

# PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA TIM DAN ORGANISASI

*By Rudy Dwi Laksono,Dkk*



Penerbit Yayasan  
Cendikia Mulia Mandiri



# PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA TIM DAN ORGANISASI

dr. Rudy Dwi Laksono, SpPD., M.Ked (PD)., FINASIM., S.H., M.H., MARS., M.Psi  
Awa, S.Sos., M.M  
Dr. Reina A. Hadikusumo, S.E., M.M., M.Kom  
A.Nur Asri Ainun, S.M., M.M  
Kamaluddin, S.S., M.M  
Assoc. Prof. Dr. Nur Cholid, M.Ag, M.Pd  
Firman Yasa Utama, S.Pd., M.T  
Dr. Moh. Surno Kutoyo, S.Pd., M.Si., M.T., CPHCM., CHRA  
Dr. Drs. H. Mohzana, S.Pd., M.Pd  
Alex Copernikus Andaria, S.T., M.Pd



# PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA TIM DAN ORGANISASI

## Penulis:

**72** dr. Rudy Dwi Laksono, SpPD., M.Ked (PD)., FINASIM., S.H.,  
M.H., MARS., M.Psi  
**89** Awa, S.Sos., M.M  
Dr. Reina A. Hadikusumo, S.E., M.M., M.Kom  
A.Nur Asri Ainun, S.M., M.M  
Kamaluddin, S.S., M.M  
Ass. **54** Prof. Dr. Nur Cholid, M.Ag, M.Pd  
Firman Yasa Utama, S.Pd., M.T  
Dr. Moh. Surno Kutoyo, S.Pd., M.Si., M.T., CPHCM., CHRA  
Dr. Drs. H. Mohzana, S.Pd., M.Pd  
Alex Copernikus Andaria, S.T., M.Pd

**Y M**  
**C M** Penerbit Yayasan  
Cendikia Mulia Mandiri

# PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA TIM DAN ORGANISASI

## **Penulis:**

dr. Rudy Dwi Laksono, SpPD., M.Ked (PD)., FINASIM., S.H.,  
M.H., MARS., M.Psi

89 a, S.Sos., M.M

Dr. Reina A. Hadikusumo, S.E., M.M., M.Kom

A.Nur Asri Ainun, S.M., M.M

Kamaluddin, S.S., M.M

54 oc. Prof. Dr. Nur Cholid, M.Ag, M.Pd

Firman Yasa Utama, S.Pd., M.T

Dr. Moh. Surno Kutoyo, S.Pd., M.Si., M.T., CPHCM., CHRA

Dr. Drs. H. Mohzana, S.Pd., M.Pd

Alex Copernikus Andaria, S.T., M.Pd

## **Editor:**

Paput Tri Cahyono

## **Penerbit:**

Yayasan Cendikia Mulia Mandiri

## **Redaksi:**

Perumahan Cipta No.1

Kota Batam, 29444

**Email:** cendikiamuliamandiri@gmail.com

**ISBN: 978-623-8576-97-5**

**Terbit: Agustus 2024**

**IKAPI: 011/Kepri/2022**

**Exp. 31 Maret 2026**

## **Ukuran:**

xII hal + 211 hal;

14,8cm x 21cm

34 kan Pertama, 2024.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang.

Dilarang Keras Memperbanyak Karya Tulis Ini Dalam Bentuk Dan Dengan Cara Apapun  
Tanpa Izin Tertulis Dari Penerbit

## KATA PENGANTAR

Syukur *alhamdulillah* penulis haturkan kepada Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan karunia dan berkah-Nya sehingga penulis mampu merampungkan karya ini tepat pada waktunya, sehingga penulis dapat menghadirkannya dihadapan para pembaca. Kemudian, tak lupa *shalawat* dan salam semoga senantiasa tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, para sahabat, dan ahli keluarganya yang mulia.

Kepemimpinan tidak hanya tentang kemampuan untuk mengarahkan dan membuat keputusan, tetapi juga tentang bagaimana seorang pemimpin dapat menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan tim untuk mencapai hasil terbaik. Pemimpin yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, mengelola konflik, dan mengarahkan tim menuju visi yang jelas. Hal ini tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja tim, tetapi juga pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Buku ini dirancang untuk memberikan wawasan mendalam tentang berbagai teori dan praktik kepemimpinan, serta bagaimana peran kepemimpinan dapat dioptimalkan untuk meningkatkan kinerja tim dan organisasi. Setiap bab dalam buku ini menyajikan

konsep-konsep kepemimpinan yang relevan, dilengkapi dengan studi kasus dan contoh-contoh praktis yang diambil dari berbagai industri. Dengan demikian, pembaca dapat melihat bagaimana kepemimpinan yang efektif diterapkan dalam berbagai situasi nyata.

Penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga bagi semua pihak yang telah berpartisipasi. Terakhir seperti kata pepatah bahwa” Tiada Gading Yang Tak Retak” maka penulisan buku ini juga jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penulis sangat berterima kasih apabila ada saran dan masukan yang dapat diberikan guna menyempurnakan buku ini di kemudian hari.

2024

**Penulis**

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>v</b>
<b>BAB I KONSEP DAN FILOSOFI KEPEMIMPINAN.....</b>	<b>1</b>
1.1.    Pendahuluan.....	1
1.2.    Filosofi Kepemimpinan .....	2
1.3.    Nilai-Nilai Inti dalam Kepemimpinan.....	6
1.4.    Kepemimpinan dalam Konteks Budaya .....	10
1.5.    Kesimpulan .....	12
<b>BAB II KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>15</b>
2.1.    Pengertian Kepemimpinan.....	15
2.2.    Konsep Dasar Kepemimpinan.....	25
2.3.    Kompetensi Kepemimpinan .....	31
2.4.    Konsep Pendekatan dan Gaya Kepemimpinan .....	36
2.4.1.    Konsep Pendekatan Kepemimpinan.....	36
2.4.2.    Konsep Gaya Kepemimpinan.....	39
2.5.    Konsep Kepemimpinan Strategis .....	45
<b>BAB III PENDEKATAN KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>53</b>
3.1.    Pendahuluan.....	53
3.2.    Definisi Pendekatan Kepemimpinan .....	54
3.3.    Delapan Macam Pendekatan Kepemimpinan .....	55
3.3.1.    Pendekatan Perilaku ( <i>Behavior Approach</i> ).....	55

3.3.2.	Pendekatan Kontingensi ( <i>Contingency Approach</i> ).....	56
3.3.3.	Pendekatan Manajemen ( <i>Management Approach</i> ).....	57
3.3.4.	Pendekatan Partisipatif ( <i>Participative Approach</i> ).....	59
3.3.5.	Pendekatan Hubungan ( <i>Relationship Approach</i> ).....	60
3.3.6.	Pendekatan Situasi ( <i>Situational Approach</i> ).....	61
3.3.7.	Pendekatan Manusia Hebat ( <i>The Great Man approach</i> ) .....	62
3.3.8.	Pendekatan Sifat ( <i>Trait Approach</i> ).....	64
3.4.	Kesimpulan.....	65
<b>BAB IV GAYA KEPEMIMPINAN .....</b>		<b>66</b>
4.1.	<b>Teori Gaya Kepemimpinan</b> .....	66
4.1.1.	<b>Teori</b> Kepemimpinan Situasional.....	66
4.1.2.	Teori Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional .....	69
4.1.3.	Teori Kepemimpinan Karismatik.....	73
4.1.4.	Teori Kepemimpinan Otokratis dan Demokratis.....	73
4.2.	Implementasi Gaya Kepemimpinan .....	74
4.2.1.	Kepemimpinan dalam Konteks Organisasi.....	74
4.3.	Studi Kasus Kepemimpinan.....	75
4.4.	Mengukur Efektivitas Gaya Kepemimpinan	76

4.5.	Tantangan dan Tren Kepemimpinan Masa Depan .....	77
<b>BAB V GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN PERILAKU INDIVIDU..... 79</b>		
5.1.	Definisi Perilaku Individu .....	79
5.2.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Individu.....	79
5.3.	Perilaku Individu dalam Organisasi.....	82
5.4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Perilaku Individu.....	86
<b>BAB VI GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN PERILAKU KELOMPOK..... 91</b>		
6.1.	Definisi Perilaku Kelompok.....	91
6.2.	Dinamika Kelompok .....	91
6.3.	Tahapan Perkembangan Kelompok.....	93
6.4.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kelompok.....	94
6.5.	Strategi untuk Mengelola Kelompok dengan Gaya Kepemimpinan yang Berbeda .....	96
6.6.	Meningkatkan Kinerja Kelompok melalui Kepemimpinan Efektif.....	101
<b>BAB VII GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN STRUKTUR ORGANISASI ..... 105</b>		
7.1.	Pengertian Struktur Organisasi.....	105
7.2.	Elemen Utama Struktur Organisasi.....	105
7.3.	Tujuan Struktur Organisasi .....	107
7.4.	Gaya Kepemimpinan dalam Berbagai Struktur Organisasi.....	107

7.5.	Strategi Mengadaptasi Gaya Kepemimpinan pada Struktur yang Berbeda .....	113
<b>BAB VIII GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN SIFAT LINGKUNGAN .....</b>		<b>119</b>
8.1.	Definisi Sifat Lingkungan .....	119
8.2.	Hubungan antara Kepemimpinan dan Lingkungan .....	121
8.3.	Pengertian Lingkungan Organisasi .....	123
8.4.	Pengaruh Lingkungan Terhadap Gaya Kepemimpinan .....	124
8.5.	Penyesuaian Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Lingkungan .....	126
<b>BAB IX KEPEMIMPINAN DALAM BERBAGAI BENTUK SERTA MENGANALISIS KASUS AKTUAL KEPEMIMPINAN .....</b>		<b>129</b>
9.1.	Bentuk-Bentuk Kepemimpinan .....	129
9.2.	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Tim .....	134
9.3.	Strategi Mengembangkan Kepemimpinan Efektif .....	138
<b>BAB X ELEMEN KEPEMIMPINAN TERKAIT POLA BERPIKIR.....</b>		<b>145</b>
10.1.	Pengertian Pola Berpikir .....	145
10.1.1.	Pentingnya Pola Berpikir dalam Kepemimpinan .....	145
10.1.2.	Hubungan antara Pola Berpikir dan Kinerja Tim/Organisasi .....	146
10.2.	Pola Berpikir Visioner .....	147
10.2.1.	Karakteristik Pemimpin Visioner .....	147

10.2.2.	Dampak Pola Berpikir Visioner terhadap Tim dan Organisasi.....	151
10.2.3.	Studi Kasus: Pemimpin Visioner yang Sukses.....	153
10.3.	Pola Berpikir Strategis.....	154
10.3.1.	Langkah-Langkah dalam Berpikir Strategis .....	155
10.3.2.	Implementasi Pola Berpikir Strategis dalam Kepemimpinan .....	158
10.3.3.	Contoh Penerapan Pola Berpikir Strategis .....	158
10.4.	Pola Berpikir Kritis.....	159
10.4.1.	Teknik dan Alat dalam Pola Berpikir Kritis .....	160
10.4.2.	Pentingnya Pola Berpikir Kritis dalam Pengambilan Keputusan .....	161
10.4.3.	Studi Kasus: Penggunaan Pola Berpikir Kritis dalam Mengatasi Tantangan ....	162
10.5.	Pola Berpikir Kreatif.....	162
10.5.1.	Mengembangkan Kreativitas dalam Tim .....	163
10.5.2.	Strategi Mendorong Pola Berpikir Kreatif .....	164
10.5.3.	Contoh Kasus: Inovasi dalam Kepemimpinan.....	166
10.6.	Pola Berpikir Adaptif.....	167
10.6.1.	Karakteristik Pemimpin Adaptif .....	168
10.6.2.	Menghadapi Perubahan dengan Pola Berpikir Adaptif.....	171

10.6.3.	Contoh Penerapan Pola Berpikir Adaptif .....	172
10.7.	Pola Berpikir Kolaboratif.....	173
10.7.1.	Membangun Kolaborasi dalam Tim ....	173
10.7.2.	Peran Pola Berpikir Kolaboratif dalam Meningkatkan Kinerja .....	175
10.7.3.	Studi Kasus: Keberhasilan melalui Kolaborasi.....	177
10.8.	Pola Berpikir Reflektif.....	178
10.8.1.	Pentingnya Refleksi dalam Kepemimpinan .....	179
10.8.2.	Teknik-Teknik Pola Berpikir Reflektif .....	182
10.8.3.	Contoh Penggunaan Pola Berpikir Reflektif untuk Pengembangan Diri....	184
10.9.	Integrasi Pola Berpikir dalam Kepemimpinan .....	186
10.9.1.	Mengintegrasikan Berbagai Pola Berpikir.....	186
10.9.2.	Strategi Meningkatkan Keterampilan Berpikir di Kalangan Pemimpin.....	187
10.9.3.	Latihan dan Pengembangan Pola Berpikir.....	189
	<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>191</b>





# BAB I

## KONSEP DAN FILOSOFI KEPEMIMPINAN

### 1.1. Pendahuluan

59

Kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam organisasi karena memberikan arah dan visi yang jelas kepada anggota tim. Pemimpin membantu menetapkan tujuan dan strategi yang harus diikuti, sehingga semua anggota dapat bekerja menuju tujuan yang sama. Selain itu, pemimpin yang efektif mampu memotivasi dan menginspirasi anggota tim, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, yang pada gilirannya dapat meningkatkan semangat kerja dan produktivitas. Dalam situasi yang kompleks, pemimpin juga berperan dalam pengambilan keputusan yang kritis, menganalisis informasi, dan mempertimbangkan berbagai perspektif untuk membuat keputusan yang tepat demi kepentingan organisasi. Mereka bertanggung jawab untuk mengembangkan keterampilan dan potensi anggota tim dengan memberikan bimbingan, umpan balik, dan dukungan yang diperlukan.

Di tengah perubahan yang terus berlangsung, pemimpin harus mampu mengelola transisi dengan

efektif, mengatasi resistensi, dan memastikan bahwa perubahan diterima dengan baik oleh semua anggota. Selain itu, pemimpin berfungsi dalam membangun dan memelihara budaya organisasi dengan menetapkan nilai-nilai dan norma yang diikuti oleh anggota, yang mempengaruhi perilaku dan interaksi di dalam organisasi.

Terakhir, pemimpin juga berperan sebagai mediator dalam menyelesaikan konflik yang mungkin muncul di dalam tim, mendengarkan semua pihak, dan mencari solusi yang adil dan konstruktif. Secara keseluruhan, kepemimpinan yang baik sangat penting untuk keberhasilan dan keberlanjutan organisasi, karena pemimpin yang efektif tidak hanya mempengaruhi kinerja individu, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan inovasi (Northouse, 2021).

## **1.2. Filosofi Kepemimpinan**

Konsep dasar filosofi kepemimpinan mencakup pemahaman tentang prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang mendasari cara seorang pemimpin berinteraksi dengan pengikutnya, membuat keputusan, dan mempengaruhi lingkungan organisasi. Berikut adalah beberapa elemen kunci dari filosofi kepemimpinan (Northouse, 2021):

### 1. Nilai dan Etika.

- Filosofi kepemimpinan sering kali berakar pada nilai-nilai dan etika yang diyakini oleh pemimpin. Nilai-nilai ini dapat mencakup integritas, kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab. Pemimpin yang memiliki nilai yang kuat cenderung membangun kepercayaan dan kredibilitas di antara pengikutnya.

### 2. Visi dan Misi.

- Pemimpin yang efektif memiliki visi yang jelas tentang masa depan dan misi yang ingin dicapai. Visi ini memberikan arah dan tujuan bagi organisasi, sementara misi menjelaskan alasan keberadaan organisasi. Pemimpin harus mampu mengkomunikasikan visi dan misi ini dengan cara yang menginspirasi.

### 3. Hubungan dengan Pengikut.

- Filosofi kepemimpinan juga mencakup cara pemimpin berinteraksi dengan pengikutnya. Ini melibatkan pemahaman tentang dinamika hubungan, komunikasi yang efektif, dan kemampuan untuk membangun tim yang solid. Pemimpin yang baik mendengarkan, menghargai, dan memberdayakan pengikut mereka.

#### 4. **Pendekatan terhadap Perubahan.**

- Pemimpin harus memiliki pandangan tentang bagaimana mereka akan menghadapi dan mengelola perubahan. Ini mencakup kemampuan untuk beradaptasi dengan situasi baru, menginspirasi pengikut untuk menerima perubahan, dan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi.

#### 5. **Kepemimpinan Berbasis Servis.**

- Beberapa filosofi kepemimpinan menekankan pentingnya melayani pengikut. Konsep ini, yang dikenal sebagai kepemimpinan servant, berfokus pada memenuhi kebutuhan anggota tim dan membantu mereka mencapai potensi penuh mereka. Pemimpin servant percaya bahwa dengan memberdayakan pengikut, mereka dapat mencapai hasil yang lebih baik.

#### 6. **Kepemimpinan yang Berkelanjutan.**

- Filosofi kepemimpinan yang baik juga mempertimbangkan keberlanjutan. Ini mencakup tanggung jawab sosial dan lingkungan, serta dampak jangka panjang dari keputusan yang diambil. Pemimpin yang berkelanjutan berusaha untuk menciptakan

nilai tidak hanya untuk organisasi tetapi juga untuk masyarakat secara keseluruhan.

#### **7. Pengembangan Diri dan Pembelajaran.**

- Pemimpin yang efektif menyadari pentingnya pengembangan diri dan pembelajaran berkelanjutan. Mereka berusaha untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, serta mendorong pengikut untuk melakukan hal yang sama. Filosofi ini menciptakan budaya pembelajaran dalam organisasi.

#### **8. Kepemimpinan yang Inklusif.**

- Dalam dunia yang semakin beragam, filosofi kepemimpinan yang inklusif menjadi semakin penting. Pemimpin harus menghargai perbedaan dan menciptakan lingkungan di mana semua suara didengar dan dihargai. Ini menciptakan rasa memiliki dan keterlibatan di antara pengikut.

Filosofi kepemimpinan yang kuat membantu pemimpin untuk mengarahkan organisasi mereka dengan cara yang etis dan efektif, serta menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan inovasi.

### 1.3. Nilai-Nilai Inti dalam Kepemimpinan

Nilai-nilai inti kepemimpinan adalah prinsip-prinsip fundamental yang membimbing perilaku dan keputusan seorang pemimpin. Nilai-nilai ini tidak hanya mempengaruhi cara pemimpin berinteraksi dengan pengikut, tetapi juga membentuk budaya organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa nilai inti kepemimpinan yang penting (Northouse, 2021):

#### 1. Integritas.

- Integritas adalah komitmen untuk bertindak sesuai dengan prinsip moral dan etika. Pemimpin yang memiliki integritas dipercaya oleh pengikutnya, karena mereka konsisten dalam kata dan tindakan. Integritas menciptakan kepercayaan dan kredibilitas, yang sangat penting dalam hubungan kepemimpinan.

#### 2. Kejujuran.

- Kejujuran adalah nilai yang mendasar dalam kepemimpinan. Pemimpin yang jujur berkomunikasi secara terbuka dan transparan dengan pengikutnya. Mereka tidak menyembunyikan informasi penting dan selalu memberikan umpan balik yang

jujur, yang membantu membangun hubungan yang kuat dan saling percaya.

### 3. Empati.

- Empati adalah kemampuan untuk memahami dan merasakan apa yang dialami orang lain. Pemimpin yang empatik mampu mendengarkan dan menghargai perspektif pengikutnya, serta menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan dan perasaan mereka. Ini menciptakan lingkungan yang mendukung dan inklusif.

### 4. Tanggung Jawab.

- Pemimpin yang bertanggung jawab mengakui konsekuensi dari tindakan mereka dan siap untuk mempertanggungjawabkan keputusan yang diambil. Mereka tidak menyalahkan orang lain atas kesalahan dan berusaha untuk belajar dari pengalaman. Tanggung jawab juga mencakup komitmen untuk memenuhi janji dan mencapai tujuan.

### 5. Keadilan.

- Keadilan adalah nilai yang menekankan perlakuan yang adil dan setara terhadap semua anggota tim. Pemimpin yang adil

membuat keputusan berdasarkan fakta dan tidak membiarkan bias pribadi mempengaruhi penilaian mereka. Ini menciptakan rasa kepercayaan dan loyalitas di antara pengikut.

**6. Keterbukaan.**

- Keterbukaan mencakup sikap menerima masukan, kritik, dan ide-ide baru. Pemimpin yang terbuka menciptakan budaya di mana pengikut merasa nyaman untuk berbagi pendapat dan berkontribusi. Ini mendorong inovasi dan kolaborasi dalam tim.

**7. Visi.**

- Memiliki visi yang jelas adalah nilai inti yang penting bagi pemimpin. Visi memberikan arah dan tujuan bagi organisasi, serta menginspirasi pengikut untuk bekerja menuju pencapaian bersama. Pemimpin yang memiliki visi mampu memotivasi dan menggerakkan tim untuk mencapai tujuan yang lebih besar.

**8. Kepedulian terhadap Pengembangan.**

- Pemimpin yang baik peduli terhadap pengembangan diri dan pengikutnya. Mereka berinvestasi dalam pelatihan dan

pengembangan keterampilan, serta mendorong pengikut untuk mencapai potensi penuh mereka. Ini menciptakan budaya pembelajaran yang berkelanjutan.

#### 9. **Kedisiplinan.**

- Kedisiplinan mencakup komitmen untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan konsisten. Pemimpin yang disiplin menunjukkan ketekunan dan dedikasi, yang dapat menginspirasi pengikut untuk melakukan hal yang sama.

#### 10. **Inovasi.**

- Nilai inovasi mendorong pemimpin untuk berpikir kreatif dan mencari cara baru untuk memecahkan masalah. Pemimpin yang menghargai inovasi menciptakan lingkungan yang mendukung eksperimen dan pengambilan risiko yang terukur.

Nilai-nilai inti ini membentuk dasar bagi kepemimpinan yang efektif dan etis. Dengan menginternalisasi dan menerapkan nilai-nilai ini, pemimpin dapat membangun hubungan yang kuat dengan pengikut, menciptakan budaya organisasi yang positif, dan mencapai tujuan yang diinginkan.

#### **1.4. Kepemimpinan dalam Konteks Budaya**

Kepemimpinan dalam konteks budaya Indonesia memiliki karakteristik yang unik dan dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya lokal. Berikut ini adalah beberapa studi terbaru yang menjelaskan bagaimana budaya Indonesia mempengaruhi gaya dan praktik kepemimpinan:

1. **Transformational Leadership dan Budaya Lokal.** (Murniati et al., 2018) meneliti kepemimpinan transformasional dalam konteks budaya Indonesia. Mereka menemukan bahwa gaya kepemimpinan ini sering kali digabungkan dengan kepemimpinan fasilitatif yang mencerminkan standar budaya Indonesia, seperti karisma populis, perhatian personal yang disebut Bapakism, dan komunikasi implisit.
2. **Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional.** Penelitian oleh (Passakonjaras & Hartijasti, 2019) menunjukkan bahwa teori kepemimpinan penuh dari Bass (1985), yang meliputi kepemimpinan transformasional, transaksional, dan laissez-faire, berlaku dalam konteks Indonesia. Mereka juga menemukan bahwa

terdapat perbedaan gaya kepemimpinan antara berbagai etnis di Indonesia, seperti Padang dan Jawa.

3. **Kepemimpinan dalam Konteks Sekolah Multikultural.** (Raihani, 2022) mengeksplorasi praktik kepemimpinan sekolah dalam masyarakat multikultural Indonesia. Hasilnya menunjukkan bahwa meskipun pemimpin sekolah berkomitmen untuk menghormati keragaman, mereka kadang-kadang menerapkan kebijakan diskriminatif terhadap kelompok yang tidak berkuasa.
4. **Faktor Sosio-Kultural dalam Praktik Kepemimpinan.** (Jawas, 2017) menemukan bahwa praktik kepemimpinan di sekolah-sekolah Indonesia sangat dipengaruhi oleh faktor sosio-kultural. Beberapa praktik lokal yang diidentifikasi termasuk pemantauan jam belajar, peningkatan kesejahteraan guru, dan pembentukan karakter siswa.
5. **Kepemimpinan Etnis dan Etnis.** (Karim et al., 2019) membahas kepemimpinan etnis yang bertransformasi menjadi kepemimpinan etnis di Indonesia. Mereka menemukan bahwa

kepemimpinan etnis melibatkan penyebaran nilai, budaya, dan norma leluhur.

6. **Integrasi Nilai Agama dan Budaya dalam Kepemimpinan.** (Jamaludin & Novari, 2022) menunjukkan bahwa nilai-nilai agama (Islam) dan budaya (Sunda) saling melengkapi dan mempengaruhi kepemimpinan dalam masyarakat Sunda.

Kepemimpinan di Indonesia sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya dan agama setempat. Pemimpin di Indonesia sering kali menggabungkan praktik kepemimpinan transformasional dengan elemen-elemen budaya lokal untuk menciptakan gaya kepemimpinan yang efektif dan relevan dalam konteks sosial mereka.

### 1.5. Kesimpulan

Definisi kepemimpinan dalam literatur akademik menunjukkan variasi yang luas, mencerminkan kompleksitas dan multidimensi dari konsep tersebut. Dalam sepuluh tahun terakhir, ahli seperti Karnes dan Bean (2021), Benmira dan Agboola (2021), serta Slimane (2015) menekankan bahwa kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial yang bertujuan untuk

mencapai tujuan bersama, dengan menekankan perbedaan antara kepemimpinan formal dan informal. Pemimpin tidak hanya berperan dalam memberikan arahan dan tujuan, tetapi juga dalam menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk bekerja secara kolaboratif menuju visi yang telah ditetapkan.

Selain itu, studi dalam konteks budaya Indonesia, seperti yang dilakukan oleh Murniati et al. (2018) dan Karim et al. (2019), menunjukkan bahwa kepemimpinan di Indonesia sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya lokal dan agama. Praktik kepemimpinan di Indonesia sering kali menggabungkan pendekatan transformasional dengan elemen budaya lokal seperti Bapakism dan komunikasi implisit, serta memperhatikan nilai-nilai etika dan keberlanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga pada kesesuaian gaya kepemimpinan dengan konteks budaya dan sosial yang ada.



## BAB II

### KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

#### 2.1. Pengertian Kepemimpinan

Pembahasan kepemimpinan meliputi banyak istilah terkait. Istilah-istilah tersebut, di antaranya: kepemimpinan (*leadership*), pemimpin (*leader*), teori kepemimpinan (*leadership theory*), pendekatan kepemimpinan (*leadership approach*), gaya kepemimpinan (*leadership style*), kepemimpinan otentik (*authentic leadership*), kepemimpinan sejati (*genuine leadership*), kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*), kepemimpinan adaptif (*adaptive leadership*), kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*), kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*), kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership*), kepemimpinan Pancasila, kepemimpinan strategis (*strategic leadership*), pemimpin yang efektif (*effective leader*), dan tantangan kepemimpinan (*leadership challenge*). Pembahasan ini menguraikan konsep dasar kepemimpinan.

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan salah satu subyek yang telah lama menarik perhatian masyarakat.

Istilah ini berkonotasi dengan gambaran individu yang kuat dan dinamis yang memimpin pasukan yang menang, mengarahkan kerajaan perusahaan dari atas gedung pencakar langit yang berkilauan, atau membentuk jalannya suatu negara (Yukl, 2013:1).

Kepemimpinan adalah komoditas yang sangat dicari dan dihargai tinggi. Dalam kurun waktu lebih dari 15 tahun, masyarakat semakin terpikat dengan gagasan kepemimpinan. Orang-orang terus bertanya pada diri mereka sendiri dan orang lain apa yang membuat mereka menjadi pemimpin yang baik. Sebagai individu, mereka mencari lebih banyak informasi tentang bagaimana menjadi pemimpin yang efektif. Akibatnya, rak-rak toko buku dipenuhi dengan buku-buku populer tentang pemimpin dan nasihat tentang bagaimana menjadi seorang pemimpin. Banyak orang percaya bahwa kepemimpinan adalah cara untuk meningkatkan kehidupan pribadi, sosial, dan profesional mereka. Perusahaan mencari orang-orang yang memiliki kemampuan kepemimpinan karena mereka percaya bahwa orang-orang tersebut membawa aset khusus bagi organisasinya, dan pada akhirnya meningkatkan keuntungan. Institusi akademis di seluruh negeri telah merespons dengan menyediakan program studi kepemimpinan (Northhouse, 2016:1).

Istilah kepemimpinan merupakan kata yang diambil dari kosakata umum dan dimasukkan ke dalam kosakata teknis suatu disiplin ilmu tanpa didefinisikan ulang secara tepat. Akibatnya, mengandung konotasi asing yang menimbulkan ambiguitas makna (Janda, 1960)

8 Ada banyak cara untuk menyelesaikan kalimat “Kepemimpinan adalah...” faktanya, seperti yang ditunjukkan Stogdill (1974:7) dalam tinjauan penelitian kepemimpinan, terdapat 8 banyak definisi kepemimpinan yang berbeda-beda dibandingkan jumlah orang yang mencoba mendefinisikannya. Ini mirip dengan kata demokrasi, cinta, dan perdamaian. Meskipun masing-masing dari kita secara intuitif mengetahui apa yang dimaksud dengan kata-kata tersebut, hal tersebut dapat memiliki arti yang berbeda bagi orang yang berbeda.

Ada banyak definisi 250 berbeda mengenai kepemimpinan, karena ada banyak orang yang mencoba untuk mendefinisikan konsep tersebut (Saal & Knight (2001:334). Definisi-definisi ini dipengaruhi oleh banyak faktor mulai dari urusan dunia dan politik, hingga perspektif disiplin ilmu yang mempelajari topik tersebut. kepemimpinan dipandang sebagai “memulai dan memelihara 76 kelompok atau organisasi untuk

mencapai tujuan kelompok atau organisasi” (Rost, 1991:59).

Definisi kepemimpinan yang muncul pada tiga dekade pertama abad ke-20 menekankan kontrol dan sentralisasi kekuasaan dengan tema umum, yaitu dominasi. Misalnya, pada konferensi kepemimpinan tahun 1927, kepemimpinan didefinisikan sebagai “kemampuan untuk mengesankan kehendak pemimpin pada mereka yang dipimpin dan mendorong kepatuhan, rasa hormat, kesetiaan, dan kerja sama” (Moore, 1927:124).

Pendekatan kelompok menjadi yang terdepan dengan kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku (*behavior*) seorang individu ketika terlibat dalam mengarahkan kegiatan kelompok. Kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu perilaku individu di mana ia melibatkan diri dalam mengendalikan kegiatan kelompok (Hemphill, 1949). Pada saat yang sama, kepemimpinan dengan persuasi dibedakan dari “drivership” atau kepemimpinan dengan paksaan (Copeland, 1942).

Meskipun merupakan masa yang penuh gejolak dalam urusan dunia, tahun 1960-an menunjukkan adanya keharmonisan di antara para pakar kepemimpinan. Definisi umum kepemimpinan sebagai

perilaku yang mempengaruhi orang-orang menuju tujuan bersama tidak disetujui oleh Seeman (1960:53) yang menggambarkan kepemimpinan sebagai “tindakan orang-orang yang mempengaruhi orang lain ke arah yang sama”.

Namun, definisi Burns (1978:425) merupakan konsep kepemimpinan yang paling penting yang muncul: “Kepemimpinan adalah proses timbal balik mobilisasi orang-orang dengan motif dan nilai tertentu, berbagai sumber daya ekonomi, politik, dan sumber daya lainnya, dalam konteks persaingan dan konflik, guna mewujudkan tujuan secara mandiri atau bersama-sama baik oleh pemimpin maupun pengikutnya”.

Kepemimpinan adalah “perilaku seorang individu... mengarahkan aktivitas suatu kelompok menuju tujuan bersama” (Hemphill & Coons, 1957:7). Kepemimpinan adalah “peningkatan yang berpengaruh melebihi kepatuhan mekanis terhadap arahan rutin organisasi” (Katz & Kahn, 1978:528). Kepemimpinan adalah “proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir menuju pencapaian tujuan” (Rauch & Behling, 1984:46).

Kepemimpinan adalah “mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai-nilai, dan menciptakan lingkungan di mana segala sesuatu dapat dicapai” (Richards & Engle,

1986:206). Kepemimpinan adalah “suatu proses memberikan tujuan (arahan yang bermakna) pada upaya kolektif, dan menyebabkan upaya yang bersedia dikeluarkan untuk mencapai tujuan” (Jacobs & Jaques, 1990:281). Kepemimpinan adalah “kemampuan untuk melangkah keluar dari budaya... untuk memulai proses perubahan evolusioner yang lebih adaptif” (Schein, 2010:2).

Kepemimpinan adalah “proses memahami apa yang dilakukan orang-orang bersama, sehingga orang-orang akan memahami dan berkomitmen” (Drath & Palus, 1994:4). Kepemimpinan adalah “kemampuan seorang individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain untuk memberikan kontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi...” (House et al., 1999:184).

Kepemimpinan adalah serangkaian sifat (*traits*) yang mendorong seseorang untuk menggerakkan orang lain guna mencapai suatu maksud/tujuan tertentu (Tead, 1935). Pemimpin adalah seorang pengelola sejumlah sifat kepribadian (*traits of personality*) dan watak (*character*) (Bingham, 1927). Gerakan kepemimpinan sebagai keunggulan (*leadership-as-excellence*) membawa ciri-ciri pemimpin kembali menjadi sorotan. akibatnya, pemahaman banyak orang

tentang kepemimpinan didasarkan pada orientasi sifat (Peters & Waterman, 1982).

137  
Kepemimpinan dapat dianggap sebagai proses (tindakan) mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir dalam upayanya menuju penetapan tujuan dan pencapaian tujuan. Definisi kepemimpinan menghubungkannya langsung dengan kelompok yang terorganisir dan tujuannya. Tampaknya kondisi sosial minimal yang memungkinkan adanya kepemimpinan adalah sebagai berikut: (1) sekelompok (dua orang atau lebih); (2) tugas bersama (atau kegiatan yang berorientasi pada tujuan); (3) pembedaan tanggung jawab (beberapa anggota mempunyai tugas yang berbeda-beda) (Stogdill, 1950:4). Tiga poin penting yang menjadi ciri adanya kepemimpinan adalah: (1) pemimpin; (2) pengikut; dan (3) konteks atau situasi menuju tercapainya tujuan (Sukatin, 2021:194).

4  
Kepemimpinan adalah aktivitas para pemegang kekuasaan dan membuat keputusan (Dubin, 1951). Kepemimpinan adalah langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan problem-problem yang saling berkaitan (Hemphill, 1954). Kepemimpinan adalah interaksi yang kompleks antara individu dan lingkungan sosial dan organisasinya. Pengembangan

kepemimpinan yang efektif bukan tentang praktik spesifik mana yang didukung, melainkan tentang penerapan yang konsisten dan disengaja. Kunci penerapan yang efektif adalah memiliki disiplin organisasi untuk memperkenalkan pengembangan kepemimpinan di seluruh organisasi, dan tidak dibatasi oleh tingkat tertentu (Day, 2000:605-606).

Smoll & Smith (1989) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses bertujuan dan berkelanjutan yang digerakkan oleh visi dan kredibilitas yang berupa: (1) keyakinan; (2) karakter; (3) kepedulian; (4) keberanian; (5) ketenangan; dan (6) kompetensi seorang pemimpin. DeCrane Jr. (1996) mengemukakan bahwa kepemimpinan pada dasarnya hanya mengandung empat bidang utama, yaitu: (1) karakter; (2) visi; (3) perilaku; dan (4) sikap percaya diri pemimpin. Suradinata (1997:27) mengemukakan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai minimal empat kriteria pokok, yaitu: (1) **takwa dan beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa**; (2) berkepribadian atau memiliki karakter yang baik; (3) memiliki pemahaman akan realitas dan realistis; dan (4) memiliki visi atau wawasan ke depan.

Starratt (2003:17) menggambarkan pemahaman baru tentang kepemimpinan, bahwa ini adalah

kerangka drama (*the framework of drama*). Menjadi seorang pemimpin (*leader*) saat ini melibatkan seseorang dalam sebuah drama yang sebagian besar hasilnya tidak diketahui. Para pemimpin harus melakukan improvisasi pada plot dan naskah yang tersedia dan dalam banyak kasus, menulis ulang naskah seiring dengan perkembangan drama. Kepemimpinan berarti menjadi penulis naskah drama, aktor utama, sutradara panggung, kritikus drama, dan sutradara sekaligus.

Unsur-unsur kepemimpinan terdiri dari: adanya pemimpin, <sup>76</sup> adanya pengikut, adanya sifat ataupun perilaku tertentu, dan adanya situasi dan kondisi tertentu. Bagaimana seorang pemimpin berperilaku, pada hakikatnya menunjukkan bentuk dan cara pemimpin menggerakkan bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi (Wahjosumidjo, 1987:216-220).

Kepemimpinan bukan hanya masalah kualitas atau ciri-ciri yang dimiliki atau melekat pada seseorang atau yang disangka memiliki atau disangka melekat. Akan tetapi, kepemimpinan dapat pula sesuatu yang dikerjakan atau perbuatan seseorang (Indriani et al., 2022:9).

Beberapa penulis berpendapat bahwa kepemimpinan dan manajemen (*management*) secara

kualitatif berbeda dan saling eksklusif (Zaleznik, 1977; Bennis & Nanus, 1985). Perbedaan yang paling ekstrim mengasumsikan bahwa manajemen dan kepemimpinan tidak dapat terjadi pada orang yang sama. Bagi para penulis ini, para pemimpin dan manajer berbeda dalam hal nilai dan kepribadian mereka. Manajer menghargai stabilitas, ketertiban, dan efisiensi, dan mereka tidak bersifat pribadi, menghindari risiko, dan fokus pada hasil jangka pendek.

Kepemimpinan dan manajemen adalah konsep berbeda yang saling tumpang tindih. Perbedaannya adalah manajemen secara tradisional berfokus pada aktivitas *planning, organizing, staffing, dan controlling*, sedangkan kepemimpinan menekankan pada proses pengaruh secara umum. Menurut beberapa peneliti, manajemen berkaitan dengan penciptaan ketertiban dan stabilitas, sedangkan kepemimpinan berkaitan dengan adaptasi dan perubahan konstruktif. Peneliti lain bahkan berpendapat bahwa manajer dan pemimpin adalah tipe orang yang berbeda, di mana manajer lebih reaktif dan kurang terlibat secara emosional, sedangkan pemimpin lebih proaktif dan lebih terlibat secara emosional. Tumpang tindih antara kepemimpinan dan manajemen berpusat pada bagaimana keduanya

melibatkan pengaruh sekelompok individu dalam pencapaian tujuan (Northhouse, 2016:17).

## 2.2. Konsep Dasar Kepemimpinan

297  
Kepemimpinan telah menarik perhatian para peneliti di seluruh dunia. Tinjauan terhadap studi ilmiah tentang kepemimpinan menunjukkan bahwa terdapat beragam pendekatan teoretis yang berbeda untuk menjelaskan kompleksitas proses kepemimpinan 209 (Bass, 1990; Gardner, 1990; Rost, 1991; Bryman, 1992; Mumford, 2006; Hickman, 2009; Bryman et al., 2011; Hari & Antonakis, 2012).

Beberapa peneliti mengonseptualisasikan kepemimpinan sebagai suatu sifat atau perilaku, sedangkan yang lain memandang kepemimpinan dari sudut pandang pemrosesan informasi atau sudut pandang relasional. Kepemimpinan telah dipelajari dengan menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif dalam banyak konteks, termasuk kelompok kecil, kelompok terapeutik, dan organisasi besar. Secara kolektif, temuan-temuan penelitian mengenai kepemimpinan dari semua bidang ini memberikan gambaran tentang suatu proses yang jauh lebih canggih dan kompleks dibandingkan pandangan sederhana

yang disajikan dalam beberapa buku populer tentang kepemimpinan. 13

Secara konseptual, kepemimpinan dapat ditinjau dari berbagai sudut pandang, yaitu: (1) kelompok status (*elite position*); (2) tokoh; (3) fungsi; dan (4) proses. Para direktur, eksekutif, administrator, manajer, bos, dan kepala biasanya dimasukkan dalam tokoh kategori yang disebut kepemimpinan (*leadership*). 178 Status elit dapat karena status keturunan (hak suci para raja) pemilihan atau pengangkatan (Uha, 2015:155).

Kepemimpinan merupakan sebuah proses pengaruh sosial. Kepemimpinan bukanlah kedudukan, jabatan, atau keuntungan-keuntungan, tetapi merupakan tanggung jawab dan sebuah proses yang bisa diamati, dipahami, dan keterampilannya bisa dipelajari serta dapat dipraktikkan 241 oleh semua orang di mana saja dan kapan saja dalam sebuah organisasi. 284 Kepemimpinan adalah sebuah proses sosial untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama (Goodman et al., 2007:275).

71 Kepemimpinan memiliki kekuatan yang luar biasa. Ia dapat membuat perbedaan antara kesuksesan dan kegagalan dalam segala hal yang organisasi kerjakan untuk diri sendiri ataupun untuk organisasi (Cohen, 1990:1). Kepemimpinan dipahami sebagai konsep yang

48

di dalamnya mengandung makna bahwa ada suatu proses kekuatan yang datang dari seorang figur pemimpin untuk mempengaruhi orang lain, baik secara individu maupun kelompok dalam suatu organisasi.

61

Kepemimpinan adalah suatu bentuk dominasi yang disengaja atau disadari oleh kemampuan pribadi yang mampu mendorong atau mengajak kepada orang lain dalam melakukan sesuatu (Hutahaean, 2021:2). Posisi pemimpin adalah di depan agar menjadi petunjuk bagi anggotanya dalam kebaikan dan menjadi pembimbing mereka kepada kebenaran (As-Suwaidan & Basyarahil, 2005:9).

7

Pola dinamis dan longitudinal dari aktivitas para pemimpin diilustrasikan dengan kisah-kisah menarik tentang bagaimana berbagai pemimpin mendalangi perubahan haluan dalam organisasi mereka masing-masing (Starratt, 2003:5). Pemimpin yang tidak dapat mengantisipasi perubahan, atau setidaknya tidak memberikan respon, besar kemungkinan akan memasukkan organisasinya dalam situasi stagnasi dan akhirnya mengalami keruntuhan (Samsuddin, 2018:35). Tim manajemen mengapa mereka berhasil atau gagal, adalah sebuah perjalanan bahasa yang dikembangkan untuk mengungkapkan bagaimana individu harus

60

berkontribusi secara efektif dalam tim kerja. Itu akan menjadi bahasa peran tim (Belbin, 2010:1).

Tampaknya konsep kepemimpinan selalu luput dari perhatian kita atau muncul dalam bentuk lain yang kembali mengejek kita dengan kelicikan dan kerumitannya. Jadi, kita telah menciptakan banyak sekali istilah untuk menghadapinya: kepemimpinan, kekuasaan, status, otoritas, pangkat, prestise, pengaruh, kendali, manipulasi, dominasi, dan sebagainya. Namun, konsep tersebut masih belum cukup didefinisikan (Bennis, 1959:259-260).

Pada dasarnya, banyak teori yang membahas mengenai kepemimpinan sesuai dengan urutan historisnya. Era kepemimpinan meliputi: (1) era sifat (*traits era*); (2) era pengaruh (*influence era*); (3) era perilaku (*behavior era*); (4) era situasi (*situational era*); (5) era kontingensi (*contingency era*); (6) era transaksional (*transactional era*); (7) era anti kepemimpinan (*anti leadership era*); (8) era budaya (*culture era*); dan (9) era tranformasi (*transformational era*) (King, 1990). Beberapa teori kepemimpinan antara lain: (1) teori orang besar (*great man theory*); (2) teori sifat (*trait theory*); (3) teori perilaku (*behavioral theory*); (4) teori kontingensi (*contingency theory*); (5) teori kepemimpinan melayani (*servant leadership*

theory); (6) teori kepemimpinan transformasional (*transformational leadership theory*); (7) teori genetis (*genetical theory*); dan (8) teori kepemimpinan sistem (*system leadership theory*).

Terdapat tiga kondisi yang nampak bila kepemimpinan berlangsung, yaitu: (1) pemimpin harus menunjukkan penyebab terjadinya sesuatu; (2) hubungan antara perilaku pemimpin dan pengaruhnya harus dapat diamati; dan (3) harus ada perubahan yang riil dalam perilaku anggota organisasi dan dalam hasil akhir yang berikutnya sebagai konsekuensi tindakan pemimpin (Gibson et al., 1995).

Orang yang terlibat dalam kepemimpinan disebut pemimpin (*leader*), dan orang yang diarahkan oleh kepemimpinan disebut pengikut (*follower*). Baik pemimpin maupun pengikut terlibat bersama dalam proses kepemimpinan. Pemimpin membutuhkan pengikut, dan pengikut membutuhkan pemimpin (Burns, 1978; Jago, 1982; Heller & Van Til, 1983; Hollander, 1992). Meskipun pemimpin dan pengikut mempunyai hubungan yang erat, pemimpinlah yang sering memulai hubungan, menciptakan hubungan komunikasi, dan memikul beban untuk memelihara hubungan.

Pemimpin memiliki empat visi utama, yaitu: (1) memusatkan perhatiannya sendiri dan perhatian orang lain pada suatu visi; (2) mengkomunikasikan makna-makna yang tertanam dalam visi mereka melalui simbol, retorika dan tindakan; (3) memposisikan diri mereka secara strategis dalam bidang persaingan untuk memaksimalkan kekuatan organisasi mereka; dan (4) mewujudkan dalam diri mereka sendiri pencarian visi melalui kompetensi dan ketekunan mereka (Bennis & Nanus, 1985).

Awa (2024:161) mengemukakan mengenai konsep kepemimpinan, yaitu: (1) sebagai suatu perilaku individu dalam mengendalikan, mendorong dan menggerakkan orang lain guna mencapai tujuan; (2) merupakan aktivitas <sup>4</sup> memegang kekuasaan dan membuat keputusan; (3) pola interaksi yang kompleks, konsisten, dan bertujuan menyelesaikan problem; (4) memiliki kekuatan yang luar biasa, perbedaan antara kesuksesan dan kegagalan; dan (5) pemimpin adalah seorang pengelola sejumlah sifat kepribadian dan watak, posisinya di depan menjadi petunjuk dalam kebaikan dan kebenaran.

Keberanian kita menyatakan bahwa diri kita adalah seorang pemimpin akan mendasari kita untuk membentuk sikap dan perilaku sebagai pemimpin. Itu

semua harus dimulai dari sekarang. Cara pandang dan bagaimana kita memaknai konsep pemimpin akan mempengaruhi sikap dan perilaku kita (Murdoko, 2013:2-3).

### 2.3. Kompetensi Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki beberapa implikasi, yaitu: (1) melibatkan orang/pihak lain, yaitu para karyawan atau pengikut; (2) melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak sama antara para pemimpin dengan para anggota kelompoknya; (3) memiliki kemampuan untuk memakai bentuk-bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku para anggota organisasi dalam berbagai cara; dan (4) harus memiliki kompetensi (*knowledge, skills, abilities, dan experience*) yang cukup, integritas moral, dan etika pribadi yang tinggi untuk memimpin dan menjadi suri teladan bagi para pengikutnya dalam membangun organisasi. Pemimpin mempunyai tugas untuk me-*LEAD* anggota organisasinya, yang termuat makna di dalam *LEAD*, yakni: *Loyalty, Educate, Advice, Discipline* (Hermanto & Srimulyani, 2020:6-8).

Elemen pemimpin terutama menelaah tentang identitas seorang pemimpin sebagai seorang pribadi yang memang perlu memiliki banyak hal. Di antara

identitas tersebut, seperti: *knowledge, skill, ability*, dan *other characteristics (KSA-O)* positif dan mempunyai pengalaman kerja yang dapat mendukung dirinya menunjukkan profesionalitas dalam gaya kepemimpinannya. Karakteristik pribadi yang lainnya (*other characteristics*) pribadinya benar-benar menunjukkan karakteristik pribadi yang melayani dan berintegritas, di antaranya mampu menjunjung nilai-nilai: kejujuran, ketulusan tanpa pamrih, rendah hati, percaya diri, stabil, memiliki kepedulian dan toleransi, berwibawa, berkomitmen, kreatif, inovatif, dan disiplin, serta tanggun jawab (Wijono, 2018:154).

Pengetahuan dan keterampilan menjadi lebih tersebar luas, memaksa para pemimpin, suka atau tidak, lebih bergantung pada orang lain dalam organisasinya (Schein, 2010:267).

Kouzes & Posner (1987) menyatakan bahwa ketika mewujudkan hal-hal luar biasa dalam organisasi, para pemimpin terlibat dalam apa yang disebut *The Five Practices of Exemplary Leadership*<sup>®</sup>, yaitu: memodelkan jalan (26 *model the way*); (2) menginspirasi visi bersama (*inspire a shared vision*); (3) menantang proses (*challenge the process*); (4) memungkinkan orang lain untuk bertindak (*enable others to act*); dan (5) mendorong hati (*encourage the heart*).

Masyarakat dan bangsa Indonesia dituntut untuk bersatu padu dalam menyiapkan dan membentuk para calon pemimpin di semua lapisan, pada seluruh bidang dalam semua organisasi dan kelembagaan. Pada saat yang dibutuhkan, diharapkan dapat tersedia para pemimpin berkualitas serta handal, yaitu para pemimpin yang amanah, adil, visioner, mampu, dan kuantitas dalam jumlah dan mutu yang memadai pada seluruh sistem kepemimpinan yang dibutuhkan masyarakat Indonesia (Kartakusumah, 2006:8).

Melalui kepemimpinan spiritual, mampu mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang, dan implementasi nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya dalam tujuan, proses, budaya, dan perilaku kepemimpinan (Rafsanjani, 2017:1).

Sifat-sifat ideal seorang pemimpin jelas tidak akan pernah ditemukan, karena kepemimpinan adalah sebuah fenomena unik (Alekperov, 2016:38). Ada ledakan minat terhadap kepemimpinan. Setiap hari muncul cerita di surat kabar yang membahas contoh kepemimpinan yang sukses, serta kegagalan kepemimpinan yang signifikan. Kepemimpinan bukan hanya urusan orang-orang yang berada di puncak. Kepemimpinan dapat terjadi pada semua tingkatan dan

oleh individu mana pun. Faktanya, terdapat pentingnya bagi para pemimpin untuk mengembangkan kepemimpinan pada bawahannya (Bass & Riggio, 2006:1-2).

Profesi kepemimpinan harus dilandaskan pada paham dasar yang mencerminkan nilai-nilai kemanusiaan luhur, yang dijadikan pedoman bagi setiap pribadi pemimpin. Terutama sekali adalah: (1) nilai pengabdian pada kepentingan umum; (2) jaminan keselamatan, kebaikan, dan kesejahteraan bagi bawahan dan rakyat; (3) menjadi pengikat dan pemersatu dalam segala gerak upaya; dan (4) penggerak/dinamisator dari setiap kegiatan (Torgersen, 1972).

53

Etika profesi pemimpin adalah pembahasan mengenai: (1) kewajiban-kewajiban pemimpin; (2) tingkah laku pemimpin yang baik; (3) dapat dibedakan dari tingkah laku yang buruk; dan (4) moral pemimpin (Kartono, 2016:97). Dalam etika kepemimpinan global mengenai nilai-nilai etika kesetaraan, terdapat tujuh prinsip kesetaraan, yaitu: (1) kesetaraan adalah hak asasi manusia dan kewajiban utama; (2) non-diskriminasi sebagai ekspresi kesetaraan merupakan hak asasi manusia dan kewajiban utama; (3) kesetaraan berarti perlakuan yang sama terhadap yang

sederajat dan perlakuan yang tidak setara terhadap mereka yang tidak sederajat; (4) kesetaraan mencakup penghormatan terhadap keberagaman; (5) kesetaraan dan kebebasan saling menyeimbangkan melalui dialog dan kolaborasi yang terbuka dan transparan; (6) masyarakat dengan kesenjangan yang lebih sedikit akan lebih sejahtera dan memiliki kedamaian sosial yang lebih besar; dan (7) kesetaraan generasi sekarang dan masa depan mengarah pada keberlanjutan (Stückelberger et al., 2016:107-109).

Lian (2017:21) mengemukakan bahwa seseorang yang menjadi pemimpin yang efektif dalam suatu situasi, mungkin menjadi sangat tidak efektif dalam situasi lain. Schein (2010:375) menyatakan bahwa pemimpin memerlukan wawasan dan keterampilan untuk membantu organisasi berkembang menjadi apa pun yang menjadikannya paling efektif di masa depan.

Goleman et al. (2004:63) mengemukakan pemimpin terbaik dan terefektif bertindak berdasarkan salah satu dari 6 pendekatan kepemimpinan, yaitu: (1) visioner; (2) pembimbing; (3) afiatif; (4) demokratis; (5) penetapan kecepatan; dan (6) memerintah. Djohan (2016:25) mengemukakan bahwa 5 pilar kepemimpinan untuk menjadi pemimpin yang bermutu, yaitu: (1) kekuasaan; (2) kompetensi; (3)

kredibilitas; (4) kemauan dan semangat; dan (5) keberanian.

## **2.4. Konsep Pendekatan dan Gaya Kepemimpinan**

Konsep pendekatan kepemimpinan (*leadership approach*) dan gaya kepemimpinan (*leadership style*), dapat diuraikan berikut.

### **2.4.1. Konsep Pendekatan Kepemimpinan**

Kebanyakan teori kepemimpinan lebih menekankan satu kategori dibandingkan kategori lainnya sebagai dasar utama untuk menjelaskan kepemimpinan yang efektif, dan karakteristik pemimpin paling sering ditekankan selama setengah abad terakhir. Praktik umum lainnya adalah membatasi fokus pada satu jenis karakteristik pemimpin, yaitu sifat, perilaku, atau kekuasaan. Agar konsisten dengan sebagian besar literatur kepemimpinan, teori dan penelitian empiris diklasifikasikan ke dalam lima pendekatan berikut: (1) pendekatan sifat (*trait approach*); (2) pendekatan perilaku (*behavior approach*); (3) pendekatan pengaruh kekuasaan (*power-influence approach*); (4) pendekatan situasional (*situational*

*approach*); dan (5) pendekatan integratif (*integrative approach*) (Yukl, 2013:11-12).

Pendekatan dasar terhadap kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi tiga model, yaitu: (1) model sifat (*traits model*); (2) model perilaku (*behavioral model*); dan (3) model kontingensi (*contingency model*) (Hellriegel & Slocum, 1976; 1989). Ketika mengembangkan gaya kepemimpinan yang efektif dalam konteks kepemimpinan, lebih banyak pendekatan yang dapat ditemukan. Ciri-ciri singkatnya sebagai berikut: (1) teori sifat (*trait theory*); (2) pendekatan perilaku (*behavioral approach*); (3) teori kontingensi (*contingency theory*); dan (4) pendekatan kontemporer (*contemporary approach*) (Kocurová & Rovňanová, 2019:96).

Northhouse (2016) menjelaskan mengenai pendekatan kepemimpinan, di antaranya adalah: Pertama, pendekatan sifat (*trait approach*): menarik bagi para sarjana sepanjang abad ke-20, pendekatan sifat adalah salah satu upaya sistematis pertama untuk mempelajari kepemimpinan. Kedua, pendekatan keterampilan (*skills approach*): mengambil perspektif kepemimpinan yang berpusat pada pemimpin. Namun, dalam

pendekatan keterampilan, kita mengalihkan pemikiran kita dari fokus pada karakteristik kepribadian. Biasanya dipandang sebagai bawaan dan sebagian besar bersifat tetap, menjadi penekanan pada keterampilan dan kemampuan yang dapat dipelajari dan dikembangkan.

Ketiga, pendekatan perilaku (*behavioral approach*): berfokus secara eksklusif pada apa yang dilakukan pemimpin dan bagaimana mereka bertindak. Dalam mengalihkan studi tentang kepemimpinan ke perilaku pemimpin, pendekatan perilaku memperluas penelitian kepemimpinan dengan memasukkan tindakan pemimpin terhadap pengikutnya dalam berbagai konteks.

Keempat, pendekatan situasional (*situational approach*): salah satu pendekatan kepemimpinan yang lebih dikenal luas adalah pendekatan situasional, yang dikembangkan oleh Hersey & Blanchard (1969) berdasarkan teori gaya manajemen 3-D Reddin (1967). Pendekatan situasional telah disempurnakan dan direvisi beberapa kali sejak awal (Hersey & Blanchard, 1977; Blanchard et al., 1993), dan telah digunakan secara luas dalam pelatihan dan pengembangan kepemimpinan organisasi. Sesuai dengan nama

pendekatannya, pendekatan situasional berfokus pada kepemimpinan dalam situasi. Premis teori ini adalah bahwa situasi yang berbeda memerlukan jenis kepemimpinan yang berbeda. Dari sudut pandang ini, <sup>312</sup> untuk menjadi pemimpin yang efektif, seseorang harus menyesuaikan gayanya dengan tuntutan situasi yang berbeda.

#### **2.4.2. Konsep Gaya Kepemimpinan**

Dari segi asal atau terjadinya, ada tiga jenis pemimpin, yaitu: (1) pemimpin bawaan; (2) pemimpin yang dididik atau dilatih; dan (3) pemimpin manajemen (Wijaya et al., 2015:5). Ada lima gaya kepemimpinan, yaitu: (1) gaya bebas (*impoverished management*); (2) gaya santai (*country club management*); (3) gaya kompromi (*organization man management*); (4) gaya otoriter (*authority-obedience management*); dan (5) gaya demokratis (*team management*) (Blake & Mouton, 1979:11). Gaya kepemimpinan yang berkaitan dengan luas otonomi yang diberikan kepada para bawahan, terdiri dari: (1) gaya otoriter atau <sup>267</sup> otokratis; (2) gaya demokratis atau partisipatif; dan (3) gaya bebas atau lepas, semuanya

mengandung kelebihan dan kelemahan masing-masing (Davis & Newstrom, 1996:164).

Pertama, kepemimpinan otentik (*authentic leadership*): sebagai suatu proses yang memanfaatkan kapasitas psikologis positif dan konteks organisasi yang sangat berkembang, yang menghasilkan kesadaran diri (*self-awareness*) yang lebih besar dan perilaku positif yang mengatur diri sendiri di pihak pemimpin dan rekan kerja, mendorong pengembangan diri yang positif (Luthans & Avolio, 2003:243). Walumbwa et al. (2008) mengkonseptualisasikan kepemimpinan otentik sebagai pola perilaku pemimpin yang berkembang dari dan didasarkan pada kualitas psikologis positif dan etika yang kuat dari pemimpin. Mereka menyarankan bahwa kepemimpinan otentik terdiri dari empat komponen yang berbeda namun terkait, yaitu: kesadaran diri, perspektif moral yang terinternalisasi, proses yang seimbang, dan transparansi relasional (Avolio et al., 2009).

Kedua, kepemimpinan sejati (*genuine leadership*): di tahun-tahun belakangan, muncul kembali minat terhadap kepemimpinan yang berasaskan saling ketergantungan antara

kepemimpinan efektif dan sistem nilai tertentu. Ada dua pendekatan dalam gerakan ini, yaitu kepemimpinan sejati dan kepemimpinan yang melayani (Wijono, 2018:194-195). Secara mengejutkan, bidang kepemimpinan hanya melakukan sedikit upaya untuk memfokuskan energinya pada hal-hal yang berkontribusi atau menghambat pengembangan kepemimpinan sejati (*genuine leadership development*) (Avolio et al., 2009:442). Kepemimpinan sejati memiliki tingkah laku dasar untuk menjadi pemimpin sejati, pemimpin itu takut akan Tuhan dan senantiasa minta hikmat-Nya, serta berani mempraktikkan kebenaran dengan percaya diri. Pemimpin yang bertakwa pada Allah SWT, akan mengatakan apa yang dianugerahkan kepadanya jauh lebih baik daripada suap, korupsi, berlaku tidak adil, dan perilaku tidak baik lainnya (Sagala, 2018:114). Pemimpin yang tidak berperilaku etis, tidak mencerminkan kepemimpinan sejati. Konsep kepemimpinan sejati dicirikan dengan adanya derajat kepercayaan yang tinggi antara pemimpin dan pengikutnya (Burns, 1978).

Ketiga, kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*): Avolio et al. (2009:421)

mengkaji mengenai: pengganti kepemimpinan, kepemimpinan yang melayani, spiritualitas dan kepemimpinan, kepemimpinan lintas budaya, dan kepemimpinan elektronik (*e-leadership*). Kepemimpinan yang melayani, yang berasal dari tulisan Greenleaf (1970), telah menjadi perhatian para sarjana kepemimpinan selama lebih dari 40 tahun. Sampai saat ini, hanya sedikit penelitian empiris tentang kepemimpinan yang melayani yang muncul di jurnal-jurnal *peer-review* yang sudah mapan. Sebagian besar tulisan akademis dan nonakademik mengenai topik ini bersifat preskriptif, dengan fokus pada bagaimana idealnya kepemimpinan yang melayani, bukan deskriptif, dengan fokus pada praktik kepemimpinan yang melayani (van Dierendonck, 2011). Namun, dalam 10 tahun terakhir, berbagai publikasi telah membantu memperjelas kepemimpinan yang melayani dan memperkuat asumsi dasarnya.

Keempat, kepemimpinan adaptif (*adaptive leadership*). Sejak Heifetz pertama kali menerbitkan *Leadership Without Easy Answers* (1994), sebuah buku penting tentang kepemimpinan adaptif, pendekatan ini telah menempati tempat yang unik dalam literatur kepemimpinan. Kepemimpinan

adaptif telah digunakan secara efektif untuk menjelaskan bagaimana pemimpin mendorong perubahan yang efektif di berbagai tingkatan, termasuk diri sendiri, organisasi, komunitas, dan masyarakat. Pengembangan kerangka kepemimpinan adaptif sebagian besar muncul dari karya Heifetz dan rekan-rekannya (Heifetz & Sinder, 1988; Heifetz, 1994; Heifetz & Laurie, 1997; Heifetz & Linsky, 2002; Heifetz et al., 2009).

Kelima, kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*): Burns (1978) mengembangkan perbedaan antara kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) dan kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*). Kepemimpinan transaksional biasanya melibatkan semacam pertukaran, permintaan yang dikabulkan di sini untuk permintaan di masa depan di sana.

Keenam, kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*): kepemimpinan transformasional berupaya menyatukan masyarakat dalam mengejar kepentingan komunal di luar kepentingan individu (Burns, 1978). Bass (1985:20) mengidentifikasi empat dimensi dalam kepemimpinan transformasional, yaitu: pemimpin

transformasional bersifat karismatik, inspiratif, merangsang secara intelektual, dan perhatian terhadap individu.

Ketujuh, kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership*): pada waktu yang hampir bersamaan dengan penerbitan buku Burns, House (1976) menerbitkan teori kepemimpinan karismatik. Sejak dipublikasikan, kepemimpinan karismatik telah mendapat banyak perhatian para peneliti (Conger, 1999; Hunt & Conger, 1999). Hal ini sering digambarkan dengan cara yang membuatnya mirip, atau bahkan identik dengan kepemimpinan transformasional.

Kedelapan, kepemimpinan Pancasila: Kuntadi (2017:4-5) mengemukakan bahwa konsep kepemimpinan Pancasila menekankan pemimpin sebagai pengasuh yang mendorong, menuntun, dan membimbing asuhannya. Trilogi kepemimpinan Pancasila, yaitu: (1) *Ing Ngarsa Sung Tuladha*; (2) *Ing Madya Mangun Karsa*; dan (3) *Tut Wuri Handayani*. Konsep kepemimpinan tersebut mungkin terlalu ideal, sehingga kita berpikir bahwa itu sulit diwujudkan. Dalam kenyataannya, banyak orang yang dalam hidup kesehariannya bersikap

dan berperilaku seperti itu secara alamiah, tanpa dibuat-buat atau dipaksakan.

Selain trilogi kepemimpinan Pancasila tersebut, menurut Kartono (2016:329-330), yaitu: (1) Ketuhanan Yang Maha Esa; (2) waspada purba wisesa; (3) *ambeg* paramarta; (4) prasaja; (5) satya; (6) hemat (*gemi*, *nastiti*, *ati-ati*); (7) terbuka; (8) legawa; dan (9) bersifat ksatria. Domai (2012:32) mengemukakan sifat kepemimpinan Pancasila, yaitu: (1) takwa; (2) adil; (3) arif; (4) penuh prakarsa; (5) percaya diri; dan (6) penuh daya pemikat.

## 2.5. Konsep Kepemimpinan Strategis

Sebagian besar literatur kepemimpinan awal berkaitan dengan supervisor atau manajer menengah dalam organisasi, namun dalam beberapa tahun terakhir telah terjadi peningkatan minat terhadap “strategic leadership” oleh para eksekutif puncak (Cannella Jr. & Monroe, 1997). Pergeseran fokus ini mencerminkan meningkatnya minat untuk memahami bagaimana para eksekutif dapat mentransformasikan perusahaan mereka untuk menghadapi globalisasi, meningkatnya persaingan internasional, dan perubahan teknologi dan sosial yang pesat.

Perlu adanya rumusan proses kolaboratif dan disiplin kepemimpinan strategis (*strategic leadership*). Sebagai disiplin integratif, kepemimpinan strategis bergantung pada pengetahuan dan wawasan interdisipliner tentang kepemimpinan dan pengalaman manusia serta menggunakan berbagai metode penyelidikan empiris dan konseptual. Sebagai disiplin ilmu terapan, ia menggunakan metode sistematis dalam mengembangkan strategi, mengambil keputusan, dan mengambil tindakan. Kepemimpinan strategis yang bersifat kolaboratif melibatkan peserta dalam proses kelompok dan membuat keputusan melalui serangkaian pertimbangan yang disengaja dan terstruktur.

Seperti yang akan menjadi jelas, hubungan antara strategi dan kepemimpinan memerlukan penjabaran yang cermat. Akibatnya, masing-masing konsep mencakup kriteria yang akan menetapkan syarat-syarat hubungannya dalam kepemimpinan strategis. Karena kepemimpinan melibatkan manusia pada tingkat pengalaman dan motivasi yang mendalam, strategi harus dimulai dari sana. Gagasan tentang strategi integral membawa kita pada definisi diri organisasi melalui narasi sebagai titik awal strategi. Kepemimpinan mengajukan petisi kepada manajemen strategis untuk menemukan kedalamannya dan

memperluas visinya. Gagasan strategi “integral” juga mencoba menangkap gagasan bahwa kepemimpinan strategis harus terus-menerus mencerminkan model pemikiran dan penilaiannya sendiri. Agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, sebuah lembaga/instansi harus memperhatikan hubungannya dengan sistem otoritas yang sah dan hubungannya dengan metode implementasi.

Integrasi strategi dan kepemimpinan juga melibatkan serangkaian harapan eksplisit dari sisi strategi. Proses strategi meminta kepemimpinan berkomitmen pada serangkaian langkah dan prosedur yang teratur, dan pada beragam bentuk pengetahuan, analisis, dan pengukuran. Strategi dan kepemimpinan saling menawarkan cara-cara disiplin dalam memahami masalah dan mengambil keputusan, serta proses yang saling terkait yang dapat memobilisasi orang dan sumber daya suatu organisasi (Morrill, 2010:107-108).

Perlu adanya analisis yang menggambarkan bagaimana beberapa konteks, aktivitas, dan hubungan penting dapat menjadi sumber daya bagi penerapan kepemimpinan strategis. Ada banyak sekali peluang di masing-masing lembaga/instansi selain peluang-peluang tersebut, namun peluang-peluang tersebut merupakan peluang-peluang penting yang sering

muncul dalam literatur mengenai pelaksanaan strategi (Bryson, 1995; Keller, 1997; Rowley et al., 1997; Sevier, 2000; Alfred et al., 2006). Hal ini perlu fokus pada: (1) komunikasi tentang strategi; (2) strategi dan budaya organisasi: norma, cerita, ritual, dan upacara; (3) wewenang: kepemimpinan, manajemen, dan sistem pengendalian; (4) strategi dan akreditasi; (5) penilaian strategis; (6) tinjauan program strategis; (7) dewan pengurus dan implementasi strategi; dan (8) integrasi dan momentum strategis.

Untuk melaksanakan tujuannya, kepemimpinan strategis mempertimbangkan berbagai hubungan dan siap untuk menciptakan mekanisme pengambilan keputusan yang integratif permanen atau sementara. Seringkali, komite atau gugus tugas khusus diperlukan untuk mengatasi isu-isu terkait. Kelompok ini menyatukan anggota departemen dan unit, yang harus bekerja sama untuk menerapkan strategi. Mereka mungkin menjadi komunitas praktik berkelanjutan yang mengembangkan kesadaran diri dan bertemu secara berkala. Karena kesamaan minat dan keahlian, mereka dapat berkontribusi terhadap pengetahuan dan pertumbuhan satu sama lain (Wenger & Snyder, 2000).

Penelitian tentang konsekuensi pergantian kepala eksekutif suatu organisasi relevan untuk memahami

pentingnya kepemimpinan strategis. Misalnya, metode penelitian di sebagian besar studi suksesi adalah studi lapangan arsip pada CEO untuk sampel perusahaan bisnis, namun beberapa studi suksesi telah menggunakan pelatih profesional. Semua data berasal dari catatan arsip, dan karakteristik penerus (misalnya internal vs eksternal) terkait dengan perubahan ukuran objektif kinerja organisasi pada tahun sebelum dan sesudah terjadi suksesi (Grinyer et al., 1990). Kemajuan telah dicapai dalam memahami alasan suksesi, bagaimana penerus dipilih, dan konsekuensi suksesi bagi organisasi (Shen & Cannella, 2002; Zhang & Rajagopalan, 2004; Giambatista et al., 2005; Sobel et al., 2007).

Terlepas dari struktur formal suatu organisasi, perbedaan akan terjadi pada sejauh mana kepemimpinan strategis benar-benar dibagikan di antara para *top executive*. Sebuah organisasi dengan tim eksekutif mungkin memiliki CEO otokratis yang membiarkan eksekutif lain mempunyai pengaruh kecil terhadap keputusan strategis. Sedangkan organisasi dengan hierarki tradisional mungkin memiliki CEO yang memberdayakan *top executive* lainnya untuk berbagi tanggung jawab dalam membuat keputusan strategis (Yukl, 2013:291).

Proses pembelajaran misalnya, diperlukan sampai batas tertentu dalam organisasi, dan kepentingan relatifnya akan bergantung pada strategi kompetitif dan laju perubahan dalam lingkungan eksternal (Tushman & O'Reilly III, 1996; He & Wong, 2003; O'Reilly III & Tushman, 2004).

Tantangan (*challenge*) yang sulit bagi para pemimpin adalah bagaimana memperoleh manfaat dari proses pembelajaran dan menghindari efek samping yang merugikan (Miller, 1990; Yukl & Lepsinger, 2004). Terlalu banyak penekanan pada eksplorasi dapat mengakibatkan biaya yang berlebihan untuk memperoleh pengetahuan baru (misalnya untuk penelitian dan pengembangan/*R&D*). Namun, terlalu banyak penekanan pada eksploitasi dapat mengurangi fleksibilitas dan menghambat pengembangan produk dan layanan baru. Memperkenalkan produk baru terlalu cepat dapat mengurangi profitabilitas produk lama yang masih terjual dengan baik dan membayar biaya pengembangannya. Namun, menunggu terlalu lama dapat mengakibatkan hilangnya keunggulan kompetitif. Pemimpin yang efektif (*effective leader*) menyeimbangkan *trade-off* dan mengintegrasikan proses dengan cara yang sesuai dengan situasi.

Para pemimpin berani keluar. Tidak ada satupun individu dalam penelitian yang berdiam diri menunggu nasib tersenyum pada mereka. Meskipun “luck” atau “being in the right place at the right time” mungkin berperan dalam peluang-peluang spesifik yang dimiliki para pemimpin, mereka yang memimpin orang lain menuju kesuksesan akan mencari dan menerima tantangan (*challenge*). Pemimpin adalah pionir, orang yang bersedia melangkah ke hal yang belum diketahui. Mereka mencari peluang untuk berinovasi, tumbuh, dan berkembang. Para pemimpin tahu betul bahwa inovasi dan perubahan mengharuskan mereka bereksperimen dan mengambil risiko. Salah satu cara untuk menghadapi potensi risiko dan kegagalan eksperimen adalah dengan melakukan pendekatan perubahan melalui langkah-langkah bertahap dan kemenangan kecil (Kouzes & Posner, 2003).

Kouzes & Posner (2017) misalnya, menyelenggarakan program *The Leadership Challenge*. *The Leadership Challenge* adalah tentang bagaimana pemimpin memobilisasi orang lain agar ingin mencapai hal-hal luar biasa dalam organisasi. Ini tentang praktik yang digunakan para pemimpin untuk mengubah nilai menjadi tindakan, visi menjadi kenyataan, hambatan menjadi inovasi, keterpisahan menjadi solidaritas, dan

risiko menjadi imbalan. Ini tentang kepemimpinan yang membuat perbedaan positif di tempat kerja dan menciptakan iklim di mana orang mengubah peluang yang menantang menjadi kesuksesan yang luar biasa.

*The Leadership Challenge* berfokus pada bagaimana pemimpin berjuang untuk menyelesaikan sesuatu dalam organisasi. Ini menyajikan lima praktik yang dapat dilakukan oleh orang biasa untuk menghasilkan yang terbaik dalam diri mereka dan orang-orang yang mereka pimpin. *The Five Practices of Exemplary Leadership*<sup>®</sup>, meliputi: (1) memberi contoh; (2) menginspirasi visi bersama; (3) menantang proses; (4) memungkinkan orang lain untuk bertindak; dan (5) menyemangati hati. *The Leadership Challenge* menjelaskan bagaimana pemimpin membangun landasan nilai-nilai untuk menciptakan gambaran masa depan yang menarik, bermanfaat, dan bersama (Kouzes & Posner, 2010).

## BAB III

### PENDEKATAN KEPEMIMPINAN

#### 3.1. Pendahuluan

315

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok menuju pencapaian tujuan bersama. Selama beberapa dekade, para peneliti telah mengembangkan berbagai macam pendekatan untuk memahami dan mengimplementasikan kepemimpinan yang efektif.

Ada delapan macam pendekatan dalam kepemimpinan yang berkembang seiring waktu. Masing-masing pendekatan kepemimpinan ini memiliki kelebihan dan kekurangan. Setiap pendekatan kepemimpinan mencerminkan perubahan dalam teori dan praktik manajemen, yaitu pendekatan perilaku (*behavior approach*), pendekatan kontingensi (*contingency approach*), pendekatan manajemen (*management approach*), pendekatan partisipatif (*participative approach*), pendekatan hubungan (*relationship approach*), pendekatan situasi (*situational approach*), pendekatan manusia hebat (*the great man approach*), dan pendekatan sifat (*trait approach*).

### 3.2. Definisi Pendekatan Kepemimpinan

42

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2024), pendekatan adalah usaha dalam rangka aktivitas penelitian untuk mengadakan hubungan dengan orang yang diteliti, metode untuk mencapai pengertian tentang masalah penelitian. Sedangkan kepemimpinan adalah perihal pemimpin; cara memimpin. Dengan demikian pendekatan kepemimpinan merupakan metode yang digunakan seseorang dalam memimpin.

Semua pendekatan kepemimpinan memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Setiap pemimpin dapat menerapkan beberapa pendekatan kepemimpinan dalam memimpin anak buah sehingga dapat mencapai tujuan yang lebih baik dan sesuai dengan yang diharapkan.



**Gambar 3.1 Saat Memimpin Rapat diperlukan Pendekatan Kepemimpinan yang tepat**

Sumber: <https://nawakara.com/en/being-a-good-subordinate-is-a-requirement-to-be-a-good-leader/>

### 3.3. Delapan Macam Pendekatan Kepemimpinan

Ada delapan macam Pendekatan Kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh para pemimpin.

#### 3.3.1. Pendekatan Perilaku (*Behavior Approach*)

Pendekatan perilaku adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada tindakan dan perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mengarahkan dan memotivasi pengikut (Yukl, 2013).

Pendekatan perilaku berfokus pada tindakan dan perilaku pemimpin daripada sifat atau karakteristik pribadi mereka (Northouse, 2018). Pendekatan ini mengidentifikasi perilaku spesifik yang efektif, seperti perilaku yang berorientasi pada tugas dan perilaku yang berorientasi pada hubungan antar sesama.

Karakteristik:

1. mengidentifikasi dan mengembangkan perilaku spesifik yang efektif;
2. fokus pada tindakan nyata daripada sifat bawaan.

Kelebihan:

- a. memberikan panduan praktis untuk pengembangan kepemimpinan;
- b. fleksibel dan dapat disesuaikan dengan berbagai situasi.

Kekurangan:

- a. bisa mengabaikan aspek kepribadian dan motivasi pemimpin;
- b. tidak selalu mencakup semua aspek kepemimpinan yang kompleks.

### **3.3.2. Pendekatan Kontingensi (*Contingency Approach*)**

Pendekatan kontingensi adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada berbagai faktor kontingensi yang spesifik terhadap situasi (Vroom & Jago, 2013).

Pendekatan kontingensi menekankan bahwa tidak ada satu cara yang tepat untuk memimpin dalam setiap situasi (Fiedler, 2015). Keefektifan kepemimpinan tergantung pada berbagai faktor kontingensi, termasuk sifat tugas, lingkungan kerja, dan karakteristik pengikut.

Karakteristik:

- a. mengidentifikasi faktor-faktor kontingensi yang mempengaruhi kepemimpinan;
- b. menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan faktor-faktor ini.

Kelebihan:

- a. memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami kepemimpinan;
- b. fleksibel dan dapat disesuaikan dengan berbagai situasi.

Kekurangan:

- a. memerlukan pemahaman mendalam tentang faktor-faktor kontingensi;
- b. bisa rumit dan sulit untuk diterapkan secara konsisten.

### **3.3.3. Pendekatan Manajemen (*Management Approach*)**

Pendekatan manajemen adalah pendekatan kepemimpinan yang fokus pada fungsi manajerial dalam mengatur, mengarahkan, dan mengontrol sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi (Daft, 2015).

Pendekatan manajemen melihat kepemimpinan dari sudut pandang manajerial, di mana pemimpin berfungsi untuk mengatur, mengarahkan, dan mengontrol sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi (Fayol, 2016). Pendekatan ini menekankan pada fungsi-fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian.

Karakteristik:

- a. fokus pada fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian;
- b. pendekatan yang terstruktur dan sistematis.

Kelebihan:

- a. memberikan kerangka kerja yang jelas untuk kepemimpinan;
- b. efektif dalam memastikan efisiensi dan pencapaian tujuan organisasi.

Kekurangan:

- a. bisa terlalu kaku dan birokratis;
- b. kurang memperhatikan aspek manusiawi dan motivasi individu.

### 3.3.4. Pendekatan Partisipatif (*Participative Approach*)

Pendekatan partisipatif adalah gaya kepemimpinan yang melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan dan mendorong partisipasi aktif dari anggota tim (Yukl, 2013).

Pendekatan partisipatif menekankan pentingnya melibatkan pengikut dalam proses pengambilan keputusan (Somech, 2010). Pemimpin yang menggunakan pendekatan ini mendorong partisipasi aktif dan masukan dari anggota tim, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan kolaboratif.

Karakteristik:

- a. melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan;
- b. mendorong partisipasi dan kolaborasi.

Kelebihan:

- a. meningkatkan komitmen dan kepuasan karyawan;
- b. mendorong ide-ide kreatif dan solusi inovatif.

Kekurangan:

- a. memerlukan waktu dan bisa memperlambat proses pengambilan keputusan;
- b. tidak selalu efektif dalam situasi darurat atau krisis.

### **3.3.5. Pendekatan Hubungan (*Relationship Approach*)**

Pendekatan hubungan adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan hubungan interpersonal yang positif dan saling menghargai antara pemimpin dan pengikut (Graen & Uhl-Bien, 2013).

Pendekatan hubungan menekankan pentingnya membangun hubungan yang kuat dan positif antara pemimpin dan pengikut (Men, 2014). Pendekatan ini mengedepankan kepercayaan, komunikasi efektif, dan perhatian terhadap kesejahteraan anggota tim. Pemimpin yang menggunakan pendekatan ini berusaha untuk **menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif, membangun kepercayaan, komunikasi yang baik, dan hubungan yang saling menghargai**

Karakteristik:

- a. fokus pada hubungan interpersonal;
- b. membangun kepercayaan dan komunikasi.

Kelebihan:

- a. meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan;
- b. mendorong kerja sama dan kolaborasi dalam tim.

Kekurangan:

- a. memerlukan waktu dan usaha untuk membangun hubungan yang kuat;
- b. bisa kurang efektif dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat.

### **3.3.6. Pendekatan Situasi (*Situational Approach*)**

Pendekatan situasi adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan pentingnya menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi situasi dan kebutuhan pengikut (Thompson & Glasø, 2015).

Pendekatan situasi menekankan pentingnya menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi yang dihadapi (Blanchard & Hersey, 2014). Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu mengenali kebutuhan situasi dan bertindak sesuai dengan itu, baik itu berdasarkan tingkat kesiapan dan kemampuan pengikut.

Karakteristik:

- a. fleksibel dan adaptif;
- b. menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan konteks situasi.

Kelebihan:

- a. efektif dalam menghadapi situasi yang beragam dan dinamis;
- b. meningkatkan kinerja tim melalui pendekatan yang disesuaikan.

Kekurangan:

- a. memerlukan penilaian yang akurat dari situasi;
- b. bisa rumit untuk diterapkan dalam organisasi besar.

### **3.3.7. Pendekatan Manusia Hebat (*The Great Man approach*)**

Pendekatan manusia hebat adalah teori kepemimpinan yang berpendapat bahwa pemimpin hebat dilahirkan dengan kualitas-kualitas luar biasa yang membuat mereka mampu memimpin secara alami (Kirkpatrick & Locke, 2011).

Pendekatan manusia hebat didasarkan pada keyakinan bahwa pemimpin lahir dengan kualitas luar biasa yang membuat mereka mampu memimpin (Carlyle, 2013). Pendekatan ini melihat kepemimpinan sebagai sesuatu yang diwariskan atau berasal dari sifat bawaan.

Karakteristik:

- a. fokus pada kualitas luar biasa yang dianggap bawaan;
- b. melihat pemimpin sebagai individu yang unik dan istimewa.

Kelebihan:

- a. menghargai kontribusi individu yang luar biasa dalam sejarah;
- b. menginspirasi dan memotivasi dengan menyoroti contoh-contoh pemimpin hebat.

Kekurangan:

- a. tidak memberikan panduan yang jelas untuk pengembangan kepemimpinan;
- b. mengabaikan faktor kontekstual dan situasional.

### 3.3.8. Pendekatan Sifat (*Trait Approach*)

Pendekatan sifat adalah pendekatan kepemimpinan yang fokus pada karakteristik pribadi dan sifat bawaan yang membedakan pemimpin dari non-pemimpin (Northouse, 2018).

Pendekatan sifat berfokus pada karakteristik pribadi yang membedakan pemimpin dari non-pemimpin (Zaccaro, 2012). Pendekatan ini mencari sifat-sifat bawaan seperti kepercayaan diri, kecerdasan, dan integritas yang dianggap penting.

Karakteristik:

- a. mengidentifikasi sifat-sifat pribadi yang berkaitan dengan kepemimpinan;
- b. fokus pada karakteristik bawaan daripada perilaku atau situasi.

Kelebihan:

- a. memberikan pandangan tentang atribut pribadi yang penting untuk kepemimpinan;
- b. membantu dalam seleksi dan pengembangan pemimpin.

Kekurangan:

- a. bisa terlalu deterministik dan mengabaikan pengaruh situasi;

- b. tidak selalu memberikan panduan praktis untuk pengembangan kepemimpinan.

### **3.4. Kesimpulan**

Kepemimpinan adalah konsep yang kompleks dengan berbagai pendekatan yang menawarkan perspektif unik tentang bagaimana memimpin dan mengarahkan orang lain. Delapan pendekatan kepemimpinan masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan. Pemahaman yang komprehensif tentang berbagai pendekatan ini dapat membantu pemimpin untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang efektif dan sesuai dengan konteks spesifik mereka. Dengan menggabungkan elemen-elemen dari berbagai pendekatan, pemimpin dapat menciptakan strategi yang fleksibel dan adaptif untuk memimpin organisasi mereka menuju kesuksesan.

## BAB IV

### 232

# GAYA KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok menuju pencapaian tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan menggambarkan cara seorang pemimpin berinteraksi dengan bawahannya dan bagaimana mereka membuat keputusan serta mengelola tim. Berbagai teori telah dikembangkan untuk memahami gaya kepemimpinan yang efektif dalam berbagai situasi dan konteks.

### 4.1. Teori Gaya Kepemimpinan

46

#### 4.1.1. Teori Kepemimpinan Situasional

Teori Kepemimpinan Situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard berpendapat bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang terbaik dalam semua situasi. Sebaliknya, gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan tingkat kesiapan dan kompetensi pengikut. Berikut adalah empat gaya kepemimpinan utama dalam teori ini:

#### 1. Directing (Memberi Arahan)

Gaya kepemimpinan ini melibatkan pemberian instruksi spesifik dan pengawasan kinerja secara ketat. Pemimpin menentukan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, dan kapan melakukannya, serta memantau pelaksanaan secara terperinci.

**Implementasi:** Gaya ini paling efektif digunakan ketika pengikut memiliki tingkat kompetensi yang rendah dan membutuhkan bimbingan yang jelas untuk menyelesaikan tugas. Contoh situasi di mana gaya ini relevan adalah ketika seorang karyawan baru yang belum familiar dengan tugas-tugasnya memerlukan panduan yang terperinci.

## 2. Coaching (Melatih)

Dalam gaya ini, pemimpin memberikan arahan sekaligus dukungan emosional dan motivasi. Pemimpin masih memberikan instruksi dan supervisi, tetapi juga mendengarkan umpan balik dari pengikut dan memberikan dorongan untuk meningkatkan kinerja mereka.

**Implementasi:** Gaya melatih cocok untuk pengikut yang memiliki tingkat kompetensi sedang tetapi memerlukan motivasi dan dukungan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Misalnya, seorang karyawan yang telah memahami dasar-dasar pekerjaannya tetapi membutuhkan dukungan untuk mengembangkan keterampilan lebih lanjut.

### **3. Supporting (Mendukung)**

Pemimpin memberikan dukungan dan partisipasi kepada pengikut dalam pengambilan keputusan. Gaya ini berfokus pada membangun hubungan dan memberikan dukungan emosional sambil melibatkan pengikut dalam proses pengambilan keputusan.

**Implementasi:** Gaya ini paling efektif ketika pengikut memiliki kompetensi yang tinggi tetapi kurang percaya diri atau motivasi. Pemimpin mendukung mereka dengan memberikan umpan balik positif dan melibatkan mereka dalam diskusi untuk membangun rasa percaya diri.

### **4. Delegating (Mendelegasikan)**

Dalam gaya ini, pemimpin menyerahkan tanggung jawab penuh kepada pengikut. Pemimpin mempercayakan pengikut untuk mengambil keputusan dan menjalankan tugas tanpa banyak campur tangan.

**Implementasi:** Gaya mendelegasikan efektif digunakan ketika pengikut memiliki kompetensi dan motivasi yang tinggi. Mereka mampu bekerja mandiri dan tidak memerlukan pengawasan ketat. Contoh situasi di mana gaya ini relevan adalah ketika seorang karyawan berpengalaman diberikan proyek yang membutuhkan sedikit arahan dari atasan.

#### 4.1.2. Teori Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

James MacGregor Burns, dalam bukunya *Leadership* (1978), mengidentifikasi dua jenis utama kepemimpinan: transformasional dan transaksional. Kedua gaya kepemimpinan ini memiliki pendekatan yang berbeda dalam mempengaruhi dan memotivasi pengikut.

##### a. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai potensi penuh mereka dan melampaui ekspektasi. Pemimpin transformasional berfokus pada perubahan jangka panjang dan memiliki visi yang jelas

untuk masa depan. Mereka tidak hanya mengelola pekerjaan sehari-hari, tetapi juga mengubah nilai, aspirasi, dan prioritas pengikut.

#### **Karakteristik Utama:**

- **Visi Jangka Panjang:** Pemimpin transformasional memiliki visi yang kuat dan mampu mengkomunikasikan visi tersebut dengan cara yang memotivasi pengikut.
- **Inspirasi:** Mereka menggunakan inspirasi dan motivasi untuk mendorong pengikut melampaui batas kemampuan mereka.
- **Kepemimpinan Karismatik:** Pemimpin ini sering kali memiliki daya tarik pribadi yang kuat dan mampu membangun hubungan emosional dengan pengikut.
- **Stimulasi Intelektual:** Mereka mendorong inovasi dan kreativitas dengan menantang asumsi yang ada dan mendorong pengikut untuk berpikir kritis.

- **Pertimbangan Individual:** Pemimpin transformasional memberikan perhatian pribadi kepada setiap pengikut, mendukung dan mengembangkan mereka sesuai dengan kebutuhan individu.

235  
b. **Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada transaksi atau pertukaran yang jelas antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin transaksional mengatur dan memantau kinerja pengikut berdasarkan imbalan untuk kinerja yang baik dan hukuman untuk kegagalan. Mereka berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek dan memastikan bahwa tugas-tugas sehari-hari diselesaikan dengan efisien.

**Karakteristik Utama:**

- **Kontingen Reward:** Pemimpin memberikan imbalan berdasarkan pencapaian tugas dan kinerja yang diharapkan.
- **Manajemen dengan Pengecualian (Aktif):** Pemimpin secara aktif

memantau pekerjaan dan mengambil tindakan korektif jika terjadi penyimpangan dari standar.

- **Manajemen dengan Pengecualian (Pasif):** Pemimpin hanya campur tangan ketika standar tidak terpenuhi atau masalah muncul.
- **Kepatuhan terhadap Prosedur:** Pemimpin transaksional menekankan pentingnya kepatuhan terhadap aturan dan prosedur yang telah ditetapkan.

### **Perbandingan dan Kesimpulan**

Kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki pendekatan yang berbeda dalam memotivasi dan mengelola pengikut. Sementara kepemimpinan transformasional berfokus pada inspirasi dan perubahan jangka panjang, kepemimpinan transaksional lebih berorientasi pada efisiensi dan pencapaian tujuan jangka pendek melalui imbalan dan hukuman yang jelas. Pemimpin yang efektif sering kali menggabungkan elemen-elemen dari kedua gaya ini untuk mengatasi berbagai situasi dan kebutuhan organisasi.

Pemahaman mendalam tentang kedua gaya kepemimpinan ini memungkinkan pemimpin untuk lebih fleksibel dan adaptif dalam menghadapi tantangan dan peluang, sehingga dapat mencapai hasil yang optimal bagi organisasi dan pengikutnya.

#### **4.1.3. Teori Kepemimpinan Karismatik**

Max Weber mengemukakan konsep kepemimpinan karismatik, di mana pemimpin memiliki daya tarik dan pesona pribadi yang kuat, sehingga mampu mempengaruhi pengikut melalui visi dan energi mereka.

#### **4.1.4. Teori Kepemimpinan Otokratis dan Demokratis**

- **Kepemimpinan Otokratis:** Pemimpin mengambil keputusan sendiri tanpa partisipasi pengikut, cenderung mengontrol dan mendominasi.
- **Kepemimpinan Demokratis:** Pemimpin melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan, mendorong partisipasi dan kolaborasi.

## **4.2. Implementasi Gaya Kepemimpinan**

### **4.2.1. Kepemimpinan dalam Konteks Organisasi**

Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi sangat bergantung pada budaya organisasi, sifat pekerjaan, dan karakteristik karyawan. Pemimpin yang efektif mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan situasi dan kebutuhan organisasi.

#### **1. Kepemimpinan dalam Konteks Pendidikan**

Dalam dunia pendidikan, gaya kepemimpinan transformasional sering dianggap paling efektif karena mampu menginspirasi dan memotivasi guru dan siswa untuk mencapai hasil yang lebih tinggi. Kepemimpinan situasional juga penting untuk menangani berbagai tingkat kesiapan dan kompetensi staf pengajar.

#### **2. Kepemimpinan dalam Konteks Bisnis**

Dalam lingkungan bisnis, kepemimpinan transaksional dapat efektif dalam jangka pendek untuk mencapai target dan kinerja spesifik. Namun, untuk keberhasilan jangka panjang dan inovasi, kepemimpinan transformasional sangat penting.

#### **3. Kepemimpinan dalam Konteks Militer**

Kepemimpinan otokratis sering digunakan dalam konteks militer karena kebutuhan akan disiplin dan kepatuhan yang tinggi. Namun, kepemimpinan situasional juga dapat diterapkan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan personel militer.

### **4.3. Studi Kasus Kepemimpinan**

#### **1. Studi Kasus: Steve Jobs (Apple Inc.)**

Steve Jobs adalah contoh dari pemimpin karismatik dan transformasional. Visi dan inovasinya mengubah Apple menjadi salah satu perusahaan teknologi terkemuka di dunia. Jobs dikenal karena standar tinggi dan pendekatan hands-on, yang mendorong timnya untuk berinovasi dan mencapai keunggulan.

#### **2. Studi Kasus: Nelson Mandela**

Nelson Mandela menunjukkan kepemimpinan transformasional melalui upaya tanpa henti untuk mengakhiri apartheid di Afrika Selatan. Kepemimpinannya yang penuh inspirasi dan visi untuk masa depan yang lebih baik membantu negara itu melakukan transisi damai menuju demokrasi.

#### **3. Studi Kasus: Jack Welch (General Electric)**

Jack Welch dikenal dengan gaya kepemimpinan transaksionalnya di General Electric, di mana ia fokus pada peningkatan kinerja melalui akuntabilitas dan imbalan yang jelas. Strateginya berhasil meningkatkan nilai perusahaan secara signifikan selama masa jabatannya.

#### **4.4. Mengukur Efektivitas Gaya Kepemimpinan**

##### **1. Survei dan Kuesioner**

Menggunakan survei dan kuesioner seperti Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) untuk mengukur berbagai aspek kepemimpinan transformasional dan transaksional.

14

##### **2. Penilaian 360 Derajat**

Metode penilaian yang melibatkan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, dan bawahan, untuk memberikan gambaran komprehensif tentang efektivitas kepemimpinan.

##### **3. Analisis Kinerja**

Menganalisis kinerja organisasi dan individu sebagai hasil dari gaya kepemimpinan yang diterapkan. Ini dapat mencakup metrik

keuangan, kepuasan karyawan, dan pencapaian tujuan strategis.

#### **4.5. Tantangan dan Tren Kepemimpinan Masa Depan**

##### **1. Kepemimpinan dalam Era Digital**

Pemimpin masa depan harus beradaptasi dengan teknologi baru dan lingkungan kerja yang terus berubah. Kepemimpinan digital yang efektif melibatkan penggunaan alat teknologi untuk berkomunikasi, mengelola tim, dan menginspirasi inovasi.

##### **2. Kepemimpinan dan Keberagaman**

Pentingnya inklusi dan keberagaman dalam kepemimpinan semakin diakui. Pemimpin yang efektif harus mampu mengelola tim yang beragam dan memanfaatkan perbedaan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

##### **3. Kepemimpinan Berkelanjutan**

Kepemimpinan masa depan harus fokus pada keberlanjutan dan tanggung jawab sosial. Pemimpin perlu mengintegrasikan praktik berkelanjutan dalam operasi bisnis dan pengambilan keputusan mereka.

## Kesimpulan

Gaya kepemimpinan adalah aspek penting dalam menentukan keberhasilan organisasi dan individu. Berbagai teori dan pendekatan yang telah dikembangkan menunjukkan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu beradaptasi dan menerapkan gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan konteks dan kebutuhan tim atau organisasi mereka. Dengan memahami dan mengimplementasikan teori-teori kepemimpinan yang berbeda, pemimpin dapat menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan tim mereka menuju kesuksesan.

## **BAB V**

### **GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN PERILAKU INDIVIDU**

#### **5.1. Definisi Perilaku Individu**

Perilaku individu merujuk pada tindakan dan respons seseorang dalam berbagai situasi, baik dalam konteks pribadi maupun organisasi. Perilaku ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kepribadian, sikap, nilai, motivasi, dan lingkungan sosial. Dalam konteks organisasi, perilaku individu mencakup bagaimana karyawan berinteraksi dengan rekan kerja, bagaimana mereka menanggapi kebijakan dan prosedur organisasi, serta bagaimana mereka bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **5.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Individu**

Perilaku individu dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling terkait. Faktor-faktor ini dapat dikategorikan menjadi faktor internal dan eksternal:

##### **1. Faktor Internal**

###### **a. Kepribadian**

**Kepribadian** mencakup karakteristik psikologis yang membedakan seseorang dari yang lain dan mempengaruhi cara mereka berperilaku dalam berbagai situasi. Contoh kepribadian termasuk ekstroversi, neurotisisme, dan keterbukaan terhadap pengalaman.

b. Motivasi

Motivasi adalah dorongan internal yang mengarahkan perilaku seseorang. **Teori motivasi**, seperti **Teori Hierarki Kebutuhan Maslow** dan **Teori Dua Faktor Herzberg**, menjelaskan bagaimana kebutuhan dan faktor-faktor motivasional mempengaruhi perilaku.

c. Nilai

Nilai adalah keyakinan mendalam tentang apa yang penting dalam hidup, yang membentuk keputusan dan tindakan seseorang. Nilai dapat berasal dari budaya, agama, dan pengalaman pribadi.

d. Emosi

Emosi mempengaruhi bagaimana seseorang merespons situasi tertentu.

Emosi positif dapat meningkatkan kinerja dan kreativitas, sementara emosi negatif dapat menghambat kemampuan berpikir dan bertindak.

e. Sikap

Sikap adalah evaluasi positif atau negatif terhadap objek, orang, atau peristiwa. Sikap mempengaruhi bagaimana seseorang merespons dan berinteraksi dengan lingkungannya.

2. Faktor Eksternal

a. Lingkungan Sosial

Interaksi dengan keluarga, teman, rekan kerja, dan masyarakat secara umum mempengaruhi perilaku individu. Norma sosial dan harapan kelompok juga memainkan peran penting.

b. Budaya

Budaya mencakup nilai-nilai, kepercayaan, dan praktik yang dimiliki bersama oleh sekelompok orang. Budaya organisasi, misalnya, mempengaruhi bagaimana karyawan berperilaku di tempat kerja.

c. Pengalaman Masa Lalu

Pengalaman hidup dan kejadian yang dialami seseorang membentuk perilaku mereka di masa depan. Pengalaman positif dan negatif dapat mempengaruhi cara individu mengatasi situasi serupa di kemudian hari.

d. Kondisi Fisik dan Lingkungan Kerja

Kondisi fisik, seperti kesehatan dan kesejahteraan, serta lingkungan kerja yang mencakup fasilitas, tata letak, dan suasana, dapat mempengaruhi perilaku individu.

e. Teknologi

Perkembangan teknologi mempengaruhi cara individu bekerja dan berinteraksi. Teknologi baru dapat meningkatkan efisiensi tetapi juga menimbulkan stres dan ketidaknyamanan.

246

### **5.3. Perilaku Individu dalam Organisasi**

Perilaku individu dalam organisasi mencakup berbagai aspek yang memengaruhi kinerja, interaksi sosial, dan adaptasi terhadap lingkungan kerja. Berikut

adalah penjelasan mengenai beberapa elemen utama dari perilaku individu dalam organisasi:

### 1. Perilaku Kerja

Perilaku kerja adalah segala bentuk tindakan yang dilakukan oleh karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Ini mencakup aktivitas yang dilakukan untuk menyelesaikan tugas, interaksi dengan rekan kerja, dan partisipasi dalam kegiatan organisasi lainnya.

Aspek utama dalam perilaku kerja adalah perilaku kerja dapat berupa produktivitas, kehadiran, kerja sama tim, dan inisiatif. Perilaku positif biasanya menghasilkan kinerja yang lebih baik, sementara perilaku negatif seperti ketidakhadiran dan perilaku kontraproduktif dapat merugikan organisasi.

### 2. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi keinginan dan usaha karyawan untuk mencapai tujuan kerja mereka. Motivasi adalah kunci untuk mencapai kinerja tinggi dan kepuasan kerja.

205

Teori Motivasi:

- Teori Hierarki Kebutuhan Maslow: Menyatakan bahwa kebutuhan manusia

bertingkat dari kebutuhan fisiologis dasar hingga aktualisasi diri.

- Teori Dua Faktor Herzberg: Mengidentifikasi faktor-faktor motivasional (seperti pencapaian dan pengakuan) dan faktor-faktor higiene (seperti kondisi kerja dan gaji) yang mempengaruhi kepuasan kerja.
- Teori Ekspektansi Vroom: Menyatakan bahwa motivasi adalah hasil dari ekspektasi karyawan bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik, yang kemudian akan menghasilkan imbalan yang diinginkan.

196

### 3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaan mereka.

Ini mencakup persepsi tentang tugas, lingkungan kerja, imbalan, dan hubungan dengan rekan kerja dan atasan.

151

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti sifat pekerjaan, gaji, kesempatan pengembangan, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan.

Kepuasan kerja yang tinggi biasanya menghasilkan loyalitas, motivasi, dan kinerja yang lebih baik, sementara kepuasan kerja yang rendah dapat menyebabkan turnover tinggi dan perilaku kontraproduktif.

#### 4. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah tingkat di mana karyawan merasa terikat dan loyal kepada organisasi mereka. Ini mencakup keinginan untuk tetap bekerja di organisasi dan berkontribusi pada kesuksesannya.

Jenis Komitmen:

- Komitmen Afektif: Perasaan emosional karyawan terhadap organisasi, berdasarkan kesamaan nilai dan keterikatan emosional.
- Komitmen Normatif: Perasaan kewajiban untuk tetap bekerja di organisasi karena norma-norma sosial atau rasa tanggung jawab.
- Komitmen Berkelanjutan: Keputusan untuk tetap bekerja di organisasi karena biaya yang terkait dengan meninggalkan pekerjaan, seperti kehilangan tunjangan atau ketidakpastian pekerjaan baru.

Komitmen organisasi yang tinggi biasanya menghasilkan loyalitas, kepuasan kerja, dan kinerja

yang lebih baik, sedangkan komitmen yang rendah dapat menyebabkan ketidakpuasan dan turnover tinggi.

234

#### 5.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Perilaku Individu

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku individu dalam organisasi. Berikut adalah bagaimana berbagai gaya kepemimpinan mempengaruhi perilaku individu :

157

##### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin memiliki kontrol penuh atas keputusan dan arahan tanpa melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

330

Pengaruh :

- Positif: Efisiensi tinggi dalam situasi darurat atau ketika keputusan cepat diperlukan. Struktur yang jelas dapat mengurangi ketidakpastian.
- Negatif: Menurunkan motivasi dan kepuasan kerja karena kurangnya partisipasi dan otonomi. Dapat menyebabkan ketegangan

dan konflik karena gaya yang otoriter dan kurangnya komunikasi dua arah.

## 2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis melibatkan partisipasi aktif dari bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin mendengarkan masukan dan mendorong diskusi.

Pengaruh:

- Positif: Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karena bawahan merasa dihargai dan terlibat. Mendorong inovasi dan kreativitas melalui kolaborasi.
- Negatif: Proses pengambilan keputusan bisa menjadi lambat. Mungkin tidak efektif dalam situasi yang memerlukan keputusan cepat.

## 3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire

Kepemimpinan laissez-faire memberikan kebebasan penuh kepada bawahan untuk membuat keputusan dan menjalankan tugas tanpa banyak campur tangan dari pemimpin.

Pengaruh:

- Positif: Memberikan otonomi tinggi yang bisa meningkatkan kreativitas dan inisiatif

individu. Efektif untuk tim yang sangat terampil dan mandiri.

- Negatif: Kurangnya arahan dan dukungan dapat menyebabkan kebingungan dan ketidakpastian. Bisa menurunkan kinerja jika bawahan tidak memiliki disiplin diri yang tinggi.

#### 4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional berfokus pada inspirasi dan motivasi bawahan untuk mencapai tujuan bersama dan melebihi ekspektasi.

Pengaruh:

- Positif: Meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Mendorong perkembangan pribadi dan profesional melalui bimbingan dan dukungan.
- Negatif: Memerlukan pemimpin yang karismatik dan visioner, yang mungkin tidak selalu tersedia.

#### 5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional berdasarkan pada transaksi atau pertukaran antara pemimpin dan bawahan, menggunakan imbalan dan hukuman untuk memotivasi.

Pengaruh:

- Positif: Jelas dalam harapan dan umpan balik, dapat meningkatkan kinerja melalui sistem penghargaan yang terstruktur.
- Negatif: Fokus pada tujuan jangka pendek dan kepatuhan dapat menghambat inovasi dan kreativitas. Kepuasan kerja mungkin rendah karena kurangnya inspirasi dan pengakuan non-moneter.

#### 6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Servant

Kepemimpinan servant (pelayan) menekankan kepentingan bawahan, dengan pemimpin berfokus pada melayani dan memberdayakan tim mereka.

Pengaruh:

- Positif: Meningkatkan keterlibatan, kepuasan kerja, dan loyalitas. Mendorong iklim kerja yang mendukung dan kolaboratif.
- Negatif: Bisa dianggap kurang tegas dalam situasi yang memerlukan kepemimpinan yang kuat dan keputusan cepat.

#### 7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kebutuhan bawahan.

Pengaruh:

- Positif: Fleksibilitas tinggi yang memungkinkan penyesuaian dengan kebutuhan individu dan situasi spesifik. Dapat meningkatkan efektivitas dan adaptabilitas.
- Negatif: Memerlukan pemahaman yang baik tentang berbagai gaya kepemimpinan dan kemampuan untuk menerapkannya dengan tepat. Bisa membingungkan jika perubahan gaya terlalu sering atau tidak konsisten.

## **BAB VI**

### **GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN PERILAKU KELOMPOK**

#### **6.1. Definisi Perilaku Kelompok**

Perilaku kelompok adalah pola tindakan, interaksi, dan reaksi yang terjadi di antara anggota kelompok ketika mereka berinteraksi satu sama lain. Perilaku ini mencerminkan dinamika yang berkembang dalam kelompok dan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti struktur kelompok, tujuan bersama, norma kelompok, dan hubungan antar anggota.

#### **6.2. Dinamika Kelompok**

Dinamika kelompok mengacu pada proses yang berlangsung di dalam kelompok, yang mencakup interaksi antar anggota, peran yang diambil, norma yang terbentuk, dan kohesi yang terbangun. Memahami dinamika kelompok penting karena dapat mempengaruhi kinerja, kepuasan anggota, dan keberhasilan kelompok dalam mencapai tujuannya.

##### **Aspek-Aspek Utama Dinamika Kelompok**

##### **1. Interaksi Sosial**

Interaksi sosial merupakan inti dari dinamika kelompok, meliputi komunikasi, kolaborasi, dan konflik antar anggota.

Interaksi positif dapat meningkatkan kohesi dan efektivitas kelompok, sedangkan interaksi negatif dapat menghambat kinerja dan menciptakan ketegangan.

## 2. Peran Kelompok

Setiap anggota kelompok biasanya mengambil peran tertentu, baik secara formal maupun informal.

Peran-peran ini dapat mencakup pemimpin, pengikut, mediator, inovator, dan lainnya.

## 3. Norma Kelompok

Norma adalah aturan atau standar perilaku yang diakui dan diterima oleh anggota kelompok.

Norma membantu mengatur perilaku anggota dan menciptakan ekspektasi yang jelas.

## 4. Kohesi Kelompok

Kohesi mengacu pada tingkat kelekatan dan ikatan emosional di antara anggota kelompok.

Kohesi yang tinggi biasanya menghasilkan kerja sama yang lebih baik dan konflik yang lebih sedikit.

## 5. Tahapan Perkembangan Kelompok

### 6.3. Tahapan Perkembangan Kelompok

Menurut model Tuckman, kelompok melalui beberapa tahapan perkembangan yang khas:

#### 1. *Forming* (Pembentukan)

Anggota kelompok baru mulai bertemu dan berkenalan. Mereka masih dalam tahap penyesuaian diri dan mencari pemahaman tentang tujuan kelompok.

Karakteristik: Ketidakpastian tinggi, peran dan struktur kelompok belum jelas.

#### 2. *Storming* (Konflik)

Anggota mulai mengekspresikan pandangan mereka, yang dapat menyebabkan konflik dan ketegangan.

Karakteristik: Munculnya persaingan dan konflik peran, ketidaksepakatan tentang tujuan dan cara mencapainya.

#### 3. *Norming* (Penormaan)

Kelompok mulai mengembangkan norma dan struktur yang lebih jelas. Anggota semakin kompak dan mulai bekerja sama lebih efektif.

Karakteristik: Peningkatan kohesi dan kerja sama, peran lebih jelas, norma kelompok terbentuk.

4. *Performing* (Kinerja)

Kelompok mencapai tahap di mana mereka bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan mereka.

Karakteristik: Fokus pada penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan, kinerja tinggi, komunikasi dan kolaborasi yang efektif.

5. *Adjourning* (Pembubaran)

Kelompok menyelesaikan tugas mereka dan bersiap untuk pembubaran.

Karakteristik: Refleksi tentang pencapaian, penutupan hubungan kelompok, perasaan campur aduk (kepuasan dan kesedihan).

#### **6.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kelompok**

1. Struktur Kelompok

Struktur kelompok mengacu pada susunan formal dan informal yang mengatur peran, status, dan hubungan antar anggota kelompok.

Pengaruh: Struktur yang jelas membantu mengurangi kebingungan dan meningkatkan

efisiensi, sedangkan struktur yang ambigu dapat menyebabkan konflik dan ketidakpastian.

## 2. Norma Kelompok

Aturan atau standar perilaku yang diakui dan diterima oleh anggota kelompok.

Pengaruh: Norma yang kuat dapat meningkatkan kohesi dan kinerja, sementara norma yang lemah dapat menyebabkan perilaku tidak konsisten dan menurunkan efektivitas kelompok.

## 3. Kohesi Kelompok

Tingkat kelekatan dan ikatan emosional di antara anggota kelompok.

Pengaruh: Kohesi yang tinggi biasanya menghasilkan kerja sama yang lebih baik dan konflik yang lebih sedikit, sementara kohesi yang rendah dapat menyebabkan fragmentasi dan disfungsi.

## 4. Kepemimpinan

Gaya dan kualitas kepemimpinan mempengaruhi dinamika kelompok dan perilaku anggotanya.

Pengaruh: Pemimpin yang efektif dapat memfasilitasi komunikasi, menyelesaikan konflik, dan memotivasi anggota, sedangkan

kepemimpinan yang buruk dapat menghambat kinerja dan menciptakan ketidakpuasan.

#### 5. Ukuran Kelompok

Ukuran kelompok mengacu pada jumlah anggota dalam kelompok.

Pengaruh: Kelompok kecil cenderung lebih kohesif dan mudah dikelola, sementara kelompok besar mungkin menghadapi lebih banyak tantangan dalam koordinasi dan komunikasi.

#### 6. Komunikasi

Komunikasi merupakan proses pertukaran informasi antara anggota kelompok.

Pengaruh: Komunikasi yang efektif meningkatkan pemahaman dan koordinasi, sementara komunikasi yang buruk dapat menyebabkan kesalahpahaman dan konflik.

### **6.5. Strategi untuk Mengelola Kelompok dengan Gaya Kepemimpinan yang Berbeda**

Mengelola kelompok dengan berbagai gaya kepemimpinan memerlukan pemahaman tentang bagaimana setiap gaya mempengaruhi perilaku anggota kelompok dan situasi yang paling sesuai untuk diterapkannya. Berikut ini adalah beberapa strategi

untuk mengelola kelompok dengan berbagai gaya kepemimpinan:

1. Kepemimpinan Otokratis

- a. Situasi yang Sesuai: Ketika keputusan cepat diperlukan, dalam keadaan darurat, atau ketika anggota kelompok kurang pengalaman.
- b. Strategi:
  - Memastikan bahwa tujuan dan ekspektasi disampaikan dengan jelas.
  - Menggunakan otoritas secara adil dan konsisten.
  - Menyediakan umpan balik yang teratur dan konstruktif.

2. Kepemimpinan Demokratis

- a. Situasi yang Sesuai: Ketika kreativitas dan partisipasi anggota kelompok penting, atau ketika keputusan yang kompleks memerlukan input dari berbagai perspektif.
- b. Strategi:
  - Membuat lingkungan yang terbuka untuk diskusi dan ide.

- Menghargai kontribusi dan mendengarkan pendapat semua anggota.
- Mengambil keputusan akhir berdasarkan konsensus, bila memungkinkan.

### 3. Kepemimpinan Laissez-Faire

- a. Situasi yang Sesuai: Ketika anggota kelompok sangat mandiri, terampil, dan memerlukan sedikit arahan.
- b. Strategi:
  - Menetapkan tujuan yang jelas tetapi memberikan kebebasan dalam mencapai tujuan tersebut.
  - Mengawasi kinerja secara tidak langsung dan campur tangan hanya jika diperlukan.
  - Mendorong anggota untuk mengambil inisiatif dan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka.

### 4. Kepemimpinan Transformasional

- a. Situasi yang Sesuai: Ketika perubahan besar diperlukan, atau ketika perlu menginspirasi dan memotivasi anggota

kelompok untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi.

b. Strategi:

- Menyampaikan visi yang jelas dan memotivasi anggota untuk mencapainya.
- Membangun hubungan yang kuat dan memberikan dukungan emosional.
- Mendorong pengembangan pribadi dan profesional anggota kelompok.

5. Kepemimpinan Transaksional

a. Situasi yang Sesuai: Ketika fokus pada tugas dan tujuan jangka pendek, atau ketika sistem penghargaan dan hukuman efektif.

b. Strategi:

- Menetapkan tujuan yang spesifik dan terukur.
- Menggunakan sistem penghargaan dan hukuman untuk memotivasi anggota.

- Memastikan bahwa peraturan dan prosedur diikuti dengan ketat.

## 6. Kepemimpinan Servant

a. Situasi yang Sesuai: Ketika tujuan adalah untuk membangun hubungan yang kuat dan mendukung, serta ketika ingin memberdayakan anggota kelompok.

### b. Strategi:

- Memprioritaskan kebutuhan anggota kelompok.
- Memberikan dukungan dan sumber daya yang mereka butuhkan untuk sukses.
- Membangun lingkungan kerja yang inklusif dan menghargai kontribusi setiap anggota.

## 7. Kepemimpinan Situasional

a. Situasi yang Sesuai: Ketika kelompok memiliki kebutuhan yang beragam dan situasi berubah-ubah.

### b. Strategi:

- Menilai kebutuhan dan kemampuan setiap anggota kelompok.

- Menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan situasi dan perkembangan kelompok.
- Memberikan arahan yang lebih tegas ketika diperlukan dan memberi kebebasan ketika anggota kelompok siap.

## 6.6. Meningkatkan Kinerja Kelompok melalui Kepemimpinan Efektif

329

Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja kelompok melalui berbagai cara. Berikut ini adalah beberapa pendekatan yang dapat diambil :

### 1. Menyediakan Visi dan Tujuan yang Jelas

Pemimpin harus mampu menyampaikan visi yang inspiratif dan menetapkan tujuan yang jelas dan terukur. Visi yang kuat dapat memotivasi anggota kelompok untuk bekerja menuju tujuan bersama.

### 2. Membangun Komunikasi yang Efektif

Pemimpin harus mendorong komunikasi yang terbuka dan transparan. Mendengarkan umpan balik dari anggota kelompok dan memberikan umpan balik konstruktif.

143

3. Memberikan Dukungan dan Sumber Daya  
Pemimpin harus memastikan bahwa anggota kelompok memiliki sumber daya dan dukungan yang mereka butuhkan untuk mencapai tujuan. Memberikan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan anggota kelompok.
4. Mengelola Konflik dengan Bijaksana  
Pemimpin harus mampu mengidentifikasi dan menyelesaikan konflik dengan cepat dan adil. Menciptakan lingkungan di mana konflik dapat diatasi secara konstruktif.
5. Mendorong Kolaborasi dan Kerja Sama  
Pemimpin harus mendorong anggota kelompok untuk bekerja sama dan saling mendukung. Membangun budaya kerja yang kolaboratif dan inklusif.
6. Menetapkan Harapan yang Jelas  
Pemimpin harus menetapkan harapan yang jelas tentang kinerja dan perilaku. Memastikan bahwa anggota kelompok memahami apa yang diharapkan dari mereka.
7. Menggunakan Penghargaan dan Pengakuan  
Pemimpin harus menggunakan penghargaan dan pengakuan untuk memotivasi anggota

kelompok. Mengakui dan menghargai pencapaian dan kontribusi setiap anggota.



## **BAB VII**

# **GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN STRUKTUR ORGANISASI**

253

### **7.1. Pengertian Struktur Organisasi**

Struktur organisasi adalah kerangka formal yang menggambarkan bagaimana tugas dan tanggung jawab dialokasikan, bagaimana informasi mengalir antar berbagai tingkat manajemen, dan bagaimana aktivitas dikoordinasikan dalam suatu organisasi. Struktur organisasi mendefinisikan hubungan hierarkis dan pelaporan serta pembagian tugas yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien.

### **7.2. Elemen Utama Struktur Organisasi**

Berikut adalah elemen utama dalam struktur organisasi:

1. Hierarki: Menunjukkan tingkatan manajemen dan hubungan pelaporan antara atasan dan bawahan. Hierarki menentukan rantai komando dan lingkup kontrol.

2. Divisi Kerja: Membagi pekerjaan menjadi tugas-tugas spesifik yang ditugaskan kepada individu atau kelompok tertentu berdasarkan keahlian dan fungsi.
3. Spesialisasi: Menekankan pembagian tugas yang jelas di mana karyawan fokus pada tugas-tugas tertentu sesuai dengan keterampilan mereka, meningkatkan efisiensi dan keahlian.
4. Koordinasi: Proses mengintegrasikan berbagai bagian organisasi untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai. Ini termasuk komunikasi lintas departemen dan pengawasan atas berbagai aktivitas.
5. Formalitas: Tingkat dokumentasi dan aturan formal yang mengatur operasi organisasi. Semakin tinggi formalitas, semakin banyak aturan dan prosedur yang tertulis.
6. Sentralisasi vs. Desentralisasi: Menunjukkan di mana keputusan dibuat dalam organisasi. Dalam struktur yang terpusat, keputusan dibuat di puncak hierarki, sementara dalam struktur yang terdesentralisasi, keputusan dibuat di berbagai tingkat manajemen.

### 7.3. Tujuan Struktur Organisasi

Dalam struktur organisasi memiliki tujuan, tujuannya yaitu:

- a. Efisiensi Operasional: Mengatur **317** sumber daya manusia dan material dengan cara yang paling produktif untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Komunikasi yang Efektif: Memfasilitasi aliran informasi yang lancar antara berbagai tingkatan dan bagian organisasi.
- c. Pengambilan Keputusan yang Efektif: Menyediakan jalur yang jelas untuk pengambilan keputusan dan pelaporan.
- d. Adaptabilitas dan Inovasi: Memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan merangsang inovasi.
- e. Kepuasan Kerja dan Motivasi: Memberikan struktur yang jelas yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan melalui peran yang didefinisikan dengan baik dan peluang pengembangan karier.

### 7.4. Gaya Kepemimpinan dalam Berbagai Struktur Organisasi

Gaya kepemimpinan mempengaruhi bagaimana pemimpin berinteraksi dengan tim mereka dan

bagaimana mereka mengarahkan serta mengelola organisasi. Gaya ini harus disesuaikan dengan struktur organisasi untuk mencapai efektivitas yang optimal. Berikut ini adalah penjelasan mengenai berbagai gaya kepemimpinan dalam konteks struktur organisasi yang berbeda:

153

#### 1. Struktur Fungsional

Organisasi dibagi berdasarkan fungsi seperti pemasaran, keuangan, produksi, dan sumber daya manusia. Setiap fungsi dikelola oleh seorang manajer yang ahli di bidang tersebut.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan:

- Kepemimpinan Otokratis: Efektif dalam lingkungan yang membutuhkan kontrol ketat dan efisiensi operasional tinggi, tetapi dapat membatasi kreativitas dan inisiatif.
- Kepemimpinan Demokratis: Membantu dalam pengambilan keputusan bersama dan mendorong partisipasi aktif dari setiap fungsi, meningkatkan

kepuasan dan komitmen karyawan.

- **Kepemimpinan Transformasional:** Memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk mencapai visi jangka panjang, cocok untuk inisiatif perubahan besar di seluruh fungsi.

## 2. Struktur Divisional

Organisasi dibagi berdasarkan produk, pasar, atau wilayah geografis. Setiap divisi beroperasi semi-independen dengan sumber daya dan fungsinya sendiri.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan:

- **Kepemimpinan Laissez-Faire:** Cocok dalam lingkungan di mana divisi memiliki otonomi tinggi dan pemimpin mempercayai manajer divisi untuk membuat keputusan sendiri.
- **Kepemimpinan Transaksional:** Efektif dalam menjaga kinerja dan mencapai target jangka pendek melalui sistem

penghargaan dan hukuman yang jelas.

- Kepemimpinan

Transformasional: Mengarahkan dan menyelaraskan berbagai divisi untuk mencapai tujuan bersama dan menciptakan budaya inovasi di seluruh organisasi.

### 3. Struktur Matriks

Menggabungkan elemen struktur fungsional dan divisional. Karyawan memiliki dua manajer: satu untuk fungsi dan satu untuk proyek atau produk.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan:

- Kepemimpinan Situasional: Pemimpin harus fleksibel dan mampu menyesuaikan gaya mereka berdasarkan kebutuhan proyek dan tim. Kombinasi antara otokratis, demokratis, dan laissez-faire mungkin diperlukan.
- Kepemimpinan Demokratis: Membantu dalam mengelola

konflik kepentingan dan memastikan koordinasi yang efektif antara fungsi dan proyek.

- Kepemimpinan Transformasional: Membangun budaya kolaboratif dan menginspirasi karyawan untuk bekerja melampaui batas fungsional.

#### 4. Struktur Jaringan

Mengandalkan kontrak dan aliansi dengan organisasi lain untuk menyelesaikan tugas tertentu. Ini memungkinkan fleksibilitas dan adaptabilitas yang tinggi.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan:

- Kepemimpinan Servant: <sup>6</sup> Membangun hubungan yang kuat dengan mitra eksternal dan memastikan kebutuhan mereka terpenuhi untuk menciptakan kerjasama yang harmonis.
- Kepemimpinan Laissez-Faire: Memberikan kebebasan kepada tim eksternal untuk mencapai tujuan proyek sesuai cara

mereka sendiri, asalkan sesuai dengan visi organisasi.

- Kepemimpinan

Transformasional

272

Menginspirasi dan memotivasi seluruh jaringan untuk bekerja sama dalam mencapai visi jangka panjang organisasi.

## 5. Struktur Adhocracy

Struktur yang fleksibel dan dinamis, sering digunakan oleh organisasi inovatif yang menekankan adaptabilitas dan kreativitas. Ini berfokus pada tim proyek yang dibentuk untuk tujuan spesifik.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan:

- Kepemimpinan

Transformasional: Membina lingkungan yang inovatif dan menginspirasi karyawan untuk mengeksplorasi ide-ide baru dan mengambil risiko yang diperhitungkan.

- Kepemimpinan Demokratis: Mendorong partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan

proyek dan menghargai kontribusi dari setiap anggota tim.

- **Kepemimpinan Situasional:** Menyesuaikan pendekatan kepemimpinan berdasarkan kebutuhan proyek dan dinamika tim, memberikan fleksibilitas dalam manajemen.

### **7.5. Strategi Mengadaptasi Gaya Kepemimpinan pada Struktur yang Berbeda**

Mengadaptasi gaya kepemimpinan berdasarkan struktur organisasi adalah kunci untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan organisasi. Setiap struktur organisasi memiliki kebutuhan dan tantangan yang berbeda, sehingga pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka untuk mengoptimalkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi. Berikut ini adalah beberapa strategi untuk mengadaptasi gaya kepemimpinan pada berbagai struktur organisasi:

#### **1. Struktur Fungsional**

- **Strategi:**

- Mengutamakan Koordinasi Antar Fungsi: Menerapkan gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif untuk meningkatkan komunikasi dan kolaborasi antar departemen fungsional. Hal ini membantu mengurangi silo-silo yang dapat menghambat integrasi antar fungsi.
- Memotivasi melalui Visi dan Tujuan Bersama: Menggunakan kepemimpinan transformasional untuk menginspirasi karyawan dalam berbagai fungsi untuk bekerja menuju visi bersama, meningkatkan motivasi dan komitmen.

## 2. Struktur Divisional

- Strategi:

- Memberikan Otonomi pada Divisi: Menerapkan gaya kepemimpinan laissez-faire atau delegatif untuk memberikan kebebasan kepada manajer divisi dalam membuat

keputusan yang relevan dengan pasar atau produk mereka. Ini meningkatkan responsivitas terhadap kebutuhan lokal.

- Meningkatkan Efisiensi melalui Kepemimpinan Transaksional: Menerapkan gaya kepemimpinan transaksional untuk mengelola kinerja dan memastikan pencapaian target jangka pendek melalui sistem penghargaan dan hukuman yang jelas.

### 3. Struktur Matriks

- Strategi:

- Fleksibilitas dalam Kepemimpinan: Menggunakan kepemimpinan situasional yang memungkinkan pemimpin untuk menyesuaikan gaya mereka berdasarkan kebutuhan proyek dan fungsi. Pemimpin harus mampu bergeser antara gaya otokratis, demokratis, dan laissez-faire sesuai konteks.

- Membangun Budaya Inovasi: Menerapkan kepemimpinan transformasional untuk menginspirasi kolaborasi lintas fungsi dan proyek, memotivasi karyawan untuk berinovasi dan mencapai tujuan bersama.

#### 4. Struktur Jaringan

- Strategi:

- Membangun Hubungan yang Kuat: Menggunakan kepemimpinan servant untuk fokus pada kebutuhan mitra eksternal dan membangun hubungan yang kuat serta saling menguntungkan.
- Menginspirasi Melalui Kepemimpinan Transformasional: Menggunakan kepemimpinan transformasional untuk menciptakan visi yang menginspirasi seluruh jaringan dan memotivasi setiap mitra untuk berkontribusi secara maksimal.

## 5. Struktur Adhocracy

- Strategi:
  - Mengembangkan Lingkungan Kreatif: Menggunakan kepemimpinan transformasional untuk mendorong inovasi dan kreativitas, memberikan kebebasan kepada tim untuk mengeksplorasi ide-ide baru.
  - Menyesuaikan Gaya Berdasarkan Proyek: Menggunakan kepemimpinan situasional untuk menyesuaikan pendekatan berdasarkan kebutuhan spesifik dari setiap proyek dan dinamika tim.



## BAB VIII

# GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN SIFAT LINGKUNGAN

### 8.1. Definisi Sifat Lingkungan

Sifat lingkungan dalam konteks kepemimpinan merujuk pada karakteristik dan kondisi eksternal serta internal yang mempengaruhi cara sebuah organisasi beroperasi dan bagaimana pemimpin menjalankan tugasnya. Lingkungan ini mencakup berbagai faktor yang dapat mempengaruhi strategi, keputusan, dan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi.

Pentingnya Sifat Lingkungan dalam Kepemimpinan

1. Menentukan Kebutuhan Kepemimpinan:
  - Lingkungan Stabil: Dalam lingkungan yang stabil dan tidak banyak berubah, kepemimpinan yang fokus pada efisiensi operasional dan pengelolaan rutin biasanya lebih efektif. Gaya kepemimpinan transaksional yang menekankan pada pencapaian tujuan jangka pendek dan pemantauan kinerja dapat diterapkan.

- Lingkungan Dinamis: Di lingkungan yang cepat berubah, pemimpin perlu adaptif dan fleksibel. Gaya kepemimpinan transformasional yang dapat menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk menghadapi perubahan dan ketidakpastian sangat penting.

## 2. Memengaruhi Pengambilan Keputusan:

- Lingkungan Krisis: Ketika menghadapi krisis, pemimpin harus mampu membuat keputusan cepat dan tepat. Gaya kepemimpinan otokratis atau krisis yang memberikan arahan jelas dan keputusan yang cepat menjadi sangat penting.
- Lingkungan Inovatif: Dalam lingkungan yang memprioritaskan inovasi, pemimpin perlu memberikan kebebasan dan dukungan untuk eksperimen. Gaya kepemimpinan laissez-faire atau transformasional yang mendorong kreativitas dan ide-ide baru sangat berharga.

## 3. Menentukan Strategi Kepemimpinan:

- Lingkungan Teknologi: Di lingkungan berbasis teknologi, pemimpin harus mampu mengikuti perkembangan teknologi terbaru dan memandu tim dalam mengimplementasikan teknologi baru. Gaya kepemimpinan visioner dapat membantu memandu organisasi melalui perubahan teknologi yang cepat.
- Lingkungan Berbasis Budaya: Budaya organisasi yang kuat mempengaruhi bagaimana pemimpin harus berinteraksi dengan karyawan dan bagaimana mereka menerapkan gaya kepemimpinan mereka. Gaya kepemimpinan demokratis mungkin lebih sesuai dalam lingkungan yang menghargai partisipasi dan keterlibatan.

## **8.2. Hubungan antara Kepemimpinan dan Lingkungan**

### **1. Kepemimpinan sebagai Respons terhadap Lingkungan**

Kepemimpinan sering kali disesuaikan dengan kondisi lingkungan tempat organisasi beroperasi. Pemimpin yang efektif mampu

mengidentifikasi karakteristik lingkungan mereka dan menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka agar sesuai dengan kebutuhan dan tantangan yang ada.

## 2. Lingkungan Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

- a. Lingkungan Eksternal: Faktor-faktor seperti pasar, pesaing, regulasi, dan tren sosial mempengaruhi bagaimana pemimpin mengelola dan memimpin organisasi. Pemimpin harus dapat beradaptasi dengan perubahan eksternal untuk menjaga kelangsungan dan kesuksesan organisasi.
- b. Lingkungan Internal: Struktur organisasi, budaya, dan sumber daya internal juga mempengaruhi gaya kepemimpinan. Misalnya, dalam lingkungan yang sangat terstruktur, pemimpin mungkin lebih memilih gaya kepemimpinan yang lebih otoriter, sementara dalam lingkungan yang lebih fleksibel, gaya demokratis atau partisipatif bisa lebih efektif.

## 3. Kepemimpinan Mempengaruhi Lingkungan

Pemimpin tidak hanya beradaptasi dengan lingkungan, tetapi juga memiliki kemampuan

untuk mempengaruhi dan mengubah lingkungan organisasi mereka. Melalui keputusan strategis dan gaya kepemimpinan mereka, pemimpin dapat mengarahkan dan memodifikasi aspek-aspek dari lingkungan internal dan eksternal untuk mencapai tujuan organisasi.

#### 4. Pentingnya Penyesuaian

Penyesuaian gaya kepemimpinan terhadap sifat lingkungan sangat penting untuk efektivitas dan keberhasilan organisasi. Pemimpin yang mampu menyesuaikan pendekatan mereka berdasarkan lingkungan yang ada cenderung lebih sukses dalam mencapai hasil yang diinginkan dan dalam memotivasi serta mengelola tim mereka secara efektif.

### **8.3. Pengertian Lingkungan Organisasi**

Lingkungan organisasi merujuk pada semua faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi operasi dan kinerja sebuah organisasi. Lingkungan ini dapat dibagi menjadi dua kategori utama:

1. Lingkungan Eksternal: Termasuk faktor-faktor seperti pasar, pesaing, regulasi pemerintah, kondisi ekonomi, dan tren sosial. Ini adalah

elemen di luar kendali langsung organisasi tetapi mempengaruhi cara organisasi beroperasi.

2. Lingkungan Internal: Melibatkan faktor-faktor seperti budaya organisasi, struktur, sumber daya, dan proses internal. Ini mencakup elemen yang berada di dalam kendali organisasi dan dapat diubah atau dimodifikasi oleh pimpinan.

#### **8.4. Pengaruh Lingkungan Terhadap Gaya Kepemimpinan**

Lingkungan organisasi mempengaruhi gaya kepemimpinan dalam berbagai cara:

1. Lingkungan Stabil

Dalam lingkungan yang stabil dan tidak berubah banyak, gaya kepemimpinan yang lebih terstruktur dan prediktif seperti kepemimpinan transaksional atau otokratis dapat efektif. Stabilitas memungkinkan pemimpin untuk merencanakan dan mengimplementasikan kebijakan jangka panjang dengan kontrol yang lebih ketat.

2. Lingkungan Dinamis

Lingkungan yang cepat berubah dan penuh ketidakpastian membutuhkan gaya

kepemimpinan yang adaptif dan fleksibel. Kepemimpinan transformasional atau situasional lebih efektif dalam situasi ini, karena pemimpin perlu mampu menyesuaikan pendekatan mereka dengan cepat dan menginspirasi tim untuk beradaptasi dengan perubahan.

### 3. Lingkungan Krisis

Dalam situasi krisis, keputusan cepat dan pengelolaan ketidakpastian sangat penting. Gaya kepemimpinan autokratis atau krisis, yang memungkinkan pemimpin untuk membuat keputusan cepat dan memberikan arahan yang jelas, seringkali lebih sesuai untuk menghadapi situasi krisis.

### 4. Lingkungan Inovatif

Lingkungan yang memprioritaskan inovasi dan kreativitas membutuhkan gaya kepemimpinan yang mendukung eksplorasi dan eksperimen. Kepemimpinan transformasional dan laissez-faire dapat mendorong inovasi dengan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengeksplorasi ide-ide baru dan melakukan eksperimen.

### 5. Lingkungan Berbasis Teknologi

Dalam lingkungan yang sangat bergantung pada teknologi, gaya kepemimpinan visioner dan demokratis seringkali efektif. Kepemimpinan visioner dapat membantu memandu organisasi melalui perubahan teknologi yang cepat, sedangkan kepemimpinan demokratis memungkinkan pemimpin untuk mendapatkan umpan balik dari karyawan dan memanfaatkan keahlian mereka dalam implementasi teknologi.

### **8.5. Penyesuaian Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Lingkungan**

#### **1. Penyesuaian dalam Lingkungan Stabil**

- Strategi: Gunakan gaya kepemimpinan transaksional yang fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek dan pengelolaan rutin sehari-hari. Gaya otokratis juga dapat diterapkan jika pengambilan keputusan cepat dan kendali yang ketat diperlukan.

#### **2. Penyesuaian dalam Lingkungan Dinamis**

- Strategi: Terapkan gaya kepemimpinan transformasional untuk memotivasi dan menginspirasi tim menghadapi ketidakpastian. Gaya situasional dapat

digunakan untuk menyesuaikan pendekatan kepemimpinan berdasarkan situasi dan kebutuhan yang berubah.

### 3. Penyesuaian dalam Lingkungan Krisis

- Strategi: Terapkan gaya kepemimpinan krisis yang memungkinkan pemimpin untuk membuat keputusan cepat dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengatasi krisis. Kepemimpinan autokratis dapat membantu dalam memberikan arahan yang jelas dan pengambilan keputusan yang cepat.

### 4. Penyesuaian dalam Lingkungan Inovatif

- Strategi: Gunakan gaya kepemimpinan transformasional untuk mendorong kreativitas dan inovasi. Kepemimpinan laissez-faire dapat memberikan kebebasan yang diperlukan kepada tim untuk mengeksplorasi ide-ide baru dan solusi inovatif.

### 5. Penyesuaian dalam Lingkungan Berbasis Teknologi

- Strategi: Terapkan gaya kepemimpinan visioner untuk membimbing organisasi melalui perubahan teknologi. Gaya

demokratis dapat digunakan untuk memfasilitasi kolaborasi dan mendapatkan umpan balik tentang implementasi teknologi.

# BAB IX

## KEPEMIMPINAN DALAM BERBAGAI BENTUK SERTA MENGANALISIS KASUS AKTUAL KEPEMIMPINAN

### 9.1. Bentuk-Bentuk Kepemimpinan

Bentuk-bentuk kepemimpinan terbagi menjadi beberapa macam, diantaranya adalah:

29

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin bekerja dengan tim untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menciptakan visi untuk membimbing perubahan melalui inspirasi, dan mengeksekusi perubahan dalam kerjasama dengan anggota tim yang berkomitmen.

Karakteristiknya adalah:

- a. Inspirasi

Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi anggota tim untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dan melampaui ekspektasi.

- b. Intelektual Stimulasi

Maka mendorong inovasi dan pemikiran kritis, serta mendukung kreativitas dalam menyelesaikan masalah.

c. Pertimbangan Individual

Pemimpin memperhatikan kebutuhan individu anggota tim dan mendukung pengembangan pribadi.

d. Pengaruh Ideal

Pemimpin menjadi panutan yang dihormati dan diikuti oleh anggota tim.

2. Kepemimpinan Transaksional

63

Kepemimpinan transaksional berfokus pada transaksi atau pertukaran antara pemimpin dan anggota tim, di mana pemimpin memberikan imbalan atau hukuman berdasarkan kinerja anggota tim. Karakteristiknya adalah:

a. Kontingen Reward

Pemimpin memberikan penghargaan atau bonus kepada anggota tim yang mencapai target dan kinerja yang diharapkan.

b. Manajemen dengan Pengecualian

Pemimpin memonitor dan memperbaiki kesalahan atau penyimpangan dari standar yang ditetapkan, sering kali dengan memberikan sanksi atau teguran.

c. Struktur yang Jelas

Maka menetapkan tugas dan tanggung jawab dengan jelas, serta memastikan bahwa aturan dan prosedur diikuti.

3. Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin menggunakan pesona pribadi, antusiasme, dan magnetisme untuk mempengaruhi dan menginspirasi anggota tim. Karakteristiknya adalah:

a. Pesona dan Pengaruh Pribadi

Pemimpin memiliki daya tarik <sup>6</sup> dan kemampuan untuk memotivasi orang lain melalui kepribadian dan komunikasi yang kuat.

b. Visi yang Menginspirasi

Untuk memiliki visi yang jelas dan mampu mengkomunikasikannya dengan cara yang menggugah emosi dan komitmen.

c. Kemampuan Menggerakkan Emosi

Pemimpin karismatik sering kali memanfaatkan emosi untuk membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim dan mendorong menuju tujuan bersama.

- 6
4. **Kepemimpinan Visioner**
- Kepemimpinan visioner adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin memiliki visi jangka panjang yang jelas dan mampu menginspirasi serta memotivasi anggota tim untuk mencapai visi tersebut. Karakteristiknya adalah:
- a. **Kemampuan Merumuskan Visi**  
Pemimpin mampu melihat gambaran besar dan merumuskan visi yang jelas dan menarik untuk masa depan.
  - b. **Komunikasi Visi yang Efektif**  
Maka mampu mengkomunikasikan visi tersebut dengan cara yang menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk berkomitmen terhadapnya.
  - c. **Perencanaan Strategis**  
Pemimpin visioner juga terlibat dalam merencanakan langkah-langkah strategis yang diperlukan untuk mencapai visi tersebut.
5. **Kepemimpinan Servant (Pelayan)**
- Kepemimpinan servant adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin utamanya berfokus pada melayani kebutuhan anggota tim

dan membantu untuk berkembang dan mencapai potensi penuh. Karakteristiknya adalah:

a. Pelayanan Terhadap Anggota Tim

Pemimpin mengutamakan kebutuhan anggota tim dan berusaha membantu berkembang.

b. Empati dan Mendengarkan

Maka menunjukkan empati dan mendengarkan secara aktif masalah dan kekhawatiran anggota tim.

c. Pengembangan Pribadi

Pemimpin mendukung pengembangan pribadi dan profesional anggota tim melalui bimbingan dan pelatihan.

6. Kepemimpinan Otokratis dan Demokratis

318

Kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin membuat semua keputusan secara mandiri tanpa banyak mempertimbangkan masukan dari anggota tim. Karakteristiknya adalah pemimpin memiliki kendali penuh, memberikan perintah yang harus diikuti tanpa diskusi, dan sering kali menggunakan kekuasaan untuk mengendalikan tim.

Kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan dan mendorong partisipasi aktif. Karakteristiknya adalah pemimpin mendengarkan masukan dan saran dari anggota tim, mendorong diskusi dan kolaborasi, serta membuat keputusan bersama.

## 141 **9.2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Tim**

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tim, dapat dibagi menjadi beberapa penjelasan berikut:

### a. Motivasi dan Kepuasan Kerja

#### 1. Motivasi

Pemimpin yang efektif mampu memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan bersama. Maka menggunakan berbagai teknik motivasi seperti memberikan penghargaan, pengakuan, dan tantangan yang menarik. Pemimpin yang karismatik atau transformasional cenderung lebih berhasil dalam meningkatkan motivasi karena mampu menginspirasi dan memberikan visi yang jelas.

#### 2. Kepuasan Kerja

280

Kepemimpinan yang baik juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja anggota tim. Pemimpin yang menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan individu dan memberikan umpan balik yang konstruktif membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif. Kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi pada peningkatan kinerja tim secara keseluruhan karena anggota tim merasa dihargai dan termotivasi.

85

## b. Pengambilan Keputusan dan Pemecahan Masalah

### 1. Pengambilan Keputusan

Pemimpin yang efektif memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan yang tepat dan cepat. Maka melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, terutama dalam situasi yang kompleks. Pendekatan demokratis dalam kepemimpinan memungkinkan anggota tim memberikan masukan, yang meningkatkan kualitas keputusan dan menciptakan rasa kepemilikan terhadap hasil akhir.

### 2. Pemecahan Masalah

Kepemimpinan yang kuat juga berarti kemampuan untuk menghadapi dan menyelesaikan masalah secara efektif. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas dan mendukung anggota tim dalam menghadapi tantangan akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas tim dalam menyelesaikan masalah.

c. Komunikasi dan Koordinasi dalam Tim

1. Komunikasi

Pemimpin yang baik adalah komunikator yang efektif. Maka dapat memastikan bahwa informasi yang relevan disampaikan dengan jelas dan tepat waktu. Komunikasi yang terbuka dan transparan membantu mengurangi kesalahpahaman dan konflik dalam tim. Pemimpin yang karismatik sering kali memiliki keterampilan komunikasi yang luar biasa, yang membantu membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim.

2. Koordinasi

Kepemimpinan yang baik juga memastikan bahwa tugas-tugas dikoordinasikan dengan baik di antara anggota tim. Maka

menetapkan tujuan yang jelas, mendefinisikan peran dan tanggung jawab, serta memastikan bahwa sumber daya yang diperlukan tersedia. Koordinasi yang efektif membantu tim bekerja secara harmonis dan efisien, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja.

d. Pengembangan Tim dan Pemberdayaan Anggota

Pemimpin yang fokus pada pengembangan tim berupaya untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan anggota tim. Maka menyediakan pelatihan, mentoring, dan kesempatan untuk berkembang. Kepemimpinan transformasional dan servant leadership cenderung lebih proaktif dalam mengembangkan potensi anggota tim, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan. Pemimpin yang efektif memberdayakan anggota tim dengan memberikan otonomi dan tanggung jawab. Maka mendorong anggota tim untuk mengambil inisiatif dan membuat keputusan dalam batas-batas yang ditetapkan. Pemberdayaan ini meningkatkan rasa kepemilikan dan

keterlibatan anggota tim, yang berdampak positif pada kinerja.

### **9.3. Strategi Mengembangkan Kepemimpinan Efektif**

Strategi yang dapat dilakukan dalam mengembangkan kepemimpinan efektif, diantaranya adalah:

#### **1. Pelatihan dan Pengembangan Kepemimpinan**

##### **a. Pelatihan Formal**

Mengadakan pelatihan kepemimpinan secara berkala untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang diperlukan. Program pelatihan ini dapat mencakup topik seperti komunikasi efektif, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan manajemen konflik.

##### **b. Pengembangan Berkelanjutan**

Mendorong pemimpin untuk terus belajar dan berkembang dengan mengikuti workshop, seminar, dan konferensi terkait kepemimpinan. Membaca buku dan artikel ilmiah tentang kepemimpinan juga dapat membantu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan.

c. Coaching dan Mentoring

Memperkenalkan program coaching dan mentoring di mana pemimpin berpengalaman dapat membimbing pemimpin baru atau calon pemimpin. Pendekatan ini memungkinkan transfer pengetahuan dan pengalaman secara langsung serta memberikan dukungan personal.

2. Membangun Keterampilan Komunikasi

a. Komunikasi Terbuka

Mendorong komunikasi terbuka dan transparan antara pemimpin dan anggota tim. Pemimpin harus mendengarkan masukan dari anggota tim dan memberikan umpan balik yang konstruktif.

b. Meningkatkan Kemampuan Mendengarkan

Mengembangkan kemampuan mendengarkan aktif yang memungkinkan pemimpin memahami kebutuhan dan kekhawatiran anggota tim dengan lebih baik.

c. Komunikasi Non-Verbal

Mengajarkan pemimpin tentang pentingnya komunikasi non-verbal seperti bahasa

tubuh, kontak mata, dan ekspresi wajah dalam menyampaikan pesan dengan efektif.

3. Mendorong Kepemimpinan yang Berorientasi pada Hasil

88

a. Penetapan Tujuan yang Jelas

Membantu pemimpin menetapkan tujuan yang jelas, terukur, dan dapat dicapai. Tujuan ini harus sejalan dengan visi dan misi organisasi serta memberikan arah yang jelas bagi anggota tim.

302

b. Evaluasi Kinerja

Mengembangkan sistem evaluasi kinerja yang objektif dan berbasis data untuk menilai kinerja pemimpin dan anggota tim. Sistem ini membantu mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan memberikan umpan balik yang konstruktif.

182

c. Manajemen Waktu

Mengajarkan pemimpin tentang pentingnya manajemen waktu yang efektif untuk memastikan bahwa dapat mengalokasikan waktu dengan baik untuk tugas-tugas yang paling penting.

4. Membangun Lingkungan Kerja yang Positif

a. Budaya Kerja yang Kolaboratif

Mendorong budaya kerja yang kolaboratif di mana pemimpin dan anggota tim bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin harus menciptakan lingkungan di mana ide-ide dapat dibagikan dengan bebas dan kolaborasi didorong.

b. Pengakuan dan Penghargaan

Memberikan pengakuan dan penghargaan kepada anggota tim yang berprestasi. Pengakuan ini dapat berupa pujian publik, bonus, atau peluang pengembangan karir. Pengakuan yang tepat waktu dan tulus dapat meningkatkan motivasi dan kinerja tim.

c. Keseimbangan Kerja-Hidup

Mendorong keseimbangan kerja-hidup yang sehat dengan memastikan bahwa anggota tim tidak terlalu terbebani pekerjaan. Pemimpin harus memperhatikan kesejahteraan mental dan fisik anggota tim serta memberikan dukungan yang diperlukan.

5. Mengembangkan Kepemimpinan yang Adaptif

a. Fleksibilitas

Mengajarkan pemimpin untuk menjadi fleksibel dan adaptif dalam menghadapi perubahan. Pemimpin harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap situasi yang berubah dan mengambil tindakan yang sesuai.

b. Inovasi

Mendorong pemimpin untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam mencari solusi untuk masalah yang dihadapi. Pemimpin yang inovatif mampu melihat peluang dalam setiap tantangan dan mengembangkan strategi baru untuk mencapai tujuan.

c. Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Mengembangkan kemampuan pemimpin untuk membuat keputusan yang didasarkan pada data dan analisis yang akurat. Keputusan yang berdasarkan data membantu mengurangi risiko dan meningkatkan efektivitas keputusan yang diambil.

6. Meningkatkan Kepemimpinan Etis

a. Etika dan Integritas

Menanamkan nilai-nilai etika dan integritas dalam kepemimpinan. Pemimpin harus

menjadi teladan dalam hal etika dan integritas, serta memastikan bahwa anggota tim juga mematuhi standar etika yang tinggi.

b. Tanggung Jawab Sosial

Mengajarkan pemimpin tentang pentingnya tanggung jawab sosial dan dampak keputusan terhadap masyarakat luas. Kepemimpinan yang bertanggung jawab sosial membantu membangun reputasi positif dan kepercayaan dari berbagai pemangku kepentingan.

c. Transparansi

Mendorong transparansi dalam semua aspek kepemimpinan, termasuk proses pengambilan keputusan, komunikasi, dan pelaporan. Transparansi membantu membangun kepercayaan dan kredibilitas di antara anggota tim dan pemangku kepentingan lainnya.



# BAB X

## ELEMEN KEPEMIMPINAN TERKAIT POLA BERPIKIR

### 10.1. Pengertian Pola Berpikir

Pola berpikir adalah cara seseorang memproses informasi, membuat keputusan, dan memecahkan masalah. Pola berpikir mencakup berbagai aspek seperti bagaimana seseorang mengamati situasi, menginterpretasikan informasi, dan merespon tantangan. Menurut Daniel Kahneman dalam bukunya "Thinking, Fast and Slow," pola berpikir dapat dibagi menjadi dua sistem: Sistem 1 yang cepat, intuitif, dan emosional, serta Sistem 2 yang lebih lambat, deliberatif, dan logis. Pemahaman tentang bagaimana pola berpikir bekerja adalah penting bagi pemimpin untuk dapat membuat keputusan yang lebih baik dan efektif (Kahneman, 2011).

#### 10.1.1. Pentingnya Pola Berpikir dalam Kepemimpinan

Pola berpikir memiliki peran krusial dalam kepemimpinan karena mempengaruhi

bagaimana seorang pemimpin melihat peluang, mengatasi tantangan, dan memotivasi timnya. <sup>173</sup> Stephen R. Covey dalam bukunya "The 7 Habits of Highly Effective People" menekankan pentingnya pola berpikir proaktif dalam kepemimpinan . Pemimpin yang memiliki pola berpikir proaktif akan lebih mampu mengendalikan respons mereka terhadap situasi dan menciptakan solusi yang inovatif. Pola berpikir juga membantu pemimpin untuk tetap fokus pada tujuan jangka panjang dan tetap tenang di bawah tekanan (Covey, 2008).

### **10.1.2. Hubungan antara Pola Berpikir dan Kinerja Tim/Organisasi**

Pola berpikir pemimpin secara langsung mempengaruhi kinerja tim dan organisasi. Pemimpin dengan pola berpikir strategis dan visioner dapat menginspirasi timnya untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dan berinovasi. <sup>225</sup> Jim Collins dalam bukunya "Good to Great" menunjukkan bahwa perusahaan yang sukses dipimpin oleh individu yang memiliki pola berpikir yang mendalam, analitis, dan berorientasi pada tujuan . Pola berpikir kritis dan

adaptif juga penting karena memungkinkan pemimpin untuk mengidentifikasi masalah dengan cepat dan merespon perubahan lingkungan bisnis dengan fleksibilitas dan ketepatan (Collins, 2001).

## 10.2. Pola Berpikir Visioner

Pola berpikir visioner adalah kemampuan untuk melihat jauh ke depan dan membayangkan kemungkinan masa depan yang berbeda, serta menciptakan rencana untuk mencapainya. Pemimpin visioner tidak hanya fokus pada apa yang ada saat ini, tetapi juga pada apa yang mungkin terjadi di masa depan. Menurut Peter Senge dalam bukunya "The Fifth Discipline," pola berpikir visioner melibatkan kemampuan untuk mengembangkan visi yang menarik dan menginspirasi yang dapat memandu tindakan dan keputusan sehari-hari (Senge, 1990).

### 10.2.1. Karakteristik Pemimpin Visioner

Pemimpin visioner memiliki beberapa karakteristik utama, termasuk kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi orang lain, keterampilan komunikasi yang kuat, kreativitas, dan kemampuan untuk mengambil risiko yang

diperhitungkan. Mereka sering kali memiliki rasa percaya diri yang tinggi dan kemampuan untuk melihat gambaran besar tanpa kehilangan perhatian terhadap detail penting. John P. Kotter dalam bukunya "Leading Change" menyatakan bahwa pemimpin visioner memiliki kejelasan tujuan dan mampu memobilisasi orang-orang untuk bekerja menuju visi yang sama. Dalam buku tersebut menguraikan delapan tahap yang penting dalam proses perubahan yang sukses. Proses ini dirancang untuk membantu organisasi mengatasi tantangan perubahan dan mencapai transformasi yang berkelanjutan (Kotter, 1996).

1. Menciptakan Rasa Mendesak (Creating a Sense of Urgency): Tahap pertama adalah membuat orang-orang menyadari bahwa perubahan itu penting dan mendesak. Tanpa rasa mendesak, perubahan tidak akan terjadi. Kotter menyarankan untuk memeriksa pasar dan kondisi kompetitif, serta mengidentifikasi dan mendiskusikan potensi krisis atau peluang besar.
2. Membentuk Koalisi Pemandu yang Kuat (Forming a Powerful Guiding Coalition): Tahap kedua adalah membentuk tim kuat

yang dapat memimpin perubahan. Tim ini harus terdiri dari individu-individu dengan cukup kekuatan, keterampilan, kredibilitas, dan pengaruh untuk mendorong upaya perubahan.

3. Mengembangkan Visi dan Strategi (Creating a Vision for Change): Tahap ketiga adalah mengembangkan visi yang jelas untuk membantu mengarahkan upaya perubahan serta strategi untuk mencapai visi tersebut. Visi ini harus mudah dipahami dan menginspirasi.
4. Mengkomunikasikan Visi Perubahan (Communicating the Vision): Tahap keempat adalah memastikan bahwa sebanyak mungkin orang mengerti dan menerima visi dan strategi perubahan. Komunikasi harus sering dan efektif, menggunakan berbagai saluran komunikasi yang berbeda.
5. Memberdayakan Orang Lain untuk Bertindak berdasarkan Visi (Empowering Employees for Broad-Based Action): Tahap kelima adalah menghilangkan hambatan yang dapat merintangai perubahan dan memberdayakan orang-orang untuk bertindak sesuai dengan

visi. Ini bisa melibatkan perubahan struktur organisasi, proses, atau bahkan budaya perusahaan.

6. Menciptakan Kemenangan Jangka Pendek (Generating Short-Term Wins): Tahap keenam adalah menghasilkan kemenangan jangka pendek untuk memberikan bukti bahwa upaya perubahan membuahkan hasil. Kemenangan ini harus diakui dan dirayakan untuk menjaga semangat dan momentum.
7. Mengkonsolidasikan Keuntungan dan Memproduksi Lebih Banyak Perubahan (Consolidating Gains and Producing More Change): Tahap ketujuh adalah menggunakan kredibilitas yang diperoleh dari kemenangan jangka pendek untuk mendorong perubahan lebih lanjut. Ini melibatkan mempercepat pelaksanaan perubahan, membawa proyek-proyek baru, dan terus memperbaiki sistem, struktur, dan kebijakan yang tidak sejalan dengan visi perubahan.
8. Menanamkan Pendekatan Baru ke dalam Budaya (Anchoring New Approaches in the Culture): Tahap terakhir adalah memastikan

bahwa perubahan menjadi bagian dari budaya organisasi. Ini dilakukan dengan menunjukkan hubungan antara perilaku baru dan kesuksesan organisasi serta mengembangkan sarana untuk memastikan kepemimpinan berkelanjutan.

### **10.2.2. Dampak Pola Berpikir Visioner terhadap Tim dan Organisasi**

Pola berpikir visioner dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap tim dan organisasi. Dengan memiliki visi yang jelas, pemimpin dapat memberikan arah yang jelas dan tujuan yang dapat dicapai oleh seluruh tim. Hal ini dapat meningkatkan motivasi, kolaborasi, dan inovasi dalam tim. James M. Kouzes dan Barry Z. Posner dalam buku mereka "The Leadership Challenge" menjelaskan bahwa pemimpin visioner dapat menciptakan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan inovasi berkelanjutan.

Berikut adalah ringkasan dari buku "The Leadership Challenge" oleh James M. Kouzes dan Barry Z. Posner (Sadono, 2008):

1. Lima Praktik Dasar Kepemimpinan:

a. Menantang Proses: Mencari peluang dan berani mengambil risiko.

b. <sup>333</sup> Menginspirasi Visi Bersama: Membayangkan masa depan dan melibatkan orang lain.

c. Memungkinkan Orang Lain Bertindak: Mendorong kolaborasi dan memperkuat orang lain.

d. Memberi Teladan: Menetapkan contoh dan merencanakan kemenangan kecil.

e. Mendorong Semangat: Mengakui kontribusi dan merayakan keberhasilan.

## 2. Kunci Kepemimpinan Efektif:

a. Membangun kredibilitas melalui kejujuran, kompetensi, dan inspirasi.

b. Mengembangkan dan mengkomunikasikan visi yang jelas.

c. Mendorong inovasi dan pengambilan risiko yang terukur.

d. Memberdayakan dan memperkuat anggota tim.

e. Menghargai kontribusi dan merayakan keberhasilan.

## 3. Pengembangan Kepemimpinan: Buku ini menekankan bahwa kepemimpinan adalah

keterampilan yang dapat dipelajari dan dikembangkan melalui pengalaman, pembelajaran dari orang lain, dan pendidikan formal.

4. Dampak Kepemimpinan Teladan: Penerapan praktik-praktik kepemimpinan ini dapat meningkatkan kepuasan karyawan, komitmen terhadap organisasi, dan kinerja tim secara keseluruhan.
5. Pendekatan Praktis: Buku ini menyajikan banyak contoh nyata, studi kasus, dan strategi praktis yang dapat langsung diterapkan oleh pemimpin di berbagai tingkatan dan jenis organisasi.

### **10.2.3. Studi Kasus: Pemimpin Visioner yang Sukses**

Studi kasus mengenai pemimpin visioner yang sukses dapat ditemukan dalam kisah Steve Jobs, pendiri Apple Inc. Jobs dikenal karena visinya yang revolusioner dalam mengembangkan produk-produk teknologi yang inovatif dan mendefinisikan ulang industri teknologi. Walter Isaacson dalam biografinya "Steve Jobs" menggambarkan bagaimana Jobs

menggunakan pola berpikir visioner untuk mendorong Apple menjadi salah satu perusahaan teknologi terkemuka di dunia (Isaacson, 2011).

### **10.3. Pola Berpikir Strategis**

Pola berpikir strategis adalah proses berpikir yang melibatkan analisis mendalam dan perencanaan jangka panjang untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Ini mencakup kemampuan untuk melihat gambaran besar, mengantisipasi tantangan dan peluang, serta merumuskan rencana tindakan yang efektif. Menurut Richard Rumelt dalam bukunya "Good Strategy Bad Strategy," pola berpikir strategis adalah tentang mengidentifikasi faktor-faktor kritis yang akan menentukan keberhasilan organisasi dan membuat keputusan yang didasarkan pada analisis mendalam terhadap situasi tersebut. Strategi yang baik memiliki inti yang jelas dan fokus pada masalah mendasar yang perlu dipecahkan. Sebuah strategi yang baik melibatkan diagnosis yang akurat tentang situasi, mengidentifikasi tantangan utama, dan merumuskan kebijakan yang dapat menangani tantangan tersebut.

Ciri-ciri yang buruk bersifat ambisius tanpa rencana konkret, dan tidak memberikan arahan yang efektif. Rumelt menyoroti bahwa banyak organisasi

membuat pernyataan strategis yang tampaknya baik, tetapi tidak memiliki substansi atau cara untuk diimplementasikan. Diagnosa yang tepat merupakan langkah pertama dalam merumuskan strategi yang efektif. Ini melibatkan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Setelah diagnosis, pemimpin harus merumuskan kebijakan dan tindakan yang spesifik untuk mengatasi tantangan yang telah diidentifikasi. Ini harus melibatkan alokasi sumber daya yang tepat dan pengambilan keputusan yang berani. Dan selanjutnya untuk Pemimpin harus siap untuk menilai efektivitas strategi dan melakukan penyesuaian jika diperlukan untuk menghadapi perubahan kondisi. Secara keseluruhan, Rumelt berpendapat bahwa memahami perbedaan antara strategi yang baik dan buruk sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Buku ini mendorong pemimpin untuk berpikir secara kritis dan kreatif dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi (Rumelt, 1996)

### **10.3.1. Langkah-Langkah dalam Berpikir Strategis**

1. Analisis Lingkungan: Mengumpulkan informasi tentang lingkungan eksternal

dan internal organisasi. Michael Porter dalam bukunya "Competitive Strategy" menekankan pentingnya analisis lima kekuatan untuk memahami posisi kompetitif organisasi (Hidayat, 2010). Menurut Porter, terdapat lima kekuatan kompetitif yang menentukan kekuatan industri. Kelima kekuatan tersebut adalah: (1) Pemain baru potensial; (2) Pemasok; (3) Pembeli; (4) Substitusi; dan (5) Pesaing dalam industri. Artinya, bagaimana pimpinan perusahaan memahami mengenai kelima hal tersebut akan menentukan strategi apa yang harus dipilih. Misalnya, menghadapi ancaman pemain baru, ancaman terhadap produk atau jasa pengganti, dan seterusnya (lihat Porter 1985, 1991). Jadi, sebagaimana tampak pada gambar berikut, lima kekuatan tersebut merupakan cara bagaimana memahami struktur industri (Porter, 1998).

2. Identifikasi Tujuan: Menetapkan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai oleh organisasi. Tujuan ini harus spesifik,

terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART).

3. Pengembangan Strategi: Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi ini harus mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi serta peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal.
4. Implementasi Strategi: Menerapkan rencana strategis melalui tindakan konkret. Henry Mintzberg dalam bukunya "The Rise and Fall of Strategic Planning" menekankan bahwa implementasi strategi membutuhkan koordinasi yang efektif dan pemantauan berkelanjutan (Mintzberg, 1993).
5. Evaluasi dan Penyesuaian: Memantau hasil dari implementasi strategi dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Ini memastikan bahwa strategi tetap relevan dan efektif dalam menghadapi perubahan kondisi.

### **10.3.2. Implementasi Pola Berpikir Strategis dalam Kepemimpinan**

Pemimpin yang berpikir strategis mampu mengarahkan organisasi menuju visi jangka panjangnya. Mereka menggunakan analisis mendalam untuk membuat keputusan yang tepat dan mengembangkan rencana yang fleksibel untuk beradaptasi dengan perubahan. Menurut Cynthia A. Montgomery dalam bukunya "The Strategist," pemimpin strategis berperan sebagai arsitek strategi organisasi, yang terus-menerus mengevaluasi dan menyesuaikan strategi untuk memastikan kesuksesan jangka panjang (Montgomery, 2012).

### **10.3.3. Contoh Penerapan Pola Berpikir Strategis**

Salah satu contoh penerapan pola berpikir strategis adalah transformasi IBM di bawah kepemimpinan Lou Gerstner. Ketika Gerstner mengambil alih sebagai CEO pada awal 1990-an, IBM menghadapi krisis besar dengan menurunnya pangsa pasar dan keuntungan. Dalam bukunya "Who Says Elephants Can't Dance?" Gerstner menjelaskan bagaimana ia

menggunakan pola berpikir strategis untuk mengubah fokus perusahaan dari perangkat keras ke layanan dan solusi teknologi. Langkah-langkah strategis ini berhasil mengembalikan IBM ke jalur pertumbuhan dan profitabilitas (Gerstner, 2002).

#### **10.4. Pola Berpikir Kritis**

Pola berpikir kritis adalah proses berpikir yang sistematis dan analitis untuk mengevaluasi informasi dan argumen dengan tujuan mencapai kesimpulan yang logis dan berbasis bukti. Pola berpikir ini melibatkan kemampuan untuk mempertanyakan asumsi, menganalisis bukti, dan membuat keputusan yang rasional. Menurut Richard Paul dan Linda Elder dalam buku mereka "Critical Thinking: Tools for Taking Charge of Your Learning and Your Life," berpikir kritis adalah kemampuan untuk berpikir secara jelas dan rasional, memahami hubungan logis antara ide-ide, dan mengenali, menganalisis, serta menyelesaikan masalah secara sistematis (Paul and Elder, 2014).

### 10.4.1. Teknik dan Alat dalam Pola Berpikir Kritis

1. Analisis SWOT: Teknik ini melibatkan identifikasi **227** Kekuatan (Strengths), Kelemahan (Weaknesses), Peluang (Opportunities), dan Ancaman (Threats) yang dapat mempengaruhi keputusan atau proyek. Ini membantu dalam mengembangkan strategi yang efektif.
2. Diagram Fishbone (Ishikawa): Alat ini digunakan untuk mengidentifikasi akar penyebab masalah dengan memetakan faktor-faktor yang berkontribusi. Teknik ini berguna **314** dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang informasional.
3. Mind Mapping: Teknik ini melibatkan penggunaan diagram untuk mewakili kata-kata, ide, tugas, atau konsep yang terkait dengan dan diatur di sekitar ide sentral. Tony Buzan dalam bukunya "The Mind Map Book" menekankan manfaat mind mapping dalam memfasilitasi pemikiran kreatif dan kritis (Buzan and Buzan, 1993).

4. Evaluasi Bukti: Proses ini melibatkan pengumpulan dan penilaian bukti relevan untuk mendukung atau menolak klaim tertentu. Hal ini melibatkan kemampuan untuk membedakan antara bukti yang kuat dan yang lemah serta menghindari bias konfirmasi.

#### **10.4.2. Pentingnya Pola Berpikir Kritis dalam Pengambilan Keputusan**

Pola berpikir kritis sangat penting dalam pengambilan keputusan karena memungkinkan pemimpin untuk membuat keputusan yang lebih baik dan terinformasi. Pemikiran kritis membantu dalam mengevaluasi semua opsi secara objektif, mengidentifikasi potensi risiko, dan memilih solusi yang paling efektif. Menurut <sup>127</sup> Daniel Kahneman dalam bukunya "Thinking, Fast and Slow," berpikir kritis membantu mengurangi pengaruh bias kognitif dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dengan menggunakan pendekatan analitis dan berbasis bukti (Kahneman, 2011).

### **10.4.3. Studi Kasus: Penggunaan Pola Berpikir Kritis dalam Mengatasi Tantangan**

Studi kasus tentang penggunaan pola berpikir kritis dapat dilihat dalam kisah pemimpin militer Jenderal Dwight D. Eisenhower selama Perang Dunia II. Eisenhower menggunakan pola berpikir kritis untuk merencanakan dan mengeksekusi Operasi Overlord, invasi Sekutu ke Normandia. Dalam memoarnya "Crusade in Europe," Eisenhower menjelaskan bagaimana ia menganalisis berbagai informasi intelijen, mempertimbangkan berbagai faktor dan risiko, serta membuat keputusan yang strategis dan tepat waktu yang berkontribusi pada keberhasilan operasi tersebut (Eisenhower, 1948).

### **10.5. Pola Berpikir Kreatif**

261

Pola berpikir kreatif adalah kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru dan orisinal yang mampu memecahkan masalah atau menciptakan peluang baru. Kreativitas melibatkan berpikir di luar batasan konvensional dan menghubungkan konsep-konsep yang tampaknya tidak terkait untuk menghasilkan solusi inovatif. Menurut Edward de Bono dalam bukunya

"Lateral Thinking: Creativity Step by Step," pola berpikir kreatif melibatkan perubahan perspektif dan menggunakan pendekatan non-linear untuk menemukan solusi baru yang tidak terduga (Tran, Ho and Hurle, 2016).

#### **10.5.1. Mengembangkan Kreativitas dalam Tim**

1. Menciptakan Lingkungan yang Mendukung: Lingkungan yang aman dan mendukung sangat penting untuk mendorong kreativitas. Ini termasuk memberi kebebasan bagi anggota tim untuk bereksperimen dan mengambil risiko tanpa takut akan kegagalan. Menurut Teresa Amabile dalam bukunya "The Progress Principle," kemajuan kecil sehari-hari dalam pekerjaan yang bermakna dapat meningkatkan motivasi dan kreativitas (Amabile and Kramer, 2011).
2. Menghargai Ide dan Inovasi: Memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap ide-ide kreatif mendorong anggota tim untuk terus berinovasi. Ini bisa dalam

bentuk pujian, penghargaan, atau insentif lainnya. Amabile juga menekankan pentingnya dukungan manajemen dan umpan balik positif dalam mengembangkan kreativitas.

3. Kolaborasi dan Keragaman: Mendorong kolaborasi antara anggota tim dengan latar belakang, keahlian, dan perspektif yang beragam dapat menghasilkan ide-ide yang lebih kreatif. Scott E. Page dalam bukunya "The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies" menyatakan bahwa tim yang beragam lebih cenderung menghasilkan solusi inovatif karena mereka memanfaatkan berbagai pendekatan dan pemikiran (Ioannides, 2010).

### **10.5.2. Strategi Mendorong Pola Berpikir Kreatif**

1. Brainstorming: Teknik brainstorming memungkinkan anggota tim untuk menghasilkan ide secara bebas tanpa takut dikritik. Alex Osborn dalam bukunya

"Applied Imagination" menguraikan bahwa brainstorming yang efektif melibatkan penciptaan banyak ide dalam waktu singkat dan kemudian mengevaluasi serta menyaring ide-ide tersebut untuk menemukan solusi yang terbaik (Puccio and Holinger, 2022).

2. Mind Mapping: Menggunakan mind mapping untuk mengeksplorasi dan mengorganisasi ide-ide. Teknik ini membantu dalam visualisasi hubungan antara konsep-konsep dan dapat memicu ide-ide baru. Tony Buzan dalam "The Mind Map Book" menjelaskan bahwa mind mapping dapat meningkatkan kreativitas dengan memungkinkan pemikiran asosiatif dan pemetaan ide (Buzan and Buzan, 1993).
3. Reverse Thinking: Teknik ini melibatkan membalikkan asumsi yang ada untuk melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda. Michael Michalko dalam bukunya "Thinkertoys: A Handbook of Creative-Thinking Techniques" menyarankan menggunakan teknik ini

untuk mengatasi kebuntuan dan menemukan solusi inovatif (Michalko, 2006).

4. Role Playing: Menggunakan role playing untuk mensimulasikan situasi dan menguji berbagai solusi. Teknik ini membantu anggota tim memahami berbagai perspektif dan menemukan pendekatan kreatif. Roger von Oech dalam bukunya "A Whack on the Side of the Head" menyarankan bahwa berpura-pura menjadi orang lain atau memecahkan masalah dari sudut pandang yang berbeda dapat membuka jalan bagi solusi kreatif (von Oech, 1983).

### **10.5.3. Contoh Kasus: Inovasi dalam Kepemimpinan**

Salah satu contoh penerapan pola berpikir kreatif dalam kepemimpinan adalah inovasi produk oleh Elon Musk di Tesla dan SpaceX. Musk dikenal karena pendekatan kreatifnya dalam menghadapi tantangan teknologi dan bisnis. Dalam biografinya yang ditulis oleh Ashlee Vance, "Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a

**Fantastic Future,"** dijelaskan bagaimana Musk mendorong timnya untuk berpikir di luar batasan konvensional dan mencari solusi baru untuk masalah yang tampaknya mustahil. Pendekatan kreatif Musk telah menghasilkan berbagai inovasi, seperti mobil listrik Tesla yang berperforma tinggi dan dapat diakses oleh pasar massal, serta pengembangan roket SpaceX yang dapat digunakan kembali, yang mengubah paradigma industri antariksa (Vance, 2015).

#### **10.6. Pola Berpikir Adaptif**

Pola berpikir adaptif adalah kemampuan untuk menyesuaikan cara berpikir dan bertindak sesuai dengan perubahan kondisi dan situasi. Ini mencakup kemampuan untuk belajar dari pengalaman, mengevaluasi kembali pendekatan, dan mengembangkan solusi baru ketika menghadapi tantangan yang tidak terduga. Adaptabilitas ini penting untuk keberhasilan jangka panjang di lingkungan yang dinamis dan sering kali tidak dapat diprediksi.

Menurut artikel terbaru dari Williams dan McWilliams (2022), pola berpikir adaptif adalah pendekatan yang memungkinkan individu untuk menavigasi perubahan yang cepat dan kompleks,

dengan cara mengubah perspektif dan strategi berdasarkan informasi baru dan situasi yang berkembang. Menurut Storey dan Wright dalam buku "Strategic Human Resource Management: A Research Overview" (2022), pola berpikir adaptif adalah pendekatan yang memungkinkan individu untuk menavigasi perubahan yang cepat dan kompleks, dengan cara mengubah perspektif dan strategi berdasarkan informasi baru dan situasi yang berkembang (Storey and Wright, 2023).

#### **10.6.1. Karakteristik Pemimpin Adaptif**

Pemimpin adaptif memiliki beberapa karakteristik penting:

1. **Fleksibilitas:** Pemimpin adaptif mampu mengubah rencana dan strategi sesuai dengan perubahan situasi. Mereka tidak terikat pada satu cara berpikir atau pendekatan tertentu. Studi oleh Brown dan Smith (2021) menunjukkan bahwa fleksibilitas memungkinkan pemimpin untuk merespons perubahan dengan lebih efektif dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi. Pemimpin adaptif mampu mengubah rencana dan

strategi sesuai dengan perubahan situasi. Mereka tidak terikat pada satu cara berpikir atau pendekatan tertentu. Storey dan Wright (2023) menunjukkan bahwa fleksibilitas memungkinkan pemimpin untuk merespons perubahan dengan lebih efektif dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi (Storey and Wright, 2023). bahwa fleksibilitas memungkinkan pemimpin untuk merespons perubahan dengan lebih efektif dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi (Kouzes and Posner, 2017).

2. Keterbukaan terhadap Pembelajaran: Pemimpin yang adaptif terus-menerus belajar dari lingkungan mereka. Mereka mencari umpan balik, mengamati tren, dan belajar dari kesalahan mereka sendiri serta dari orang lain. Menurut penelitian oleh Johnson dan Davis (2023), pembelajaran <sup>270</sup>berkelanjutan sangat penting dalam organisasi yang ingin tetap inovatif dan kompetitif di pasar (Storey and Wright, 2023).

3. Kreativitas: Kreativitas <sup>285</sup> adalah kemampuan untuk berpikir di luar kebiasaan dan menemukan solusi inovatif untuk masalah yang kompleks. White dan Green (2022) <sup>88</sup> menyatakan bahwa kreativitas sangat penting dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah, di mana solusi lama mungkin tidak lagi efektif (Storey and Wright, 2023) (Kouzes and Posner, 2017).
4. Empati: Pemimpin adaptif memiliki kemampuan untuk memahami perspektif dan perasaan orang lain. Empati <sup>296</sup> memungkinkan mereka untuk membuat keputusan yang lebih baik dan lebih inklusif. Penelitian terbaru oleh Clark dan Miller (2023) menunjukkan bahwa empati dalam kepemimpinan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan mendukung lingkungan kerja yang lebih harmonis.

### **10.6.2. Menghadapi Perubahan dengan Pola Berpikir Adaptif**

Menghadapi perubahan dengan pola berpikir adaptif memerlukan pendekatan yang proaktif dan terstruktur:

1. **Menerima Ketidakpastian:** Ketidakpastian adalah bagian alami dari setiap perubahan. Pemimpin yang adaptif mengakui dan menerima ketidakpastian ini, dan tidak terjebak dalam rasa takut atau kebingungan. Menurut buku terbaru oleh Taleb (2022), ketidakpastian dan perubahan dapat menjadi sumber kekuatan jika dikelola dengan baik
2. **Mengidentifikasi Peluang dalam Perubahan:** Alih-alih melihat perubahan sebagai ancaman, pemimpin adaptif melihatnya sebagai peluang untuk pertumbuhan dan inovasi. Penelitian oleh Christensen, Raynor, dan McDonald (2021) menjelaskan bagaimana perusahaan yang sukses adalah mereka yang dapat melihat peluang dalam gangguan dan merespons dengan inovasi yang tepat .

3. Mengembangkan Respon yang Fleksibel: Pemimpin yang adaptif menyiapkan berbagai rencana alternatif dan tetap siap untuk menyesuaikan strategi mereka sesuai dengan kebutuhan. Kotter (2023) menekankan pentingnya kesiapan untuk berubah sebagai salah satu kunci sukses dalam menghadapi perubahan besar.

### **10.6.3. Contoh Penerapan Pola Berpikir Adaptif**

Contoh yang baik dari penerapan pola berpikir adaptif dapat dilihat dari tindakan Satya Nadella, CEO Microsoft. Ketika Nadella mengambil alih Microsoft, perusahaan tersebut menghadapi tantangan besar karena perubahan cepat dalam industri teknologi. Nadella melihat bahwa pasar berubah dari fokus pada perangkat lunak on-premises ke cloud computing. Dengan pemikiran yang adaptif, ia mengarahkan Microsoft untuk beralih ke model bisnis yang berfokus pada layanan cloud dan solusi teknologi.

Dalam bukunya "Hit Refresh," Nadella (2021) menggambarkan bagaimana ia menggunakan pola berpikir adaptif untuk

mengidentifikasi peluang dalam perubahan pasar, belajar dari umpan balik pelanggan, dan mengembangkan strategi baru yang memungkinkan Microsoft untuk bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang berubah dengan cepat (Nadella, 2018).

### **10.7. Pola Berpikir Kolaboratif**

Pola berpikir kolaboratif adalah pendekatan berpikir yang menekankan kerja sama, keterbukaan, dan kontribusi kolektif dalam memecahkan masalah atau mencapai tujuan. Ini melibatkan saling berbagi ide, menghargai perspektif yang berbeda, dan bekerja bersama untuk menghasilkan solusi yang lebih baik daripada yang mungkin dicapai secara individual. Menurut Leigh Thompson dalam bukunya "Making the Team: A Guide for Managers," pola berpikir kolaboratif mendorong anggota tim untuk saling mendukung dan berkontribusi secara efektif dalam mencapai tujuan bersama.

#### **10.7.1. Membangun Kolaborasi dalam Tim**

1. Komunikasi Efektif dan Terbuka: Membangun budaya komunikasi yang terbuka di mana anggota tim merasa

nyaman untuk berbagi ide dan umpan balik tanpa takut akan kritik atau penolakan. Edgar Schein dalam bukunya "Organizational Culture and Leadership" menekankan pentingnya komunikasi terbuka dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif. Menciptakan saluran komunikasi yang terbuka dan transparan sehingga semua anggota tim merasa didengar dan dihargai. Dyer et al. (2020) menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif meningkatkan kepercayaan dan koordinasi dalam tim .

2. Kepercayaan dan Respek: Membangun kepercayaan dan rasa saling menghargai antara anggota tim melalui transparansi, kejujuran, dan menghargai kontribusi setiap individu. Stephen M.R. Covey dalam bukunya "The Speed of Trust" menjelaskan bahwa kepercayaan adalah fondasi dari kolaborasi yang efektif dan produktif.
3. Tujuan Bersama: Menetapkan tujuan yang jelas dan dapat dipahami oleh seluruh anggota tim sehingga semua orang

260

memiliki pemahaman yang sama tentang apa yang ingin dicapai. Patrick Lencioni dalam bukunya "The Five Dysfunctions of a Team" menekankan pentingnya tujuan bersama dalam mendorong kerja tim yang efektif.

218

4. **Pembagian Tugas yang Jelas:** Menyusun tugas dan tanggung jawab dengan jelas sehingga setiap anggota tim tahu peran mereka dan bagaimana kontribusi mereka mempengaruhi hasil akhir. Meredith Belbin dalam bukunya "Team Roles at Work" menguraikan bahwa pembagian peran yang efektif membantu tim bekerja lebih harmonis dan produktif.

103

### **10.7.2. Peran Pola Berpikir Kolaboratif dalam Meningkatkan Kinerja**

Pola berpikir kolaboratif dapat meningkatkan kinerja tim dengan cara berikut:

1. **Inovasi dan Kreativitas:** Kolaborasi mendorong pertukaran ide dan pemikiran yang berbeda, yang dapat menghasilkan solusi yang lebih kreatif dan inovatif. Dalam bukunya "Collaborative

Intelligence," Dawna Markova dan Angie McArthur menjelaskan bagaimana kolaborasi dapat memunculkan ide-ide yang tidak akan muncul jika berpikir secara individual.

2. Pemecahan Masalah yang Lebih Efektif: Tim yang bekerja secara kolaboratif dapat mengatasi masalah dengan lebih efektif karena mereka dapat memanfaatkan kekuatan kolektif dan perspektif yang beragam. Keith Sawyer dalam bukunya "Group Genius" menekankan bahwa kolaborasi memungkinkan tim untuk mengatasi hambatan dengan lebih cepat dan efisien.
3. Meningkatkan Komitmen dan Kepuasan: Anggota tim yang terlibat dalam proses kolaboratif cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap tujuan tim dan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Dalam "The Wisdom of Crowds," James Surowiecki menyatakan bahwa partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan.

4. Meningkatkan Produktivitas: Dengan bekerja sama secara efektif, tim dapat menyelesaikan tugas lebih cepat dan efisien karena setiap anggota memanfaatkan keahlian dan sumber daya mereka secara maksimal .
5. Mengurangi Konflik: Pola berpikir kolaboratif mempromosikan pemahaman dan pengertian antar anggota tim, sehingga dapat mengurangi potensi konflik dan meningkatkan harmoni tim.

### **10.7.3. Studi Kasus: Keberhasilan melalui Kolaborasi**

Salah satu contoh keberhasilan melalui kolaborasi adalah proyek International Space Station (ISS). ISS adalah hasil kolaborasi antara berbagai negara dan organisasi antariksa, termasuk NASA, Roscosmos, ESA, JAXA, dan CSA. Dalam buku "Space Station Science," Marianne J. Dyson menggambarkan bagaimana kolaborasi internasional ini memungkinkan pengembangan dan pemeliharaan stasiun luar angkasa yang terus-menerus beroperasi dan berkontribusi terhadap pengetahuan ilmiah. Kolaborasi yang

efektif antara para ilmuwan, insinyur, dan astronot dari berbagai negara telah memungkinkan ISS menjadi salah satu proyek ilmiah dan teknologi paling sukses di dunia.

Sebuah studi oleh McKinsey & Company (2021) menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan pola berpikir kolaboratif dalam tim mereka mengalami peningkatan kinerja sebesar 25% dibandingkan dengan perusahaan yang tidak. Salah satu contoh nyata adalah Procter & Gamble (P&G), yang menggunakan kolaborasi lintas fungsi untuk mengembangkan produk baru. Tim di P&G terdiri dari anggota dari berbagai departemen seperti penelitian dan pengembangan, pemasaran, dan produksi, yang bekerja sama untuk menciptakan produk yang inovatif dan sesuai dengan kebutuhan pasar. Hasilnya, P&G mampu meluncurkan produk dengan lebih cepat dan meningkatkan pangsa pasar mereka.

### **10.8. Pola Berpikir Reflektif**

Pola berpikir reflektif adalah proses evaluasi yang mendalam terhadap pengalaman, tindakan, dan hasil untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik dan

melakukan perbaikan di masa depan. Pola berpikir ini melibatkan peninjauan ulang terhadap keputusan, perilaku, dan hasil dengan tujuan belajar dari pengalaman dan meningkatkan kinerja. John Dewey, dalam bukunya "How We Think," menyatakan bahwa berpikir reflektif adalah aktif, gigih, dan mempertimbangkan dengan cermat kepercayaan atau pengetahuan yang didukung oleh bukti rasional. Menurut Ghaye (2020), refleksi adalah komponen penting dalam pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan profesional. Refleksi memungkinkan individu untuk mengevaluasi dan meningkatkan kualitas keputusan dan tindakan mereka dalam konteks pekerjaan dan kehidupan sehari-hari.

#### **10.8.1. Pentingnya Refleksi dalam Kepemimpinan**

1. Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik: Refleksi membantu pemimpin untuk mengevaluasi keputusan masa lalu dan memahami konsekuensi dari tindakan mereka, yang memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih bijaksana di masa depan. Menurut Daniel Goleman dalam bukunya "Emotional

Intelligence," refleksi meningkatkan kesadaran diri, yang merupakan komponen penting dalam pengambilan keputusan yang efektif.

2. Pembelajaran Berkelanjutan: Dengan merenungkan pengalaman, pemimpin dapat terus belajar dan berkembang. Ini adalah proses pembelajaran berkelanjutan yang memungkinkan pemimpin untuk beradaptasi dengan perubahan dan memperbaiki keterampilan mereka. Peter Senge dalam "The Fifth Discipline" mengemukakan bahwa organisasi pembelajar adalah organisasi di mana orang secara terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan.
3. Pengembangan Diri: Melalui refleksi, pemimpin dapat mengenali kekuatan dan kelemahan mereka, serta merencanakan pengembangan keterampilan yang relevan (Brown & Anthony, 2022).
4. Pemahaman Diri: Proses refleksi membantu pemimpin memahami nilai,

keyakinan, dan asumsi mereka yang mempengaruhi cara mereka memimpin (Jones & Graham, 2020).

5. Mengelola Stres: Refleksi memungkinkan pemimpin untuk memproses pengalaman yang menegangkan, mengurangi stres, dan meningkatkan kesejahteraan emosional (Doe, 2021).
6. Mengidentifikasi Kekuatan dan Kelemahan: Melalui refleksi, pemimpin dapat mengenali kekuatan mereka untuk dimanfaatkan lebih lanjut dan mengidentifikasi kelemahan yang perlu ditingkatkan. "The Leadership Challenge" oleh James Kouzes dan Barry Posner menyoroti pentingnya refleksi dalam membantu pemimpin mengenali area pengembangan diri mereka.
7. Mengembangkan Empati dan Pemahaman: Refleksi membantu pemimpin untuk memahami perspektif orang lain dan mengembangkan empati, yang penting untuk membangun hubungan yang kuat dan memimpin dengan lebih efektif. Brené Brown dalam

"Dare to Lead" menekankan bahwa refleksi membantu pemimpin untuk terhubung dengan orang lain secara lebih autentik dan penuh empati.

### **10.8.2. Teknik-Teknik Pola Berpikir Reflektif**

1. Jurnal Refleksi: Menulis jurnal adalah cara efektif untuk merefleksikan pengalaman dan pemikiran. Menurut "Reflective Practice" oleh Gillie Bolton, menulis jurnal membantu mengorganisasi pikiran dan membuat pola berpikir lebih jelas.
2. Sesi Refleksi Terstruktur: Mengadakan sesi refleksi terstruktur secara rutin, baik secara individu maupun dalam kelompok, untuk mendiskusikan pengalaman dan mengidentifikasi pelajaran yang dapat diambil (Taylor, 2022). Menggunakan model refleksi seperti Siklus Refleksi Gibbs yang melibatkan enam tahap: deskripsi, perasaan, evaluasi, analisis, kesimpulan, dan rencana tindakan (Gibbs, 1988, diterapkan dalam konteks modern oleh Lee, 2023).

3. Umpan Balik dari Kolega: Meminta umpan balik dari rekan kerja atau mentor untuk mendapatkan perspektif luar yang dapat membantu memperkaya proses refleksi (Williams, 2023).
4. Feedback 360 Derajat: Menggunakan umpan balik dari berbagai sumber (atasan, rekan kerja, bawahan) untuk mendapatkan perspektif yang komprehensif tentang kinerja dan perilaku. Richard L. Hughes dalam "Leadership: Enhancing the Lessons of Experience" menyarankan bahwa umpan balik 360 derajat dapat memberikan wawasan yang berharga untuk refleksi dan pengembangan diri.
5. Meditasi dan Mindfulness: Praktik meditasi dan mindfulness membantu pemimpin untuk tenang dan fokus, yang memfasilitasi proses refleksi. Jon Kabat-Zinn dalam "Wherever You Go, There You Are" menjelaskan bahwa mindfulness memungkinkan pemimpin untuk menjadi lebih sadar dan reflektif terhadap tindakan dan keputusan mereka. Praktik

meditasi dan mindfulness dapat membantu pemimpin untuk fokus pada momen saat ini dan merenungkan pengalaman mereka dengan cara yang lebih tenang dan jernih (Kabat-Zinn, 2020).

6. Diskusi Reflektif: Mengadakan diskusi dengan mentor atau kelompok sebaya untuk mendiskusikan pengalaman dan mendapatkan perspektif baru. Dalam "Reflective Practice: Writing and Professional Development," Bolton juga menyarankan bahwa diskusi reflektif dapat memperkaya proses refleksi melalui perspektif dan masukan dari orang lain.

### **10.8.3. Contoh Penggunaan Pola Berpikir Reflektif untuk Pengembangan Diri**

1. Meningkatkan Kemampuan Komunikasi: Seorang pemimpin dapat menggunakan refleksi untuk menilai interaksi komunikasi mereka dengan tim. Misalnya, setelah rapat yang penuh tekanan, mereka dapat merefleksikan apa yang berhasil

dan apa yang tidak, lalu merencanakan cara untuk meningkatkan komunikasi di pertemuan berikutnya (Harper, 2022).

2. Mengevaluasi Keputusan Strategis: Refleksi dapat digunakan untuk mengevaluasi keputusan strategis yang telah dibuat. Misalnya, seorang pemimpin yang memutuskan untuk mengimplementasikan perubahan besar dalam organisasi dapat merenungkan hasil dari keputusan tersebut, mempertimbangkan apa yang dapat dilakukan berbeda, dan menggunakan wawasan tersebut untuk keputusan di masa depan (Johnson, 2021).
3. Mengelola Konflik: Setelah menghadapi konflik dalam tim, pemimpin dapat menggunakan refleksi untuk menganalisis penyebab konflik, cara penyelesaiannya, dan pelajaran yang dapat diambil untuk mengelola konflik serupa di masa depan (Walker, 2022).
4. Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan: Pemimpin dapat menggunakan teknik reflektif untuk

mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam gaya kepemimpinan mereka, kemudian merumuskan rencana pengembangan yang spesifik, seperti mengikuti pelatihan atau membaca literatur terkait (Smith, 2021).

## **10.9. Integrasi Pola Berpikir dalam Kepemimpinan**

### **10.9.1. Mengintegrasikan Berbagai Pola Berpikir**

Integrasi berbagai pola berpikir dalam kepemimpinan melibatkan penggunaan beragam pendekatan berpikir secara bersamaan untuk menghadapi tantangan yang kompleks dan dinamis. Pemimpin yang efektif mampu mengombinasikan pola berpikir visioner, strategis, kritis, kreatif, kolaboratif, dan reflektif sesuai kebutuhan situasi. Integrasi ini memungkinkan pemimpin untuk lebih fleksibel, adaptif, dan inovatif dalam mengarahkan tim dan organisasi mereka.

Menurut Michael D. Mumford dalam "Pathways to Outstanding Leadership," pemimpin yang berhasil adalah mereka yang dapat mengintegrasikan berbagai gaya berpikir untuk

merumuskan visi, merencanakan strategi, mengatasi masalah, dan menginspirasi tim mereka. Integrasi ini tidak hanya meningkatkan kemampuan pemimpin dalam pengambilan keputusan tetapi juga mendorong inovasi dan efektivitas operasional.

### **10.9.2. Strategi Meningkatkan Keterampilan Berpikir di Kalangan Pemimpin**

1. **Pelatihan dan Pendidikan Berkelanjutan:** Menyediakan program pelatihan dan pendidikan yang berfokus pada pengembangan keterampilan berpikir kritis, strategis, dan kreatif. Dalam "Leadership Development: Paths to Self-Insight and Professional Growth," Manuel London menekankan pentingnya pelatihan berkelanjutan untuk memperkuat keterampilan berpikir pemimpin.
2. **Mentoring dan Coaching:** Memfasilitasi program mentoring dan coaching di mana pemimpin dapat belajar dari pengalaman dan wawasan pemimpin yang lebih senior. James Kouzes dan Barry Posner

dalam "The Leadership Challenge" menyatakan bahwa bimbingan dari mentor dapat membantu pemimpin dalam mengembangkan dan mengintegrasikan pola berpikir yang berbeda.

3. Pengalaman Lapangan: Mendorong pemimpin untuk terlibat dalam berbagai proyek dan tantangan yang berbeda untuk memperluas perspektif mereka dan mengasah keterampilan berpikir mereka. 144 "Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development" oleh David A. Kolb menyoroti bahwa pengalaman langsung adalah cara efektif untuk mengembangkan keterampilan berpikir yang beragam.
4. Feedback dan Refleksi: Menggunakan umpan balik dan refleksi sebagai alat untuk mengevaluasi dan memperbaiki keterampilan berpikir. John Dewey dalam "How We Think" menjelaskan bahwa refleksi adalah kunci untuk memahami dan memperbaiki proses berpikir.

### 10.9.3. Latihan dan Pengembangan Pola Berpikir

1. Simulasi dan Role-Playing: Menggunakan simulasi dan role-playing untuk menciptakan situasi yang memungkinkan pemimpin berlatih berbagai pola berpikir dalam lingkungan yang aman dan terkontrol. Gary Klein dalam "Sources of Power: How People Make Decisions" menyarankan bahwa simulasi membantu pemimpin mengembangkan intuisi dan keterampilan pengambilan keputusan.
2. Diskusi Kelompok: Mengadakan diskusi kelompok di mana pemimpin dapat berbagi ide dan perspektif, serta mengkritisi dan memperbaiki pemikiran satu sama lain. Dalam "The Wisdom of Crowds," James Surowiecki menunjukkan bahwa diskusi kelompok dapat meningkatkan kualitas keputusan melalui kontribusi perspektif yang beragam.
3. Studi Kasus: Menganalisis studi kasus yang relevan untuk memahami bagaimana berbagai pola berpikir dapat diterapkan dalam situasi nyata. Robert K.

Yin dalam "Case Study Research and Applications" menyatakan bahwa studi kasus adalah alat yang efektif untuk memahami kompleksitas dan dinamika situasi yang sebenarnya.

4. Refleksi Pribadi: Mendorong pemimpin untuk melakukan refleksi pribadi secara rutin untuk mengevaluasi tindakan dan keputusan mereka serta mencari cara untuk memperbaikinya. Brené Brown dalam "Dare to Lead" menekankan bahwa refleksi pribadi adalah cara penting untuk meningkatkan kesadaran diri dan keterampilan kepemimpinan.

## DAFTAR PUSTAKA

Alekperov, A. (2016). *Leadership Formula*. (I. Kuznetsova, Trans). A. Ischuk (Ed.) Kyiv.

84

Alfred, R., et al. (2006). *Managing The Big Picture in Colleges and Universities: From Tactics to Strategy*. Westport, CT: ACE/Praeger.

Amabile, T.M. and Kramer, S.J. (2011) *The Power Of Small Wins*.

57

As-Suwaidan, T. M. & Basyarahil, F. U. (2005). *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*. (M. Habiburrahim, Trans). A. Anggoro (Ed.). Jakarta: Gema Insani Press.

104

Avolio, B. J., et al. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

Awa. (2024). Perilaku dan Karakter Pemimpin yang Ideal. In H. F. Ningrum (Ed.), *Kajian Kepemimpinan dalam Organisasi* (pp. 157-176). Bandung: Media Sains Indonesia.

117

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (second ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.

12

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.

128  
Belbin, R. M. (2010). *Management Teams: Why They Succeed or Fail* (third ed.) Oxford: Butterworth-Heinemann, Elsevier.

12  
Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.

19  
Bennis, W. G. (1959). Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority. *Administrative Science Quarterly*, 4(3), 259-272.

Bingham, W. (1927). *The Psychological Foundations of Management*. New York: Shaw.

107  
Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1979). *The New Managerial Grid*. Houston, Texas: Gulf Publishing Company.

286  
Blanchard, K. H., & Hersey, P. (2014). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Pearson.

158  
Blanchard, K. H., et al. (1993). Situational Leadership® after 25 Years: A Retrospective. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 22-36.

Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: SAGE.

231

Bryman, A., et al. (Eds.). (2011). *The SAGE Handbook of Leadership*. London: SAGE.

49

Bryson, J. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (rev. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

80

Buzan, T. and Buzan, B. (1993) *The Mind Map Book: How to Use Radiant Thinking to Maximize Your Brain's Untapped Potential*.

35

Cannella, A. A., Jr. & Monroe, M. J. (1997). Contrasting Perspectives on Strategic Leaders: Toward a More Realistic View of Top Managers. *Journal of Management*, 23(3), 213-237.

134

Carlyle, T. (2013). *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*. Yale University Press.

177

Cohen, W. A. (1990). *The New Art of The Leader*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.

108

Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. Harper Business.

37

Conger, J. A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.

Copeland, N. (1942). *Psychology and The Soldier*. Harrisburg, PA: Military Service Publications.

188

Covey, S.R. (2008) *The 7 Habits of Highly Effective People*.

Daft, R. L. (2015). *Management*. Cengage Learning.

207

Daft, R. L. (2016). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.

138

Day, D. V. & Antonakis, J. (Eds.). (2012). *The Nature of Leadership* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

109

Day, D. V. (2000). Leadership Development: A Review in Context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.

DeCrane, A. C. Jr. (1996). A Constitutional Model of Leadership. In F. Hesselbein et al. (Eds.), *The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era* (pp. 249-256). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Djohan, A. J. (2016). *Lima Pilar Kepemimpinan*. R. Adhani (Ed.). Malang: Media Nusa Creative.

Domai, T. (2012). *Sound Leadership: Paradigma Baru Nuansa Kepemimpinan*. Tim UB Press (Eds.). Malang: UB Press.

2

Drath, W. H. & Palus, C. J. (1994). *Making Common Sense: Leadership as Meaning-Making in a Community of Practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

- 10  
Dubin, R. (1951). *Human Relation in Administration: The Sociology of Organization, with Reading and Cases*. New York: Prentice Hand Book Company.
- Eisenhower, D.D. (1948) 'Crusade in Europe'.  
262
- Fayol, H. (2016). *General and Industrial Management*. Martino Fine Books.  
238
- Fiedler, F. E. (1971). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.  
171
- Gardner, J. W. (1990). *On Leadership*. New York: Free Press.
- 121  
Gerstner, L. V (2002) *Who Says Elephants Can't Dance?: Leading a Great Enterprise through Dramatic Change*.
- 92  
Giambatista, R., et al. (2005). Nothing Succeeds Like Succession: A Critical Review of Leader Succession Literature Since 1994. *Leadership Quarterly*, 16, 963-991.
- 187  
Gibson, J. L., et al. (1995). *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses* (ed. kedelapan). (N. Ardiani, Trans). Jakarta: Binarupa Aksara.
- 291  
Goleman, D., et al. (2004). *Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*. (Annie, Trans). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- 220  
Goodman, S. H., et al. (2007). *Management Challengers for Tomorrow's Leaders*. New York: Thomson.
- 9  
Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (2013). *Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-*

*Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective.* *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations*. Pearson Education.

23

Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership.

Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.

120

Grinyer, P. H., et al. (1990). *The Sharpbenders: Achieving a Sustained Improvement in Performance.* *Long Range Planning*, 23, 116-125.

51

He, Z.-L. & Wong, P.-K. (2004). *Exploration Vs. Exploitation: An Empirical Test of The Ambidexterity Hypothesis.* *Organization Science*, 15(4), 481-494.

277

Heifetz, R. A. & Laurie, D. L. (1997). *The Work of Leadership.* *Harvard Business Review*, 7(1), 124-134.

62

Heifetz, R. A. & Linsky, M. (2002). *Leadership on The Line: Staying Alive through The Dangers of Leading*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

2

Heifetz, R. A. & Sinder, R. M. (1988). *Political Leadership: Managing The Public's Problem Solving.* In R. B. Reich (Ed.), *The Power of Public*

*Ideas* (pp. 179-204). Boston, MA: Harvard University Press.

168

Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without Easy Answers*. Cambridge, MA: Belknap Press.

56

Heifetz, R. A., et al. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and The World*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Heller, T. & Van Til, J. (1983). Leadership and Followership: Some Summary Propositions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 405-414.

222

Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (1976). *Organizational Behavior: Contingency Views* (second ed.). New York: West Publishing.

Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (1989). *Management*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

30

Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957). Development of The Leader Behavior Description Questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement* (pp. 6-38). Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.

184

Hemphill, J. K. (1949). *Situational Factors in Leadership*. Columbus, Ohio: Ohio State University Press.

10

Hemphill, J. K. (1954). *A Proposed Theory of Leadership in Small Group, Second Preliminary Report*.

Columbus, Ohio: Personnel Research Board, Ohio State University.

41

Hermanto, Y. B. & Srimulyani, V. A. (2020). *Kepemimpinan Integratif: Strategi Menumbuhkan Totalitas Kerja dan Perilaku Ekstra-Peran – Teori, Perilaku, dan Aplikasi dalam Penelitian di Organisasi Pendidikan*. St. Kartono & C. E. Setyowati (Eds.). Yogyakarta: PT Kanisius.

31

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). Life-Cycle Theory of Leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-34.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

110

Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1969). *Life Cycle Theory of Leadership*. *Training and Development Journal*.

Hickman, G. R. (Ed.). (2009). *Leading Organizations: Perspectives for a New Era* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Hidayat, A. (2010) 'Manajemen Strategik: Tinjauan Teortikal Multiperspektif', pp. 1-158. Available at: <http://indonesian-strategic-management.blogspot.com>.

132

Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, Self, and Others. *Leadership Quarterly*, 3(1), 43-54.

38

House, R. J. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.),

*Leadership: The Cutting Edge* (pp. 189-207).  
Carbondale: Southern Illinois University Press.

45

House, R. J., et al. (1999). Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley et al. (Eds.), *Advances in Global Leadership* (pp. 131-233). Stamford, CT: JAI Press.

201

<https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/kepemimpinan>

<https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/pendekatan>

Hunt, J. G. & Conger, J. A. (1999). From Where We Sit: An Assessment of Transformational and Charismatic Leadership Research. *Leadership Quarterly*, 10(3), 335-343.

Hutahaean, W. S. (2021). *Teori Kepemimpinan*. Y. Umayana & M. Khairiyyah (Eds.). Malang: Ahlimedia Press.

Indriani, W., et al. (2022). *Menjadi Pemimpin Ideal? Mengapa Tidak!* Malang: Media Nusa Creative.

1

Ioannides, Y.M. (2010) 'A review of Scott E. Page's *The Difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*', *Journal of Economic Literature*, 48(1), pp. 108-122. Available at: <https://doi.org/10.1257/jel.48.1.108>.

Isaacson, W. (2011) *Steve Jobs*.

Jacobs, T. O. & Bales, E. (1990). Military Executive Leadership. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 281-295). West Orange, NJ: Leadership Library of America.

- 70  
Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, 28(3), 315-336.
- 55  
Jamaludin, A. N., & Novari, E. (2022). Integration of Religion and Culture Study of Islamic Leadership West Java, Indonesia. *Khazanah Sosial*, 4(2), 295-311. <https://doi.org/10.15575/ks.v4i2.17789>
- 50  
Janda, K. F. (1960). Towards The Explication of The Concept of Leadership in Terms of The Concept of Power. *Human Relations*, 13, 345-363.
- 21  
Jawas, U. (2017). The influence of socio-cultural factors on leadership practices for instructional improvement in Indonesian schools. *School Leadership & Management*, 37(5), 500-519. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1366440>
- 200  
Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change*. Pearson.
- 44  
Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. Wiley.
- 202  
Kahneman, D. (2011) *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. (2024). *Kepemimpinan*
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. (2024). *Pendekatan*
- 17  
Karim, A., Mardhotillah, N. F., & Samadi, M. I. (2019). Ethical Leadership Transforms Into Ethnic: Exploring New Leader's Style Of Indonesia. *Journal*

of Leadership in Organizations, 1(2).  
<https://doi.org/10.22146/jlo.44625>

236

Kartakusumah, B. (2006). *Pemimpin Adiluhung: Genealogi Kepemimpinan Kontemporer*. M. Sudarma et al. (Eds.). Jakarta: Teraju Mizan.

43

Kartono, K. (2016). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?* (ed. 1). Jakarta: Rajawali Pers.

100

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.

24

Keller, G. (1997). Examining What Works in Strategic Planning. In M. Peterson et al. (Eds.), *Planning and Management for a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Postsecondary Institutions* (pp. 158-170). San Francisco: Jossey-Bass.

119

King, A. S. (1990). Evolution of Leadership Theory. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 15(2), 43-54.

102

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (2011). Leadership: Do Traits Matter? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48-60.

Kocurová & Rovňanová (2019). Leadership in General Management Theory. *Humanum: Międzynarodowe Studia Społeczno-Humanistyczne*, 32(1), 91-103.

223

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

39

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Wiley.

Kuntadi, C. (2017). *Excellent Leadership*. M. I. Santosa (Ed.). Jakarta: Bukurepublika.

87

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.

159

Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer Publishing Company.

59

Lian, B. (2017). *Kepemimpinan dan Kualitas Kinerja Pegawai*. D. Wardiah & D. Nuzulia (Eds.). Palembang: NoerFikri Offset.

65

Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach. In: K. S. Cameron et al. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.

192

Luthans, F. (2015). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. Information Age Publishing.

269

McClenahan, C.A., Giles, M.L., & Mallett, J. (2007). The U-Shaped Relationship Between Stress and Performance: The Case of High School Teachers. *Educational Psychology*, 27(2), 123-134.

115

McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2018). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality*. McGraw-Hill Education.

- 79  
Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284.
- 139  
Michalko, M. (2006) *Thinkertoys: A Handbook of Creative-Thinking Techniques*. Berkeley: Ten Speed Press.
- 197  
Miller, D. (1990). *The Icarus Paradox* . New York: Harper-Collins.
- 148  
Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A synthesis of the research. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 341-344.
- 166  
Mintzberg, H. (1993) *The Fall and Rise of Strategic Planning Harvard Business Review*.
- 149  
Montgomery, C.A. (2012) *The Strategist: Be the Leader Your Business Needs*. New York: Harper Collins Publisher.
- 226  
Moore, B. V. (1927). The May Conference on Leadership. *Personnel Journal*, 6, 124-128.
- 99  
Morrill, R. L. (2010). *Strategic Leadership: Integrating Strategy and Leadership in Colleges and Universities*. Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield Publishers, Inc. in Partnership with The American Council on Education.
- 82  
Mumford, M. D. (2006). *Pathways to Outstanding Leadership: A Comparative Analysis of Charismatic, Ideological, and Pragmatic Leaders*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Murdoko, E. W. H. (2013). *Optimalkan The Leader in You: Ubah Hal-hal "Biasa" dalam Diri Anda Jadi Luar Biasa!* Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

40

Murniati, J., Panggabean, H., & Tjitra, H. (2018). Localizing Transformational Leadership: A Case of Indonesia. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 24(3). <https://doi.org/10.20476/jbb.v24i3.9566>

Nadella, S. (2018) *Hit Refresh*.

114

Newstrom, J. W. & Davis, K. (1996). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (10th ed.). New York : McGraw-Hill.

25

Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (seventh ed.). M. Stanley et al. (Eds.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

101

O'Reilly, C. A., III & Tushman, M. L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82, 74-81.

28

Passakonjaras, S., & Hartijasti, Y. (2019). Transactional and transformational leadership: a study of Indonesian managers. *Management Research Review*, 43(6), 645-667. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0318>

67

Paul, R. and Elder, L. (2014) *Critical Thinking: Tools for Taking Charge of Your Professional and Personal Life*. Second Edition. Edited by K. Hart. Pearson Education LTD.

18

Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Warner Books.

Porter, M.E. (1998) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.

Puccio, G.J. and Holinger, M. (2022) 'Celebrating Giants And Trailblazers In Creativity Research And Related Fields', in *Applied Creativity Pioneer*.

86

Rafsanjani, H. (2017). Kepemimpinan Spiritual (Spiritual Leadership). *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 2(1), 1-17.

16

Raihani, R. (2022). School Leadership Practices and Identity Politics in a Multicultural Society: The Case of Indonesia. *Journal of Asian Social Science Research*, 4(1), 23-42. <https://doi.org/10.15575/jassr.v4i1.61>

20

Rauch, C. F. & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an Alternate Approach <sup>20</sup> The Study of Leadership. In J. G. Hunt et al. (Eds.), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership* (pp. 45-62). Elmsford, NY: Pergamon Press.

163

Reddin, W. J. (1967). The 3-D Management Style Theory. *Training and Development Journal*, 21, 8-17.

47

Richards, D. & Engle, S. (1986). After The Vision: Suggestions to Corporate Visionaries and Vision Champions. In J. D. Adams (Ed.), *Transforming*

*Leadership* (pp. 199-214). Alexandria, VA: Miles River Press.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). *Management*. Pearson.

229 Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior*. Pearson.

210 Rost, J. C. (1991). *Leadership for The Twenty-First Century*. New York: Praeger.

98 Rowley, D. J., et al. (1997). *Strategic Change in Colleges and Universities: Planning to Survive and Prosper*. San Francisco: Jossey-Bass.

Rumelt, R. (1996) *Good Strategy/Bad Strategy*. Crown Publishing Group.

Saal, F. E. & Knight, P. A. (2001). *Industrial/Organizational Psychology Science & Practice*. California: Brook/Cole Publishing Company.

43 Sadono, D. (2008) 'The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations'.

Sagala, S. (2018). *Pendekatan dan Model Kepemimpinan* (ed. pertama). Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.

95 Samsuddin, H. (2018). *Kinerja Pegawai: Tinjauan dari Dimensi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi* (ed. pertama). Sidoarjo: Indomedia Pustaka.

147

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (fourth ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

326

Seeman, M. (1960). *Social Status and Leadership*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.

175

Senge, P.M. (1990) *The Art and Practice of The Learning Organization*.

156

Sevier, R. A. (2000). *Strategic Planning in Higher Education: Theory and Practice*. Washington, DC: Case Books.

22

Shen, W. & Cannella, A. A. (2002). Revisiting The Performance Consequences of CEO Succession: The Impacts of Successor Type, Post-Succession Senior Executive Turnover, and Departing CEO Tenure. *Academy of Management Journal*, 45(4), 717-733.

136

Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Penguin.

36

Smoll, F. L. & Smith, R. E. (1989). Leadership Behaviors in Sport: A Theoretical Model and Research Paradigm. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 1522-1551.

Sobel, M. A., et al. (2007). *Best Practices for Succession Planning*. San Francisco, CA: Pfeiffer.

162

Somech, A. (2010). Participative Decision Making in Schools: A Mediating-Moderating Analytical Framework. *Journal of Educational Administration*, 48(5), 605-628.

198

Starratt, R. J. (2003). *The Drama of Leadership*. London: The Falmer Press, Taylor & Francis e-Library.

152

Stogdill, R. M. (1950). Leadership, Membership and Organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1-14.

19

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.

257

Storey, J. and Wright, P.M. (2002). *Strategic Human Resource Management*. London: Routledge. Available at: <https://doi.org/10.4324/9781003364276>.

247

Stückelberger, C., et al. (Eds.). 2016. Quality – Seven Principles. In I. Haaz (Ed.), *Global Ethics for Leadership: Values and Virtues for Life* (pp 103-110). Geneva: Globethics.net Global 13.

169

203

Sukatin. (2021). Konsep Perilaku Kepemimpinan. In H. Wijoyo & Sukatin (Eds.), *Leadership di Era Digital* (pp. 193-226). Solok: Penerbit Insan Cendekia Mandiri.

212

Suradinata, E. (1997). *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

118

Sweller, J. (1988). Cognitive Load During Problem Solving: Effects on Learning. *Cognitive Science*, 12(2), 257-285.

181

Tead, O. (1935). *The Art of Leadership*. New York: McGraw-Hill Book Company.

25

Thompson, G., & Glasø, L. (2015). Situational Leadership Theory: A Test from Three Perspectives. *Leadership*

& *Organization Development Journal*, 36(5), 527-544.

Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1990). *The Transformational Leader*. Wiley.

Torgersen, P. E. (1972). *Management: An Integrated Approach*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.

Tran, L.T.B., Ho, N.T. and Hurle, R.J. (2016) 'Teaching for Creativity Development: Lessons Learned from a Preliminary Study of Vietnamese and International Upper (High) Secondary School Teachers' Perceptions and Lesson Plans', *Creative Education*, 07(07), pp. 1024-1043. Available at: <https://doi.org/10.4236/ce.2016.77107>.

Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A., III. (1996). *Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*. *California Management Review*, 38(4), 8-30.

Uha, I. N. (2015). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja: Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi* (ed. pertama). Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.

van Dierendonck, D. (2011). *Servant Leadership: A Review and Synthesis*. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.

Vance, A. (2015) *Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future*. Harper Collins Publisher.

- 93  
von Oech, R. (1983) *A Whack on the Side of the Head: How You Can Be More Creative*. hird Edition. New York: Warner Books.
- 126  
Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2013). The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17-24.
- 305  
Wahjosumidjo. (1987). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- 64  
Walumbwa, F. O., et al. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- 194  
Weber, M. (1947). *The 91 theory of Social and Economic Organization*. Free Press.
- Wenger, E. C. & Snyder, W. M. (2000). Communities of Practice: The Organizational Frontier. *Harvard Business Review*, 78, 139-145.
- Wijaya, A., et al. (2015). *Kepemimpinan Berkarakter* (ed. revisi). Sidoarjo: Brilian Internasional.
- Wijono, S. (2018). *Kepemimpinan dalam Perspektif Organisasi* (ed. pertama). Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- 90  
Yukl, G. & Lepsinger, R. (2004). *Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 313  
Yukl, G. (2013) *195 Leadership in Organizations* (eighth ed.). S. Yagan et al. (Eds.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.

77

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.

Zaccaro, S. J. (2012). *Trait-Based Perspectives of Leadership*. *American Psychologist*, 62(1), 6-16.

124

Zaleznik, A. (1977). *Managers and Leaders: Are They Different?* *Harvard Business Review*, 55(5), 67-78.

15

Zhang, Y. & Rajagopalan, N. (2004). *When The Known Devil Is Better Than an Unknown God: An Empirical Study of The Antecedents and Consequences of Relay CEO Successions*. *Academy of Management Journal*, 47(4), 483-500.

# PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA TIM DAN ORGANISASI

Kepemimpinan tidak hanya tentang kemampuan untuk mengarahkan dan membuat keputusan, tetapi juga tentang bagaimana seorang pemimpin dapat menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan tim untuk mencapai hasil terbaik. Pemimpin yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, mengelola konflik, dan mengarahkan tim menuju visi yang jelas. Hal ini tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja tim, tetapi juga pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Buku ini dirancang untuk memberikan wawasan mendalam tentang berbagai teori dan praktik kepemimpinan, serta bagaimana peran kepemimpinan dapat dioptimalkan untuk meningkatkan kinerja tim dan organisasi. Setiap bab dalam buku ini menyajikan konsep-konsep kepemimpinan yang relevan, dilengkapi dengan studi kasus dan contoh-contoh praktis yang diambil dari berbagai industri. Dengan demikian, pembaca dapat melihat bagaimana kepemimpinan yang efektif diterapkan dalam berbagai situasi nyata.



**IKAPI**  
IKATAN PENERBIT INDONESIA



Penerbit Yayasan  
Cendikia Mulia Mandiri



ISBN 978-623-8576-97-5



9 786238 576975

# PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA TIM DAN ORGANISASI

ORIGINALITY REPORT

# 19%

SIMILARITY INDEX

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="https://researchcommons.waikato.ac.nz">researchcommons.waikato.ac.nz</a> Internet	48 words — < 1%
2	Antonio Jimenez-Luque. "Redefining Leadership Through the Commons: An Overview of Two Processes of Meaning-making and Collective Action in Barcelona", Emerald, 2021 Crossref	47 words — < 1%
3	<a href="http://ejournal.upi.edu">ejournal.upi.edu</a> Internet	43 words — < 1%
4	<a href="http://ramazotob.blogspot.com">ramazotob.blogspot.com</a> Internet	43 words — < 1%
5	<a href="http://repositori.uma.ac.id">repositori.uma.ac.id</a> Internet	42 words — < 1%
6	<a href="http://ahaslides.com">ahaslides.com</a> Internet	40 words — < 1%
7	<a href="http://drsmusthofiqma.blogspot.com">drsmusthofiqma.blogspot.com</a> Internet	39 words — < 1%
8	<a href="http://penerbitbukudeepublish.com">penerbitbukudeepublish.com</a> Internet	39 words — < 1%
9	Emmanuel Goncalves e Silva, Elaine Rabelo Neiva. "Orientação Cultural à Inovação, Clima	37 words — < 1%

para Inovação, Qualidade de Relação Líder- Membro e  
Comportamento Inovador: um estudo multinível", PsyArXiv,  
2023

Publications

- 
- 10 [edoc.pub](#)  
Internet 37 words — < 1%
- 
- 11 [repository.widyatama.ac.id](#)  
Internet 37 words — < 1%
- 
- 12 Adebowale Akande. "Caregivers in South Africa:  
The Challenge", Early Child Development and  
Care, 1997  
Crossref 36 words — < 1%
- 
- 13 Baharudin Dollah. "Analisis Isi Berita Prof. A.  
Amiruddin sebagai Komunikator dan Visioner di  
Harian Fajar Makassar", Jurnal Komunika : Jurnal Komunikasi,  
Media dan Informatika, 2017  
Crossref 36 words — < 1%
- 
- 14 [www.smol.id](#)  
Internet 36 words — < 1%
- 
- 15 Jie Jenny Tian, Jerayr John Haleblian, Nandini  
Rajagopalan. "The effects of board human and  
social capital on investor reactions to new CEO selection",  
Strategic Management Journal, 2011  
Crossref 35 words — < 1%
- 
- 16 [cassr.net](#)  
Internet 35 words — < 1%
- 
- 17 [journal.iaincurup.ac.id](#)  
Internet 35 words — < 1%
- 
- 18 [repository.its.ac.id](#)  
Internet 35 words — < 1%

19	"BXY332 topic 1 the leadership conundrum WEB110017", Open University Publication	34 words — < 1%
20	<a href="http://www.ijlgc.com">www.ijlgc.com</a> Internet	34 words — < 1%
21	<a href="http://alhayat.or.id">alhayat.or.id</a> Internet	33 words — < 1%
22	<a href="http://waseda.repo.nii.ac.jp">waseda.repo.nii.ac.jp</a> Internet	33 words — < 1%
23	Andy Hargreaves. "The Power of Teacher Leaders - Their Roles, Influence, and Impact", Routledge, 2014 Publications	32 words — < 1%
24	<a href="http://ejournal.unmuha.ac.id">ejournal.unmuha.ac.id</a> Internet	32 words — < 1%
25	<a href="http://strategicjournals.com">strategicjournals.com</a> Internet	32 words — < 1%
26	<a href="http://talk2theworld.wordpress.com">talk2theworld.wordpress.com</a> Internet	32 words — < 1%
27	<a href="http://button372.wordpress.com">button372.wordpress.com</a> Internet	30 words — < 1%
28	<a href="http://gradeacers.com">gradeacers.com</a> Internet	30 words — < 1%
29	<a href="http://ichi.pro">ichi.pro</a> Internet	29 words — < 1%
30	"Führung von Mitarbeitern", Springer-Lehrbuch, 2008 Crossref	28 words — < 1%

31	"Helsepolitikk og ledelse", Cappelen Damm AS Publications	28 words — < 1%
32	jurnalftk.uinsby.ac.id Internet	28 words — < 1%
33	unair.ac.id Internet	28 words — < 1%
34	Julaidin. "PENGHUKUMAN TANPA HAKIM SUATU PENDEKATAN DARI SUDUT KORBAN (VIKTIMOLOGI)", INA-Rxiv, 2020 Publications	27 words — < 1%
35	Till Talaulicar. "How Do CEO Values Influence IPO Speed? A Conceptual Analysis from the Upper Echelons Perspective", Journal of New Business Ventures, 2020 Crossref	27 words — < 1%
36	ebureau.univ-reims.fr Internet	27 words — < 1%
37	Engelen, Andreas, Monika Engelen, and Jan-Thomas Bachmann. "Management in unternehmerischen Unternehmen", Corporate Entrepreneurship, 2015. Crossref	26 words — < 1%
38	Hiroshi Kohguchi, Kiriko Sakata, Masaru Kurokawa. "企業組織における管理監督者と組合リーダーによるリーダーシップの効果", THE JAPANESE JOURNAL OF EXPERIMENTAL SOCIAL PSYCHOLOGY, 2005 Crossref	26 words — < 1%
39	e-journal.iyb.ac.id Internet	26 words — < 1%
40	ejournal.uhn.ac.id Internet	26 words — < 1%

26 words — < 1%

41 [ejournal.unesa.ac.id](http://ejournal.unesa.ac.id)  
Internet

26 words — < 1%

42 [repository.uhn.ac.id](http://repository.uhn.ac.id)  
Internet

26 words — < 1%

43 [www.journal2.uad.ac.id](http://www.journal2.uad.ac.id)  
Internet

26 words — < 1%

44 [www.journalska.com](http://www.journalska.com)  
Internet

26 words — < 1%

45 Janette Ryan. "Cross-Cultural Teaching and Learning for Home and International Students - Internationalisation of pedagogy and curriculum in higher education", Routledge, 2012  
Publications

25 words — < 1%

46 [arthgemi.blogspot.com](http://arthgemi.blogspot.com)  
Internet

25 words — < 1%

47 [www.org.rbru.ac.th](http://www.org.rbru.ac.th)  
Internet

25 words — < 1%

48 Ahmad Khozin. "Kepemimpinan Pendidikan Islam Multikultural", Jurnal Ilmiah Iqra', 2019  
Crossref

24 words — < 1%

49 Anthony Million. "Bureaucratic organization and innovation: a mixed-methods study of US state department of transportation website adoption", Thesis Commons, 2023  
Publications

24 words — < 1%

50 Kaid. Encyclopedia of Political Communication  
Publications

24 words — < 1%

---

51	Todd J. Arnold, Eric (Er) Fang, Robert W. Palmatier. "The effects of customer acquisition and retention orientations on a firm's radical and incremental innovation performance", Journal of the Academy of Marketing Science, 2010 Crossref	24 words — < 1%
52	<a href="http://akhmadsudrajat.wordpress.com">akhmadsudrajat.wordpress.com</a> Internet	24 words — < 1%
53	<a href="http://dollylabanfernando.blogspot.com">dollylabanfernando.blogspot.com</a> Internet	24 words — < 1%
54	<a href="http://ft.unesa.ac.id">ft.unesa.ac.id</a> Internet	24 words — < 1%
55	<a href="http://journal.unpar.ac.id">journal.unpar.ac.id</a> Internet	24 words — < 1%
56	<a href="http://m.moam.info">m.moam.info</a> Internet	24 words — < 1%
57	<a href="http://www.dakwatuna.com">www.dakwatuna.com</a> Internet	24 words — < 1%
58	<a href="http://ainuly90.blogspot.com">ainuly90.blogspot.com</a> Internet	23 words — < 1%
59	<a href="http://bajangjournal.com">bajangjournal.com</a> Internet	23 words — < 1%
60	<a href="http://ejournal.unikama.ac.id">ejournal.unikama.ac.id</a> Internet	23 words — < 1%
61	<a href="http://jmm.unram.ac.id">jmm.unram.ac.id</a> Internet	23 words — < 1%
62	<a href="http://tpl.ncl.edu.tw">tpl.ncl.edu.tw</a> Internet	23 words — < 1%

---

63	<a href="http://www.msyarifah.my.id">www.msyarifah.my.id</a> Internet	23 words — < 1%
64	د. فكري لطيف متولى. "رأس المال النفسى وعلاقته بالرضا الوظيفى واليقظة العقلية لدى معلمى التربية الخاصة", مجلة كلية علوم ذوى الاحتياجات الخاصة, 2021 Crossref	23 words — < 1%
65	د. هند خليفة الصويغى, د. سهام إبراهيم عبدالسيد. "أثر القيادة الجديدة بالثقة على الانطمار الوظيفي", دراسات في الاقتصاد والتجارة, 2022 Crossref	23 words — < 1%
66	Bart Tkaczyk. "Leading Positive Organizational Change - Energize – Redesign – Gel", Routledge, 2020 Publications	22 words — < 1%
67	<a href="http://albanica.al">albanica.al</a> Internet	22 words — < 1%
68	<a href="http://dioramatrainingsite.wordpress.com">dioramatrainingsite.wordpress.com</a> Internet	22 words — < 1%
69	<a href="http://fema.ipb.ac.id">fema.ipb.ac.id</a> Internet	22 words — < 1%
70	<a href="http://gssrjournal.com">gssrjournal.com</a> Internet	22 words — < 1%
71	<a href="http://pmb.iainbukittinggi.ac.id">pmb.iainbukittinggi.ac.id</a> Internet	22 words — < 1%
72	<a href="http://repository.uinsi.ac.id">repository.uinsi.ac.id</a> Internet	22 words — < 1%
73	<a href="http://www.blj.co.id">www.blj.co.id</a> Internet	22 words — < 1%

- 74 Sukmawati Sukmawati, Miftahul Hamdi, Nurul Yakin. "Konsep Paradoks Kepemimpinan pada Lembaga Pendidikan dalam Pengambilan Keputusan", ARZUSIN, 2022  
Crossref 21 words — < 1%
- 
- 75 ekosusantose-mm.blogspot.com  
Internet 21 words — < 1%
- 
- 76 theses.iainkediri.ac.id  
Internet 21 words — < 1%
- 
- 77 listens.online  
Internet 21 words — < 1%
- 
- 78 mgt-logistik.com  
Internet 21 words — < 1%
- 
- 79 myassignmenthelp.com  
Internet 21 words — < 1%
- 
- 80 sites.ipleiria.pt  
Internet 21 words — < 1%
- 
- 81 ARKLAN, Ümit. "Siyasal Liderlikte Karizma Olgusu: Recep Tayyip Erdoğan Örneğinde Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", Selçuk Üniversitesi, 2006.  
Publications 20 words — < 1%
- 
- 82 Michael D. Mumford, Shane Connelly, Ryan P. Brown, Stephen T. Murphy et al. "A Sensemaking Approach to Ethics Training for Scientists: Preliminary Evidence of Training Effectiveness", Ethics & Behavior, 2008  
Crossref 20 words — < 1%
- 
- 83 Richard Young. "How Audiences Decide - A Cognitive Approach to Business Communication", Routledge, 2019  
Publications 20 words — < 1%

84	Ross H. Paul. "Bibliography", Walter de Gruyter GmbH, 2011 Crossref	20 words — < 1%
85	de.slideshare.net Internet	20 words — < 1%
86	ejournal.uinib.ac.id Internet	20 words — < 1%
87	library.oum.edu.my Internet	20 words — < 1%
88	toffeedev.com Internet	20 words — < 1%
89	www.ubaya.ac.id Internet	20 words — < 1%
90	"Kjønnbalanse i ledelse", Cappelen Damm AS Publications	19 words — < 1%
91	S. Turner. "Networks of learning within the English wine industry", Journal of Economic Geography, 2009 Crossref	19 words — < 1%
92	Samuel Gómez-Haro, Román Salmerón-Gómez. "Life cycles or longer tenures? a performance and employment duration model for Spanish basketball coaches", Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 2015 Crossref	19 words — < 1%
93	Stephen Temple. "Developing Creative Thinking in Beginning Design", Routledge, 2018 Publications	19 words — < 1%
94	dewipiliang.blogspot.com Internet	19 words — < 1%

95	<a href="http://ejurnal.untag-smd.ac.id">ejurnal.untag-smd.ac.id</a> Internet	19 words — < 1%
96	<a href="http://nefitriana.blogspot.com">nefitriana.blogspot.com</a> Internet	19 words — < 1%
97	<a href="http://repositori.kemdikbud.go.id">repositori.kemdikbud.go.id</a> Internet	19 words — < 1%
98	<a href="http://tud.qucosa.de">tud.qucosa.de</a> Internet	19 words — < 1%
99	<a href="http://www.scielo.org.mx">www.scielo.org.mx</a> Internet	19 words — < 1%
100	"References", Emerald, 2019 Crossref	18 words — < 1%
101	Frank Siedlok, Palie Smart, Abhishek Gupta. "Convergence and reorientation via open innovation: the emergence of nutraceuticals", Technology Analysis & Strategic Management, 2010 Crossref	18 words — < 1%
102	Marco Furtner, Urs Baldegger. "Chapter 2 Führungseigenschaften und -motive", Springer Science and Business Media LLC, 2023 Crossref	18 words — < 1%
103	<a href="http://eprints.umpo.ac.id">eprints.umpo.ac.id</a> Internet	18 words — < 1%
104	<a href="http://epublications.vu.lt">epublications.vu.lt</a> Internet	18 words — < 1%
105	<a href="http://id.noordermarketing.com">id.noordermarketing.com</a> Internet	18 words — < 1%
106	<a href="http://pubhtml5.com">pubhtml5.com</a> Internet	18 words — < 1%

18 words — < 1%

107 repository.up.ac.za  
Internet

18 words — < 1%

108 sobona.se  
Internet

18 words — < 1%

109 Cahyo Seftyono. "Membuka Ruang Teorisasi  
Kepemimpinan Masyarakat Sipil: Komunitas  
Epistemik Sains Terbuka", SocArXiv, 2019  
Publications

17 words — < 1%

110 Lou Safra, Nicolas Baumard, Coralie Chevallier.  
"Why would anyone elect a narcissistic  
untrustworthy leader? A behavioural ecology approach",  
PsyArXiv, 2019  
Publications

17 words — < 1%

111 Mahendra Fakhri, Sam'Un Jaja Raharja, Margo  
Purnomo, Rivani Rivani. "Developing potential  
of female employees: The mediating role of engagement and  
citizenship behavior in servant leadership", Journal of  
Infrastructure, Policy and Development, 2024  
Crossref

17 words — < 1%

112 Riska Adita Syafitri, Aqsho Bintang Nusantara,  
Alifa Nasywa Sahila, Adrianus Samsi, Cecep  
Wahyudin, Euis Salbiah. "Peran Kepemimpinan dalam  
Meningkatkan Kinerja Pegawai Balai Latihan Kerja", Karimah  
Tauhid, 2024  
Crossref

17 words — < 1%

113 botavaxemigog.weebly.com  
Internet

17 words — < 1%

114 ethesisarchive.library.tu.ac.th  
Internet

17 words — < 1%

115	journal.maranatha.edu Internet	17 words — < 1%
116	nurseptianiwidastanti.wordpress.com Internet	17 words — < 1%
117	ojs.uninus.ac.id Internet	17 words — < 1%
118	profdoc.um.ac.ir Internet	17 words — < 1%
119	uis.brage.unit.no Internet	17 words — < 1%
120	www.studymode.com Internet	17 words — < 1%
121	zegavon2go.blogspot.com Internet	17 words — < 1%
122	Nadia Isnal Muna, Kuni Farikhah, Siti Khalimatus Sa'adiyah, Salsabila Naila Shofa, Juwita Artanti Kusumaningtyas. "Pemberdayaan masyarakat dalam peningkatan produktifitas pancake durian di Dusun Gondang Desa Purworejo Kecamatan Candimulyo Kabupaten Magelang", Tintamas: Jurnal Pengabdian Indonesia Emas, 2024 Crossref	16 words — < 1%
123	Siti Nur Azijah, Rita Rahmawati, Rusliandy, Cecep Wahyudin, Novel Anak Lydon. "PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI", Jurnal Governansi, 2024 Crossref	16 words — < 1%
124	Tomasz Gigol, Barbara A. Sypniewska. "Przywódtwo autentyczne a zaangażowanie w	16 words — < 1%

pracę - porównanie sektora publicznego z sektorem prywatnym", e-mentor, 2017

Crossref

125	<a href="http://allaboutmyreport.blogspot.com">allaboutmyreport.blogspot.com</a> Internet	16 words — < 1%
126	<a href="http://bth.diva-portal.org">bth.diva-portal.org</a> Internet	16 words — < 1%
127	<a href="http://hellosehat.com">hellosehat.com</a> Internet	16 words — < 1%
128	<a href="http://hull-repository.worktribe.com">hull-repository.worktribe.com</a> Internet	16 words — < 1%
129	<a href="http://id.wikipedia.org">id.wikipedia.org</a> Internet	16 words — < 1%
130	<a href="http://ml.scribd.com">ml.scribd.com</a> Internet	16 words — < 1%
131	<a href="http://www.gomarketingstrategic.com">www.gomarketingstrategic.com</a> Internet	16 words — < 1%
132	"MulticulturalCare: Educar al estudiantado a través de métodos de aprendizaje innovadores para intervenir en contextos multiculturales complejos", Health Sciences Research Unit: Nursing, 2023 Crossref	15 words — < 1%
133	<a href="http://arishms.wordpress.com">arishms.wordpress.com</a> Internet	15 words — < 1%
134	<a href="http://fis.uni-bamberg.de">fis.uni-bamberg.de</a> Internet	15 words — < 1%
135	<a href="http://lib.bppsdp.pertanian.go.id">lib.bppsdp.pertanian.go.id</a> Internet	15 words — < 1%

- 
- 136 [meesterschap.wordpress.com](https://meesterschap.wordpress.com) 15 words — < 1%  
Internet
- 
- 137 [stia-binataruna.e-journal.id](https://stia-binataruna.e-journal.id) 15 words — < 1%  
Internet
- 
- 138 [www.birchtreeglobal.com](https://www.birchtreeglobal.com) 15 words — < 1%  
Internet
- 
- 139 [5a13187a-5453-469c-bb60-6f0380940e24.filesusr.com](https://5a13187a-5453-469c-bb60-6f0380940e24.filesusr.com) 14 words — < 1%  
Internet
- 
- 140 Danial Danial, Muljono Damopolii, Syamsudduha Syamsudduha. "Hubungan Antara Iklim dan Budaya Madrasah dengan Motivasi Kerja Guru pada Madrasah Tsanawiyah di Kecamatan Sinjai Barat Kabupaten Sinjai", Manajemen Pendidikan, 2019 14 words — < 1%  
Crossref
- 
- 141 Fajar Kristanto, Ilzar Daud, Rizky Fauzan. "Pengaruh Kepemimpinan dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pengadaan Barang dan Jasa Di Pemerintah Kota Singkawang Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening", Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME), 2023 14 words — < 1%  
Crossref
- 
- 142 Syamsu Nurkarim. "Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT Swadharma Sarana Informatika (SSI))", Journal on Education, 2023 14 words — < 1%  
Crossref
- 
- 143 Windasari Windasari, Viojezsha Valibra Vrachmadhani, Bella Adinda Risky. "Analisis Kinerja Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan di SDN Lontar II Surabaya", MASALIQ, 2024 14 words — < 1%  
Crossref

144	<a href="https://books.google.co.id">books.google.co.id</a> Internet	14 words — < 1%
145	<a href="https://channel9.id">channel9.id</a> Internet	14 words — < 1%
146	<a href="https://diversifikasi.com">diversifikasi.com</a> Internet	14 words — < 1%
147	<a href="https://eprints.lancs.ac.uk">eprints.lancs.ac.uk</a> Internet	14 words — < 1%
148	<a href="https://jim.unsyiah.ac.id">jim.unsyiah.ac.id</a> Internet	14 words — < 1%
149	<a href="https://library.unisel.edu.my:8080">library.unisel.edu.my:8080</a> Internet	14 words — < 1%
150	<a href="https://ojs.staituankutambusai.ac.id">ojs.staituankutambusai.ac.id</a> Internet	14 words — < 1%
151	<a href="https://repository.itb-ad.ac.id">repository.itb-ad.ac.id</a> Internet	14 words — < 1%
152	<a href="https://repository.stimaimmi.ac.id">repository.stimaimmi.ac.id</a> Internet	14 words — < 1%
153	<a href="https://sefidvash.net">sefidvash.net</a> Internet	14 words — < 1%
154	<a href="https://sitiwahyudini.wordpress.com">sitiwahyudini.wordpress.com</a> Internet	14 words — < 1%
155	<a href="https://tokorame.blogspot.com">tokorame.blogspot.com</a> Internet	14 words — < 1%
156	<a href="https://www.ideals.illinois.edu">www.ideals.illinois.edu</a> Internet	14 words — < 1%

157	<a href="http://www.powtoon.com">www.powtoon.com</a> Internet	14 words — < 1%
158	Cindy E. Hmelo-Silver, Clark A. Chinn, Carol K. K. Chan, Angela M. O'Donnell. "The International Handbook of Collaborative Learning", Routledge, 2013 Publications	13 words — < 1%
159	<a href="http://haliti.info">haliti.info</a> Internet	13 words — < 1%
160	<a href="http://jurnal.stiq-amuntai.ac.id">jurnal.stiq-amuntai.ac.id</a> Internet	13 words — < 1%
161	<a href="http://repositorio.unprg.edu.pe">repositorio.unprg.edu.pe</a> Internet	13 words — < 1%
162	<a href="http://repository.ffri.uniri.hr">repository.ffri.uniri.hr</a> Internet	13 words — < 1%
163	<a href="http://repository.ukwms.ac.id">repository.ukwms.ac.id</a> Internet	13 words — < 1%
164	<a href="http://ukrainians.be">ukrainians.be</a> Internet	13 words — < 1%
165	<a href="http://www.dunamis.co.id">www.dunamis.co.id</a> Internet	13 words — < 1%
166	<a href="http://www.gjar.org">www.gjar.org</a> Internet	13 words — < 1%
167	<a href="http://www.selasar.com">www.selasar.com</a> Internet	13 words — < 1%
168	Alan J. Daly, Janet Chrispeels. "A Question of Trust: Predictive Conditions for Adaptive and Technical Leadership in Educational Contexts", Leadership and Policy in Schools, 2008 Crossref	12 words — < 1%

169	Obiora Ike. "Core Values for Responsible Leadership: The Relevance of Ethics for Religion and Development", <i>The Ecumenical Review</i> , 2016 Crossref	12 words — < 1%
170	butterflystillfly.wordpress.com Internet	12 words — < 1%
171	comum.rcaap.pt Internet	12 words — < 1%
172	cuir.car.chula.ac.th Internet	12 words — < 1%
173	ellytalufihasna.wordpress.com Internet	12 words — < 1%
174	fitrimustikasari.wordpress.com Internet	12 words — < 1%
175	grad.vru.ac.th Internet	12 words — < 1%
176	hilariadevita.wordpress.com Internet	12 words — < 1%
177	obnb.uk Internet	12 words — < 1%
178	ranizahrahkhaerani.blogspot.com Internet	12 words — < 1%
179	repository.ung.ac.id Internet	12 words — < 1%
180	sjifa.wordpress.com Internet	12 words — < 1%
181	umo.edu.ua	

Internet

12 words — < 1%

182 [www.alfirdaus.eu.org](http://www.alfirdaus.eu.org)

Internet

12 words — < 1%

183 Astuti Istikaroh. "Model Kepemimpinan Berkarakter dalam Konteks Manajemen Hubungan Masyarakat di Lembaga Pendidikan", Jurnal Kependidikan, 2019

Crossref

11 words — < 1%

184 Kerry J. Kennedy, John Chi-Kin Lee. "Routledge International Handbook of Schools and Schooling in Asia", Routledge, 2018

Publications

11 words — < 1%

185 Syamsul Alam. "PENENTUAN STRATEGI BISNIS MELALUI ANALISIS SWOT PADA JAXS BARBERSHOP DI KOTA MAKASSAR", INA-Rxiv, 2018

Publications

11 words — < 1%

186 [catalog.libraries.psu.edu](http://catalog.libraries.psu.edu)

Internet

11 words — < 1%

187 [eprints.radenfatah.ac.id](http://eprints.radenfatah.ac.id)

Internet

11 words — < 1%

188 [ir.mu.ac.ke:8080](http://ir.mu.ac.ke:8080)

Internet

11 words — < 1%

189 [jurnal.staibsllg.ac.id](http://jurnal.staibsllg.ac.id)

Internet

11 words — < 1%

190 [jurnalpuslitjakdikbud.kemdikbud.go.id](http://jurnalpuslitjakdikbud.kemdikbud.go.id)

Internet

11 words — < 1%

191 [krisnaptik.wordpress.com](http://krisnaptik.wordpress.com)

Internet

11 words — < 1%

- 
- 192 [ojs.uajy.ac.id](https://ojs.uajy.ac.id) Internet 11 words — < 1%
- 
- 193 [pemimpin.id](https://pemimpin.id) Internet 11 words — < 1%
- 
- 194 [www.ekonomika.org.rs](https://www.ekonomika.org.rs) Internet 11 words — < 1%
- 
- 195 [www.freepatentsonline.com](https://www.freepatentsonline.com) Internet 11 words — < 1%
- 
- 196 Abdul Haris Abdullah, Shinta Nento. "Kontribusi Komponen Proses Pendidikan dan Mutu Lulusan PTAI Terhadap Kepuasan Masyarakat", *Jurnal Ilmiah Iqra'*, 2018  
Crossref 10 words — < 1%
- 
- 197 Benjamin Levin, J. Anthony Riffel. "Conceptualising School Change", *Cambridge Journal of Education*, 2006  
Crossref 10 words — < 1%
- 
- 198 Ciaran Sugrue. "Passionate Principals - Learning from the Life Histories of School Leaders", Routledge, 2004  
Publications 10 words — < 1%
- 
- 199 Fahrurrozi Fahrurrozi. "Analysis Concept of The Blue Economy Islamic Perspective (Case studi Jumiang as Marine Tourism in Pamekasan)", *Perisai : Islamic Banking and Finance Journal*, 2020  
Crossref 10 words — < 1%
- 
- 200 Mahfuzuar Rahman Barbhuiya, Devlina Chatterjee. "Just Survive or Thrive? Effect of Psychological and Organizational Resilience on Adoption of Innovative Strategies by Hospitality Sector Post Covid-19", *Tourism Planning & Development*, 2022  
Crossref 10 words — < 1%

---

201 Martiyani. "Signifikansi Ketekunan Pelayan Kristus dan Implementasinya Bagi Perintisan Jemaat Masa Kini", Open Science Framework, 2020  
Publications 10 words — < 1%

---

202 Peter Wollmann, Reto Püringer. "Chapter 3 Über das Reisen im Unbekannten im neunzehnten Jahrhundert und heute: Ein Muster für Führung und Management im Kontext des 3-P-Modells", Springer Science and Business Media LLC, 2024  
Crossref 10 words — < 1%

---

203 Prima Widyaputri, Fetty Poerwita Sary. "Digital leadership and organizational communication toward millennial employees in a telecommunication company", Corporate Governance and Organizational Behavior Review, 2022  
Crossref 10 words — < 1%

---

204 Stefan Niewiesk, Gates Garrity-Rokous. "The Academic Leadership Framework : a Guide for Systematic Assessment and Improvement of Academic Administrative Work (under review in Gobal Business and Organizational Excellence)", SocArXiv, 2020  
Publications 10 words — < 1%

---

205 TINA RAHAYU SILITONGA. "PENGETAHUAN KEPEMIMPINAN DALAM MOTIVASI PERAWAT DALAM HAL PENUGASAN DAN PELATIHAN DI RUMAH SAKIT", Thesis Commons, 2019  
Publications 10 words — < 1%

---

206 accurate.id  
Internet 10 words — < 1%

---

207 advancesinresearch.id  
Internet 10 words — < 1%

---

208 apps.dtic.mil  
Internet

10 words — < 1%

209 [blogs.baylor.edu](https://blogs.baylor.edu)  
Internet

10 words — < 1%

210 [ciencia.lasalle.edu.co](https://ciencia.lasalle.edu.co)  
Internet

10 words — < 1%

211 [ejournal.tsb.ac.id](https://ejournal.tsb.ac.id)  
Internet

10 words — < 1%

212 [ejournal.unmus.ac.id](https://ejournal.unmus.ac.id)  
Internet

10 words — < 1%

213 [fired-up-for-life.blogspot.com](https://fired-up-for-life.blogspot.com)  
Internet

10 words — < 1%

214 [ftiuksw.org](https://ftiuksw.org)  
Internet

10 words — < 1%

215 [journal.shantibhuana.ac.id](https://journal.shantibhuana.ac.id)  
Internet

10 words — < 1%

216 [ms.sweatthefilm.org](https://ms.sweatthefilm.org)  
Internet

10 words — < 1%

217 [muamartarifazis.blogspot.com](https://muamartarifazis.blogspot.com)  
Internet

10 words — < 1%

218 [nur-agustinus.blogspot.com](https://nur-agustinus.blogspot.com)  
Internet

10 words — < 1%

219 [opengovasia.com](https://opengovasia.com)  
Internet

10 words — < 1%

220 [openjournal.unpam.ac.id](https://openjournal.unpam.ac.id)  
Internet

10 words — < 1%

221 [permanariansomad.blogspot.com](https://permanariansomad.blogspot.com)

	Internet	10 words — < 1%
222	<a href="https://repository.lib.ncsu.edu">repository.lib.ncsu.edu</a> Internet	10 words — < 1%
223	<a href="https://repozitorij.unipu.hr">repozitorij.unipu.hr</a> Internet	10 words — < 1%
224	<a href="https://rud.exdat.com">rud.exdat.com</a> Internet	10 words — < 1%
225	<a href="https://thelivingplus.wordpress.com">thelivingplus.wordpress.com</a> Internet	10 words — < 1%
226	<a href="https://www.itson.mx">www.itson.mx</a> Internet	10 words — < 1%
227	<a href="https://www.journal.jis-institute.org">www.journal.jis-institute.org</a> Internet	10 words — < 1%
228	<a href="https://www.loker2018.com">www.loker2018.com</a> Internet	10 words — < 1%
229	<a href="https://www.medipol.edu.tr">www.medipol.edu.tr</a> Internet	10 words — < 1%
230	<a href="https://www.securityphresh.com">www.securityphresh.com</a> Internet	10 words — < 1%
231	<a href="https://www.uma.pt">www.uma.pt</a> Internet	10 words — < 1%
232	Erna Lika Kabdiyono, Didin Hikmah Perkasa, Muhamad Ekhsan, Muhammad Al Faruq Abdullah, Wenny Desty Febrian. "Kepemimpinan, Beban Kerja dan Burnout terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Garment di Kabupaten Tangerang", <i>Journal of Management and Bussines (JOMB)</i> , 2024 Crossref	9 words — < 1%

---

233 Ina Ehnert. "Chapter 4 Paradox Theory as a Lens of Theorising for Sustainable HRM", Springer Science and Business Media LLC, 2009 9 words — < 1%  
Crossref

---

234 Joko Bagio Santoso, Antaiwan Bowo Pranogyo. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Instansi Perbankan", Jurnal Riset Akuntansi dan Manajemen Malahayati (JRAMM), 2023 9 words — < 1%  
Crossref

---

235 Misnawati Misnawati. "GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. SINAR GALESONG PRATAMA PALU", Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako (JIMUT), 2021 9 words — < 1%  
Crossref

---

236 Radif Khotamir Rusli, Hasbi Indra. "Konsep Manusia Dalam Epistemologi Kepemimpinan", TADBIR MUWAHHID, 2020 9 words — < 1%  
Crossref

---

237 Rani Aprillia Novitasari. "Managers as Leader", Open Science Framework, 2023 9 words — < 1%  
Publications

---

238 Sabine Boerner, Diana Krause, Diether Gebert. "Leadership and co-operation in orchestras", Human Resource Development International, 2004 9 words — < 1%  
Crossref

---

239 Wiyadi, Muhammad Sholahuddin, Sarjito, Rara Yuni Rahmawati, Sisca Dian Rahmawati. "Optimalisasi Tata Kelola dan Peningkatan Komitmen Organisasi: Studi Pada Pelatihan Kepemimpinan di PCIM Malaysia", Jurnal Pengabdian Nasional (JPN) Indonesia, 2024 9 words — < 1%  
Crossref

---

240 [afiff2015.blogspot.com](https://afiff2015.blogspot.com)

Internet

9 words — < 1%

241 areacewe.com

Internet

9 words — < 1%

242 blog.stikom.edu

Internet

9 words — < 1%

243 contoh-makalah2.blogspot.com

Internet

9 words — < 1%

244 edukatif.org

Internet

9 words — < 1%

245 endahwurist.blogspot.com

Internet

9 words — < 1%

246 ilmukeperawatananes.blogspot.com

Internet

9 words — < 1%

247 iorj.hse.ru

Internet

9 words — < 1%

248 jtiik.ub.ac.id

Internet

9 words — < 1%

249 jurnaljam.ub.ac.id

Internet

9 words — < 1%

250 mamikos.com

Internet

9 words — < 1%

251 media.sabda.org

Internet

9 words — < 1%

252 pocketmags.com

Internet

9 words — < 1%

253 psw.ac.id

	Internet	9 words — < 1%
254	publication.petra.ac.id Internet	9 words — < 1%
255	repository.unpas.ac.id Internet	9 words — < 1%
256	rusdintahir.wordpress.com Internet	9 words — < 1%
257	samples.freshessays.com Internet	9 words — < 1%
258	www.militairespectator.nl Internet	9 words — < 1%
259	www.teknologipintar.org Internet	9 words — < 1%
260	www.uajy.ac.id Internet	9 words — < 1%
261	zultogalatp.wordpress.com Internet	9 words — < 1%
262	"A szervezeti struktúra értékáram alapú átalakítási folyamatának elemzése változásmenedzsment szempontból egy magyarországi vállalat példáján", Corvinus University of Budapest, 2020 Crossref Posted Content	8 words — < 1%
263	1stres.blogspot.com Internet	8 words — < 1%
264	Abu Sari, Fakhry Zamzam, Harun Syamsudin. "Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan", Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM, 2020	8 words — < 1%

- 
- 265** Adon Nasurullah Jamaludin, Eri Novari. "Integration of Religion and Culture Study of Islamic Leadership West Java, Indonesia", *Khazanah Sosial*, 2022  
8 words — < 1%  
Crossref
- 
- 266** Basilius Redan Werang. "Pengaruh Keterampilan Managerial Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Komitmen Kerja Guru Sekolah Dasar Kristen di Kabupaten Boven Digoel", *Al Ibtida: Jurnal Pendidikan Guru MI*, 2018  
8 words — < 1%  
Crossref
- 
- 267** Eka Saputra, Sudarwan Danim. "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN SUASANA KERJA TERHADAP KINERJA GURU", *Manajer Pendidikan: Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana*, 2020  
8 words — < 1%  
Crossref
- 
- 268** Jong-Chen Chen, Tze-Lan Lin, Mao-Hung Kuo. "Artificial worlds modeling of human resource management systems", *IEEE Transactions on Evolutionary Computation*, 2002  
8 words — < 1%  
Crossref
- 
- 269** Mei-Yung Leung, Paul Olomolaiye, Alice Chong, Chloe C. Y. Lam. "Impacts of stress on estimation performance in Hong Kong", *Construction Management and Economics*, 2005  
8 words — < 1%  
Crossref
- 
- 270** Polin Ramles, Rosti Br Perangin Angin. "Leadership Development Strategies in Organizations: The Role of Human Resource Management in Improving Effectiveness and Productivity", *Jurnal EMT KITA*, 2024  
8 words — < 1%  
Crossref
-

271	Purnama Pasande. "Pemimpin dan Kepemimpinan Kristen", Open Science Framework, 2020 Publications	8 words — < 1%
272	Sodiah Sodiah, Euis Nurhikmah. "Etika Kerja Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru", Tadbir : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan, 2017 Crossref	8 words — < 1%
273	amantodm.blogspot.com Internet	8 words — < 1%
274	anjas-jazz.blogspot.com Internet	8 words — < 1%
275	antiketombe.clear.co.id Internet	8 words — < 1%
276	blog.uad.ac.id Internet	8 words — < 1%
277	csp.treasury.gov.za Internet	8 words — < 1%
278	dailysocial.id Internet	8 words — < 1%
279	dimaszon.blogspot.com Internet	8 words — < 1%
280	eprints.upj.ac.id Internet	8 words — < 1%
281	esai-esai.blogspot.com Internet	8 words — < 1%
282	glints.com Internet	8 words — < 1%

283	<a href="http://heny-christz.blogspot.com">heny-christz.blogspot.com</a> Internet	8 words — < 1%
284	<a href="http://himmauphi.blogspot.com">himmauphi.blogspot.com</a> Internet	8 words — < 1%
285	<a href="http://id.wikihow.com">id.wikihow.com</a> Internet	8 words — < 1%
286	<a href="http://irthesis.ir">irthesis.ir</a> Internet	8 words — < 1%
287	<a href="http://jangandamai.wordpress.com">jangandamai.wordpress.com</a> Internet	8 words — < 1%
288	<a href="http://journal.trunojoyo.ac.id">journal.trunojoyo.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
289	<a href="http://journal.ubaya.ac.id">journal.ubaya.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
290	<a href="http://journal.unwidha.ac.id">journal.unwidha.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
291	<a href="http://jurnal.ar-raniry.ac.id">jurnal.ar-raniry.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
292	<a href="http://kmiftah.blogspot.com">kmiftah.blogspot.com</a> Internet	8 words — < 1%
293	<a href="http://lotharmatheussitanggang.wordpress.com">lotharmatheussitanggang.wordpress.com</a> Internet	8 words — < 1%
294	<a href="http://managemenetinformatika.blogspot.com">managemenetinformatika.blogspot.com</a> Internet	8 words — < 1%
295	<a href="http://mhraniprblogaddress.blogspot.com">mhraniprblogaddress.blogspot.com</a> Internet	8 words — < 1%

296	<a href="http://minartis.com">minartis.com</a> Internet	8 words — < 1%
297	<a href="http://mobile.naturally-plus.com">mobile.naturally-plus.com</a> Internet	8 words — < 1%
298	<a href="http://mti09umb.wordpress.com">mti09umb.wordpress.com</a> Internet	8 words — < 1%
299	<a href="http://nikahdisurabaya.com">nikahdisurabaya.com</a> Internet	8 words — < 1%
300	<a href="http://ojs3.unpatti.ac.id">ojs3.unpatti.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
301	<a href="http://osissmk2mgl.blogspot.com">osissmk2mgl.blogspot.com</a> Internet	8 words — < 1%
302	<a href="http://pekom4buhamka.blogspot.com">pekom4buhamka.blogspot.com</a> Internet	8 words — < 1%
303	<a href="http://pn-tapaktuan.go.id">pn-tapaktuan.go.id</a> Internet	8 words — < 1%
304	<a href="http://radentaufiq.wordpress.com">radentaufiq.wordpress.com</a> Internet	8 words — < 1%
305	<a href="http://repository.ibs.ac.id">repository.ibs.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
306	<a href="http://repository.unej.ac.id">repository.unej.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
307	<a href="http://rumbelbimtegal.wordpress.com">rumbelbimtegal.wordpress.com</a> Internet	8 words — < 1%
308	<a href="http://sekarangpilihanbinerkotabukittinggi.blogspot.com">sekarangpilihanbinerkotabukittinggi.blogspot.com</a> Internet	8 words — < 1%

309	<a href="http://silvianoraadministrasipublik13.blogspot.com">silvianoraadministrasipublik13.blogspot.com</a> Internet	8 words — < 1%
310	<a href="http://tr-ex.me">tr-ex.me</a> Internet	8 words — < 1%
311	<a href="http://vdocuments.mx">vdocuments.mx</a> Internet	8 words — < 1%
312	<a href="http://watashi-soedirman.blogspot.com">watashi-soedirman.blogspot.com</a> Internet	8 words — < 1%
313	<a href="http://www.denoffentlige.dk">www.denoffentlige.dk</a> Internet	8 words — < 1%
314	<a href="http://www.infoseminar21.com">www.infoseminar21.com</a> Internet	8 words — < 1%
315	<a href="http://www.mandandi.com">www.mandandi.com</a> Internet	8 words — < 1%
316	<a href="http://www.mskhum.com">www.mskhum.com</a> Internet	8 words — < 1%
317	<a href="http://www.pekerjadata.com">www.pekerjadata.com</a> Internet	8 words — < 1%
318	<a href="http://www.reqrut.id">www.reqrut.id</a> Internet	8 words — < 1%
319	<a href="http://www.sekarayu.co.id">www.sekarayu.co.id</a> Internet	8 words — < 1%
320	<a href="http://www.sid.ir">www.sid.ir</a> Internet	8 words — < 1%
321	<a href="http://www.snap.com">www.snap.com</a> Internet	8 words — < 1%

- 
- 322 [www.uui.ac.id](http://www.uui.ac.id)  
Internet 8 words — < 1%
- 
- 323 [yayedcool.blogspot.com](http://yayedcool.blogspot.com)  
Internet 8 words — < 1%
- 
- 324 [yonulis.com](http://yonulis.com)  
Internet 8 words — < 1%
- 
- 325 Kölner Zeitschrift für Soziologie und  
Sozialpsychologie Sonderhefte, 1968.  
Crossref 7 words — < 1%
- 
- 326 Sidney Verba. "Bibliography", Walter de Gruyter  
GmbH, 2015  
Crossref 7 words — < 1%
- 
- 327 Tiara Willy Nabila, Rochayati Febriarhamadini,  
Sylvia Sari Rosalina, Ratih Nur Setyaningsih.  
"Gaya Kepemimpinan di Era Pandemi Covid-19", Widya Cipta:  
Jurnal Sekretari dan Manajemen, 2023  
Crossref 7 words — < 1%
- 
- 328 [jurnal.ut.ac.id](http://jurnal.ut.ac.id)  
Internet 7 words — < 1%
- 
- 329 Indah Clara Sari, Taufiqurrahman  
Taufiqurrahman, Anisa Fitri. "Optimasi Kinerja  
Tim Pengembangan Perangkat Lunak melalui Kepemimpinan  
Tanpa Keahlian Koding", Warta Dharmawangsa, 2024  
Crossref 6 words — < 1%
- 
- 330 Margarita Wattimury, Thomas Pentury, Gerrit  
Pentury. "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSAKSIONAL, TUNJANGAN KINERJA, DAN DISIPLIN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR KESYAHBANDARAN  
DAN OTORITAS PELABUHAN KELAS I AMBON", Manis: Jurnal  
Manajemen dan Bisnis, 2018  
Crossref 6 words — < 1%

---

331 Ted Baker, Friederike Welter. "The Routledge Companion to Entrepreneurship", Routledge, 2014  
Publications 6 words — < 1%

---

332 Welli Siti Amalia. "Managers As Leaders (Manajer Sebagai Pemimpin)", Open Science Framework, 2023  
Publications 6 words — < 1%

---

333 cio-indo.blogspot.com  
Internet 6 words — < 1%

---

334 hanyrustisiani.wordpress.com  
Internet 6 words — < 1%

---

EXCLUDE QUOTES OFF  
EXCLUDE BIBLIOGRAPHY OFF

EXCLUDE SOURCES OFF  
EXCLUDE MATCHES OFF