (misalnya, kecerdasan, Kehati-hatian), atau atribut antarpribadi (misalnya, keramahan, ekstrasversi dll) (DERUE et al., 2011).

Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk mengidentifikasi kepribadian kepemimpinan. Namun, hal ini menyisakan banyak pertanyaan krusial yang belum terjawab, seperti apakah karakteristik pribadi tertentu menjadi lebih penting dibandingkan yang lain tergantung pada konteks organisasi, dan mengapa, terlepas dari otoritas formal, pengikut menganggap beberapa orang sebagai pemimpin dan bukan yang lain (Chatman & Goncalo, 2001).

Di sisi lain, selain menimbulkan pertanyaan, teori sifat juga memiliki kelemahan. Salah satu kritik utama adalah bahwa teori ini cenderung mengabaikan konteks situasional di mana kepemimpinan terjadi. Sifat-sifat yang efektif dalam satu situasi mungkin tidak efektif dalam situasi lain. Selain

itu, teori ini juga menghadapi tantangan dalam mengukur sifat-sifat kepribadian secara objektif dan konsisten.

## B. Teori Sifat Atau Karakteristik Kepribadian (*Trait Theory of Leadership* (1930s - 1940s) VS *The Great Man Theory* (1840an))

*Trait Theory* dengan *Great Man Theory* merupakan 2 teori dalam kepemimpinan yang sering dibahas bersamaan dalam konteks teori kepemimpinan klasik, tapi ada perbedaan mendasar. Berikut adalah beberapa penjelasan terkait perbedaan di antara keduanya:

### 1. Sejarah

Menurut Benmira & Agboola (2021), bahwa *great man theory* muncul pada abad 19an tepatnya pada tahun 1840an sedangkan teori sifat mulai dikaji pada abad 20an tepatnya pada tahun 1930an hingga 1940an.

Teori *great man* dikaitkan dengan penulis esai, sejarawan, dan filsuf Skotlandia Thomas Carlyle, yang memberikan serangkaian ceramah tentang kepahlawanan pada tahun 1840. Sedangkan teori sifat cenderung dikaji pada tahun 1930 Gordon Allport dan meta-analisisnya pada tahun 1948 dan 1974, dimana Ralph Stogdill mengkaji berbagai penelitian tentang sifat-sifat kepemimpinan dan menemukan bahwa tidak ada sifat yang konsisten dengan semua pemimpin, menunjukkan pentingnya konteks.

### 2. Fokus Utama

Dalam teori *great man*, pemimpin itu cenderung dilahirkan bukan dilatih atau dibuat. Karenanya sering kali ini disebut sebagai "pemimpin alami" (Halaychik, 2016b). Sehingga lebih fokus pada aspek bawaan (*innate qualities*) dan cenderung deterministik, yaitu pemimpin

dilahirkan dengan sifat-sifat istimewa. Sedangkan *trait theory* lebih cenderung dan mempertimbangkan peran pengalaman dan pembelajaran dalam mengembangkan sifat-sifat kepemimpinan dengan tanpa mengabaikan pentingnya sifat bawaan.

### 3. Cakupan

Cakupan dalam teori *great man* cenderung lebih sempit, hanya meneliti individu-individu istimewa yang dianggap "hebat" dalam sejarah, misalnya Napoleon, Alexander the Great, dll. Sedangkan cakupannya teori sifat lebih luas, meneliti berbagai sifat yang berpotensi berkontribusi pada kepemimpinan efektif tanpa terbatas pada tokoh-tokoh sejarah tertentu.

### 4. Penekanan

Dalam teori *great man*, penekanannya adalah (biasanya) pada sejarah dan tokoh-tokoh besar, biasanya pria, yang dianggap memiliki kualitas istimewa yang membedakan mereka dari orang lain. Teori ini cenderung mempersonifikasikan pemimpin sebagai figur heroik yang muncul saat diperlukan. Adapun teori sifat pendekatannya cenderung pada aspek psikologis dan karakteristik individu seperti kecerdasan, kepercayaan diri, integritas, dan keterampilan sosial. Teori ini menganggap bahwa orang yang memiliki sifat-sifat tertentu akan lebih cenderung menjadi pemimpin yang efektif.

### 5. Pendekatan

Pendekatan dari teori *great man* biasanya pada sejarah dan biografis, sering kali memandang kepemimpinan sebagai sesuatu yang tidak bisa diajarkan atau dikembangkan, melainkan sebagai hasil dari kualitas luar biasa yang

dimiliki oleh individu sejak lahir. Sedangkan teori sifat memiliki pendekatan empiris dan psikometris, dengan banyak penelitian yang mencoba mengukur dan mengkategorikan sifat-sifat ini.

Dengan pemaparan perbedaan di atas, dapat dipahami bahwa Teori Sifat (*Trait Theory*) merupakan pengembangan yang lebih komprehensif dan dinamis dari Teori Orang Hebat (*Great Man Theory*). Sementara Teori Orang Hebat bersifat deterministik dengan asumsi bahwa kepemimpinan adalah hasil dari sifat-sifat luar biasa yang secara alami dimiliki oleh individu tertentu, Teori Sifat mengakui bahwa sifat-sifat kepemimpinan dapat diidentifikasi, dipelajari, dan bahkan dikembangkan.

Hal ini semakin diperkuat bahwa teori sifat adalah produk pengembangan dari teori *great man* Dimana teori sifat berpendapat bahwa pemimpin dapat dilahirkan atau dibentuk (Benmira & Agboola, 2021). Dengan kata lain, sifat-sifat pemimpin yang sukses dapat diwariskan atau diperoleh melalui pelatihan dan praktik.

Selain itu, teori Sifat tidak terbatas pada anggapan bahwa hanya individu tertentu yang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin besar. Sebaliknya, ia mengusulkan bahwa dengan pemahaman yang tepat tentang karakteristik kepemimpinan yang penting, setiap individu memiliki potensi untuk mengembangkan sifat-sifat tersebut dan, oleh karena itu, berpotensi menjadi pemimpin yang efektif dalam berbagai konteks. Ini menjadikan Teori Sifat lebih inklusif dan empiris, membuka peluang bagi lebih banyak orang untuk mengeksplorasi dan meningkatkan kemampuan kepemimpinan mereka.

### C. Teori Big Bang

Ketika para ahli teori kepemimpinan melihat era berikutnya dalam teks sejarah, mereka mengacu pada Bennis, yang menjelaskan Teori Big Bang (Warren Bennis dan Bert Nanus, 1997). Teori ini menduga bahwa orang-orang hebat tidak akan menghasilkan pemimpin-pemimpin yang hebat, namun peristiwa-peristiwa besar akan menjadikan orang-orang menjadi pemimpin-pemimpin yang hebat. Menurut Teori Kepemimpinan Big Bang, nasib memainkan peran yang jauh lebih penting dalam pengembangan kepemimpinan dibandingkan garis keturunan atau pendidikan (Haggerty, 2022).

Warren Bennis dan Bert Nanus menghindari teori “orang hebat” yang menyatakan bahwa laki-laki atau perempuan hebat dilahirkan, bukan diciptakan atau dilatih, dan apa yang mereka sebut sebagai teori kepemimpinan “Big Bang”, yang memungkinkan situasi dan kondisi tertentu bisa menentukan seseorang untuk dapat menjadi seorang pemimpin meskipun dia bukan seorang bangsawan sekalipun.

Jadi pada intinya, ‘Teori big bang’ mengusulkan bahwa keadaan yang penuh bencana menyediakan unsur-unsur penting bagi penciptaan pemimpin (Stanley, 2022). Teori ini mengedepankan bahwa situasi dan kondisi tertentulah yang dapat menjadikan seseorang menjadi pemimpin melalui latihan, upaya, kerja keras, belajar. Sehingga pemimpin itu dibentuk (diupayakan) bukan dilahirkan.

#### **D. Teori Perilaku kepemimpinan / Behavioural Theories Of Leadership (1950an)**

Menurut Yukl & Gardner (2020), pendekatan perilaku dimulai pada awal tahun 1950-an setelah banyak peneliti mulai putus asa dengan pendekatan sifat dan mulai lebih memperhatikan apa yang sebenarnya dilakukan manajer di tempat kerja.

Teori ini berfokus pada isu-isu gaya kepemimpinan, terutama sejauh mana pemimpin dapat digambarkan sebagai pemimpin yang termotivasi oleh tugas atau termotivasi oleh hubungan. Menurut Safonov et al. (2018), teori perilaku kepemimpinan muncul bersamaan dengan menduduki posisi terdepan dalam psikologi ilmiah oleh behaviorisme. Rumus dasar behaviorisme “stimulus-respons” juga diterapkan dalam teori kepemimpinan. Diasumsikan bahwa kita bisa mendapatkan perilaku yang diinginkan jika kita memilih dengan benar stimulus yang dapat ditimbulkan oleh perilaku tersebut. Muncul gagasan bahwa ada gaya perilaku tertentu yang akan memungkinkan tercapainya hasil sebesar-besarnya.

Olley (2023) menjelaskan bahwa Teori perilaku seperti namanya berfokus pada bagaimana pemimpin berperilaku dan berharap perilaku tersebut dapat ditiru oleh pemimpin lain dan dengan demikian tercipta sebagai pemimpin berdasarkan perilaku yang dipelajari.

Teori-teori ini mengemukakan empat tipe pemimpin: otokratis, demokratis, dan penghindar pasif dan yang terbaru adalah transformasional. Teori lain dalam kelompok ini antara lain teori kepemimpinan psikoanalisis, behaviorisme, kognitivisme, ekologi, humanisme, dan evolusi (Olley, 2023).

## E. Teori Kontingensi / *Contingency and Situational Theories of Leadership* (1960an - 1970an)

Literatur mengenai kepemimpinan sangat banyak dan sebagian besar membingungkan dan kontradiktif, dengan beragam pendekatan untuk menjelaskannya. Di antara pendekatan-pendekatan yang berbeda, teori kontingensi yang berkaitan dengan kepemimpinan adalah yang lazim dan dipercaya mewakili jalan tengah dalam memahami kepemimpinan dengan menunjukkan keterbatasan pendekatan sifat dan perilaku (Vidal et al., 2017).

Teori kepemimpinan kontingensi mempelajari perilaku pemimpin pada era 60an hingga 70an (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018). Teori kontingensi menghasilkan cara berpikir baru tentang organisasi dan sangat penting untuk pemahaman kita tentang bentuk organisasi. Asumsi inti teori kontingensi adalah bahwa organisasi merupakan sistem terbuka; tidak ada satu cara terbaik untuk mengatur; dan organisasi perlu mencapai “kesesuaian” antara sistem internal dan lingkungan eksternal (Kulkarni, 2017). Sehingga, pendekatan ini menekankan pentingnya faktor kontekstual yang memengaruhi perilaku pemimpin dan bagaimana hal itu memengaruhi hasil tertentu kepada bawahan (G. Yukl & Gardner, 2020).

Dalam konteks organisasi, Gilstrap (2009) berpendapat bahwa Fred Fiedler adalah sosok yang pertama kali memperjuangkan teori kontingensi sebagai metode untuk merancang organisasi dan kemudian menanggapinya secara efektif. Teori ini telah dianggap sebagai salah satu cara menilai tindakan organisasi dan kepemimpinan (Omazić et al., 2023). Dimana teori ini berfokus pada manfaat penggunaan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk

mengatur, memimpin, dan membuat keputusan dalam organisasi (Farhan, 2021).

Dan dalam konteks kepemimpinan, Teori kontingensi kepemimpinan dikemukakan untuk menjelaskan bagaimana karakteristik pribadi tertentu membuat seorang pemimpin efektif dalam situasi tertentu (Chatman & Goncalo, 2001). Terkhusus teori kontingensi Fiedler, preferensi seorang pemimpin memainkan peran penting dalam kemampuannya untuk sukses dalam berbagai situasi. Secara khusus, teori tersebut menyatakan bahwa pemimpin yang menyukai pendekatan berorientasi manusia (*the least preferred coworker / LPC Tinggi*) akan melakukan yang terbaik dalam situasi yang dianggap menguntungkan, sedangkan kepemimpinan berorientasi tugas (*LPC Rendah*) akan paling efektif dalam situasi yang tidak menguntungkan. Sehingga, teori ini berupaya memberikan keseimbangan antara pentingnya preferensi individu dan faktor situasional (Halaychik, 2016b).

Intinya, Teori kepemimpinan kontingensi mengungkapkan kebutuhan pemimpin untuk menyesuaikan perilaku berdasarkan pemahaman rasional terhadap situasi dan mengambil gaya kepemimpinan yang sesuai untuk situasi tertentu. Cara memahami kepemimpinan seperti ini menghilangkan dogma bahwa ada gaya kepemimpinan yang lebih baik dan lebih buruk, dan tidak ada pendekatan kepemimpinan yang “satu ukuran untuk semua”, tergantung pada situasi yang mengubah cara perilaku pemimpin (Vidal et al., 2017).

## **F. Teori kognitif kepemimpinan (Cognitive theories of leadership)**

Teori kognitif mengeksplorasi proses berpikir internal, keyakinan, sikap, dan skema yang membentuk perilaku dan hasil kepemimpinan. Teori ini pada dasarnya menekankan pada pemrosesan dan penggunaan informasi atau bagaimana orang berpikir. Dan teori ini mengidentifikasi bagaimana pemimpin memiliki perspektif atau lensa yang berbeda.

Teori kognitif tentang kepemimpinan memandang kepemimpinan sebagai proses berpikir rasional, mengabaikan bagaimana emosi mempengaruhi pemimpin dan bagaimana pemimpin dapat menggunakan emosi mereka untuk memotivasi, membujuk, dan menciptakan perubahan sosial (Kezar & Carducci, 2007).

Dalam konteks organisasi, pendekatan kognitif berperan penting dalam menyelidiki bagaimana para pemimpin memahami dunia yang rumit dan cair dengan menilai kebutuhan dan keadaan organisasi serta menghubungkan hasil dengan penyebabnya. Singkatnya, para pemimpin menafsirkan situasi melalui kerangka kognitif yang berbeda sebelum memutuskan tindakan (Ruan et al., 2024).

Teori kognitif kepemimpinan juga berkonsentrasi pada cara-cara di mana pemikiran dan persepsi pengikut dapat berdampak pada kinerja pemimpinnya. Dengan demikian, Teori kognitif kepemimpinan memberikan hubungan antara pemimpin dan hasil institusi. Banyak penelitian yang mendukung dan menunjukkan bahwa cara pemimpin memberi makna bagi dirinya sendiri memengaruhi cara mereka memberi makna bagi organisasi (Eddy & VanDerLinden, 2006).

Menurut Richmon & Allison (2003), secara umum, teori-teori persepsi dan kognitif menggambarkan komponen-komponen kepemimpinan, bukan memberikan gambaran yang jelas tentang fenomena tersebut secara umum. Artinya, meskipun memberikan wawasan mendalam tentang elemen-elemen spesifik kepemimpinan, mungkin kurang memadai dalam menggambarkan kepemimpinan secara holistik dan komprehensif. Karena pendekatan ini hanya melihat sisi kognitif semata tetapi tidak memperhitungkan faktor-faktor lain, seperti konteks sosial, dinamika kelompok, dan interaksi antar individu dalam organisasi.

#### **G. Teori Kepemimpinan Implisit (*Implicit Leadership Theories*)**

Teori Kepemimpinan Implisit pertama kali dikemukakan oleh Eden dan Leviatan (1975) berdasarkan pengertian teori kepribadian implisit (Tavares et al., 2018). Teori kepemimpinan implisit ini berpendapat bahwa kita masing-masing memiliki serangkaian ide dan keyakinan yang menggambarkan jenis “sifat” - atribut, keterampilan, dan perilaku - yang menentukan pemimpin yang efektif. Keyakinan ini, yang sering disebut sebagai “prototipe” atau “skema”, memengaruhi sejauh mana seseorang menerima dan merespons orang lain sebagai pemimpin (W. Souba & Souba, 2018).

Inti dari teori ini adalah asumsi umum penginderaan tentang sifat, karakteristik, dan kualitas yang membedakan pemimpin dari orang yang dipimpinnya. Kepemimpinan ini berfungsi sebagai kerangka kognitif dan sistem kategorisasi. Sensitivitas, karisma, daya tarik, dll. merupakan dimensi

relevan yang mendasari teori kepemimpinan implisit (Felfe & Petersen, 2007).

Offermann et al. (1994) lebih jauh dalam penelitiannya mengungkapkan lebih banyak, delapan, dimensi utama teori kepemimpinan implisit, yang meliputi:

1. Sensitivitas,
2. Dedikasi,
3. Tirani,
4. Karisma,
5. Daya Tarik,
6. Maskulinitas,
7. Kecerdasan, dan
8. Kekuatan.

Dari kedelapan sifat tersebut, ciri-ciri yang dianggap paling khas dari seorang pemimpin, pemimpin yang efektif, dan penyelia (yaitu, Dedikasi, Karisma, Kecerdasan, dan Sensitivitas) umumnya dipandang sebagai sifat-sifat positif.

## H. Teori Motivasional (*Motivational Theories*)

Teori motivasi ini diprakarsai oleh Kenneth R. Howe. Teori ini memandang bahwa kepemimpinan sebagai upaya mengubah perilaku anggota kelompok melalui perubahan motivasi mereka. Abraham Maslow menyatakan bahwa kepemimpinan muncul dalam proses mentransformasikan keinginan masyarakat menjadi motif yang bergantung pada lingkungan. Ide ini dikonkretkan oleh J. Lipman Blumen dalam konsep kepemimpinan yang mengikat (*connective leadership*), yang menyatakan bahwa pemimpin modern harus mampu menjalin hubungan antara motif dan tujuannya, serta tujuan dan motivasi orang lain. Oleh karena itu munculnya banyak teori humanistik yang

mempertimbangkan konflik antara motivasi individu dan tujuan struktur sosial yang dimasukinya. Organisasi perlu dibangun sedemikian rupa sehingga tidak menekan individu dan, pada saat yang sama, efektif (Safonov et al., 2018).

## **I. Teori Kepemimpinan Berbasis Nilai / *Values-based approaches to leadership***

Kepemimpinan berbasis nilai merupakan pendekatan baru (modern) dalam kepemimpinan (shatalebi & Yarmohammadian, 2011). Pendekatan (teori) ini muncul di abad ke-21 (Copeland, 2014) dan diusulkan sebagai respons terhadap beberapa perubahan utama dalam kurun waktu ini, khususnya di era kemerosotan nilai (shatalebi & Yarmohammadian, 2011). Dimana puncaknya adalah terjadinya berbagai skandal perusahaan di awal milenium ini (Chang et al., 2021).

Kepemimpinan berbasis nilai adalah filosofi kepemimpinan di mana pemimpin tidak tertarik pada keuntungan pribadi, tetapi sebaliknya berfokus pada penciptaan nilai bagi pelanggan, pemegang saham, dan organisasi secara keseluruhan (Copeland, 2014). Teori ini mempertimbangkan (setidaknya) dua aspek, yaitu menelaraskan karyawan dan menstabilkan nilai-nilai umum serta memperhatikan perbedaan pribadi yang besar secara bersamaan (shatalebi & Yarmohammadian, 2011).

Menurut Yukl & Gardner (2020) pendekatan teori berbasis nilai terhadap kepemimpinan ini berbeda dari pendekatan yang dibahas sebelumnya karena pendekatan tersebut menyoroti pentingnya nilai-nilai pemimpin yang dipegang teguh yang menarik dan memengaruhi pengikut. Dari teori ini, muncul kemudian bentuk (gaya)

kepemimpinan yang pada hari ini cukup dikenal yaitu terdiri dari kepemimpinan yang autentik, etis, melayani, dan transformasional (Camacho et al., 2023) yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan tentang penyediaan nilai (yaitu, etika, moral, tanggung jawab, pelayanan, dan keaslian) dalam manajemen (Chang et al., 2021).

Meskipun ada beberapa perbedaan dalam poin-poin yang mereka tekankan, teori kepemimpinan etis, kepemimpinan autentik, kepemimpinan pelayan, kepemimpinan transformasional (termasuk juga kepemimpinan spiritual), semuanya memandang nilai-nilai pemimpin sebagai landasan bagi tujuan dan perilaku pemimpin serta dampaknya terhadap pengikut. Artinya, pengikut sering tertarik dan mengidentifikasi diri dengan seorang pemimpin karena mereka berbagi nilai-nilai yang diungkapkan pemimpin tersebut, atau mereka melihat pemimpin sebagai orang berkarakter yang mereka kagumi dan mereka meniru nilai-nilai dan perilaku pemimpin tersebut. Beberapa pendekatan kepemimpinan menekankan nilai-nilai pemimpin dan pengikut serta perilaku pemimpin (G. Yukl & Gardner, 2020).

Singkatnya, inti dari teori ini adalah gagasan bahwa para pemimpin menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mengejar visi ideal yang melibatkan nilai-nilai bersama mereka (G. Yukl & Gardner, 2020). Alih-alih berfokus pada tujuan pengawasan, kontrol yang tepat, dan penekanan pada hierarki, kepemimpinan berkonsentrasi pada nilai-nilai dan wawasan (shatalebi & Yarmohammadian, 2011) yang dapat dijalankan pada tingkat individu (atau kepemimpinan diri), tingkat kelompok (atau kepemimpinan tim), dan tingkat organisasi (atau kepemimpinan transformasional), yang

mencerminkan tiga bentuk kepemimpinan yang berbeda (Alraqhas, 2015). Dan Frost (2014) berpendapat bahwa Konsep teori ini mungkin lebih relevan saat ini daripada sebelumnya.

Property of CV. Strata Persada Academia

# BAB 5

## GAYA-GAYA KEPEMIMPINAN

**K**epemimpinan merupakan elemen fundamental yang memainkan peran esensial dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Dalam upaya memahami dinamika kepemimpinan, berbagai penelitian dan kajian praktik telah mengidentifikasi beragam gaya kepemimpinan yang memiliki karakteristik dan pendekatan unik masing-masing.

Hanya saja, tidak terdapat satu model kepemimpinan yang dapat dianggap universal, sebab setiap situasi dalam organisasi memiliki tantangan dan kebutuhan yang spesifik, yang pada gilirannya memerlukan pendekatan kepemimpinan yang berbeda. Dalam konteks ini, keragaman gaya kepemimpinan menjadi signifikan karena setiap pemimpin mungkin menerapkan strategi dan pendekatan yang berbeda untuk mendorong kerja sama dan mewujudkan tujuan bersama.

Karenanya, untuk memperjelas informasi tentang kepemimpinan dan pemimpin itu sendiri, adalah sangatlah penting untuk mempertimbangkan, setelah memahami teori-teori kepemimpinan yang menonjol dalam literatur, dan penting untuk mengeksplorasi konsep, dan gaya kepemimpinan yang telah dikembangkan dan dijelaskan sebelumnya (Stanley, 2017). Memahami berbagai gaya kepemimpinan memungkinkan eksplorasi terhadap kelebihan dan kekurangan masing-masing

gaya, serta bagaimana pemimpin yang efektif mampu menyesuaikan pendekatan mereka dengan tuntutan situasi yang unik.

### **A. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)**

Menurut Griffin & Moorhead (2014), Kepemimpinan transformasional berfokus pada perbedaan mendasar antara memimpin untuk perubahan dan memimpin untuk stabilitas. Dimana kepemimpinan transformasional mengacu pada serangkaian kemampuan yang memungkinkan pemimpin mengenali perlunya perubahan, menciptakan visi untuk memandu perubahan itu, dan melaksanakan perubahan secara efektif.

Teori kepemimpinan transformasional menyatakan bahwa pemimpin yang luar biasa memiliki pengaruh yang luar biasa terhadap pengikutnya. Pemimpin seperti ini mengubah kebutuhan, nilai-nilai, dan preferensi pengikutnya dari tujuan kepentingan pribadi menjadi tujuan kepentingan kolektif. Lebih jauh lagi, mereka lebih cenderung melibatkan pengikutnya untuk berkomitmen terhadap tujuan-tujuan tersebut, bersedia melakukan pengorbanan pribadi demi kepentingan tujuan kolektif, dan pada akhirnya bekerja melebihi tugas (Lai et al., 2020).

Kepemimpinan transformasional pada awalnya dikonsepsi oleh James MacGregor Burns (1978), sebagai tanggapan terhadap skeptisisme peneliti dan praktisi mengenai pertanyaan mengenai efektivitas kepemimpinan. Burns mendefinisikan tujuan kepemimpinan sebagai memberikan pengaruh pada pengikut untuk bekerja menuju

tujuan transendental, bukan kepentingan pribadi, dan menuju pencapaian dan aktualisasi diri, bukan keselamatan dan keamanan (Sun, 2023).

Kepemimpinan transformasional menunjukkan proses seorang pemimpin memotivasi pengikutnya untuk berjuang mencapai tujuan kelompok versus tujuan pribadi melalui karisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan/atau pertimbangan individual. Karisma atau pengaruh yang diidealkan mengacu pada kekaguman pengikut terhadap pemimpinnya, yang memberikan visi dan tujuan yang jelas serta menjadi teladan yang positif (Bakker et al., 2023).

## **B. Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership*)**

Kepemimpinan transaksional didasarkan pada transaksi yang bersifat keuangan dan non-keuangan. Strategi kepemimpinan ini mengacu pada perilaku di mana pemimpin memberi penghargaan kepada karyawan atas upaya tinggi dan/atau kinerja yang baik atau memberikan sanksi kepada mereka jika upaya atau hasil kerja mereka tidak memuaskan. Dengan demikian, struktur insentif digunakan untuk meningkatkan pencapaian tujuan organisasi oleh karyawan (Jensen et al., 2019).

Sementara kepemimpinan transformasional dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang berfokus pada orang atau berorientasi pada orang, kepemimpinan transaksional dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang berfokus pada tugas. Pemimpin transformasional melampaui kepentingan pribadi dan menunjukkan rangsangan intelektual, pengaruh ideal (karisma), motivasi inspirasional, dan pertimbangan

individual. Para pemimpin ini mengorbankan kepentingan mereka sendiri demi kemajuan tim, menciptakan dan membagikan visi mereka, dan merangsang kapasitas intelektual para pengikutnya. Sebaliknya, pemimpin transaksional berusaha memotivasi pengikutnya dengan memberikan imbalan kontinjensi, secara aktif memantau kemajuan pengikutnya, dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan (Abbas & Ali, 2023).

### C. Kepemimpinan Delegatif (*Delegative Leadership*)

Kepemimpinan delegatif mengalihkan tanggung jawab pengambilan keputusan dari seorang pemimpin kepada para pengikutnya. Peralihan dari gaya kepemimpinan yang lebih tradisional ini dapat menjadi hal yang mengejutkan bagi sebagian individu yang lebih menyukai bimbingan dan umpan balik dari para pemimpinnya.

Gaya kepemimpinan ini memiliki kelemahan dan kelebihan sebagaimana yang dipaparkan oleh (Halaychik, 2016a), berikut adalah beberapa diantaranya:

#### 1. Kelemahan :

- a. gaya tersebut berpotensi menyebabkan disfungsi organisasi sebagai pengikut, dibiarkan sendiri, berkinerja buruk atau membuat keputusan yang buruk.
- b. Pemimpin yang menggunakan gaya ini mungkin akan dicap sebagai orang yang menyendiri baik oleh pengikut maupun atasannya sehingga dapat merusak tujuan karier jangka panjang. Terlepas dari potensi permasalahan ini, gaya kepemimpinan delegatif masih memiliki beberapa kekuatan yang dapat membuat penggunaan gaya ini berhasil.

2. Kelebihan :

- a. terbesar yang dimiliki kepemimpinan delegatif adalah kemampuannya untuk mengeluarkan seluruh potensi pengikutnya.
- b. Gaya tersebut memberikan kebebasan kepada pengikutnya untuk mengambil keputusan tanpa meminta persetujuan dari pemimpinnya. Pemberdayaan ini dapat berdampak positif pada pengikut dalam beberapa cara.
  - 1) Pertama, tidak adanya keterlibatan dalam pengambilan keputusan memungkinkan pengikut untuk mencoba tindakan apa pun yang mereka anggap tepat. Hal ini mempunyai potensi untuk mewujudkan solusi kreatif terhadap tantangan ketika pengikut bereksperimen dengan berbagai kemungkinan.
  - 2) Kedua, hal ini dapat meningkatkan rasa kepemilikan pengikut terhadap pekerjaan mereka. Karena mereka bertanggung jawab untuk mengambil keputusan yang berdampak langsung pada mereka, mereka merasakan rasa memiliki yang lebih besar dan membuat pilihan yang lebih baik tidak hanya bagi diri mereka sendiri namun juga bagi organisasi.
- c. meningkatkan semangat kerja oleh bawahan atau pengikut. Para pengikut memandang kebebasan mengambil keputusan sebagai cerminan rasa hormat dan kepercayaan yang dimiliki seorang pemimpin terhadap mereka. Mereka memandang diri mereka sebagai rekan kerja dan anggota tim yang berharga, bukan sekadar lebah pekerja.

Pada intinya, gaya kepemimpinan delegatif adalah sejauh mana manajer mencapai tujuan yang diinginkan dengan membiarkan bawahan atau orang lain bebas mengambil keputusan sendiri (Oshagbemi, 2008).

#### **D. Kepemimpinan Otoriter/Otoritatif (*Authoritarian/Authoritative Leadership*)**

Kepemimpinan otoriter adalah jenis kepemimpinan yang sering digambarkan secara negatif dalam literatur (J. Y. Lee et al., 2024). Dimana kepemimpinan ini kepemimpinan dianggap sebagai perilaku kepemimpinan yang negatif yang menekankan bahwa kekuasaan mereka bersifat absolut dan tidak dapat diganggu gugat (Z.-Y. Li et al., 2024).

Jenis dari gaya kepemimpinan ini merupakan salah satu komponen dari konstelasi perilaku pemimpin yang dikenal sebagai kepemimpinan paternalistik. Di bawah kepemimpinan paternalistik, kepemimpinan otoriter digabungkan dengan kebajikan dan moralitas dan keduanya berinteraksi dengan otoritarianisme (Gu et al., 2020). Menurut literatur kepemimpinan, pemimpin yang sangat otoriter menuntut bawahannya untuk mencapai kinerja terbaik dalam organisasi dan membuat semua keputusan penting dalam tim mereka (H. Wang & Guan, 2018).

Kepemimpinan otoriter sendiri mengacu pada perilaku pemimpin yang menegaskan otoritas dan kendali mutlak atas karyawannya dan memerintahkan kepatuhan tanpa hambatan dengan menerapkan disiplin ketat pada mereka. Pemimpin jenis ini menunjukkan perilaku otoriter dikenal terlalu mengontrol dan memprakarsai struktur, sehingga karyawan yang tidak mengikuti prosedur dan aturan akan dihukum berat (Guo et al., 2018). Hal ini seringkali membuat

bawahan dari pemimpin yang berwibawa mungkin mengalami emosi negatif terhadap pemimpinnya (Ahmed Iqbal et al., 2021). Guo et al. (2018) dalam penelitiannya juga mengungkapkan beberapa pengaruh negatif lainnya dari kepemimpinan otoriter ini, diantaranya adalah:

1. Terlalu kaku,
2. Terlalu menuntut, dan
3. Cenderung terlalu menekan
4. Memicu stres karyawan (bawahan)
5. Mengurangi kemampuan karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru dan kreatif.

Meskipun demikian, karena dianggap berfungsi untuk memastikan kepatuhan karyawan, kepemimpinan otoriter, di sisi lain, dianggap memiliki pengaruh yang positif kepada organisasi dan bawahan khususnya, seperti membawa kinerja tinggi (Q. Huang et al., 2022). Terlebih lagi dengan mengeluarkan ancaman dan mengintimidasi karyawan secara halus, pemimpin tersebut berusaha membuat karyawannya tunduk untuk mencapai tujuan organisasi (Guo et al., 2018). Bukan hanya itu, berikut ini adalah beberapa pengaruh positif dari kepemimpinan otoritatif:

1. Visi dan Arah yang Jelas
2. Peningkatan Kinerja
3. Keputusan Cepat
4. Ketertiban dan Disiplin
5. Ketahanan Organisasi.

Meskipun telah dikenal dan sering digambarkan secara negatif dalam literatur (J. Y. Lee et al., 2024), pada kenyataannya tidak semua kepemimpinan otoritatif (otoriter) itu selalu menekan bawahannya dan memiliki kekuasaan absolut dan tidak dapat diganggu gugat, ada jenis

kepemimpinan otoriter yang cukup baik hati (*benevolent*). Kepemimpinan ini seringkali disebut sebagai *Authoritarian-benevolent leadership* atau *benevolent authoritative leadership*.

Seperti istilahnya, *benevolent authoritative leadership* adalah gaya kepemimpinan yang menggabungkan dua perilaku kepemimpinan yang saling melengkapi: otoritarianisme (*authoritarian*) dan kebaikan hati (*benevolence*) (Zhou et al., 2023). Kepemimpinan otoriter jenis ini menambahkan perhatian terhadap orang lain ke posisi otoriternya (Koščiarová et al., 2021).

Sehingga, gaya kepemimpinan otoriter-baik hati ini di satu sisi bersifat tegas, namun di sisi lain tetap memberikan perhatian penuh kepada para pengikutnya. Dan para pengikutnya kemudian akan berusaha keras mencapai tujuan mereka untuk membalas dukungan dan kepercayaan dari para pemimpin mereka yang otoriter namun baik hati tersebut (Shaw et al., 2020).

Sebagaimana yang diungkapkan juga oleh Meng et al. (2022) dimana kepemimpinan otoriter-baik hati menurutnya merupakan kepemimpinan ambidextrous yang unik. Karena hubungan antara atasan dan bawahan organisasi, di satu sisi, akan seperti hubungan “raja dan menteri” namun di saat yang bersamaan juga menggambarkan hubungan seperti “ayah dan anak.” Pemimpin akan menunjukkan sisi baik hati dan sisi otoriter, yang tujuannya adalah untuk mencapai efek manajemen dengan membuat bawahan bersyukur, hormat, dan patuh.

## **E. Kepemimpinan Partisipatif/Demokratis** *(Participative/Democratic Leadership)*

Kepemimpinan partisipatif, juga disebut kepemimpinan demokratis, adalah gaya kepemimpinan di mana anggota tim diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan (Ahad et al., 2024) dan menerima masukan dari karyawan (bawahan) untuk membuat keputusan yang berkualitas sehingga dapat memecahkan masalah pekerjaan bersama melalui berbagai tindakan dengan membuat keputusan organisasi yang efektif (Q. Wang et al., 2022). Bukan hanya pada aspek pengambilan keputusan dan menerima masukan semata, Yukl & Gardner (2020) memaparkan istilah lain yang umum digunakan untuk merujuk pada aspek kepemimpinan partisipatif meliputi konsultasi, pembagian kekuasaan, desentralisasi, pemberdayaan, hingga manajemen demokratis. Kepemimpinan partisipatif dapat mengambil banyak bentuk dan mencakup beberapa prosedur pengambilan keputusan tertentu. Meskipun biasanya diklasifikasikan sebagai perilaku yang berorientasi pada hubungan, kepemimpinan partisipatif juga memiliki implikasi untuk mencapai tujuan tugas dan memimpin perubahan.

Banyak peneliti telah mengungkapkan pengaruh atau hasil yang positif dari kepemimpinan ini dimana para pengikut (bawahan/karyawan) merasa lebih terlibat dalam proses manajemen, lebih berkomitmen terhadap tujuan, dan lebih termotivasi untuk bekerja lebih efisien (Xu, 2017). Kepemimpinan ini juga dipercaya mempengaruhi keterlibatan karyawan (Usadolo, 2020), perilaku kesukarelaan terhadap organisasi (Hayat Bhatti et al., 2019)

bahkan hingga peningkatan loyalitas karyawan (Khassawneh & Elrehail, 2022). Karena banyaknya anfaat yang diberikan oleh gaya kepemimpinan ini, maka akibatnya adalah kepemimpinan ini telah menjadi gaya paling populer di kalangan bawahan (karyawan) dalam lingkungan bisnis hingga kini (Xu, 2017).

Gaya ini juga sering kali mendapat banyak pujian dan diterima oleh banyak organisasi. sejak tahun 1930-an, ilmuwan perilaku Kurt Lewin melakukan penelitian dan mengidentifikasi pentingnya gaya kepemimpinan partisipatif dalam organisasi (Xu, 2017). Dan saat ini, kepemimpinan ini ada dalam organisasi dengan ukuran, jenis, dan tahap apa pun (Baltazar & Franco, 2023; Q. Wang et al., 2022).

#### **F. Kepemimpinan yang Melayani (*Servant Leadership*)**

Kepemimpinan yang melayani adalah gaya kepemimpinan yang fokus pada pengakuan pemimpin atas tanggung jawab moralnya tidak hanya terhadap keberhasilan organisasi, tetapi juga terhadap bawahannya, pelanggan organisasi, dan pemangku kepentingan organisasi lainnya (Aryee et al., 2023). Kepemimpinan yang melayani memberikan prioritas pertama pada pengembangan orang, pembelajaran pengikut, dan pertumbuhan pribadi serta otonomi, dengan keyakinan bahwa ketika transformasi tersebut terjadi, organisasi akan menjadi lebih efektif dan mencapai lebih banyak tujuannya (Ehrich & English, 2024). Kepemimpinan ini menekankan integritas pribadi dan melayani bahkan bukan hanya karyawan, melainkan juga pelanggan, dan komunitas (Liden et al., 2008).

Robinson & Magnusen (2024) mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang melayani dicirikan oleh panggilan altruistik inti dan atribut utama berupa empati, kepedulian sejati, dan kerendahan hati. Sebagai mana yang dijelaskan pula oleh Ludwikowska & Tworek (2022), kepemimpinan yang melayani berfokus pada kerendahan hati, bersikap jujur dalam hubungan dengan orang lain, yang sebaliknya mirip dengan kepemimpinan otentik. Namun, kepemimpinan yang melayani lebih dari sekedar menjadi otentik. Motif batin utama seorang pemimpin yang melayani adalah rasa melayani orang lain, sedangkan perilaku pemimpin yang otentik diwujudkan dalam konsistensi dengan pikiran, perasaan, keyakinan, preferensi, kebutuhan batin. Ciri umum lainnya adalah mendorong pengikut untuk bersikap terbuka dalam berbagi informasi untuk mengambil keputusan yang tepat.

Penelitian menunjukkan bahwa ketika pemimpin, sebagai pemimpin yang melayani, hal ini dapat berdampak positif pada fungsi organisasi (A. Lee et al., 2020). Bahkan, Sebuah penelitian juga mengungkapkan bahwa bahwa kepemimpinan yang melayani sering dianggap sebagai sumber dukungan penting di tempat kerja yang bermanfaat bagi kehidupan keluarga karyawan (Rofcanin et al., 2021).

Bukan hanya itu, kepemimpinan yang melayani mungkin dapat memberikan pendekatan kepemimpinan yang dapat menghadapi tantangan di tempat kerja modern sambil tetap memenuhi kebutuhan akan rasa memiliki yang dimiliki oleh para pemburu-pengumpul. Hal ini mungkin menjadi alasan mengapa organisasi yang menerapkan praktik kepemimpinan pelayan (misalnya, Starbucks, Ritz-

Carlton, Intel, Marriott, dll) yang terus meningkat (Eva et al., 2019).

## **G. Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership*)**

Kepemimpinan situasional adalah salah satu dari gaya atau model kepemimpinan yang diakui baik dalam manajemen organisasi (Tehrani et al., 2021). Karena dalam teori kepemimpinan situasional, dinyatakan bahwa organisasi akan lebih efektif dan sukses jika para pemimpinnya menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan dan kesiapan karyawannya, sehingga dapat beradaptasi dengan situasi dan tugas yang dihadapi (E. Simmons & Hoidn, 2023). Bahkan, hal ini dibuktikan dalam penelitian Haryanto et al. (2022) yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang terbaik untuk diterapkan dalam suatu organisasi adalah model kepemimpinan situasional ini.

Konsep dasar dari model kepemimpinan situasional adalah bahwa perilaku pemimpin yang efektif berbeda-beda tergantung pada situasinya. Dalam beberapa kasus, misalnya, pemimpin perlu berdiri terpisah dari pengikutnya agar dapat membimbing dan mengarahkan mereka dengan lebih baik. Namun, dalam kasus lain, pemimpin mungkin perlu terjun bersama pengikutnya dan membantu memikul beban (Griffin & Moorhead, 2014). Antara satu pendekatan dengan pendekatan lainnya tentu diterapkan secara terpisah, kadang juga bersamaan tergantung pada situasinya (situasional).

Menurut Tehrani et al. (2021), model kepemimpinan ini berakar pada teori gaya kepemimpinan yang diperkenalkan oleh William James Reddin pada tahun 1967, yang kemudian

disempurnakan oleh Hersey dan Blanchard pada tahun 1969. Karenanya, dalam kepemimpinan situasional dikenal di dalamnya teori Kepemimpinan Hersey dan Blanchard. Teori Kepemimpinan Hersey dan Blanchard menyatakan bahwa perilaku pemimpin harus bervariasi sebagai respons terhadap kesiapan pengikut. Teori kepemimpinan Hersey dan Blanchard didasarkan pada premis bahwa perilaku pemimpin yang tepat bergantung pada "kesiapan" pengikut pemimpin tersebut. Dalam hal ini, kesiapan mengacu pada tingkat motivasi, kompetensi, pengalaman, dan minat bawahan dalam menerima tanggung jawab (Griffin & Moorhead, 2014).

## BAB 6

# LEADERSHIP GRID

Pemimpin memiliki peran yang krusial dalam membimbing organisasi menuju kesuksesan. Bagaimana seorang pemimpin memadukan berbagai aspek kepemimpinan, seperti perhatian terhadap orang-orang dan fokus pada hasil, menjadi kunci dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif. Untuk menggali lebih dalam tentang konsep ini, kita akan menjelajahi Leadership Grid, sebuah model yang menggambarkan berbagai dimensi kepemimpinan dan bagaimana kombinasi antara perhatian terhadap orang-orang dan perhatian terhadap hasil membentuk beragam gaya kepemimpinan.

Pada intinya, Grid manajerial mengevaluasi kepemimpinan berdasarkan dua dimensi: kepedulian terhadap produksi dan kepedulian terhadap manusia. Berdasarkan Grid Kepemimpinan Manajerial, para pemimpin dapat mengidentifikasi gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinannya seperti country club, improvised, team, dan middle of the road map.

## ***A. Country Club Management***

Manajemen *Country Club*. Pemimpin ini sangat memperhatikan kebutuhan dan perasaan anggota timnya dan berasumsi bahwa selama anggota tim bahagia dan aman, mereka akan bekerja keras. Hal ini cenderung menghasilkan lingkungan kerja yang sangat santai dan menyenangkan namun produksinya terganggu karena kurangnya arahan dan kendali (Taucean et al., 2016).

Jadi, kepemimpinan jenis ini perhatian utamanya cenderung dan berfokus pada membangun persahabatan dengan bawahan dan memastikan kesejahteraan mereka namun tidak begitu fokus dengan produksi. Dikarenakan manajemen *country club* kecenderungannya memiliki fokus minimal pada produksi dan efisiensi, sehingga dimensi berorientasi organisasinya rendah, pemimpin yang berperilaku seperti ini mungkin saja suportif, namun tidak loyal akan berperilaku destruktif terhadap organisasi, sehingga akan mempengaruhi produktifitas dari organisasi tersebut (Aasland et al., 2010).

## ***B. Impoverished Management***

Kepemimpinan level ini menunjukkan seorang pemimpin yang akan mengerahkan upaya minimal untuk menyelesaikan pekerjaan dan menunjukkan sedikit kepedulian terhadap orang atau tugas. Pemimpin ini sebagian besar tidak efektif. Dia tidak terlalu menghargai penciptaan sistem untuk menyelesaikan pekerjaan, maupun penciptaan lingkungan kerja yang memuaskan dan memotivasi. Dampaknya adalah disorganisasi, ketidakpuasan dan ketidakharmonisan (Taucean et al., 2016).

Dan dikarenakan, pemimpin dengan gaya ini memiliki kepedulian yang rendah terhadap produksi dan manusia, mereka biasanya melakukan sedikit usaha dan tidak tertarik untuk mengembangkan hubungan positif dengan pengikutnya.

### *C. Team Management*

Kepedulian yang tinggi terhadap orang-orang dan perhatian yang tinggi terhadap produksi, yaitu manajemen tim, telah diidentifikasi sebagai perilaku kepemimpinan yang paling efektif (Mokhtar et al., 2019).

Manajemen kepemimpinan seperti ini berprinsip bahwa prestasi kerja berasal dari orang-orang yang berkomitmen; Saling ketergantungan melalui kepentingan bersama dalam tujuan organisasi mengarah pada hubungan kepercayaan dan rasa hormat.

Kepemimpinan Tim jenis ini, menurut model Blake Mouton, inilah gaya manajerial terbaik. Para pemimpin ini sangat menekankan kebutuhan produksi dan kebutuhan masyarakat secara setara. Premisnya di sini adalah bahwa karyawan memahami tujuan organisasi dan terlibat dalam menentukan kebutuhan produksi. Ketika karyawan berkomitmen dan memiliki kepentingan dalam keberhasilan organisasi, kebutuhan mereka dan kebutuhan produksi akan sejalan. Hal ini menciptakan lingkungan tim yang didasarkan pada kepercayaan dan rasa hormat, yang menghasilkan kepuasan dan motivasi yang tinggi dan, sebagai hasilnya, hasil yang tinggi (Taucean et al., 2016).

#### ***D.Task Management (Authority-Compliance Management)***

Pemimpin jenis ini lebih cenderung berfokus peran tugas dalam organisasi. Peran tugas dimaksud adalah menangani penyelesaian tugas dan pemenuhan tujuan dari organisasi (Chamberlin et al., 2024). Sehingga, Kebalikan dari gaya manajemen sebelumnya adalah pemimpin hanya berkonsentrasi berlebihan pada komponen tugas (Tasks Management), hasil, dan kerja keras, serta mengabaikan sisi kemanusiaan, aspek moral, dan aspek emosional, serta tidak ada sentuhan pribadi.

Meskipun tujuannya dapat tercapai, stafnya pada akhirnya akan kelelahan, bosan, gelisah, atau bahkan jatuh sakit. Secara umum, hasil kinerjanya tidak terlalu ideal. Karena hari-hari tersebut hanya membahas tugas, kinerja, dan target, hal ini sama mengerikannya dengan hari-hari sebelumnya. Situasinya sangat tidak tertahankan sehingga banyak pekerja yang memutuskan untuk mengundurkan diri.

Kepemimpinan jenis ini juga sering disebut sebagai Manajemen Kewenangan-Kepatuhan atau juga dikenal sebagai Pemimpin Otoriter atau Pemimpin yang "Menghasilkan atau Binasas", orang-orang dalam kategori ini percaya bahwa karyawan hanyalah alat untuk mencapai tujuan. Kebutuhan karyawan selalu menjadi prioritas kedua setelah kebutuhan akan tempat kerja yang efisien dan produktif. Pemimpin tipe ini sangat otokratis, mempunyai aturan, kebijakan, dan prosedur kerja yang ketat, serta menganggap hukuman sebagai cara paling efektif untuk memotivasi karyawan (Taucean et al., 2016).

### *E. Middle of The Roadmap Management*

Pemimpin dengan gaya ini cenderung memiliki kepedulian yang moderat terhadap produksi dan sumber daya manusia. Mereka bertujuan untuk menyeimbangkan produktivitas dengan membangun hubungan positif dengan pengikutnya.

Jenis kepemimpinan ini menganggap bahwa kinerja organisasi yang memadai dimungkinkan melalui keseimbangan antara kebutuhan untuk mendapatkan pekerjaan dengan menjaga semangat kerja orang-orang pada tingkat yang memuaskan. Pada awalnya, gaya ini mungkin tampak seperti kompromi yang sempurna karena tampaknya merupakan keseimbangan antara dua kepentingan yang saling bersaing yang sedang dipertimbangkan di sana.

## BAB 7

# TELOS LEADERSHIP LENS (TLL)

**T***elos Leadership Lens* (TLL) mendefinisikan kepemimpinan sebagai upaya kolektif untuk mencapai tujuan, sehingga menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah tanggung jawab banyak orang, bukan hak istimewa beberapa orang. Sehingga dapat dipahami bahwa *Telos Leadership Lens* (TLL) adalah sebuah kerangka atau pendekatan dalam kepemimpinan yang menekankan pada pencapaian tujuan atau tujuan yang diinginkan (telos dalam bahasa Yunani berarti tujuan atau akhir). Pendekatan ini memandang pemimpin sebagai seseorang yang bertanggung jawab untuk mengarahkan upaya organisasi ke arah mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (By et al., 2023).

By (2021) menjelaskan bahwa *Telos Leadership Lens* (TLL), nama ini diambil dari definisi Aristotelian MacIntyre (2004) tentang *Telos* sebagai tujuan utama dan utama dalam memberikan kontribusi bagi kebaikan umat manusia. Namun, alih-alih memperkenalkan teori kepemimpinan lain yang bersaing ke pasar yang sudah jenuh, TLL diperkenalkan sebagai lensa teoretis yang berpotensi memperkaya teori dan praktik kepemimpinan yang ada dan di masa depan ketika diterapkan. Dikonsep dengan tujuan menjadi kerangka teoritis inklusif yang

membimbing para sarjana dan praktisi dan menawarkan mereka jalan ke depan yang lebih terbuka, meninggalkan konvensi kepemimpinan tradisional dan mengeksplorasi fenomena tersebut secara baru, dengan cara yang memungkinkan lebih banyak kolaborasi dan kemitraan untuk menghadapi tantangan masyarakat saat ini (Clegg et al., 2021).

Dalam *Telos Leadership Lens*, pemimpin tidak hanya berfokus pada tugas-tugas sehari-hari atau masalah-masalah yang mendesak, tetapi juga memperhatikan 3 prinsip berikut ini:

#### **A. Kepemimpinan sebagai tanggung jawab kolektif**

“Kepemimpinan sebagai tanggung jawab kolektif banyak orang, bukan hak istimewa segelintir orang” adalah prinsip pertama dalam *Telos Leadership Lens* (TTL). Sudut pandang ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah tanggung jawab banyak orang, bukan hak istimewa segelintir orang. Ketika diterapkan, *Telos Leadership Lens* (TLL) berkontribusi untuk mengalihkan fokus dari pemimpin yang ditunjuk dan justru meningkatkan kepemimpinan sebagai tanggung jawab kolektif yang bukan merupakan hak prerogatif siapa pun dan tidak seorang pun boleh melepaskannya’ (By et al., 2023).

Untuk memudahkan, inti dari prinsip ini adalah sebagai berikut (By et al., 2023):

1. Kepemimpinan adalah tentang melakukan, memproses, dan tindakan kolektif, bukan tentang keberadaan, hubungan, peran, dan fungsi.
2. Ini adalah kata kerja dan bukan kata benda, dan merupakan tanggung jawab kolektif yang bukan

merupakan hak prerogatif siapa pun, dan tidak seorang pun boleh melepaskan diri darinya.

3. Kegiatan kepemimpinan bersifat simultan, saling bergantung, dan setara yang dapat dilakukan secara bersamaan.

## **B. Kepemimpinan sebagai upaya kolektif untuk Mencapai Tujuan**

“Kepemimpinan sebagai upaya kolektif untuk Mencapai Tujuan” adalah prinsip kedua dalam *Telos Leadership Lens* (TTL). Prinsip ini dengan demikian mengalihkan fokus dari pemimpin (yaitu individu/peran) ke kepemimpinan (yaitu proses), prinsip ini menggambarkan munculnya tindakan kolektif yang imanen dari pola-pola yang saling menguntungkan, diskursif, kadang-kadang berulang dan kadang-kadang berkembang pada saat ini dan dari waktu ke waktu di antara mereka yang terlibat dalam praktik tersebut (By et al., 2023).

Dalam *Telos Leadership Lens* (TTL), kepemimpinan dipahami sebagai upaya kolektif dalam membimbing dan mengarahkan organisasi menuju pemenuhan tujuan atau sasaran menyeluruh. Hal ini menekankan bahwa kepemimpinan bukan hanya tanggung jawab satu individu, melainkan upaya kolaboratif yang melibatkan banyak pemangku kepentingan dalam organisasi. Pendekatan ini mengakui bahwa mencapai tujuan organisasi memerlukan upaya terkoordinasi dari semua orang yang terlibat, mulai dari manajemen puncak hingga karyawan garis depan.

Oleh karena itu, dalam *Telos Leadership Lens* (TTL), kepemimpinan dipandang sebagai komitmen bersama untuk memajukan tujuan dan visi organisasi, dengan setiap

anggota menyumbangkan keterampilan dan perspektif unik mereka untuk mencapai kesuksesan kolektif. Hal ini menekankan pentingnya keselarasan, kolaborasi, dan akuntabilitas bersama dalam mendorong organisasi mencapai hasil yang diinginkan.

### **C. Tujuan Kepemimpinan Berlandaskan Kepentingan Internal**

“Tujuan kepemimpinan harus berpedoman pada hal-hal atau kepentingan internal” adalah prinsi ketiga dari *Telos Leadership Lens* (TTL). Kepentingan internal di sini juga mencakup kepentingan umum, yaitu apa yang baik bagi mayoritas komunitas, masyarakat, bangsa, dan dunia (By et al., 2023).

Sehingga, kepentingan internal adalah apa yang baik bagi seluruh komunitas, masyarakat, bangsa, dan dunia, berfokus pada bidang-bidang misalnya pembangunan berkelanjutan, pendidikan, kesehatan, kesetaraan, mencegah perang, menyelamatkan nyawa, dll. Hal ini berbeda dengan kepentingan eksternal yang dicontohkan dengan pencarian untuk meningkatkan kekuasaan, pengaruh, uang, dan status sebagai tujuan mereka sendiri. Akibatnya, tujuan harus melampaui keuntungan jangka pendek. Fokusnya adalah pada konsekuensialisme utilitarian, yang menekankan konsekuensi dari setiap tindakan dan tidak adanya tindakan, dan pada pencapaian hasil terbaik bagi sebanyak mungkin pemangku kepentingan.

Dalam konteks organisasi, prinsip ini juga bisa mengacu pada kepentingan internal berupa nilai, prinsip, dan pertimbangan etis yang melekat pada misi dan visi organisasi. Kepentingan internal ini berfungsi sebagai kompas moral

yang mengarahkan tindakan dan keputusan para pemimpin dalam organisasi.

Kepemimpinan, dalam kerangka ini, tidak semata-mata berfokus pada hasil eksternal atau keuntungan pribadi ataupun material, namun berakar kuat pada upaya mencapai apa yang benar secara moral dan etis bagi organisasi dan para pemangku kepentingannya. Pemimpin diharapkan mengutamakan integritas, kejujuran, keadilan, dan kepentingan internal lainnya dalam proses dan tindakan pengambilan keputusan.

Dengan dipandu oleh hal-hal atau kepentingan internal, prinsip ini memaksa para pemimpin untuk berupaya menciptakan budaya kepercayaan, rasa hormat, dan perilaku etis dalam organisasi. Mereka menyadari bahwa menjunjung tinggi nilai-nilai ini tidak hanya menghasilkan kesuksesan yang berkelanjutan namun juga berkontribusi terhadap kebaikan anggota ataupun para pemangku kepentingan. Dengan demikian, tujuan kepemimpinan dalam kaca mata ini adalah untuk memajukan dan menjunjung tinggi manfaat internal sebagai landasan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang lebih luas.

#### D. Prinsip Inti dalam TTL

**Tabel 2.** Ringkasan Prinsip Inti dalam TTL

<b>Prinsip 1</b>	<b>Kepemimpinan adalah tanggung jawab banyak orang, bukan hak istimewa segelintir orang.</b>
------------------	--

	<p>Kepemimpinan adalah tentang tindakan, proses, dan aksi kolektif daripada sekadar keberadaan, hubungan, peran, dan fungsi. Ini adalah sebuah kata kerja daripada kata benda, dan tanggung jawab kolektif yang bukan hak prerogatif siapa pun dan yang tidak boleh ditinggalkan oleh siapa pun. Aktivitas kepemimpinan terjadi secara simultan, saling bergantung, dan setara yang dapat dilakukan secara bersamaan.</p>
<b>Prinsip 2</b>	<b>Kepemimpinan adalah pengejaran kolektif untuk mewujudkan tujuan.</b>
	<p>Tujuan didefinisikan sebagai pengejaran ide dan aktivitas yang berharga, hasil yang melampaui individu dan organisasi individu. Tujuan dan nilai inti tidak boleh dikompromikan demi keuntungan finansial atau kenyamanan jangka pendek. Ini adalah sesuatu yang tidak boleh berubah di dunia yang terus berubah, melainkan memberikan makna, konsistensi, kepastian, dan rasa di dunia yang sebaliknya mudah berubah, tidak pasti, kompleks, dan ambigu. Ini harus menjadi mesin perubahan yang proaktif, inovatif, dan berani mengambil risiko. Misi, visi, target, dan perilaku organisasi harus selaras dengan tujuan dan nilai inti organisasi. Tujuan tidak boleh disamakan dengan strategi bisnis, sasaran, atau target spesifik, sementara nilai inti tidak boleh disamakan dengan praktik budaya atau operasional.</p>
<b>Prinsip 3</b>	<b>Tujuan yang didorong oleh kebaikan internal.</b>

	<p>Kebaikan internal adalah apa yang baik untuk seluruh komunitas, masyarakat, bangsa, dan dunia, dengan fokus pada bidang-bidang seperti pembangunan berkelanjutan, pendidikan, kesehatan, kesetaraan, pencegahan perang, penyelamatan nyawa, dan sebagainya. Ini berbeda dengan kebaikan eksternal yang ditandai dengan upaya untuk meningkatkan kekuasaan, pengaruh, uang, dan status sebagai tujuan akhir. Oleh karena itu, tujuan harus melampaui keuntungan jangka pendek. Fokusnya adalah pada konsekuensialisme utilitarian, yang menekankan konsekuensi dari setiap tindakan dan tidak bertindak, serta pencapaian hasil terbaik untuk sebanyak mungkin pemangku kepentingan.</p>
--	--

Sumber: (By & Kuipers, 2023)

## E. Penerapan TTL

By & Kuipers (2023) menjelaskan bahwa penerapan *Telos Leadership Lens* (TLL) bertujuan untuk memperkaya konsep kepemimpinan dengan memberikan arah baru. TLL tidak berusaha mengubah total teori kepemimpinan yang ada, tetapi memperluas sudut pandang dengan mengedepankan kepemimpinan sebagai usaha kolektif yang berfokus pada tindakan bersama demi mencapai tujuan bersama.

Dalam teori kepemimpinan etis misalnya, kepemimpinan lebih menekankan etika dan hubungan antara pemimpin dan pengikutnya, di mana pemimpin menjadi pusat perhatian. Namun, TLL mengusulkan pendekatan yang lebih luas, di mana kepemimpinan dilihat sebagai tanggung jawab bersama, bukan hanya hubungan antara pemimpin dan pengikut. Dengan menggunakan TLL, kepemimpinan

diharapkan tidak lagi terbatas pada hubungan pemimpin-pengikut, melainkan fokus pada tindakan bersama untuk mencapai tujuan yang bermanfaat bagi banyak pihak (*utilitarian consequentialism*) (By & Kuipers, 2023).

TLL tidak ditujukan untuk memperkuat satu teori tertentu, seperti kepemimpinan etis, kepemimpinan kritis, atau kepemimpinan kolektif, tetapi sebagai lensa baru yang menawarkan prinsip-prinsip panduan untuk mengembangkan kepemimpinan yang lebih sesuai dengan tantangan masa kini. Dengan begitu, TLL memberikan kesempatan kepada akademisi dan praktisi untuk mengarahkan pengembangan kepemimpinan ke arah yang lebih relevan dan efektif bagi banyak orang (By & Kuipers, 2023).

## BAB 8

# KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

**K**epemimpinan dalam organisasi umumnya didefinisikan sebagai memiliki dan terlihat memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain untuk berkontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan suatu kelompok kerja atau organisasi di mana mereka menjadi anggotanya. Konsepsi ini merupakan komponen penting dari sebagian besar definisi kepemimpinan organisasi (Brodbeck, 2001).

Berdasarkan hal tersebut, maka tentu saja Kepemimpinan dalam sebuah organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam mengarahkan, menginspirasi, dan memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin yang efektif mampu menciptakan visi yang jelas untuk organisasi serta mengkomunikasikannya dengan baik kepada seluruh anggota tim. Dengan memiliki visi yang jelas, anggota tim dapat merasa termotivasi dan terarah dalam menjalankan tugas-tugas mereka, sehingga memungkinkan tercapainya kinerja yang optimal.

Selain itu, kepemimpinan juga memainkan peran kunci dalam membangun budaya kerja yang sehat dan produktif dalam sebuah organisasi. Seorang pemimpin yang baik mampu membimbing dan mengembangkan anggota timnya,

membangun hubungan yang kuat berdasarkan kepercayaan dan kerjasama, serta mengatasi konflik-konflik yang mungkin timbul. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung, seorang pemimpin dapat memastikan bahwa setiap anggota tim merasa dihargai dan memiliki peran yang penting dalam mencapai kesuksesan bersama.

### **A. Peran Penting Kepemimpinan dalam Organisasi**

Hingga saat ini, kepemimpinan telah dilihat sebagai komponen penting bagi organisasi (Luo et al., 2023). Hal ini dikarenakan kepemimpinan merupakan aspek fundamental bagi kelancaran kinerja, kemajuan, dan pertumbuhan organisasi manapun, baik dari segi sifat maupun cara beroperasinya (Siyal, 2023).

Kepemimpinan adalah salah satu fungsi manajemen organisasi (perusahaan) yang paling mendasar dan sekaligus terpenting, yang selain merencanakan, mengorganisasikan, dan mengendalikan, membantu mencapai tujuan. Meskipun fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian merupakan semacam “kepompong laten” yang harus “dibangkitkan” dan dihidupkan, fungsi kepemimpinan justru bertanggung jawab atas kegiatan ini (Košiċiarová et al., 2021).

Karena dalam organisasi, pemimpin adalah anggota organisasi dan kelompok dalam organisasi, sehingga mereka berbagi satu atau lebih keanggotaan kelompok dengan karyawan yang dipimpinnya. Proses kepemimpinan mulai berlaku dalam konteks keanggotaan organisasi, dan pada kenyataannya karakteristik pemimpin sebagai anggota

organisasi memegang peranan penting dalam efektivitas kepemimpinan (Sonmez Cakir & Adiguzel, 2020).

Teori kepemimpinan tradisional menyatakan bahwa peran pemimpin dalam organisasi sangatlah penting, karena ia dapat menentukan keadaan yang diinginkan di masa depan dan mengarahkan tindakan organisasi untuk mencapai keadaan yang diinginkan (Plowman et al., 2007). Kepemimpinan juga mengharuskan pemimpin bertanggungjawab untuk memastikan bahwa tujuan organisasi terlaksana sesuai dengan visi dan misi (Sonmez Cakir & Adiguzel, 2020).

Karena pentingnya kepemimpinan, para peneliti kepemimpinan memandang bahwa kepemimpinan merupakan analisis kunci keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi (Madanchian et al., 2017).

Literatur yang ada menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi dan daya saing serta membantu menyelaraskan sumber daya dan orang (Fiaz et al., 2017). Kepemimpinan digunakan untuk mencapai tujuan organisasi bisnis dengan mempengaruhi interaksi antara pemimpin dan bawahan. Selain itu, para pemimpin memberikan bantuan yang lebih penting kepada organisasi mereka dibandingkan kelompok sumber daya manusia lainnya. Pemimpin mengelola sumber daya organisasi dan mengembangkan serta menerapkan strategi yang berharga untuk memastikan masa depan yang lebih cerah bagi organisasi mereka, sehingga mengarah pada peningkatan kinerja dan hasil (Qalati et al., 2022).

Bukan hanya itu, Ekowati et al. (2023) juga memaparkan bahwa Kepemimpinan sangat penting bagi sebuah organisasi karena membantu anggotanya merespons secara

lebih efektif, meningkatkan motivasi dan semangat kerja, serta menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi. Hal ini juga membuat orang-orang lebih bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan tindakan mereka, sehingga memudahkan organisasi untuk mencapai tujuannya.

## **B. Urgensi Kepemimpinan dalam Organisasi**

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat urgen dan krusial dalam kehidupan berorganisasi (Silva et al., 2023). Katz & Kahn (1978) dalam bukunya mengidentifikasi empat alasan mengapa kepemimpinan diperlukan dalam setiap organisasi:

### **1. Ketidaktepatan desain organisasi:**

Meskipun sebuah organisasi dapat memiliki desain yang baik, interaksi yang sebenarnya antara anggota organisasi dan situasi yang berkembang seringkali lebih kompleks daripada yang diantisipasi dalam desainnya. Oleh karena itu, pemimpin diperlukan untuk menyesuaikan antara desain organisasi dan realitas dinamis yang ada.

### **2. Perubahan kondisi lingkungan:**

Lingkungan perusahaan seringkali berubah secara drastis, dan untuk menghadapi fluktuasi tersebut, organisasi perlu memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri. Ini memerlukan pemimpin yang memiliki daya cipta dan kemampuan eksekusi yang baik untuk mengembalikan keseimbangan sistem dalam menghadapi perubahan yang signifikan.

### **3. Dinamika internal organisasi:**

Organisasi terdiri dari berbagai subsistem yang saling terkait, dan perubahan dalam fungsi-fungsi baru dapat memicu perubahan dalam subsistem tersebut. Dalam situasi ini, pemimpin perlu memimpin modifikasi yang

terus-menerus untuk menyesuaikan organisasi dengan perubahan lingkungan dan internal.

4. Sumber daya manusia organisasi:

Anggota organisasi membawa hubungan dan pengalaman mereka dari luar ke dalam organisasi. Kepemimpinan diperlukan untuk mengelola interaksi kompleks antara anggota organisasi dan hubungan ekstra-organisasi mereka sehingga organisasi dapat beroperasi secara efektif.

Jadi, kesimpulannya, Katz & Kahn (1978) menyoroti bahwa kepemimpinan penting untuk mengelola kompleksitas dan perubahan dalam organisasi serta untuk mengelola interaksi antara anggota organisasi dan lingkungan mereka.

### **C. Kepemimpinan Langsung dan Tidak Langsung dalam Organisasi**

Menurut Yukl & Gardner (2020), sebagian besar teori kepemimpinan berfokus pada perilaku seorang pemimpin dalam memengaruhi bawahan langsung (immediate subordinates), yaitu mereka yang berada dalam lingkup kendali langsung pemimpin tersebut. Namun, pengaruh seorang pemimpin tidak terbatas pada bawahan langsung saja. Pemimpin juga dapat memengaruhi individu lain di dalam organisasi, termasuk rekan sejawat (peers), atasan (bosses), maupun karyawan di tingkat yang lebih rendah yang tidak secara langsung berada di bawah pengawasannya.

Untuk memahami dinamika ini, beberapa ahli teori membedakan antara kepemimpinan langsung (direct leadership) dan kepemimpinan tidak langsung (indirect leadership) (G. Yukl & Gardner, 2020). Kepemimpinan langsung terjadi ketika ada jarak fisik dalam organisasi (misalnya jarak fisik antara pemimpin dan pengikut), yang kecil

(dekat) (Lundgren et al., 2016). Sehingga memungkinkan pemimpin untuk memberi perintah secara langsung dengan cara berinteraksi langsung dengan individu atau kelompok, seperti melalui komunikasi tatap muka atau arahan langsung. Beberapa cara melibatkan pengaruh langsung (misalnya, mengomunikasikan visi yang menarik atau memimpin dengan memberi contoh) (G. Yukl & Gardner, 2020). Dan memungkinkan dan berpeluang lebih besar untuk membangun hubungan, menjalin kontak pribadi, dan terlibat dalam interaksi langsung (Howell et al., 2005).

Sementara itu, Kepemimpinan tidak langsung telah digunakan untuk menggambarkan bagaimana seorang pemimpin dapat memengaruhi orang-orang di tingkat yang lebih rendah dalam organisasi yang tidak berinteraksi langsung dengan pemimpin (G. Yukl & Gardner, 2020).

Ada beberapa model dalam kepemimpinan tidak langsung ini yang dikemukakan oleh Yammarino (1994), berupa:

1. Model Cascade: Dalam model ini, pengaruh kepemimpinan mengalir melalui perantara, misalnya, manajer tingkat menengah. Pemimpin tingkat atas memberikan arahan atau nilai-nilai yang kemudian diteruskan oleh manajer kepada bawahannya.
2. Model By-pass: Dalam model ini, pemimpin tingkat atas secara langsung berinteraksi dengan karyawan dua atau lebih tingkat hierarki di bawahnya, melewati peran manajer perantara. Hal ini memungkinkan pemimpin untuk membangun koneksi langsung tanpa melibatkan manajer yang seharusnya menjadi penghubung.

Distingsi ini membantu menjelaskan bagaimana seorang pemimpin dapat memperluas pengaruhnya di seluruh organisasi tanpa harus selalu berinteraksi secara pribadi dengan setiap individu.

## D. Peran Kunci Pemimpin dalam Kepemimpinan

Hermalin (2013) menunjukkan pemimpin memiliki tiga peran kunci yaitu sebagai hakim, ahli dan koordinator.

### 1. Pemimpin sebagai Hakim

Sebagai hakim, Dalam suatu organisasi atau kelompok, seorang pemimpin dapat berperan sebagai hakim; artinya, ia adalah hakim perselisihan dan penentu sanksi. Ada beberapa alasan mengapa seseorang dipilih menjadi hakim dalam (kelompok) organisasi:

#### a. Membangun reputasi

Suatu kelompok mungkin menginginkan ada 1 orang hakim yang memiliki reputasi yang tidak memihak dan tidak korup.

#### b. Pembagian kerja yang efisien

Ketika terdapat skala atau ruang lingkup ekonomi yang terkait dengan peran sebagai hakim, hal ini menyiratkan bahwa mengkonsolidasikan otoritas pengambilan keputusan ke tangan satu individu mungkin merupakan pendekatan yang paling rasional dan praktis.

#### c. Menghindari tumpangan gratis

Suatu kelompok dalam organisasi merasa butuh kepada sesosok orang yang akan menjadi hakim yang bertanggung jawab memantau perilaku dan memberikan penilaian terhadap perilaku tersebut. Dengan demikian, diharapkan dapat mencegah perilaku berkendara bebas dan memastikan bahwa semua anggota kelompok menjunjung tinggi tanggung jawab mereka dan berkontribusi terhadap tujuan dan sasaran kolektif.

### 2. Sebagai Ahli

Dalam peran seorang ahli, seorang pemimpin mengumpulkan pengikut dengan menunjukkan pengetahuan dan kemampuan yang unggul, yang dibuktikan dengan kepemilikan keahlian yang relevan, upaya aktif untuk memperoleh pengetahuan, dan transparansi dalam tindakan mereka.

### 3. Sebagai Koordinator

pemimpin sebagai koordinator memiliki peran penting dalam memastikan koherensi, konsistensi, dan keefektifan dalam pelaksanaan strategi organisasi serta dalam mencapai hasil yang diinginkan. Mereka bertindak sebagai penghubung antara berbagai bagian dan individu dalam organisasi, memastikan bahwa semua bagian bekerja bersama secara sinergis untuk mencapai kesuksesan bersama.

Peran yang beragam ini menggarisbawahi sifat kepemimpinan yang berbeda dan dinamis dalam organisasi, di mana pemimpin memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan, penyebaran keahlian, dan koordinasi, sehingga membentuk tindakan kolektif dan hasil dari kelompok atau organisasi (Haile, 2023).

## E. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan jantung dari kelangsungan hidup perusahaan (S. Singh et al., 2016). Dalam lingkungan yang ditandai dengan persaingan yang intensif, langkah kunci menuju keberhasilan organisasi adalah memaksimalkan kinerja organisasi dengan cara meningkatkan kinerja inovasi (Gürlek & Çemberci, 2020).

Dalam istilah yang sangat umum, kinerja organisasi didefinisikan sebagai seperangkat indikator finansial dan

non-finansial yang mampu menilai sejauh mana tujuan dan sasaran organisasi telah tercapai (S. Singh et al., 2016). Dalam sumber literatur yang lain, kinerja organisasi juga telah didefinisikan sebagai telah didefinisikan sebagai “hasil ekonomi yang dihasilkan dari interaksi antara atribut, tindakan, dan lingkungan organisasi” (Hamann & Schiemann, 2021).

Berkaitan dengan kinerja organisasi, Yukl & Gardner (2020) berpendapat bahwa pemimpin dapat melakukan banyak hal untuk mempengaruhi faktor penentu kinerja organisasi. Studi tentang kepemimpinan menunjukkan bahwa pemimpin memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap individu, kelompok, dan organisasi (Sertel et al., 2022). Dalam suatu studi yang dilakukan oleh García - Morales et al. (2008), ditemukan bahwa kepemimpinan, dalam kasus ini kepemimpinan transformasional, dapat memberikan arahan, aturan, rencana, dan sistem yang memungkinkan perusahaan meningkatkan kinerja organisasi (García - Morales et al., 2008).

Dalam penelitian lain, gaya kepemimpinan lainnya, yaitu karismatik, telah diteliti yang juga mempunyai pengaruh positif secara substansial terhadap kinerja organisasi (C.-M. Huang et al., 2011).

## **F. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Efektivitas Organisasi**

Konsep efektivitas organisasi merupakan tema yang paling persisten dalam literatur tentang organisasi (Nayak & Mishra, 2005). Efektivitas sendiri telah didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai

tujuannya. Efektivitas merupakan kriteria keuntungan, kepuasan kerja, dan nilai secara umum (Nayak & Mishra, 2005).

Dalam konteks organisasi, efektivitas organisasi seringkali didefinisikan dengan bermacam-macam cara. Meskipun pada dasarnya, untuk mendefinisikan efektivitas organisasi bukanlah perkara mudah. Hal ini dikarenakan efektivitas organisasi dapat didefinisikan dengan berbagai cara sesuai dengan sudut pandang subjektif peneliti, tujuan penelitian, dan indikator pengukuran. Karena mengandung makna yang beragam dan komprehensif, sulit untuk mendefinisikannya sebagai satu kesatuan (Y. Park et al., 2023). Hanya saja, secara konseptual, efektivitas organisasi mengacu pada, dan tidak bisa terlepas dari, ukuran hasil dan keluaran. Keluaran adalah 'hasil langsung dari kegiatan organisasi' dan hasil adalah 'ukuran sejauh mana organisasi mencapai tujuan atau maksud utamanya' (S. M. Park et al., 2015).

Meskipun demikian, beberapa ahli telah mencoba mendefinisikan efektivitas organisasi. Seperti Yukl (2008) yang telah mendefinisikannya sebagai sejauh mana organisasi tersebut mampu bertahan, menjalankan misinya, dan mempertahankan pendapatan, sumber daya keuangan, dan nilai aset yang menguntungkan.

Dan salah satu faktor penting yang mempengaruhi faktor mempengaruhi efektivitas organisasi adalah kepemimpinan (Liu et al., 2023).

Sebagian besar ahli (akademisi) dan praktisi perilaku tampaknya percaya bahwa kepemimpinan adalah fenomena nyata yang penting bagi efektivitas organisasi (G. Yukl & Gardner, 2020). Bah et al. (2024) misalnya yang menarasikan

bahwa kepemimpinan itu dapat memengaruhi efektivitas organisasi. Sehingga karenanya, tidak diragukan lagi bahwa kepemimpinan sangat penting bagi efektivitas organisasi (Kaiser & Overfield, 2010). Dan ini didukung oleh banyak hasil-hasil penelitian empiris sebelumnya (Wiyono et al., 2023).

## **G. Hubungan dan Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi**

Faktor utama keberhasilan suatu organisasi adalah budayanya. Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja dan efektivitas suatu perusahaan secara signifikan; semangat kerja dan produktivitas karyawannya; dan kemampuannya untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan orang-orang berbakat. Sayangnya, banyak pemimpin yang tidak menyadari dampak signifikan dari budaya (Warrick, 2017).

Budaya adalah cara organisasi mempelajari faktor lingkungan (Tohidi & Jabbari, 2012). Menurut Warrick et al. (2016), budaya organisasi pada dasarnya adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan lingkungan di mana orang bekerja dan pengaruhnya terhadap cara mereka berpikir, bertindak, dan pengalaman bekerja. Selain pada lingkungan, budaya organisasi juga dapat dipahami melalui keyakinan yang dapat memandu staf (bawahan) dalam mengetahui apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan, termasuk praktik, asumsi dan nilai tentang pekerjaan mereka (Tsai, 2011).

Namun definisi seperti itu saja tidak cukup untuk memahami budaya organisasi. Karena masih ada banyak definisi mengenai kebudayaan dalam organisasi. Namun secara formal, definisi budaya tidak dapat dilepaskan dari

keyakinan, nilai, sikap, perilaku, dan praktik dominan yang merupakan karakteristik sekelompok orang (Warrick, 2017).

Dari sisi nilai, Selart & Schei (2011) mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang diwujudkan dalam suatu organisasi dalam bentuk tindakan. Karenanya, nilai telah dianggap sebagai sesuatu yang membentuk budaya organisasi, dan di saat yang bersamaan, juga membentuk kepemimpinan dalam suatu organisasi. Karena menurut Tsai (2011), nilai-nilai inti suatu organisasi dimulai dari kepemimpinannya, yang kemudian berkembang menjadi gaya kepemimpinan. Bawahan akan dipimpin oleh nilai-nilai tersebut dan perilaku pemimpinnya, sehingga perilaku kedua belah pihak selaras dan semakin sejalan. Ketika perilaku, nilai, dan keyakinan terpadu yang kuat telah dikembangkan, budaya organisasi yang kuat akan muncul (Tsai, 2011).

Sehingga, budaya organisasi sebagian besar dibentuk oleh para pemimpin organisasi (Nguyen et al., 2023) dengan cara mengomunikasikan nilai-nilai mereka saat mereka membuat pernyataan tentang nilai-nilai dan tujuan yang penting dan merumuskan strategi dan rencana jangka panjang organisasi untuk mencapainya (G. Yukl & Gardner, 2020).

## **H. Hubungan dan Pengaruh Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi**

Perubahan organisasi telah menjadi bagian penting dalam kehidupan kerja, dan perubahan diperlukan tidak hanya pada tingkat organisasi, namun juga pada tingkat pribadi karyawan (Day et al., 2017).

Perubahan organisasi mengacu pada proses di mana organisasi mengubah struktur, rutinitas kerja, strategi, atau budaya yang ada yang mungkin berdampak signifikan terhadap organisasi (Herold et al., 2008). Perubahan tersebut

dapat direncanakan atau tidak direncanakan, tergantung pada kekuatan spesifik yang memicu perubahan dan tujuan perubahan tersebut.

Perubahan terencana terjadi ketika analisis operasi bisnis mengungkapkan permasalahan yang memerlukan perbaikan segera. Perubahan yang sistematis dan terkendali, seperti inovasi produk dan modifikasi struktur bisnis, membantu organisasi secara proaktif meningkatkan kinerja dan efektivitasnya (J.-Y. Li et al., 2021).

Sebaliknya, perubahan yang tidak direncanakan sering kali disebabkan oleh kekuatan eksternal yang tidak terduga dan bukan diprakarsai secara proaktif oleh organisasi itu sendiri. Perubahan tersebut terjadi secara kebetulan karena situasi bermasalah di lingkungan organisasi yang dapat mengganggu operasi organisasi dan/atau mengancam reputasinya. Oleh karena itu, hal ini menuntut organisasi untuk bereaksi dengan cepat dan strategis (J.-Y. Li et al., 2021).

Tujuan utama dari perubahan yang tidak direncanakan tersebut adalah untuk meminimalkan dampak negatif dari situasi yang bermasalah, memaksimalkan potensi manfaat, dan mengubah situasi/krisis menjadi sebuah peluang (J.-Y. Li et al., 2021). Namun berbicara perubahan organisasi, peran penting dari pemimpin tidak bisa dipisahkan.

Pandangan bahwa kepemimpinan penting bagi keberhasilan implementasi perubahan merupakan hal yang sentral dalam literatur perubahan organisasi (Burke, 2017; Ford et al., 2021). Karena penelitian perubahan organisasi telah lama menganggap para pemimpin berperan penting dalam keberhasilan penerapan perubahan (Walk, 2023).

Menurut Smith (2016), bentuk kepemimpinan yang menitikberatkan pada perubahan organisasi adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional sangat cocok karena penekanannya pada perubahan budaya organisasi dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam proses kepemimpinan.

## **I. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kapabilitas Dinamis Organisasi**

Pemimpin memainkan peran penting dalam pengembangan kemampuan dinamis. Namun, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kapabilitas dinamis perusahaan masih sedikit diteliti dan dieksplorasi (Wamalwa, 2023).

Teece (2010) menyebutkan bahwasanya kapabilitas dinamis adalah kemampuan (organisasi) perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya/kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi dan membentuk lingkungan bisnis yang berubah dengan. Tujuannya adalah untuk menghasilkan abnormal return. Kemampuan dinamis terkadang berakar pada rutinitas perubahan tertentu (misalnya, pengembangan produk sepanjang jalur yang diketahui) dan analisis (misalnya, pilihan investasi). Namun, hal ini lebih sering berakar pada tindakan manajerial dan kewirausahaan yang kreatif (misalnya, merintis pasar baru).

Hal ini mencerminkan kecepatan dan sejauh mana sumber daya/kompetensi khusus perusahaan dapat diselaraskan dan disesuaikan agar sesuai dengan peluang dan persyaratan lingkungan bisnis. Sebuah organisasi dengan kemampuan dinamis yang kuat dapat mencapai

keuntungan abnormal karena pasar tidak memberi harga pada nilai mereka kepada pembeli jika pembeli memiliki aset yang saling melengkapi dan, khususnya, aset yang terspesialisasi bersama (Teece, 2010).

Berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan terhadap pengembangan kapabilitas dinamis organisasi. Wamalwa (2023) telah melakukan penelitian terhadap pengaruh antar keduanya. Dalam penelitiannya ditemukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh berpengaruh terhadap pengembangan kapabilitas dinamis organisasi. Ada 2 gaya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap pengembangan kapabilitas dinamis organisasi. Keduanya adalah kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Studi tersebut tentu saja pada akhirnya mengembangkan pengetahuan yang memungkinkan para pemimpin, akademisi dan praktisi untuk memahami bagaimana menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk mengejar atau mengembangkan kemampuan dinamis yang berbeda.

## **J. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Inovasi Organisasi**

Menurut Costa et al. (2023), kepemimpinan memainkan peran penting dalam organisasi yang menargetkan inovasi. Crossan & Apaydin (2010) juga berpendapat bahwa peran kepemimpinan di semua tingkatan organisasi sangat penting dalam memelopori inovasi sebagai sebuah proses dan mempertahankan momentumnya hingga inovasi menjadi sebuah hasil.

Inovasi dapat didefinisikan sebagai produk baru, ide-ide baru, perubahan radikal, dan kreativitas (M. Waite, 2013). Karenanya dalam konteks organisasi, inovasi organisasi

memiliki keterkaitan yang kuat dengan kreatifitas. Karenanya, menurut Altunoğlu & Bulgurcu Gürel (2015), inovasi dalam organisasi akan menurun ketika stimulan lingkungan kerja terhadap kreativitas menurun. Begitupun sebaliknya, inovasi dalam organisasi akan meningkat ketika stimulan lingkungan kerja terhadap kreativitas meningkat. Dan di sinilah kemudian diperlukan peran kepemimpinan dari seorang pemimpin. Berkaitan dengan hal tersebut, Mumford & Licuanan (2004) berpendapat bahwa untuk memimpin upaya kreatif, pemimpin harus memiliki keahlian teknis dan profesional serta keterampilan kreatif juga.

Meskipun demikian, semuanya membutuhkan suatu proses dan cara. Berkaitan dengan hal tersebut, Jung et al. (2003) menjelaskan bahwa secara konseptual, pemimpin suatu organisasi dapat mempengaruhi inovasi organisasi dalam beberapa cara berbeda.

Pertama, mereka mendefinisikan dan membentuk konteks kerja di mana karyawan berinteraksi untuk menentukan tujuan, masalah, dan solusi. Dengan mengartikulasikan visi yang menekankan hasil bisnis jangka panjang dibandingkan jangka pendek (misalnya, pertumbuhan dan nilai daripada keuntungan triwulanan), pemimpin dapat mengarahkan upaya individu dan upaya bersama karyawan menuju proses dan hasil kerja yang inovatif (Jung et al., 2003).

Secara lebih luas, pemimpin organisasi di sisi lain juga merupakan sumber utama pengaruh terhadap budaya organisasi. Dengan menciptakan dan mempertahankan iklim dan budaya organisasi yang memupuk upaya kreatif dan memfasilitasi difusi pembelajaran, para pemimpin dapat

meningkatkan kreativitas organisasi secara signifikan (Jung et al., 2003).

Terakhir, para pemimpin dapat mengembangkan dan memelihara sistem yang menghargai kinerja kreatif melalui kompensasi dan kebijakan terkait sumber daya manusia lainnya. Ketika sebuah perusahaan memberikan penghargaan intrinsik dan ekstrinsik atas upaya memperoleh keterampilan baru dan bereksperimen dengan pendekatan kerja kreatif, keinginan karyawan untuk terlibat dalam upaya kreatif akan terus diperkuat (Jung et al., 2003).

## BAB 9

# KEPEMIMPINAN DAN KEKUASAAN

**M**enurut Green & Gini (2013), kepemimpinan adalah hubungan yang sarat kekuasaan, berbasis nilai, dan didorong secara etis antara pemimpin dan pengikut yang memiliki visi yang sama dan mencapai perubahan nyata yang mencerminkan maksud dan tujuan bersama. Berdasarkan definisi tersebut, kepemimpinan melibatkan hubungan yang sarat dengan kekuasaan, yang menunjukkan bahwa dinamika kekuasaan melekat dalam hubungan pemimpin-pengikut. Kekuasaan dalam kepemimpinan mengacu pada kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membimbing tindakan dan perilaku pengikutnya menuju pencapaian tujuan bersama. Kekuasaan ini mungkin berasal dari berbagai sumber seperti keahlian, otoritas formal, karisma, atau kemampuan untuk memberi penghargaan atau hukuman.

## A. Definisi Kekuasaan

Baik dalam konteks sosial maupun organisasi, topik atau pembahasan kepemimpinan biasanya dikaitkan dengan konsep seperti “otoritas”, “pengaruh”, “persuasi” dan “kekuasaan” (Meirinhos et al., 2023). Kekuasaan biasanya mencakup suatu kondisi di mana beberapa individu memiliki kendali atas sumber daya dan beberapa lainnya tidak (Peyton et al., 2019).

Dalam Joullié et al. (2021), disebutkan bahwa Max Weber (1947) mendefinisikan kekuasaan sebagai potensi seseorang untuk memaksakan kehendaknya pada orang lain, terlepas dari keinginan dan penolakan orang lain. Oleh karena itu, ia percaya bahwa kekuasaan memasuki hampir semua hubungan sosial dan oleh karena itu merupakan suatu konstruksi yang terlalu tersebar untuk dapat berguna dalam ilmu sosial.

Di sisi lain, Bertrand Russel (1938: 9-10) mempunyai pemahaman yang lebih luas tentang kekuasaan dibandingkan Weber. Dia mengemukakan bahwa kekuasaan adalah konstruksi fundamental dalam ilmu sosial seperti halnya energi dalam ilmu fisika. Namun, dalam bukunya, Russell tidak memperkuat konsepsinya yang muluk-muluk dan kembali berpegang pada pandangan Weber bahwa kekuasaan adalah hasil yang diinginkan oleh beberapa orang terhadap orang lain. Lebih lanjut, Russell tidak membedakan situasi di mana orang-orang mematuhi pemegang kekuasaan secara tidak sengaja dan situasi di mana mereka mematuhinya secara sukarela (Joullié et al., 2021).

## B. Bentuk-Bentuk Kekuasaan dalam Kepemimpinan

Menurut Fennell (2021), ada 5 bentuk kekuasaan, yang diprakarsai oleh J.R.P.French Jr.dan B. Raven pada tahun 1959, yang biasanya digunakan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain. 5 kekuasaan itu meliputi kekuasaan imbalan, koersif, sah (legitimasi), referensi dan ahli.

### 1. Kekuasaan Imbalan

Kekuasaan imbalan adalah jenis kekuasaan yang paling umum dan didefinisikan sebagai kekuasaan yang dasarnya adalah kemampuan untuk memberi imbalan. Asumsinya adalah jika seseorang mempunyai kemampuan untuk memberi penghargaan kepada orang lain atau anggota tim dengan hal-hal seperti bonus atau promosi, maka orang tersebut mempunyai kemampuan untuk menguasai mereka, atau setidaknya menarik perhatian mereka.

### 2. Kekuasaan Koersif

Kekuasaan Koersif adalah kebalikan dari kekuasaan imbalan dan didasarkan pada kemampuan untuk mengambil sesuatu atau menghukum. Asumsinya adalah anggota tim bersedia mematuhi arahan seseorang (pemimpin) karena takut akan hukuman.

Karenanya, dalam konsep kekuasaan ini, dipahami bahwa siapa yang bisa menghukum, maka dialah yang berkuasa.

### 3. Kekuasaan Sah

Kekuasaan yang Sah atau Kekuasaan Jabatan timbul karena diangkat pada suatu jabatan tertentu. Dalam suatu organisasi, pemimpin menempati posisi karena ditunjuk

oleh anggotanya ataupun otoritas yang berada di atasnya dengan hak memimpin dan mempengaruhi anggota tim.

Karenanya, dalam konsep kekuasaan ini, dipahami bahwa siapa yang ditunjuk atau dipilih, maka dialah yang berkuasa.

#### 4. Kekuasaan Referensi

Kekuasaan Referensi (*Referent Power*) adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain karena mereka menyukai dan menghormati individu tersebut serta berkeinginan untuk menjadi dekat dengan mereka. Kekuasaan seperti ini lahir dari kekaguman terhadap orang lain dan diasosiasikan dengan kepemimpinan karismatik.

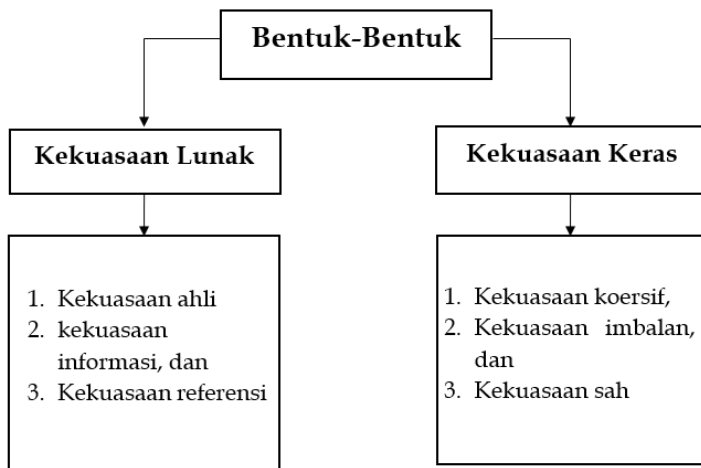
Karenanya, dalam konsep kekuasaan ini, dipahami bahwa siapa yang paling disukai dan dihormati, maka dialah yang berkuasa.

#### 5. Kekuasaan Ahli

Kekuasaan ahli dicapai ketika seseorang berada pada posisi keahlian berdasarkan pengetahuan, keterampilan, dan pengalamannya. Kredibilitas diperoleh dengan memiliki kredensial yang tepat.

Karenanya, dalam konsep kekuasaan ini, dipahami bahwa siapa yang paling ahli dan berpengalaman, maka dialah yang berkuasa.

Sebagai alternatif, beberapa peneliti telah mengklasifikasikan berbagai bentuk kekuasaan ke dalam dua kelompok, yaitu kekuasaan lunak dan keras, berdasarkan pada jumlah kebebasan yang dirasakan karyawan dalam menanggapi jenis kekuasaan yang digunakan oleh manajer mereka (Peyton et al., 2019).



**Gambar 1.** Bentuk-Bentuk Kekuasaan

Kekuasaan ahli, kekuasaan informasi (kekuasaan yang mengacu pada kapasitas yang dirasakan pemberi pengaruh untuk memberikan alasan kepada pengikut mengenai mengapa pengikut harus menaati pemimpin tersebut), dan kekuasaan referensi dikategorikan sebagai bentuk kekuasaan lunak, sedangkan kekuasaan koersif, imbalan, dan legitimasi telah diklasifikasikan sebagai bentuk kekuasaan keras. Jenis kekuasaan yang sulit memerlukan tingkat kepatuhan non-pemegang kekuasaan yang lebih

tinggi dan mengakibatkan tingkat otonomi yang lebih rendah (Peyton et al., 2019).

Kebanyakan pemimpin menggunakan kombinasi dari jenis kekuasaan ini, bergantung pada gaya kepemimpinan yang digunakan dan konteks di mana kepemimpinan terjadi (Fennell, 2021).

### C. Hubungan Kepemimpinan dan Kekuasaan

Pendekatan lain untuk mengkonseptualisasikan kepemimpinan adalah dengan mengkaji konsep kekuasaan dan hubungannya dengan kepemimpinan dan hasil organisasi (Saxena et al., 2019).

Sturm et al. (2021) dalam memberikan gambaran singkat tentang mengapa dan bagaimana kekuasaan penting bagi para pemimpin. Bidang ilmiah mengenai kekuasaan dan kepemimpinan, keduanya memiliki sejarah yang kaya. Dan sudah bukan menjadi rahasia umum dimana dalam pendekatan tradisional terhadap kepemimpinan telah menempatkan kekuasaan sebagai inti kepemimpinan.

Menurut Joe C. Magee dkk, konsep kekuasaan dan kepemimpinan saling terkait secara historis dan fungsional. Kepemimpinan sering kali didefinisikan sebagai proses membimbing tindakan orang lain menuju pencapaian tujuan kelompok. Kekuasaan secara umum didefinisikan sebagai kapasitas untuk memandu tindakan orang lain menuju tujuan apa pun yang berarti bagi pemegang kekuasaan (Magee et al., 2005).

Berdasarkan definisi tersebut, maka hubungan antara kepemimpinan dan kekuasaan terletak pada peran kekuasaan yang menyediakan sarana untuk menyelesaikan pekerjaan kepemimpinan, dan kekuasaan juga dapat

menjadi hasil sampingan dari kinerja kepemimpinan yang efektif. Oleh karena itu, kekuasaan dan kepemimpinan seringkali berjalan beriringan, namun efektivitas pemimpin dan pemegang kekuasaan dinilai menggunakan kriteria yang berbeda (Magee et al., 2005).

Biasanya, kepemimpinan yang hebat diberikan kepada mereka yang dianggap telah memberikan visi yang menginspirasi orang lain untuk bekerja sama demi kepentingan kelompok. Kekuasaan, sebaliknya, dirasakan pada mereka yang mampu mempengaruhi orang lain, menggunakan cara apapun yang diperlukan, terlepas dari nilai sosial dari hasil yang dicapai (Magee et al., 2005).

Kepemimpinan yang baik biasanya didefinisikan dalam kaitannya dengan efektivitas organisasi; hal ini dikaitkan dengan individu yang tampaknya mempunyai dampak positif terbesar terhadap perilaku banyak anggota organisasi. Sebaliknya, kemampuan seseorang untuk menggunakan kekuasaan secara efektif dinilai dari keberhasilan dan pencapaian pribadi pemegang kekuasaan. Dari perspektif ini, semua pemimpin yang efektif mempunyai kekuasaan namun tidak semua pemegang kekuasaan adalah pemimpin (Magee et al., 2005).

#### **D. Kekuasaan sebagai Media Kinerja Kolektif**

Dalam konteks ini, kepemimpinan dapat dimaknai sebagai interaksi antara individu (pemimpin) dan anggota kolektif sosial lainnya (pengikut) yang melaluinya pemimpin bertujuan untuk meningkatkan kinerja kolektif, khususnya dengan memotivasi pengikut untuk berkontribusi secara kolektif, memfasilitasi pengambilan keputusan kolektif, dan mengoordinasikan upaya dari pengikut. Para ahli sering

berpendapat bahwa inspirasi, pemberdayaan, dan menunjukkan kepedulian terhadap pengikut sebagai tindakan kepemimpinan yang mendorong kinerja kolektif. Namun, pemimpin juga sering mengendalikan sumber daya yang dihargai oleh pengikutnya, sehingga memberikan pemimpin kekuasaan atas pengikutnya. Misalnya, dalam konteks pekerjaan, pemimpin dapat mengontrol gaji pengikut dan peluang promosi (van Dijke, 2020).

Pada intinya, Pemimpin dengan kepemimpinannya dapat menggunakan kekuasaan untuk memotivasi pengikutnya agar berkontribusi pada kolektif. Dan selama Kekuasaan diartikan dan dipahami sebagai tanggung jawab, maka itu akan membantu pemimpin memotivasi pengikutnya untuk berkontribusi (van Dijke, 2020).

Selain itu, literatur juga menyebutkan para pemimpin di tempat kerja dapat memperkuat kekuasaan mereka melalui sikap dan perilaku mereka sendiri, namun mereka ditahbiskan dengan kekuasaan mereka berdasarkan konteks organisasi (misalnya, wewenang untuk mengendalikan sumber daya, pengikut yang ditugaskan untuk bekerja di bawah mereka), yang mencakup kelompok kecil yang berpangkat lebih tinggi atau pengambil keputusan strategis (Anderson & Brion, 2014).

### **E. Tanggung Jawab Organisasional Kekuasaan Pemimpin**

Dalam konteks permasalahan politik dan kekuasaan, orang-orang yang menduduki posisi atas (pemimpin) bertanggung jawab untuk memajukan organisasi melalui perubahan seefektif mungkin (Yielder, 2006). Karena pada hakikatnya, kepemimpinan adalah tentang mewujudkan sesuatu dan membawa perubahan. Pemimpin yang efektif

tidak hanya menciptakan perubahan, mereka menciptakan perubahan positif yang membantu orang dan organisasi berkembang dan tumbuh. Mereka menetapkan tujuan, mengajak semua orang untuk ikut serta, dan menginspirasi tindakan (Yielder, 2006).

Sebaliknya, manajemen berfokus pada pencapaian hasil tertentu dan pengorganisasian tugas dan sistem. Meskipun keduanya penting untuk kesuksesan, kepemimpinan menekankan hubungan antarmanusia dan beradaptasi terhadap perubahan, sementara manajemen berfokus pada stabilitas dan efisiensi. Pemimpin membayangkan masa depan, memotivasi orang lain, dan mendorong perbaikan, sementara manajer menjaga ketertiban dan produktivitas (Yielder, 2006).

# BAB 10

## KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF DALAM ORGANISASI

### A. Kepemimpinan dan Pemimpin yang Efektif

Kepemimpinan yang efektif menjadi topik diskusi di kalangan peneliti dan praktisi (Habib et al., 2023). Karena kepemimpinan yang efektif telah menjadi apa yang sekarang dibutuhkan oleh semua organisasi (Dubey et al., 2023). Namun organisasi hingga saat ini terus mencari kualitas kepemimpinan yang efektif karena masih terdapat kelangkaan relatif (Sharma et al., 2024). Keberadaan pemimpin yang efektif sangat dibutuhkan, karena mereka harus mampu mengelola berbagai aspek dalam organisasi sekaligus memimpin tim dan individu untuk mencapai tujuan bersama (Sharma et al., 2024).

Kemampuan memimpin ini telah menjadi pondasi (dasar) dari kepemimpinan yang efektif itu sendiri, karena menurut Stedham & Skaar (2019) bahwa dasar kepemimpinan yang efektif adalah hubungan sosial antara pemimpin dan pengikutnya. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya ditentukan oleh orientasi tugas dan orang tetapi juga interaksi di antara keduanya (Adeyemi - Bello, 2001).

Dengan konsep seperti ini, maka kepemimpinan yang efektif akan memberikan manfaat bagi pemimpin dan pengikut (Zinkin & Bennett, 2021).

Karenan hubungan tersebutlah karyawan (pengikut) pada akhirnya akan terdorong oleh kepemimpinan yang efektif karena seorang pemimpin yang efektif memahami perasaan, ambisi dan aspirasi pribadi mereka, dan ia secara individual menanganinya, menasihati dan mengarahkan mereka ke arah yang benar (Dubey et al., 2023). Atas dasar itu, maka kepemimpinan yang efektif membutuhkan pemimpin yang dapat memadukan kecerdasan emosional, pemikiran strategis, keahlian manajerial, keterampilan interpersonal, dan efisiensi administratif secara mulus. Fokus pada pengembangan sinergi ini pada akhirnya menghasilkan gaya kepemimpinan yang lebih tangguh dan berdampak baik bagi si pemimpin itu sendiri, pengikut (karyawan/anggota) maupun organisasi (Nair Subramanian & Banihashemi, 2024).

## **B. Elemen Kepemimpinan yang Efektif**

Menurut Kotter (1992), kepemimpinan yang efektif membutuhkan pemenuhan enam persyaratan utama yang mencakup aspek pengetahuan, hubungan, reputasi, kemampuan, nilai pribadi, dan motivasi. Penjelasan setiap elemen adalah sebagai berikut:

### **1. Pengetahuan tentang industri dan organisasi**

Pemimpin harus memiliki pengetahuan yang luas tentang industri, termasuk pasar, pesaing, produk, dan teknologi, serta pemahaman mendalam tentang organisasi mereka, seperti para eksekutif kunci beserta kepentingan mereka, budaya organisasi, sejarah, dan

sistem yang berlaku. Hal ini memungkinkan pemimpin untuk membuat keputusan strategis yang relevan dan sesuai dengan dinamika eksternal dan internal.

2. Hubungan dalam organisasi dan sektor industri

Kepemimpinan yang efektif memerlukan jaringan hubungan yang solid, baik di dalam organisasi maupun dalam sektor industrinya. Relasi ini mendukung kolaborasi, komunikasi, dan akses terhadap sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Reputasi dan rekam jejak pencapaian

Pemimpin harus memiliki reputasi yang baik dan catatan prestasi yang meyakinkan dalam berbagai aktivitas. Hal ini penting untuk membangun kredibilitas dan kepercayaan dari para pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal.

4. Kemampuan dan keterampilan

Kemampuan intelektual, seperti analisis yang tajam, akal sehat yang kuat, kemampuan membuat keputusan strategis, dan pola pikir multidimensional, merupakan prasyarat kepemimpinan yang sukses. Selain itu, keterampilan interpersonal, termasuk empati, kemampuan membangun hubungan kerja yang baik, sensitivitas terhadap orang lain, dan kemampuan persuasif, sangat krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

5. Nilai-nilai pribadi

Kepemimpinan yang efektif juga ditandai oleh integritas tinggi, yang mencerminkan penghargaan terhadap semua individu dan kelompok. Nilai-nilai pribadi yang kuat membangun kepercayaan, menjadi

landasan etika kepemimpinan, dan menciptakan pengaruh positif dalam organisasi.

#### 6. Motivasi

Energi yang tinggi dan dorongan kuat untuk memimpin menjadi komponen penting dalam kepemimpinan. Motivasi untuk mencapai tujuan dan menggunakan kekuasaan dengan penuh percaya diri memungkinkan pemimpin untuk menginspirasi tim dan memobilisasi sumber daya secara efektif.

Enam elemen ini memberikan kerangka komprehensif untuk memahami apa yang diperlukan dari seorang pemimpin agar dapat menjalankan peran mereka secara efektif dan berdampak positif terhadap organisasi maupun industri secara keseluruhan.

### **C. Mencapai Target Tujuan Organisasi Melalui Kepemimpinan yang Efektif**

Pencapaian terhadap tujuan organisasi dan kepemimpinan yang efektif sangatlah berhubungan. Karena kepemimpinan yang efektif itu sendiri telah dicirikan dengan memotivasi personel organisasi untuk mencapai tujuannya (G. A. Yukl, 1998). Englefield et al. (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan hal yang mendasar untuk mencapai tujuan organisasi di berbagai sektor seperti pendidikan, layanan kesehatan, militer, dan (terutama) bisnis.

Oleh sebab itu, untuk mempertahankan dan mengembangkan bisnis, penting untuk memiliki kepemimpinan yang efektif. Tanpa kepemimpinan yang efektif, mustahil untuk mencapai semua target organisasi (Sharma et al., 2024). Bahkan Schuetz (2017) mengungkapkan

bahwa bahkan jika sumber daya keuangan, material dan manusianya minimal, kepemimpinan yang efektif dapat berperan penting dalam membantu dalam mencapai tujuan dan mencapai kesuksesan.

1. Melalui pelibatan (kolaborasi) antar anggota

Sebagaimana yang diungkapkan Sharma et al. (2024) oleh Kepemimpinan yang efektif dan kolaborasi antara pekerja dan pemimpin merupakan pendorong utama keberhasilan dan pencapaian tujuan (target) organisasi. Dijelaskan pula oleh Schuetz (2017) bahwa efektivitas pemimpin dan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk melibatkan anggota organisasi dalam kesamaan misi bersama mereka.

Karena memang pada dasarnya tujuan dan sasaran organisasi bergantung (tidak dapat terlepas dari) terutama pada orang-orang yang bekerja di dalamnya, khususnya pemimpin di dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuan organisasi (Sharma et al., 2024).

2. Melalui Pengefisienan Administrasi

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Sharma et al. (2024), bahwa kepemimpinan yang efektif penting untuk administrasi yang efisien yang dapat memotivasi orang-orang sehingga mereka dapat fokus mencapai tujuan perusahaan.

#### **D. Peran Kepemimpinan yang Efektif dalam Mempengaruhi Kesuksesan Organisasi**

Kepemimpinan yang efektif dianggap penting untuk keberhasilan sesuatu (Englefield et al., 2019). Sehingga dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan

faktor penting dalam keberhasilan organisasi manapun (Nair Subramanian & Banihashemi, 2024).

Para peneliti kepemimpinan juga menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan elemen kunci dalam menganalisis keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi, dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang berkontribusi terhadap pencapaian keberhasilan organisasi (Madanchian et al., 2017).

Sehingga tidak mengherankan apabila banyak dari organisasi manapun lebih tertarik untuk mengadopsi kepemimpinan efektif guna mendorong keberhasilan dan pertumbuhan organisasi mereka.

#### **E. Peran Kepemimpinan yang Efektif dalam Mempengaruhi Kinerja Organisasi**

Kepemimpinan yang efektif dan kinerja organisasi merupakan konsep yang terus mendapat perhatian luas di dunia bisnis (Sharma et al., 2024). Dikatakan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi (M. Simmons, 1990).

Berbagai penelitian telah menunjukkan hubungan erat antara kepemimpinan yang efektif dan kinerja organisasi, termasuk studi terbaru oleh Penelitian yang dilakukan oleh Ramirez-Lozano et al. (2023) yang secara meyakinkan membuktikan bahwa kepemimpinan yang efektif memainkan peran signifikan dalam meningkatkan kinerja organisasi, khususnya di lingkungan perusahaan multinasional.

# BAB 11

## KEPEMIMPINAN STRATEGIS DALAM ORGANISASI

### A. Kepemimpinan Strategis

Menurut (Hooijberg & Lane, 2015), kepemimpinan strategis adalah tentang menerjemahkan visi organisasi menjadi kenyataan. Namun di sisi lain, ada banyak definisi kompleks tentang kepemimpinan strategis. Kepemimpinan strategis bisa mengacu pada kemampuan untuk mengatur dan mempengaruhi organisasi oleh CEO dan eksekutif puncak, menggunakan gaya keterampilan dan teknik manajemen yang khas, untuk mengembangkan visi masa depan untuk keberlanjutan dalam arena bisnis yang tidak dapat diprediksi (Olie et al., 2012).

Dalam arti tertentu, pemimpin strategis juga dapat dipahami sebagai orang yang secara hati-hati mempertimbangkan pilihan dan posisi yang tersedia dalam perusahaan untuk membuat keputusan yang meningkatkan prospek pertumbuhan organisasi dalam jangka panjang (Yoon & Suh, 2021).

Di sisi lain, Singh et al. (2023) mendefinisikan kepemimpinan strategis lebih komprehensif dimana

kepemimpinan strategis digambarkan secara komprehensif sebagai kepemimpinan yang berfokus pada konsekuensi strategis (misalnya , ekonomi, lingkungan, sosial) untuk organisasi (misalnya, perusahaan multinasional, usaha kecil dan menengah), yang dapat didorong oleh tugas-tugas yang mencakup namun melampaui visi strategis, merangkum berbagai administrasi tingkat tinggi (tata kelola), keterlibatan, inovasi (perbaikan), operasional, dan tugas pengawasan untuk suatu organisasi tanpa terbatas pada gaya kepemimpinan apa pun (misalnya, otentik, otokratis, birokratis, demokratis, transaksional, transformasional, pelayan) atau nilai (misalnya , mementingkan diri sendiri, memperhatikan orang lain).

Kepemimpinan strategis, dalam bentuknya yang paling sederhana, adalah kepemimpinan yang diwujudkan pada tingkat tertinggi suatu organisasi , yang mencakup dewan direksi dan anggota tim manajemen puncak, seperti c-suite (misalnya, chief executive officer [CEO], chief financial officer [CFO], chief information officer [CIO], chief marketing officer [CMO], chief operating officer [COO], dan chief keberlanjutan officer [CSO]) serta manajer umum (GM) dan pimpinan unit bisnis strategis (A. Singh et al., 2023).

Literatur memberikan beberapa perspektif yang membantu mendefinisikan kepemimpinan strategis. Salah satu perspektif berfokus pada “eksekutif yang mempunyai tanggung jawab keseluruhan terhadap sebuah organisasi, karakteristik mereka, apa yang mereka lakukan, bagaimana mereka melakukannya, dan khususnya, bagaimana mereka mempengaruhi hasil organisasi” (Carter & Greer, 2013).

Menurut (Zhang et al., 2022), ada tiga perspektif utama untuk mendefinisikan konotasi kepemimpinan strategis, yaitu:

1. Perspektif kemampuan

Dari segi kemampuan, kepemimpinan strategis dipahami sebagai visi organisasi yang sangat bergantung pada kemampuan individu

2. Perspektif proses

Perspektif proses berkomitmen untuk membuka kotak hitam kepemimpinan strategis dan mengeksplorasi mekanisme tindakan internal

3. Perspektif gaya

sedangkan perspektif gaya pada dasarnya adalah perwujudan perilaku jangka panjang para pemimpin.

Namun, kepemimpinan strategis tidak dapat dijelaskan dari aspek apa pun tanpa faktor inisiatif subjektif dari 'orang', yaitu pemrakarsa semua tindakan strategis dapat berupa pemimpin atau CEO, manajer senior, tim manajemen puncak, atau bahkan karyawan dalam organisasi (Zhang et al., 2022).

## **B. Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan**

Lingkungan bisnis saat ini sangat kompleks dan bergerak cepat. Tingkat ambiguitas dan ketidakpastian saat ini membuat pengambilan keputusan menjadi sangat menantang. Sistem saat ini mengandung sifat volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas dan ambiguitas. Dalam lingkungan yang tidak pasti, para pengikut bergantung pada pemimpin mereka untuk memahami ketidakpastian dan menghasilkan keputusan berkualitas tinggi. Ada tekanan bagi para pemimpin untuk mengambil keputusan dengan

sangat cepat dan bisa terjadi kegagalan yang mahal jika pilihan yang diambil salah (Hallo et al., 2020).

Ciri penting kepemimpinan adalah pengambilan keputusan. Pemimpin membuat keputusan di banyak bidang yang mempengaruhi organisasi dan anggotanya. Misalnya, keputusan mereka dapat mempengaruhi strategi organisasi, perubahan organisasi, dan struktur tenaga kerja (misalnya, merekrut karyawan baru atau mengurangi tenaga kerja melalui perampingan). Keputusan-keputusan seperti ini jelas dapat mempengaruhi orang-orang maupun organisasi secara mendalam (Westaby et al., 2010).

Meskipun, Pemimpin sebagai pengambil keputusan di organisasi seringkali dihadapkan pada permasalahan yang tidak dapat diselesaikan dengan mudah dan dalam beberapa kasus memberikan dampak negatif pada beberapa konstituen bahkan ketika permasalahan tersebut telah dinyatakan terselesaikan. Dengan demikian pertimbangan dampak keputusan terhadap orang lain harus menjadi elemen penting dalam proses pengambilan keputusan bagi pemimpin organisasi (Hess & Bacigalupo, 2013).

### **C. Strategi Kompetitif**

Kualitas kepemimpinan dan strategi secara luas dipandang berperan penting dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja kompetitif (O'rgan & Ghobadian, 2004). Strategi adalah cara untuk mencapai tujuan yang melibatkan identifikasi tujuan jangka panjang suatu organisasi, alokasi sumber daya yang tepat, dan kesesuaian keduanya dengan lingkungan (Whipp, 2001). Dan literatur menyarankan 'perumusan dan penerapan tindakan strategis oleh pemimpin yang efektif akan menghasilkan strategi

kompetitif dan keuntungan di atas rata-rata' (O'regan & Ghobadian, 2004).

Di dalam organisasi, strategi bersaing (kompetitif) dapat dipahami sebagai strategi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dalam jangka pendek dan mendatangkan keuntungan berkelanjutan bagi organisasi atau perusahaan dalam jangka panjang (Liao et al., 2023). Sehingga, strategi kompetitif dapat dianggap sebagai penentu penting terhadap kelangsungan hidup organisasi (G. Yukl & Gardner, 2020).

Literatur penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan menghasilkan keunggulan kompetitif karena pemimpin dapat mengelola dan mengatur sumber daya dan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan nilai lebih bagi pelanggan (Jardon & Martinez-Cobas, 2022). Pemimpin merumuskan strategi kompetitif dengan menggunakan perilaku yang berorientasi pada perubahan seperti menilai ancaman dan peluang, mengidentifikasi kompetensi inti, mengusulkan strategi inovatif, dan mengevaluasi strategi alternatif. Beberapa jenis program dan sistem untuk memantau lingkungan eksternal dapat digunakan untuk membantu mendeteksi ancaman dan peluang serta mengidentifikasi strategi yang tepat untuk organisasi (G. Yukl & Gardner, 2020).

Dalam organisasi bisnis, strategi kompetitif mencakup keputusan tentang (G. Yukl & Gardner, 2020):

1. jenis produk atau layanan yang ditawarkan,
2. dasar untuk menarik pelanggan potensial (misalnya, harga, kualitas, layanan pelanggan, keunikan, triotisme), dan

3. metode yang digunakan untuk mempengaruhi calon pelanggan atau klien (misalnya, persaingan), iklan, diskon, promosi).

Strategi tersebut juga dapat melibatkan cara-cara untuk memperoleh sumber daya keuangan yang diperlukan (misalnya saham, obligasi, pinjaman, donasi), dan cara-cara untuk mengembangkan organisasi dan memperluas ke pasar baru (misalnya akuisisi, merger, usaha patungan, aliansi strategis, waralaba). Strategi kompetitif merupakan penentu penting kinerja keuangan dan kelangsungan hidup organisasi bisnis (G. Yukl & Gardner, 2020).

#### **D. Kepemimpinan Strategis dalam Krisis Organisasi**

Salah satu episode yang paling menantang bagi sebuah perusahaan adalah krisis organisasi (Pearson & Clair, 1998). Krisis organisasi adalah peristiwa yang dianggap sangat penting dan tidak terduga oleh anggota organisasi dan pemangku kepentingan, serta berpotensi menjadi ancaman yang mengganggu fokus organisasi dan pemangku kepentingannya (König et al., 2021).

Krisis organisasi merupakan tantangan yang sangat besar bukan hanya karena sifatnya yang akut dan bersifat publik, namun juga karena krisis tersebut biasanya sulit untuk diselesaikan. Oleh karena itu, meskipun krisis tersebut ditafsirkan sebagai sebuah peristiwa – yakni, sebuah episode yang memiliki awal dan akhir – mereka dapat berubah menjadi sebuah kondisi kronis (Schaedler et al., 2022).

Dari semua aktor yang terlibat dalam pengelolaan krisis organisasi, pemimpin strategis memainkan peran yang sangat penting (Schaedler et al., 2022). Para pemimpin strategis harus fokus pada keputusan strategis perusahaan

daripada urusan operasional atau sehari-hari. Keputusan strategis menjawab pertanyaan tentang misi organisasi, aktivitas apa yang harus dilakukan perusahaan, lokasi apa dan jam berapa, serta struktur organisasi yang paling tepat dan model bisnis yang diperlukan untuk menerapkan strategi dan mengembalikan kinerja berkelanjutan. Akibatnya, fungsi kepemimpinan strategis melibatkan berbagi proses pengambilan keputusan strategis (Fernandes et al., 2022).

Terakhir, berkaitan dengan kepemimpinan dalam krisis organisasi, Schaedler et al. (2022) memberikan lensa teoritis utama untuk diidentifikasi sebagai acuan dalam penelitian tentang kepemimpinan strategis dalam krisis organisasi yang ditunjukkan dalam Tabel di bawah ini:

**Tabel 3.** Lensa teoretis utama tentang kepemimpinan strategis dalam krisis organisasi.

Lensa teoritis	Ide dan asumsi kunci	Relevansi bagi pemimpin strategis dalam konteks krisis organisasi
Teori agensi	Hubungan prinsipal-agen terikat pada masalah keagenan yang muncul ketika terdapat konflik tujuan antara agen dan prinsipal dan sulit bagi prinsipal untuk memantau perilaku agen. Sistem tata kelola perusahaan	Upaya para pemimpin strategis untuk mengejar kepentingannya sendiri – yang bisa berujung pada kesalahan manajerial – dapat memicu atau memperburuk krisis organisasi. Kecenderungan ini mungkin dapat

	merupakan salah satu cara untuk menyelaraskan kepentingan prinsipal dan agen.	diatasi dengan skema insentif dan langkah-langkah pemantauan yang efektif.
Kognisi manajerial dan organisasional	Para pemimpin strategis bertindak berdasarkan rezim rasionalitas terbatas. Oleh karena itu, disposisi pribadi mereka, seperti struktur pengetahuan mereka, mempengaruhi dan membiaskan proses pemrosesan informasi dan pengambilan keputusan.	Menangani situasi krisis adalah tugas yang sangat kompleks. Untuk menyederhanakan tugas ini, para pemimpin strategis seringkali secara tidak sadar mengandalkan disposisi pribadi mereka ketika menangani krisis.
Evaluasi sosial	Persepsi para pemangku kepentingan yang berbeda-beda, yaitu evaluator, terhadap suatu organisasi dan perilaku anggotanya didasarkan pada proses analitis dan afektif. Hasil organisasi yang penting dari proses ini mencakup persetujuan,	Pemimpin strategis sering dilihat sebagai “wajah publik” dari sebuah perusahaan dan dengan demikian cenderung mempengaruhi persepsi penilai – terutama dalam konteks krisis, karena hal ini sering kali ditandai dengan ambiguitas yang tinggi, yang meningkatkan

	legitimasi, dan reputasi.	ketergantungan evaluator pada isyarat yang mudah diakses.
Kepemimpinan etis eksekutif	<p>Pemimpin strategis sangat penting bagi perilaku etis organisasi dengan menetapkan “nada di atas” yang tepat yang diterapkan ke seluruh jajaran organisasi.</p> <p>Pemimpin strategis harus menjadi “orang yang bermoral” –yaitu, memiliki karakteristik yang sesuai secara normatif – dan seorang “manajer moral” – yaitu, secara aktif mendorong perilaku etis dalam organisasi</p>	<p>Banyak krisis organisasi, terutama yang disebabkan oleh internal, dapat ditelusuri kembali ke perilaku tidak etis yang terjadi di seluruh organisasi. “Nada di atas” para pemimpin strategis sangat menentukan dalam mengatasi krisis organisasi atau menghindari krisis tersebut.</p>
Teori ketergantungan sumber daya	<p>Organisasi dipandang sebagai sistem terbuka yang dipengaruhi oleh faktor eksternal. Pemimpin strategis dapat mengurangi ketidakpastian dan ketergantungan</p>	<p>Konteks krisis sering kali bersifat unik dan memerlukan sumber daya tertentu agar dapat ditangani secara memadai. Keahlian dan koneksi para pemimpin strategis dengan</p>

	terhadap lingkungan, misalnya dengan menyediakan sumber daya penting seperti keahlian atau akses terhadap informasi kepada organisasi fokus.	organisasi lain dapat menjadi salah satu sumber daya yang menentukan dalam situasi yang sangat menantang seperti ini.
--	--	---

### **E. Pengaruh Kepemimpinan Strategis Terhadap Efektivitas dan Kinerja Organisasi**

Sejak pertengahan tahun 1980an, semakin banyak penelitian mengenai kepemimpinan yang berfokus pada kepemimpinan strategis (Rahman et al., 2018). Banyak penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kepemimpinan strateigs yang baik adalah salah satu kekuatan pendorong keberhasilan organisasi di masa depan (Özer & Tinaztepe, 2014). Liu et al. (2023) juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan strategis merupakan faktor penting yang mempengaruhi efektivitas organisasi.

Karenanya, peran kepemimpinan strategis sangat penting dalam menentukan arah perusahaan dan membentuk proses, kompetensi, dan kinerjanya. Kepemimpinan strategis juga mengembangkan, menerapkan, dan mengkonfigurasi ulang kemampuan ambidextrous perusahaan (seperti inovasi, daya saing, dan kemampuan beradaptasi) yang memengaruhi kinerja (Ambilichu et al., 2023).

Penelitian yang dilakukan oleh Rahman et al. (2018) telah berkontribusi pada literatur dengan mengungkapkan hubungan langsung dan positif antara kepemimpinan strategis, orientasi strategis dan kinerja organisasi bisnis. Studi tersebut pada akhirnya mengusulkan bahwa daya saing strategis akan memberikan perusahaan keuntungan untuk bertahan di era yang tidak pasti dan penuh gejolak dengan merumuskan dan melaksanakan strategi mereka secara sukses (Rahman et al., 2018).

# BAB 12

## KEPEMIMPINAN ORGANISASIONAL DALAM ORGANISASI

### A. Definisi Kepemimpinan Organisasional

Kepemimpinan organisasi merupakan bidang multidisiplin dan telah menjadi area yang diminati para akademisi dari berbagai latar belakang, yaitu sosiologi, psikologi, manajemen, pendidikan, ilmu politik, dan studi organisasi (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018).

Meskipun demikian, Luo et al. (2023) berpendapat bahwasanya kepemimpinan organisasional berasal dari teori kepemimpinan dalam manajemen. Karenanya, kepemimpinan organisasi (Organizational Leadership) merupakan komponen esensial dalam dinamika manajerial yang memengaruhi pencapaian tujuan strategis suatu organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan terus berkembang, peran pemimpin tidak hanya terbatas pada pengambilan keputusan, tetapi juga mencakup kemampuan untuk membangun dan memelihara hubungan yang produktif di antara anggota tim.

Konsep dari kepemimpinan organisasi berfokus pada manajer/eksekutif yang memiliki tanggung jawab keseluruhan atas suatu organisasi (Anning-Dorson, 2021).

Liu et al. (2021) mendefinisikan kepemimpinan organisasi sebagai proses operasional yang menyatukan sekelompok orang untuk berfungsi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Dalam konsep definisi ini, kepemimpinan organisasi berperan untuk memastikan bahwa karyawan bekerja sama dalam lingkungan kerja yang lebih baik untuk mencapai tujuan organisasi (Sharma et al., 2024).

Definisi lain dari kepemimpinan organisasional disebutkan oleh Stor & Haromszeki (2019), dimana mereka mendefinisikan kepemimpinan organisasi sebagai hubungan antara atasan (misalnya manajer) dan bawahannya (atau rekan kerja, tergantung pada tipe kepemimpinan organisasi tertentu), yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang diinginkan serta visi, mimpi, rencana dan nilai-nilai, dan berdasarkan rasa hormat dan kepercayaan terhadap kompetensi pemimpin, dan sering kali menunjukkan ketertarikan terhadap pemimpin tersebut dan komitmen rasional atau irasional terhadap visi pengembangan yang diciptakan bersama.

## **B. Elemen Inti Kepemimpinan Organisasional**

Menurut Sharma et al. (2024), kepemimpinan organisasional bukanlah suatu "keajaiban" atau bakat istimewa yang dimiliki oleh beberapa individu secara eksklusif, melainkan suatu keterampilan yang dapat dipelajari, dikembangkan, dan diterapkan oleh siapa saja. Kepemimpinan organisasi juga tidak semata-mata tentang memberikan perintah atau instruksi dari atasan kepada

bawahan, melainkan melibatkan elemen-elemen khusus dalam kepemimpinan organisasional

Berkaitan dengan pemaparan tersebut, Zaccaro & Klimoski (2001) telah mengupayakan dan mengumpulkan beberapa elemen utama yang disepakati dalam banyak literatur. Dimana elemen-elemen inti berikut ini dipercaya sudah diakui secara luas dan dapat menjadi landasan bersama.

1. Kepemimpinan organisasi melibatkan proses dan hasil proksimal

Kepemimpinan organisasional melibatkan proses dan hasil proksimal yaitu hasil yang mengacu pada dampak atau perubahan yang dapat langsung terlihat atau dirasakan setelah adanya pengaruh kepemimpinan., seperti komitmen pekerja, yang membantu dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Kepemimpinan organisasional diidentifikasi dengan penerapan pengaruh nonrutin pada kehidupan organisasi.

Kepemimpinan organisasi ditandai oleh pengaruh yang bersifat non-rutin, atau tidak biasa (melampaui aktivitas sehari-hari dan rutinitas standar dalam organisasi), terhadap kehidupan organisasi. Artinya, pemimpin tidak hanya melakukan tugas-tugas biasa atau mengikuti prosedur yang sudah ada, tetapi juga melakukan intervensi yang istimewa atau strategis ketika dihadapkan pada situasi atau tantangan yang tidak biasa.

3. Pengaruh pemimpin didasarkan pada proses kognitif, sosial, dan politik.

Proses kognitif, sosial, dan politik dalam kepemimpinan organisasi merujuk pada tiga jenis

kemampuan yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi orang lain. Proses kognitif mencakup cara pemimpin berpikir, menganalisis situasi, dan membuat keputusan strategis berdasarkan informasi yang mereka miliki. Proses sosial berkaitan dengan kemampuan mereka untuk berinteraksi, berkomunikasi, dan membangun hubungan dengan orang lain dalam organisasi.

Sementara itu, proses politik merujuk pada keterampilan pemimpin dalam mengelola kekuasaan dan pengaruh, seperti memahami dinamika kekuatan dan kepentingan dalam organisasi, serta mengambil langkah-langkah untuk menjaga dukungan atau mengatasi perlawanan. Ketiga proses ini bekerja bersama untuk memungkinkan pemimpin memotivasi, mengarahkan, dan memengaruhi anggota organisasi secara efektif.

4. Kepemimpinan organisasi secara inheren dibatasi oleh karakteristik dan dinamika sistem

Maksudnya adalah kepemimpinan dalam organisasi tidak berdiri sendiri, tetapi selalu dipengaruhi oleh karakteristik dan dinamika sistem yang ada di sekitarnya. Artinya, bagaimana seorang pemimpin bertindak, mengambil keputusan, atau mempengaruhi orang lain sangat dipengaruhi oleh konteks tertentu, seperti budaya organisasi, struktur, serta situasi internal dan eksternal organisasi.

Dengan kata lain, kepemimpinan tidak bisa dipisahkan dari lingkungan tempatnya berlangsung; setiap tindakan atau keputusan pemimpin bergantung pada konteks tersebut, sehingga definisi dan bentuk kepemimpinan

bisa berbeda-beda tergantung pada karakteristik sistem organisasi di mana kepemimpinan itu terjadi.

### C. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Organisasi

Shen et al. (2024) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa kepemimpinan organisasi terdiri dari tiga dimensi, yaitu;

1. kepemimpinan personal (*personal leadership*)

Dimensi personal mengacu pada kepemimpinan sebagai pengembangan pribadi, yang meliputi kemampuan mengelola stres, menetapkan tujuan, terlibat dalam komunikasi yang efektif, menyelesaikan konflik, dan mengubah gaya kepemimpinan seseorang.

2. kepemimpinan relasional / hubungan (*relational leadership*)

Dimensi relasional / hubungan mengacu pada kepemimpinan antara pemimpin dan pengikut, yang tercermin dalam inisiatif pekerja, pembangunan tim, inspirasi spiritual, konstruksi budaya, implementasi visi, kekompakan tim, dan interaksi situasional.

3. kepemimpinan strategis (*strategic leadership*)

Dimensi strategis berarti pemimpin adalah konstruktor dalam organisasi, termasuk alokasi sumber daya, mekanisme pengembangan bakat, mekanisme komunikasi, mekanisme insentif, dan dukungan kelembagaan.

Dari sisi indikator tersendiri, Idris et al. (2015) memparkan bahwasanya kepemimpinan organisasi memiliki 3 indikator, berupa:

1. kecerdasan emosional (*emotional intelligent*);
2. sifat kepemimpinan (*leadership traits*) dan;

3. transformasi tim proyek (*project team transformation*)

#### **D. Peran Kepemimpinan Organisasional dalam Mengatasi Tantangan yang Dihadapi Organisasi**

Kepemimpinan, khususnya kepemimpinan organisasi, merupakan bentuk solusi dari pemecahan masalah yang kompleks dalam organisasi (Mumford et al., 2000). Dimitrov (2022) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwasanya kepemimpinan organisasi selalu berkaitan dengan penyelesaian masalah atau isu-isu yang sudah diidentifikasi, baik yang sedang terjadi maupun yang mungkin muncul di masa depan. Selain itu, kepemimpinan juga berperan dalam menciptakan dan mengubah budaya organisasi untuk menangani masalah-masalah tersebut.

Artinya, kepemimpinan organisasi memiliki tanggung jawab untuk memahami berbagai permasalahan organisasi, baik yang sudah diidentifikasi maupun yang bersifat potensial. Pemahaman ini penting karena dengan mengidentifikasi masalah secara tepat, pemimpin mampu mengarahkan upaya organisasi ke jalur yang efektif dan strategis. Kepemimpinan yang adaptif dan efektif akan terus mengidentifikasi tantangan-tantangan baru yang mungkin muncul, baik dari dalam maupun luar organisasi, sehingga bisa diantisipasi lebih awal.

Di sisi lain, kepemimpinan tidak hanya menyelesaikan masalah tetapi juga mengelola transformasi budaya yang diperlukan agar organisasi dapat beradaptasi dengan solusi yang diterapkan. Pemimpin yang efektif akan menciptakan atau memodifikasi nilai-nilai, norma, dan perilaku dalam organisasi untuk memastikan bahwa perubahan yang diinisiasi dapat diterima dan dilaksanakan oleh semua

anggota organisasi. Bahkan, Ratnawati et al. (2024) berpendapat bahwasanya perlu bagi pemimpin organisasi untuk cepat dalam mengubah konsep identitas organisasi ketika dibutuhkan untuk menyelaraskan identitas dengan strategi atau realitas organisasi baru untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Dengan demikian, upaya penyelesaian masalah tidak berhenti pada aspek teknis, melainkan juga mempertimbangkan elemen-elemen budaya yang memungkinkan organisasi berjalan selaras dengan tujuan yang ditetapkan.

#### **E. Peran Kepemimpinan Organisasional dalam Mengejar Tujuan Organisasi**

Di dalam setiap organisasi, kepemimpinan menjadi penggerak utama dalam serta memastikan seluruh anggota organisasi bergerak menuju tujuan yang sama. Pemimpin berperan sebagai katalis yang tidak hanya memandu arah, tetapi juga memastikan bahwa sumber daya, baik manusia maupun material, dikelola secara optimal untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut. Penelitian tentang kepemimpinan organisasi menyoroti bahwa salah satu misi utama (penting) pemimpin adalah memfasilitasi pengikut untuk terlibat dalam kegiatan yang bertujuan untuk mencapai tujuan kelompok dan/atau organisasi (Zheng et al., 2017).

Itu mengimplikasikan bahwa kepemimpinan organisasional harus berperan sebagai penggerak sekaligus membangun budaya kerja yang mendukung pencapaian tujuan bersama dalam organisasi. Terlebih lagi, dengan adanya perubahan lingkungan yang terus menerus dan

peningkatan tuntutan global, menuntut kepemimpinan organisasi untuk menemukan cara melalui berbagai sifat/gaya untuk mengelola dan mengendalikan kelompok kerja dalam organisasi secara cukup efektif dan efisien (Khan et al., 2023).

Pemimpin organisasi memiliki tanggung jawab untuk mengelola dan memengaruhi interaksi antar anggota kelompok secara efektif hingga dapat memastikan terciptanya kondisi yang memungkinkan saling merangsang dan memperkuat semangat dalam mengejar tujuan bersama dalam organisasi terwujud (Wallis et al., 2009). Pentingnya peran ini ditegaskan oleh Idris et al. (2015) bahwasanya sebagian besar organisasi yang sukses dalam menggapai tujuan organisasinya sangat bergantung pada kompetensi kepemimpinannya dan keterampilan manajemen umumnya.

#### **F. Peran Penting dan Pengaruh Kepemimpinan Organisasional terhadap Efektivitas dan Kinerja Organisasi**

Pemimpin organisasi sebagai kunci dalam manajemen strategis berperan dalam mengidentifikasi dan mengadopsi strategi, menjadikannya faktor internal yang penting dalam keberhasilan atau kegagalan strategi yang digunakan untuk meningkatkan kinerja (organisasi) perusahaan (Saeidi et al., 2021).

Haile (2023) mengungkapkan bahwa ada beberapa bukti yang menghubungkan kepemimpinan organisasi dengan keunggulan kompetitif berkelanjutan dan kinerja organisasi yang unggul. Kepemimpinan organisasi yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan kolaboratif, di mana seluruh anggota organisasi terdorong untuk

berkontribusi optimal. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengembangkan keunggulan kompetitif dan mempertahankan kinerja yang superior dalam jangka panjang. Kepemimpinan yang kuat tidak hanya menetapkan tujuan strategis tetapi juga menumbuhkan budaya kerja yang mendukung pencapaian tujuan tersebut secara berkelanjutan.

Oleh karena itu, sangat penting bagi setiap perusahaan untuk meningkatkan efisiensi kepemimpinan organisasi guna membawa efektivitas dalam kinerja organisasi secara keseluruhan secara langsung dan tidak langsung (Saeidi et al., 2021).

## DAFTAR PUSTAKA

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 438–452. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x>
- Abbas, M., & Ali, R. (2023). Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal*, 41(1), 125–142. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.10.011>
- Adeyemi-Bello, T. (2001). The impact of leadership style on organizational growth. *Work Study*, 50(4), 150–154. <https://doi.org/10.1108/00438020110391882>
- Ahad, T. R., Khan, N., Subbarao, A., & Rahman, H. M. M. (2024). Unlocking work-life balance: the impact of participative leadership on reducing emotional exhaustion. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2372456>
- Ahmed Iqbal, Z., Abid, G., Arshad, M., Ashfaq, F., Athar, M. A., & Hassan, Q. (2021). Impact of Authoritative and Laissez-Faire Leadership on Thriving at Work: The Moderating Role of Conscientiousness. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(3), 667–685. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11030048>
- Alraqhas, Y. (2015). Exploring Value-Based Leadership in Public Careers. *Public Administration Review*, 75(5), 770–773. <https://doi.org/10.1111/puar.12426>
- Altunoğlu, A. E., & Bulgurcu Gürel, E. B. (2015). Effects of Leader-member Exchange and Perceived Organizational Support on Organizational Innovation: The Case of Denizli Technopark. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 175–

181. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.170>
- Ambilichu, C. A., Omoteso, K., & Yekini, L. S. (2023). Strategic leadership and firm performance: The mediating role of ambidexterity in professional services small- and medium-sized enterprises. *European Management Review*, 20(3), 493–511. <https://doi.org/10.1111/emre.12548>
- Anderson, C., & Brion, S. (2014). Perspectives on Power in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 67–97. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091259>
- Anning-Dorson, T. (2021). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1309–1325. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0288>
- Aryee, S., Hsiung, H.-H., Jo, H., Chuang, C.-H., & Chiao, Y.-C. (2023). Servant leadership and customer service performance: testing social learning and social exchange-informed motivational pathways. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(4), 506–519. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2178905>
- Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2018). The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature. *Future Business Journal*, 4(2), 179–188. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.06.002>
- Bah, M. O. P., Sun, Z., Hange, U., & Edjoukou, A. J. R. (2024). Effectiveness of Organizational Change through Employee Involvement: Evidence from Telecommunications and Refinery Companies. *Sustainability*, 16(6), 2524. <https://doi.org/10.3390/su16062524>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Kjellevoid Olsen, O., & Espevik, R.

- (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700–708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Baltazar, J., & Franco, M. (2023). The Influence of Different Leadership Styles on the Entrepreneurial Process: A Qualitative Study. *Economies*, 11(2), 36. <https://doi.org/10.3390/economies11020036>
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(1), 3–5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Bennis, W. G. (1989). Managing the Dream: Leadership in the 21st Century. *Journal of Organizational Change Management*, 2(1), 6–10. <https://doi.org/10.1108/09534818910134040>
- Bogensneider, B. (2016). Leadership Epistemology. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 2(2), 24. <https://doi.org/10.17062/cjil.v2i2.37>
- Brodbeck, F. (2001). Leadership in Organizations, Psychology of. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 8569–8573). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/01404-2>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Burke, W. W. (2017). *Organization change: Theory and practice*. Sage.
- By, R. T. (2021). Leadership: In Pursuit of Purpose. *Journal of Change Management*, 21(1), 30–44. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861698>
- By, R. T., Burnes, B., & Hughes, M. (2023). *Organizational Change, Leadership and Ethics* (R. T. By, B. Burnes, & M. Hughes (eds.)). Routledge.

- By, R. T., & Kuipers, B. S. (2023). Leadership: The Collective Pursuit of Delivering on Purpose. In R. T. By, B. Burnes, & M. Hughes (Eds.), *Organizational Change, Leadership and Ethics* (2nd ed.). Routledge.
- Camacho, L., Salinas, C., Vasquez, M. C., Rodriguez, S. L., & Izaguirre Peña, J. (2023). A values based leadership approach to (re)defining Latino manhood and masculinity. *International Journal of Leadership in Education*, 26(4), 645–665. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1862921>
- Carter, S. M., & Greer, C. R. (2013). Strategic Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 375–393. <https://doi.org/10.1177/1548051812471724>
- Chamberlin, M., Nahrgang, J. D., Sessions, H., & de Jong, B. (2024). An examination of shared leadership configurations and their effectiveness in teams. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2774>
- Chang, S. M., Budhwar, P., & Crawshaw, J. (2021). The Emergence of Value-Based Leadership Behavior at the Frontline of Management: A Role Theory Perspective and Future Research Agenda. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.635106>
- Chatman, J. A., & Goncalo, J. A. (2001). People in Organizations. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 11183–11189). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/04256-X>
- Clegg, S., Crevani, L., Uhl-Bien, M., & By, R. T. (2021). Changing Leadership in Changing Times. *Journal of Change Management*, 21(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1880092>
- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., & Wang, G. (2012). Assessing

- the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 670–685. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.004>
- Copeland, M. K. (2014). The Emerging Significance of Values Based Leadership: A Literature Review. *International Journal of Leadership Studies*, 8(2), 105–135.
- Costa, J., Pádua, M., & Moreira, A. C. (2023). Leadership Styles and Innovation Management: What Is the Role of Human Capital? *Administrative Sciences*, 13(2), 47. <https://doi.org/10.3390/admsci13020047>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Cyert, R. M. (1990). Defining leadership and explicating the process. *Nonprofit Management and Leadership*, 1(1), 29–38. <https://doi.org/10.1002/nml.4130010105>
- Dawson, L. (2023). *A Business Leader's Guide to Philosophy*. Springer Nature Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-33042-1>
- Day, A., Crown, S. N., & Ivany, M. (2017). Organisational change and employee burnout: The moderating effects of support and job control. *Safety Science*, 100, 4–12. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.03.004>
- DERUE, D. S., NAHRGANG, J. D., WELLMAN, N., & HUMPHREY, S. E. (2011). TRAIT AND BEHAVIORAL THEORIES OF LEADERSHIP: AN INTEGRATION AND META-ANALYTIC TEST OF THEIR RELATIVE VALIDITY. *Personnel Psychology*, 64(1), 7–52.

- <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- Dimitrov, K. (2022). Organizational Leadership through the Massive Transformative Purpose. *Economic Alternatives*, 28(2), 318–344. <https://doi.org/10.37075/EA.2022.2.09>
- Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M. G., & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 635–653. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.003>
- Dubey, P., Pathak, A. K., & Sahu, K. K. (2023). Assessing the influence of effective leadership on job satisfaction and organisational citizenship behaviour. *Rajagiri Management Journal*, 17(3), 221–237. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-07-2022-0108>
- Eddy, P. L., & VanDerLinden, K. E. (2006). Emerging Definitions of Leadership in Higher Education. *Community College Review*, 34(1), 5–26. <https://doi.org/10.1177/0091552106289703>
- Ehrich, L. C., & English, F. W. (2024). Re-Imagining Leadership Roles beyond the Shadow of Bureaucracy. *Education Sciences*, 14(3), 331. <https://doi.org/10.3390/educsci14030331>
- Ekowati, D., Abbas, A., Anwar, A., Suhariadi, F., & Fahlevi, M. (2023). Engagement and flexibility: An empirical discussion about consultative leadership intent for productivity from Pakistan. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2196041>
- Englefield, E., Black, S. A., Copey, J. A., & Knight, A. T. (2019). Interpersonal competencies define effective conservation leadership. *Biological Conservation*, 235, 18–26. <https://doi.org/10.1016/j.biocon.2019.03.043>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden,

- R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Farhan, B. Y. (2021). Customizing leadership practices for the millennial workforce: A conceptual framework. *Cogent Social Sciences*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2021.1930865>
- Felfe, J., & Petersen, L.-E. (2007). Romance of leadership and management decision making. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/13594320600873076>
- Fennell, K. L. (2021). Conceptualisations of Leadership and Relevance to Health and Human Service Workforce Development: A Scoping Review. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, Volume 14, 3035–3051. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S329628>
- Fernandes, C. I., Veiga, P. M., Ferreira, J. J., Rammal, H. G., & Pereira, V. (2022). Assessing strategic leadership in organizations: Using bibliometric data to develop a holistic model. *Journal of Business Research*, 141, 646–655. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.067>
- Fiaz, M., Su, Q., Amir, I., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143–156. <https://doi.org/10.1353/jda.2017.0093>
- Ford, J., Ford, L., & Polin, B. (2021). Leadership in the Implementation of Change: Functions, Sources, and Requisite Variety. *Journal of Change Management*, 21(1), 87–119. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861697>
- Frost, J. (2014). Values based leadership. *Industrial and Commercial Training*, 46(3), 124–129. <https://doi.org/10.1108/ICT-10->

2013-0073

- García-Morales, V. J., Matías-Reche, F., & Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 188–212. <https://doi.org/10.1108/09534810810856435>
- Gilstrap, D. L. (2009). A Complex Systems Framework for Research on Leadership and Organizational Dynamics in Academic Libraries. *Portal: Libraries and the Academy*, 9(1), 57–77. <https://doi.org/10.1353/pla.0.0026>
- Golensky, M., & Hager, M. A. (2019). *Strategic Leadership And Management In Nonprofit Organizations: Theory And Practice*. Oxford University Press.
- Green, R. M., & Gini, A. (2013). What Is Leadership? In R. E. Frederick & W. M. Hoffman (Eds.), *10 Virtues of Outstanding Leaders* (pp. 1–12). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118551653.ch1>
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations, Eleventh Edition*. Cengage Learning.
- Gu, Q., Hempel, P. S., & Yu, M. (2020). Tough Love and Creativity: How Authoritarian Leadership Tempered by Benevolence or Morality Influences Employee Creativity. *British Journal of Management*, 31(2), 305–324. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12361>
- Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A., & Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92, 219–230.

- <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.034>
- Gürlek, M., & Çemberci, M. (2020). Understanding the relationships among knowledge-oriented leadership, knowledge management capacity, innovation performance and organizational performance. *Kybernetes*, 49(11), 2819–2846. <https://doi.org/10.1108/K-09-2019-0632>
- Habib, N., Naveed, S., Mumtaz, M., Sultana, R., & Akhtar, S. (2023). What type of leadership is more effective for managing change during force majeure? Achieving organizational effectiveness during the pandemic. *RAUSP Management Journal*, 58(4), 318–340. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2023-0007>
- Haggerty, L. D. (2022). Storytelling and Leadership in the Deaf Community. *JADARA*, 41(1), 39–64.
- Haile, G. A. (2023). Organizational leadership: How much does it matter? *British Journal of Industrial Relations*, 61(3), 653–673. <https://doi.org/10.1111/bjir.12711>
- Halaychik, C. S. (2016a). Leadership Styles. In C. S. Halaychik (Ed.), *Lessons in Library Leadership* (pp. 57–96). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-100565-1.00002-9>
- Halaychik, C. S. (2016b). Leadership Theories. In C. S. Halaychik (Ed.), *Lessons in Library Leadership* (pp. 1–56). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-100565-1.00001-7>
- Hallo, L., Nguyen, T., Gorod, A., & Tran, P. (2020). Effectiveness of Leadership Decision-Making in Complex Systems. *Systems*, 8(1), 5. <https://doi.org/10.3390/systems8010005>
- Hamann, P. M., & Schiemann, F. (2021). Organizational performance as a set of four dimensions: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 127, 45–65. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.012>
- Haryanto, H., Suharman, H., Koeswayo, P. S., & Umar, H. (2022).

- Enhancing Employee Engagement in Indonesian Logistics and Forwarders Industry: The Moderating Role of a Democratic Leadership Style. *Economies*, 10(11), 284. <https://doi.org/10.3390/economies10110284>
- Hayat Bhatti, M., Ju, Y., Akram, U., Hasnat Bhatti, M., Akram, Z., & Bilal, M. (2019). Impact of Participative Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Trust and Moderating Role of Continuance Commitment: Evidence from the Pakistan Hotel Industry. *Sustainability*, 11(4), 1170. <https://doi.org/10.3390/su11041170>
- Hermalin, B. E. (2013). Leadership and corporate culture. In R. Gibson & J. Roberts (Eds.), *The handbook of organizational economics*. Princeton University Press.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- Hess, J., & Bacigalupo, A. (2013). Applying Emotional Intelligence Skills to Leadership and Decision Making in Non-Profit Organizations. *Administrative Sciences*, 3(4), 202–220. <https://doi.org/10.3390/admsci3040202>
- Hooijberg, R., & Lane, N. (2015). Strategic Leadership. In *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1–4). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120215>
- Howell, J. M., Neufeld, D. J., & Avolio, B. J. (2005). Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 273–285. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.01.004>
- Huang, C.-M., Hsu, P.-Y., & Chiau, W.-L. (2011). Perceptions of the Impact of Chief Executive Leadership Style on

- Organizational Performance Through Successful Enterprise Resource Planning. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(7), 865–878.  
<https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.7.865>
- Huang, Q., Zhang, K., Wang, Y., Bodla, A. A., & Zhu, D. (2022). When Is Authoritarian Leadership Less Detrimental? The Role of Leader Capability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 707.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph20010707>
- Idris, K. M., Ali, K. N., & Godwin, A. U. (2015). Influence of Organizational Leadership on Knowledge Transfer in Construction. *Asian Social Science*, 11(21), 102–110.  
<https://doi.org/10.5539/ass.v11n21p102>
- Imboden, S. (2014). Effective Leadership. In M. Yasmine & L. Huub (Eds.), *Food Safety Management* (pp. 959–973). Elsevier.  
<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-381504-0.00036-6>
- Jardon, C. M., & Martinez-Cobas, X. (2022). Leadership and Marketing Capabilities in Small Businesses of Subsistence Marketplaces. *SAGE Open*, 12(2), 215824402210799.  
<https://doi.org/10.1177/21582440221079935>
- Jeavons, T. H. (2016). Ethical Nonprofit Management. In D. O. Renz & R. D. Herman (Eds.), *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, Fourth Edition* (pp. 188–216). John Wiley & Sons, Inc.  
<https://doi.org/10.1002/9781119176558.ch7>
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A.-L., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N., & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3–33.

<https://doi.org/10.1177/0095399716667157>

- Jian, G., & Fairhurst, G. T. (2016). Leadership in Organizations. In C. R. Scott & L. Lewis (Eds.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication* (pp. 1–20). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc124>
- Joullié, J. E., Gould, A. M., Spillane, R., & Luc, S. (2021). The language of power and authority in leadership. *The Leadership Quarterly*, 32(4), 101491. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2020.101491>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), 525–544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Kaiser, R. B., & Overfield, D. V. (2010). The leadership value chain. *The Psychologist-Manager Journal*, 13(3), 164–183. <https://doi.org/10.1080/10887156.2010.500261>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley.
- Kets de Vries, M., & Cheak-Baillargeon, A. (2015). Leadership in Organizations, Sociology of. In J. D. Wright (Ed.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 664–669). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.73080-7>
- Kezar, A., & Carducci, R. (2007). Cultivating Revolutionary Educational Leaders: Translating Emerging Theories into Action. *Journal of Research on Leadership Education*, 2(1), 1–46.

- <https://doi.org/10.1177/194277510700200104>
- Khan, I. U., Gan, G. G. G., Khan, M. T. I., & Saif, N. (2023). Role of Organizational Justice in Linking Leadership Styles and Academics' Performance in Higher Education. *Administrative Sciences*, 13(4), 101. <https://doi.org/10.3390/admsci13040101>
- Khassawneh, O., & Elrehail, H. (2022). The Effect of Participative Leadership Style on Employees' Performance: The Contingent Role of Institutional Theory. *Administrative Sciences*, 12(4), 195. <https://doi.org/10.3390/admsci12040195>
- Kjellström, S., Stålné, K., & Törnblom, O. (2020). Six ways of understanding leadership development: An exploration of increasing complexity. *Leadership*, 16(4), 434–460. <https://doi.org/10.1177/1742715020926731>
- König, A., Graf-Vlachy, L., & Schöberl, M. (2021). Opportunity/Threat Perception and Inertia in Response to Discontinuous Change: Replicating and Extending Gilbert (2005). *Journal of Management*, 47(3), 771–816. <https://doi.org/10.1177/0149206320908630>
- Košičiarová, I., Kádeková, Z., & Štarchoň, P. (2021). Leadership and Motivation as Important Aspects of the International Company's Corporate Culture. *Sustainability*, 13(7), 3916. <https://doi.org/10.3390/su13073916>
- Kotter, J. P. (1992). *O Factor Liderança*. Makron Books.
- Kulkarni, V. (2017). Contingency Theory. In C. R. Scott, J. R. Barker, T. Kuhn, J. Keyton, P. K. Turner, & L. K. Lewis (Eds.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication* (pp. 1–6). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc041>
- Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020).

Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1), 215824401989908.

<https://doi.org/10.1177/2158244019899085>

Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W., & Knight, C. (2020). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 1-44. <https://doi.org/10.1111/joop.12265>

Lee, J. Y., Kim, S., Noh, S., Jang, S. H., & Lee, S. Y. (2024). Paradoxical organizational culture, authoritarian leadership, and international firm performance: evidence from international firms in China. *Journal of International Management*, 30(1), 101117. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101117>

Li, J.-Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 101984. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>

Li, Z.-Y., Yang, Y.-P., Wang, Q., Tung, T.-H., & Chen, H.-X. (2024). The Relationship between Negative Leadership Behaviours and Silence among Nurses. *Journal of Nursing Management*, 2024(1). <https://doi.org/10.1155/2024/4561005>

Liao, H.-K., Liao, C.-W., Chen, C.-C., & Chen, T.-W. (2023). Examining the Impact of Internationalization and Competitive Advantages on Enterprise Performance in Taiwan's Computer Numerical Control Machine Industry. *Sustainability*, 15(21), 15652. <https://doi.org/10.3390/su152115652>

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008).

- Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Liu, Y., Chen, R., Zhou, F., Zhang, S., & Wang, J. (2021). Analysis of the Influencing Factors of Organizational Resilience in the ISM Framework: An Exploratory Study Based on Multiple Cases. *Sustainability*, 13(23), 13492. <https://doi.org/10.3390/su132313492>
- Liu, Y., Xi, M., & Zhang, X. (2023). The influence of the fit between strategic human resource management and CEO strategic leadership behaviours on organizational effectiveness in China. *Asia Pacific Business Review*, 29(1), 136–161. <https://doi.org/10.1080/13602381.2022.2130640>
- Ludwikowska, K., & Tworek, K. (2022). Dynamic capabilities of IT as a factor shaping servant leadership influence on organizational performance. *Procedia Computer Science*, 207, 34–43. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.035>
- Luedi, M. M. (2022). Leadership in 2022: A perspective. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, 36(2), 229–235. <https://doi.org/10.1016/j.bpa.2022.04.002>
- Lundgren, D., Ernsth-Bravell, M., & Kåreholt, I. (2016). Leadership and the psychosocial work environment in old age care. *International Journal of Older People Nursing*, 11(1), 44–54. <https://doi.org/10.1111/opn.12088>
- Luo, L., Yang, Y., Wu, G., Zheng, J., & Liu, D. (2023). Effects of Organizational Leadership on Project Citizenship Behavior and Management Performance in Complex Construction Projects. *Buildings*, 13(1), 259. <https://doi.org/10.3390/buildings13010259>
- M. Waite, A. (2013). Leadership's influence on innovation and

- sustainability. *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 15–39. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2013-0094>
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., & Taherdoost, H. (2017). Leadership Effectiveness Measurement and Its Effect on Organization Outcomes. *Procedia Engineering*, 181, 1043–1048. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.02.505>
- Magee, J. C., Gruenfeld, D. H., Keltner, D. J., & Galinsky, A. D. (2005). Leadership and the Psychology of Power. In D. M. Messick & R. M. Kramer (Eds.), *The psychology of leadership : new perspectives and research*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Mai, N. K., & Do, T. T. (2023). The role of leadership and organizational learning in fostering high performance of tourism firms in Vietnam. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2164139>
- Mai, N. K., Do, T. T., & Phan, N. A. (2022). The impact of leadership traits and organizational learning on business innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100204. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100204>
- Meirinhos, G., Cardoso, A., Neves, M., Silva, R., & Rêgo, R. (2023). Leadership Styles, Motivation, Communication and Reward Systems in Business Performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2), 70. <https://doi.org/10.3390/jrfm16020070>
- Meng, L., Li, T., Yang, M., & Wang, S. (2022). A Study on the Influence of Authoritarian-Benevolent Leadership on Employees' Innovative Behavior From the Perspective of Psychological Perception—Based on Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.886286>
- Mokhtar, A. R. M., Genovese, A., Brint, A., & Kumar, N. (2019).

- Supply chain leadership: A systematic literature review and a research agenda. *International Journal of Production Economics*, 216, 255–273.  
<https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2019.04.001>
- Mumford, M. D., & Licuanan, B. (2004). Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 163–171.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.010>
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35.  
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00041-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00041-7)
- Musiół, A. A. (2022). Philosophy of values in leadership coaching: leader in selected types of leadership. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 155, 393–404.
- Nair Subramanian, S., & Banihashemi, S. (2024). Towards modern leadership styles in the context of the engineering sector. *Project Leadership and Society*, 5, 100133.  
<https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100133>
- Nayak, B., & Mishra, B. B. (2005). Impact of Leadership Style on Organizational Effectiveness. *Management and Labour Studies*, 30(1), 90–103.  
<https://doi.org/10.1177/0258042X0503000105>
- Nguyen, N. P., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, 35(4), 382–392. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001>
- O'Neill, K. (2024). *Timely Theories of Leadership*.  
<https://extension.sdstate.edu/timely-theories-leadership>
- O'regan, N., & Ghobadian, A. (2004). Leadership and Strategy:

- Making it Happen. *Journal of General Management*, 29(3), 76–92. <https://doi.org/10.1177/030630700402900305>
- Offermann, L. R., Kennedy, J. K., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The Leadership Quarterly*, 5(1), 43–58. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90005-1](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90005-1)
- Olie, R., van Iterson, A., & Simsek, Z. (2012). When Do CEOs Versus Top Management Teams Matter in Explaining Strategic Decision-Making Processes? *International Studies of Management & Organization*, 42(4), 86–105. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825420404>
- Olley, R. (2023). *The Theories of Leadership*. Griffith University.
- Omazić, M. A., Labaš, D., & Uroić, P. (2023). Contingency Theory. In S. O. Idowu, R. Schmidpeter, N. Capaldi, L. Zu, M. Del Baldo, & R. Abreu (Eds.), *Encyclopedia of Sustainable Management* (pp. 726–733). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-25984-5\\_1098](https://doi.org/10.1007/978-3-031-25984-5_1098)
- Oshagbemi, T. (2008). The impact of personal and organisational variables on the leadership styles of managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1896–1910. <https://doi.org/10.1080/09585190802324130>
- Özer, F., & Tinaztepe, C. (2014). Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A Study in a Turkish SME. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 778–784. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.059>
- Park, S. M., Miao, Q., & Kim, M. Y. (2015). The role of leadership behaviors for enhancing organizational effectiveness in the Chinese public sector. *International Review of Public Administration*, 20(2), 153–176. <https://doi.org/10.1080/12294659.2015.1040204>

- Park, Y., Kim, J., & Lee, H. (2023). The Influences of Supportive Leadership and Family Social Support on Female Managers' Organizational Effectiveness: The Mediating Effect of Positive Spillover between Work and Family. *Behavioral Sciences*, 13(8), 639. <https://doi.org/10.3390/bs13080639>
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960>
- Perry, A. (2020). If Jadis Ran the N.I.C.E.: Philosophy of Leadership. In *Leadership Philosophy in the Fiction of C.S. Lewis* (pp. 17–30). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-41508-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-41508-2_2)
- Peyton, T., Zigarmi, D., & Fowler, S. N. (2019). Examining the Relationship Between Leaders' Power Use, Followers' Motivational Outlooks, and Followers' Work Intentions. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02620>
- Plowman, D. A., Solansky, S., Beck, T. E., Baker, L., Kulkarni, M., & Travis, D. V. (2007). The role of leadership in emergent, self-organization. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 341–356. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.004>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11), e11374. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Răducan, R., & Răducan, R. (2014). Leadership and Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 149, 808–812. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.08.322>
- Rahman, N. R. A., Othman, M. Z. F., Ab Yajid, M. S., Rahman, S. F. A., Yaakob, A. M., Masri, R., Ramli, S., & Ibrahim, Z.

- (2018). Impact of strategic leadership on organizational performance, strategic orientation and operational strategy. *Management Science Letters*, 1387–1398. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.9.006>
- Ramirez-Lozano, J., Peñaflor-Guerra, R., & Sanagustín-Fons, V. (2023). Leadership, Communication, and Job Satisfaction for Employee Engagement and Sustainability of Family Businesses in Latin America. *Administrative Sciences*, 13(6), 137. <https://doi.org/10.3390/admsci13060137>
- Ratnawati, S., Wibowo, A., Nastiti, R. T., & Sitalaksmi, S. (2024). Establishment of sustainable organizational identity: proposition of anthropomorphism, agile leadership, organizational change, and competitive advantage. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2315694>
- Richmon, M. J., & Allison, D. J. (2003). Toward a Conceptual Framework for Leadership Inquiry. *Educational Management & Administration*, 31(1), 31–50. <https://doi.org/10.1177/0263211X030311003>
- Robinson, G. M., & Magnusen, M. J. (2024). Developing Servant Leadership through Experience and Practice: A Case Study in Service Learning. *Behavioral Sciences*, 14(9), 801. <https://doi.org/10.3390/bs14090801>
- Rofcanin, Y., Heras, M. Las, Bosch, M. J., Berber, A., Mughal, F., & Ozturk, M. (2021). Servant leadership and family supportiveness: Looking into employees' work and family outcomes. *Journal of Business Research*, 128, 70–82. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.052>
- Ruan, J., Cai, Y., & Stensaker, B. (2024). University managers or institutional leaders? An exploration of top-level leadership in Chinese universities. *Higher Education*, 87(3), 703–719.

- <https://doi.org/10.1007/s10734-023-01031-x>
- Saeidi, P., Robles, L. A. A., Saeidi, S. P., & Zamora, M. I. V. (2021). How does organizational leadership contribute to the firm performance through social responsibility strategies? *Heliyon*, 7(7), e07672. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07672>
- Safonov, Y., Maslennikov, Y., & Lenska, N. (2018). EVOLUTION AND MODERN TENDENCIES IN THE THEORY OF LEADERSHIP. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(1), 304–310. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-1-304-310>
- Saxena, A., Meschino, D., Hazelton, L., Chan, M.-K., Benrimoh, D. A., Matlow, A., Dath, D., & Busari, J. (2019). Power and physician leadership. *BMJ Leader*, 3(3), 92–98. <https://doi.org/10.1136/leader-2019-000139>
- Schaedler, L., Graf-Vlachy, L., & König, A. (2022). Strategic leadership in organizational crises: A review and research agenda. *Long Range Planning*, 55(2), 102156. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102156>
- Schuetz, A. (2017). Effective Leadership and its Impact on an Organisation's Success. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3(3), 73. <https://doi.org/10.12775/JCRL.2016.017>
- Schuh, A. M. (2018). Leadership in Organizations. In A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 3677–3682). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-20928-9\\_106](https://doi.org/10.1007/978-3-319-20928-9_106)
- Selart, M., & Schei, V. (2011). Organizational Culture. In M. A. Runco & S. R. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of Creativity* (pp. 193–196). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-375038-9.00049-2>

- Sertel, G., Karadag, E., & Ergin-Kocatürk, H. (2022). Effects of leadership on performance: A cross-cultural meta-analysis. *International Journal of Cross Cultural Management*, 22(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/14705958221076404>
- Sharma, I., Dhiman, R., & Srivastava, V. (2024). *Effective Leadership and Organization's Market Success*. Routledge.
- shatalebi, B., & Yarmohammadian, M. H. (2011). Value based leadership paradigm. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 3703–3707. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.04.359>
- Shaw, K.-H., Tang, N., & Liao, H.-Y. (2020). Authoritarian-Benevolent Leadership, Moral Disengagement, and Follower Unethical Pro-organizational Behavior: An Investigation of the Effects of Ambidextrous Leadership. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00590>
- Shen, H., Luo, L., Niu, X., Fu, C., & Han, Y. (2024). Dynamic Bayesian Network-Enabled Approach for Organizational Leadership Measurement of Complex Construction Projects. *Buildings*, 14(4), 1123. <https://doi.org/10.3390/buildings14041123>
- Silva, V. H., Duarte, A. P., & Oliveira, J. P. (2023). How Does Authentic Leadership Boost Work Engagement? Exploring the Mediating Role of Work Meaningfulness and Work-Family Enrichment. *Administrative Sciences*, 13(10), 219. <https://doi.org/10.3390/admsci13100219>
- Simmons, E., & Hoidn, S. (2023). *Situational Leadership*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781071923320>
- Simmons, M. (1990). CREATING A NEW LEADERSHIP INITIATIVE. *Industrial and Commercial Training*, 22(5). <https://doi.org/10.1108/00197859010140357>
- Singh, A., Lim, W. M., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. V. (2023).

- The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research*, 158, 113676.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113676>
- Singh, S., Darwish, T. K., & Potočnik, K. (2016). Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures. *British Journal of Management*, 27(1), 214–224.  
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12126>
- Siswanti, Y. (2015). *Meraih Kesuksesan Organisasi Dengan Kepemimpinan Manajerial Yang “Smart” Dengan Pendekatan Riset Empiris*. Citra Pustaka.
- Siyal, S. (2023). Editorial: Leadership and management in organizations: Perspectives from SMEs and MNCs. *Frontiers in Psychology*, 14.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1156727>
- Smith, D. (2016). Thriving in the Digital Age. In D. Baker & W. Evans (Eds.), *Digital Information Strategies* (pp. 201–214). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-100251-3.00014-7>
- Sonmez Cakir, F., & Adiguzel, Z. (2020). Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization. *SAGE Open*, 10(1), 215824402091463.  
<https://doi.org/10.1177/2158244020914634>
- Souba, W., & Souba, M. (2018). Challenging Your Implicit Leadership Theory. *Journal of Leadership Education*, 17(4), 195–207. <https://doi.org/10.12806/V17/I4/T1>
- Souba, W. W. (2011). The Being of Leadership. *Philosophy, Ethics, and Humanities in Medicine*, 6(1), 5.  
<https://doi.org/10.1186/1747-5341-6-5>
- Spillane, R., & Joullié, J.-E. (2015). *Philosophy of Leadership*. Palgrave Macmillan UK.

- <https://doi.org/10.1057/9781137499202>
- Stanley, D. (2017). Leadership Theories and Styles. In *Clinical Leadership in Nursing and Healthcare* (pp. 25–46). Wiley.  
<https://doi.org/10.1002/9781119253785.ch2>
- Stanley, D. (2022). Leadership Theories and Styles. In D. Stanley, C. L. Bennet, & A. H. James (Eds.), *Clinical Leadership in Nursing and Healthcare* (pp. 31–60). John Wiley & Sons, Ltd.  
<https://doi.org/10.1002/9781119869375.CH2>
- Stedham, Y., & Skaar, T. B. (2019). Mindfulness, Trust, and Leader Effectiveness: A Conceptual Framework. *Frontiers in Psychology, 10*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01588>
- Stor, M., & Haromszeki, Ł. (2019). Organizational leadership practices in MNCs: the effect of the HRs value as a competitive factor and the FDI structure. *Journal of Transnational Management, 24*(2), 83–121.  
<https://doi.org/10.1080/15475778.2019.1608748>
- Sturm, R. E., Herz, H., & Antonakis, J. (2021). The science of leader power. *The Leadership Quarterly, 32*(4), 101550.  
<https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2021.101550>
- Sułkowski, Ł., Dacko-Pikiewicz, Z., & Szczepańska-Woszczyńska, K. (2024). *Philosophy and Leadership*. Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781003490470>
- Sun, J. (2023). Transformational school leadership. In R. J. Tierney, F. Rizvi, & K. Ercikan (Eds.), *International Encyclopedia of Education (Fourth Edition)* (pp. 53–61). Elsevier.  
<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-818630-5.05075-2>
- Taucean, I. M., Tamasila, M., & Negru-Strauti, G. (2016). Study on Management Styles and Managerial Power Types for a Large Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 221*, 66–75. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.091>
- Tavares, G. M., Sobral, F., Goldszmidt, R., & Araújo, F. (2018).

- Opening the Implicit Leadership Theories' Black Box: An Experimental Approach with Conjoint Analysis. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00100>
- Teece, D. J. (2010). Technological Innovation and the Theory of the Firm. In B. H. Hall & N. Rosenberg (Eds.), *Handbook of The Economics of Innovation*, Vol. 1 (pp. 679–730). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0169-7218\(10\)01016-6](https://doi.org/10.1016/S0169-7218(10)01016-6)
- Tehrani, F. M., McComb, C., & Scott, S. (2021). A Quantitative Approach to Evaluate the Application of the Extended Situational Teaching Model in Engineering Education. *Stats*, 4(1), 46–61. <https://doi.org/10.3390/stats4010004>
- Tipurić, D. (2022). The Classic Ontology of Leadership. In D. Tipurić (Ed.), *The Enactment of Strategic Leadership* (pp. 1–29). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-03799-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-03799-3_1)
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). Organizational culture and leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31, 856–860. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.156>
- Tsai, Y. (2011). Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(1), 98. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>
- Usadolo, S. E. (2020). The Influence of Participative Leadership on Agricultural Extension Officers' Engagement. *Sage Open*, 10(3). <https://doi.org/10.1177/2158244020947435>
- van Dijke, M. (2020). Power and leadership. *Current Opinion in Psychology*, 33, 6–11. <https://doi.org/10.1016/J.COPSYC.2019.06.012>
- Vidal, G. G., Campdesuñer, R. P., Rodríguez, A. S., & Vivar, R. M. (2017). Contingency theory to study leadership styles of small businesses owner-managers at Santo Domingo,

- Ecuador. *International Journal of Engineering Business Management*, 9, 184797901774317. <https://doi.org/10.1177/1847979017743172>
- Walberg, M. (2014). Leadership. In A. Taktak, G. Paul, D. Long, & P. White (Eds.), *Clinical Engineering* (pp. 59–76). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-396961-3.00005-6>
- Walk, M. (2023). Leaders as change executors: The impact of leader attitudes to change and change-specific support on followers. *European Management Journal*, 41(1), 154–163. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.01.002>
- Wallis, J., Dollery, B., & Crase, L. (2009). Political Economy and Organizational Leadership: A Hope-based Theory. *Review of Political Economy*, 21(1), 123–143. <https://doi.org/10.1080/09538250802517030>
- Wamalwa, L. S. (2023). Transactional and Transformational Leadership Styles, Sensing, Seizing, and Configuration Dynamic Capabilities in Kenyan Firms. *Journal of African Business*, 24(3), 444–466. <https://doi.org/10.1080/15228916.2022.2112487>
- Wang, H., & Guan, B. (2018). The Positive Effect of Authoritarian Leadership on Employee Performance: The Moderating Role of Power Distance. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00357>
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357>
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395–404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
- Warrick, D. D., Milliman, J. F., & Ferguson, J. M. (2016). Building

- high performance cultures. *Organizational Dynamics*, 45(1), 64–70. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.12.008>
- Westaby, J. D., Probst, T. M., & Lee, B. C. (2010). Leadership decision-making: A behavioral reasoning theory analysis. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 481–495. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.011>
- Whipp, R. (2001). Strategy: Organizational. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 15151–15154). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/04237-6>
- Wiyono, B. B., Komariah, A., Alghamdi, A. A., Sultoni, & Fahlevi, M. (2023). The Influence of Principals' e-Leadership on the Effectiveness of Schools' Public Relations and Organizational Improvement. *Sustainability*, 15(2), 1296. <https://doi.org/10.3390/su15021296>
- Xu, J.-H. (2017). Leadership theory in clinical practice. *Chinese Nursing Research*, 4(4), 155–157. <https://doi.org/10.1016/j.cnre.2017.10.001>
- Yammarino, F. J. (1994). Indirect leadership: Transformational leadership at a distance. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. SAGE Publications, Inc.
- Yielder, J. (2006). Leadership and power in medical imaging. *Radiography*, 12(4), 305–313. <https://doi.org/10.1016/J.RADI.2005.07.006>
- Yoon, J., & Suh, M.-G. (2021). The key elements of strategic leadership capabilities to the latecomer firm: the case of RT Mart's success in the Chinese retail industry. *Asia Pacific Business Review*, 27(1), 29–52. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1846951>
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational

- effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708–722.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations (8th ed.)*. Pearson Education.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in Organisations*. Prentice-Hall.
- Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in Organizations, Ninth Edition*. Pearson Education.
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (2001). The Nature of Organizational Leadership: An Introduction. In *The Nature of Organizational Leadership: Understanding the Performance Imperatives Confronting Today's Leaders*. Jossey-Bass Inc.
- Zhang, G., Jia, Z., & Yan, S. (2022). Does Gender Matter? The Relationship Comparison of Strategic Leadership on Organizational Ambidextrous Behavior between Male and Female CEOs. *Sustainability*, 14(14), 8559.  
<https://doi.org/10.3390/su14148559>
- Zheng, J., Wu, G., & Xie, H. (2017). Impacts of Leadership on Project-Based Organizational Innovation Performance: The Mediator of Knowledge Sharing and Moderator of Social Capital. *Sustainability*, 9(10), 1893.  
<https://doi.org/10.3390/su9101893>
- Zhou, C., Yu, G., Meng, Y., & Li, A. (2023). The Influence of Authoritarian-Benevolent Leadership on Subordinates' Work Engagement: A Social Information Processing Perspective. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 16, 3805–3819.  
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S422961>
- Zinkin, J., & Bennett, C. (2021). *The Principles and Practice of Effective Leadership*. De Gruyter.

## TENTANG PENULIS

### Penulis Pertama



**Zaid**, lahir di Cirebon pada 12 Juli 1996, merupakan individu dengan latar belakang pendidikan dan dedikasi yang luar biasa di bidang akademik. Perjalanan akademik formalnya dimulai pada tahun 2015 ketika dirinya memutuskan untuk melanjutkan studi ke jenjang perguruan tinggi di Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta pada program studi manajemen yang diselesaikannya tepat waktu, pada tahun 2019, dengan mendapatkan gelar Sarjana Manajemen (S.M.). Tidak berhenti sampai di situ, Zaid melanjutkan pendidikannya ke jenjang magister pada Hukum Program Magister di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Selama periode 2020–2022, ia tidak hanya menyelesaikan studi dengan tepat waktu, tetapi juga meraih predikat lulusan terbaik serta penghargaan atas tesis terbaiknya.

Selama masa studi, Zaid menunjukkan komitmen terhadap pengembangan diri melalui partisipasi aktif dalam berbagai pelatihan sertifikasi, selain fokus pada kegiatan akademik. Tidak hanya itu, Dedikasinya dalam bidang akademik tercermin pula dalam kontribusinya pada dunia ilmiah, dengan publikasi berbagai karya penelitian di jurnal nasional dan internasional. Selain publikasi di jurnal, Zaid telah menerbitkan beberapa buku, di antaranya:

1. Ekuitas Merek dan Advokasi Pelanggan Melalui Strategi Gamifikasi dan Kualitas (2021).
2. La Escuela De Salamanca: Pengantar Sejarah dan Konsep Pemikiran Mazhab Salamanca (2021).
3. Cryptocurrency: Definisi hingga Hukum Syar'i (2023)
4. Isu-Isu Kontemporer dalam Kajian Filsafat (2023)

5. Perlindungan Privasi dan Data Pribadi: Sebuah Tinjauan Pengantar (2024)

Saat ini, Zaid berkiprah sebagai dosen muda di Institut Teknologi dan Bisnis Visi Nusantara (ITB VINUS) Bogor, sekaligus mengajar di beberapa perguruan tinggi lain sebagai dosen tamu. Di luar kegiatan mengajar, ia terus aktif meneliti, menulis, serta berkontribusi sebagai editor buku dan jurnal ilmiah.

Penulis sangat terbuka dengan masukan, kritik, nasehat, undangan, dan juga kerjasama. Penulis dapat dihubungi melalui +6285600069193 (Whatsapp), zaidrusdianto@gmail.com (Email), @zaid.id (Instagram).

## Penulis Kedua



**Inesa Nining Ratih Sabella** atau yang lebih dikenal dengan Inesa N.R. lahir di Raha pada 26 April 1995. Inesa menyelesaikan studinya dan mendapatkan gelar Sarjana Ekonominya (S.E) Universitas Pembangunan “Veteran” Yogyakarta dengan predikat cumlaude pada tahun 2019. Selama masa studi, ia aktif dalam berbagai organisasi mahasiswa, termasuk

*English Conversation & Discussion Club* dan Himpunan Mahasiswa Program Studi Manajemen.

Sejak masa studinya, Inesa telah memfokuskan minat studinya pada konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya pada Kepemimpinan. Hal ini tercermin dalam penelitiannya yang berfokus pada kajian-kajian kepemimpinan seperti pada penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Turnover Intention* Dimediasi Oleh Stress Kerja, Kinerja Karyawan, Dan Lingkungan Kerja Karyawan Pada Gerai Matahari Departement Store Lippo Plaza Yogyakarta.”

Saat ini, Inesa sedang menyelesaikan pendidikan lanjutannya di Program Studi Magister Manajemen, Universitas Pembangunan “Veteran” Yogyakarta dengan kembali mengambil konsentrasi di bidang Sumber Daya Manusia. Inesa sangat terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun. Untuk berkomunikasi lebih lanjut, Inesa dapat dihubungi melalui Whatsapp di +6282188404286, email di [inesaisabella26@gmail.com](mailto:inesaisabella26@gmail.com), atau Instagram di [@inesaisabella](https://www.instagram.com/inesaisabella).