

KEPEMIMPINAN

DENGAN **PERILAKU SPESIFIK**

Dr. Drs. Kosasih, M.M.
Prof. Dr. Hj. Sedarmayanti, M.Pd.
Dr. Denok Sunarsi, M.M.



KEPEMIMPINAN DENGAN PERILAKU SPESIFIK

Dr. Drs. Kosasih, M.M.
Prof. Dr. Hj. Sedarmayanti, M.Pd.
Dr. Denok Sunarsi, M.M.



KEPEMIMPINAN DENGAN PERILAKU SPESIFIK

Ditulis oleh:

Dr. Drs. Kosasih, M.M.
Prof. Dr. Hj. Sedarmayanti, M.Pd.
Dr. Denok Sunarsi, M.M.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh
PT Literasi Nusantara Abadi Grup
Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Blok. B11 Merjosari
Kecamatan Lowokwaru Kota Malang 65144
Telp : +6285887254603, +6285841411519
Email: literasinusantaraofficial@gmail.com
Web: www.penerbitlitnus.co.id
Anggota IKAPI No. 340/JTI/2022



Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip
atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku
dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Cetakan I, September 2025

Perancang sampul: Rosyiful Aqli
Penata letak: Bas

ISBN : 978-634-234-607-5

viii + 330 hlm. ; 15,5x23 cm.

©September 2025

The background of the top half of the page features a collection of wooden figures in the shape of stylized human beings. Most are light-colored wood, but one figure in the center is painted a vibrant red. They are arranged on a light blue surface with a white triangular graphic element pointing towards the center. The overall aesthetic is clean and modern.

PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulisan buku dengan judul “Kepemimpinan dengan Perilaku Spesifik” dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini hadir sebagai upaya untuk memperluas wawasan tentang bagaimana perilaku seorang pemimpin berperan penting dalam membentuk efektivitas organisasi dan kinerja individu di dalamnya.

Dalam era perubahan yang dinamis, kepemimpinan tidak lagi hanya diukur dari jabatan atau kekuasaan, tetapi dari kemampuan seorang pemimpin dalam menampilkan perilaku yang adaptif, empatik, dan berorientasi pada pengembangan tim. Buku ini mengulas berbagai teori dan praktik kepemimpinan dengan menekankan pentingnya perilaku spesifik yang dapat membedakan antara pemimpin yang sekadar mengarahkan dan pemimpin yang mampu menginspirasi.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan buku ini masih terdapat kekurangan, baik dari segi isi maupun penyajian. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan edisi berikutnya.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan inspirasi dalam proses penulisan buku ini. Semoga karya sederhana ini dapat memberikan manfaat,

menjadi bahan refleksi, serta memperkaya khazanah pengetahuan tentang kepemimpinan di berbagai bidang.

Penulis



DAFTAR ISI

Prakata	iii
Daftar Isi	v

BAB I

KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN 1

A. Definisi Kepemimpinan	1
B. Kepemimpinan, Manajemen, Dan Administrasi	7
C. Sejarah Kepemimpinan	22
D. Fungsi Dan Prinsip-Prinsip Kepemimpinan	25

BAB 2

ATRIBUT-ATRIBUT & TIPE PEMIMPIN..... 31

A. Atribut-Atribut Kepemimpinan	31
B. Tipe-tipe Pemimpin	37
C. Tipe Pemimpin Berdasar Kondisi Sosio-Psikologis	38
D. Tipe Pemimpin Berdasarkan Kepribadian	42
E. Tipe Pemimpin Berdasarkan Gaya	46
F. Tipe Pemimpin Berdasarkan Peran, Fungsi, Dan Perilaku	48

BAB 3

TEORI KEPEMIMPINAN BERBASIS PERILAKU 55

- A. Pendekatan Karakter/Sifat 55
- B. Pendekatan Perilaku 57
- C. Pendekatan Kontigensi..... 62

BAB 4

PERBEDAAN ANTARA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL, TRANSFORMASIONAL, DAN SITUASIONAL..... 73

- A. Teori Kepemimpinan Transaksional 73
- B. Kepemimpinan Transformasional 76
- C. Teori Kepemimpinan Situasional 85

BAB 5

MODEL KEPEMIMPINAN BERBASIS PERILAKU 99

- A. Teori Ohio State & Michigan Studies (perilaku consideration vs. initiating structure) 99
- B. Teori Kepemimpinan Situasional Hersey & Blanchard (menyesuaikan perilaku dengan kesiapan bawahan)..... 108
- C. Grid Kepemimpinan Blake & Mouton (Orientasi Tugas Vs. Orientasi Manusia) 117

BAB 6

PERILAKU KEPEMIMPINAN DALAM KONTEKS ORGANISASI 131

- A. Kepemimpinan Dalam Organisasi 131
- B. Perilaku Dalam Pengambilan Keputusan 140
- C. Komunikasi efektif dalam kepemimpinan 144
- D. Manajemen konflik dan negosiasi 153
- E. Motivasi dan Pemberdayaan Karyawan..... 164

BAB 7

PERILAKU SPESIFIK PEMIMPIN EFEKTIF 183

- A. Membangun Visi dan Inspirasi 183
- B. Memberikan umpan balik yang konstruktif..... 197

C. Mendelegasikan tugas secara efektif..... 201

D. Membangun budaya organisasi yang positif..... 208

BAB 8

KEPEMIMPINAN *SERVANT LEADERSHIP* (PELAYAN) 221

A. Hakikat Kepemimpinan..... 221

B. Teori Kepemimpinan..... 224

C. Derajat Kepemimpinan yang Melayani..... 229

D. Kepemimpinan Yang Melayani 235

E. Kepemimpinan Sejati 239

F. Kepemimpinan Dan Kearifan Lokal 242

BAB 9

GAYA KEPEMIMPINAN BERDASARKAN PERILAKU 245

A. Gaya Kepemimpinan..... 245

B. Kepemimpinan Otokratis 252

C. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*) 260

D. Kepemimpinan *Laissez-Faire*..... 266

BAB 10

PEMIMPIN SEBAGAI PENGGERAK MOTIVASI 269

A. Pendahuluan..... 269

B. Teori Tentang Faktor-Faktor Motivasi 271

C. Hukum Perilaku Manusia..... 272

D. Motivation..... 293

BAB 11

KEPEMIMPINAN BERBASIS PERILAKU DI ERA DIGITAL DAN DI MASA YANG AKAN DATANG301

A. Kepemimpinan Berbasis Perilaku Di Era Digital 301

B. Kepemimpinan Berbasis Perilaku Di Masa Datang..... 304

C. Kepemimpinan Berbasis Perilaku Dan Upaya Tingkatkan Kinerja Pegawai..... 307

BAB 12

KEPEMIMPINAN ADAPTIF DI ERA DIGITAL DAN ORGANISASI MASA DEPAN.....311

- A. Transformasi Peran Pemimpin di Era Digital..... 311
- B. Kepemimpinan Berbasis Data dan Teknologi..... 313
- C. Mengelola Tim Hybrid dan Jarak Jauh..... 315
- D. Kepemimpinan Etis dan Berkelanjutan di Masa Depan..... 316

Daftar Pustaka 319

Biografi Penulis..... 329



BAB I

KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

A. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yang mempunyai awalan “pe-” dan akhiran “-an”, menunjukkan sifat yang dimiliki oleh pemimpin itu. Kata “pimpin” mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun, dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Menurut Dubin dalam Fieldler dan Chemers (1974), kepemimpinan adalah aktivitas para pemegang kekuasaan dan pembuat keputusan.

Para ahli manajemen berpendapat bahwa kepemimpinan sebagai suatu konsep manajemen di dalam kehidupan organisasi mempunyai kedudukan strategis dan merupakan gejala sosial yang sangat diperlukan dalam kehidupan berkelompok. Kepemimpinan merupakan titik sentral dan dinamisator seluruh proses kegiatan organisasi. Kepemimpinan mutlak diperlukan bila terjadi interaksi kerja sama antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, H Blanchard mengemukakan bahwa esensi kepemimpinan adalah tercapainya tujuan melalui kerja sama kelompok.

Kepemimpinan sebagai konsep manajemen seperti dikemukakan Stogdill dapat dirumuskan ke dalam beberapa definisi, tergantung dari mana titik tolak pemikirannya. Menurutya kepemimpinan merupakan:

1. Suatu seni untuk menciptakan kesesuaian paham,
2. Suatu bentuk persuasi dan inspirasi,
3. Suatu kepribadian yang mempunyai pengaruh,
4. Tindakan dan perilaku,
5. Titik sentral proses kegiatan kelompok,
6. Hubungan kekuatan/kekuasaan,
7. Sarana pencapaian tujuan,
8. Suatu hasil dari interaksi,
9. Peranan yang dipolakan,
10. Inisiasi struktur.

Untuk lebih mendalami arti dan lingkup butir-butir kepemimpinan tersebut, masing-masing akan diuraikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan sebagai suatu seni untuk menciptakan kesesuaian paham, artinya bahwa setiap pemimpin melalui kerja sama yang sebaik-baiknya harus mampu membuat para bawahan mencapai hasil yang telah ditetapkan. Peranan pemimpin adalah memberikan dorongan terhadap bawahan untuk mengerjakan apa yang dikehendaki pemimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan adalah suatu seni bagaimana membuat orang lain mengikuti serangkaian tindakan dalam mencapai tujuan.
2. Kepemimpinan sebagai suatu bentuk persuasi dan inspirasi, artinya kepemimpinan adalah suatu kemampuan mempengaruhi orang lain yang dilakukan, bukan melalui paksaan melainkan himbauan dan persuasi.
3. Kepemimpinan adalah suatu kepribadian yang memiliki pengaruh. Kepribadian dapat diartikan sebagai sifat-sifat dan watak yang dimiliki oleh pemimpin yang menunjukkan keunggulan sehingga menyebabkan pemimpin memiliki pengaruh terhadap bawahan.



BAB 2

ATRIBUT-ATRIBUT & TIPE PEMIMPIN

A. Atribut-Atribut Kepemimpinan

Banyak penelitian telah dilakukan untuk mengetahui sesungguhnya atribut atau karakter atau faktor-faktor personal apa saja yang berpengaruh terhadap kesuksesan seorang pemimpin. Dari berbagai macam penelitian yang telah dilakukan, secara garis besar atribut-atribut personal pemimpin dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa atribut, yaitu

1. Kapasitas,
2. Prestasi,
3. Tnggung jawab,
4. Partisipasi,
5. Status.

Secara rinci berikut akan diuraikan masing-masing atribut tersebut.

1. Kapasitas

Atribut-atribut yang termasuk ke dalam klasifikasi kapasitas adalah

- a. Inteligensi

Secara umum pemimpin harus atau diharapkan memiliki kecerdasan atau inteligensi yang lebih tinggi dibanding bawahan

atau orang-orang yang dipimpinnya. Kecerdasan atau inteligensi yang dimaksud di sini bukan hanya kecerdasan otak yang biasa disimbolkan dalam IQ, tetapi mencakup pengertian yang lebih luas, yaitu bijaksana, dewasa, cermat, rajin, dan teliti (Hunter and Jordan, 1939; Remmelin, 1938; Sward, 1933, dalam Bass, 1990).

b. Kewaspadaan atau Kecermatan

Seorang pemimpin harus memiliki kewaspadaan dan kecermatan terhadap segala sesuatu yang terjadi di sekitarnya. Seorang pemimpin haruslah mampu mengevaluasi keadaan, memiliki wawasan sosial, dan mampu memiliki pemahaman yang simpatik. Dengan mampu mengevaluasi keadaan maka pemimpin akan dapat membuat keputusan yang tepat sesuai dengan kondisi lingkungan.

c. Kefasihan Verbal

Kefasihan verbal merupakan salah satu aspek yang harus dimiliki seorang pemimpin. Kefasihan verbal yang dimaksud di sini adalah tone suara, kefasihan berbicara, dan ketahanan berbicara.

Seorang pemimpin digambarkan memiliki suara yang mantap dan meyakinkan. Dengan suara yang mantap dan meyakinkan seorang pemimpin akan lebih mampu meyakinkan orang sehingga akan lebih mudah pula mempengaruhinya. Seorang pemimpin harus mampu berbicara secara lancar, tidak terbata-bata, sistematis, dan secara terus menerus harus dapat menunjukkan sikap yang sopan dalam jangka waktu berbicara yang lama.

d. Kemampuan Menilai dan Membuat Keputusan

Seorang pemimpin harus mampu melakukan penilaian dengan tepat untuk kemudian membuat keputusan yang tepat pula. Salah satu tugas seorang pemimpin adalah membuat keputusan. Untuk dapat membuat keputusan maka seorang pemimpin harus mampu melakukan penilaian dengan tepat. Untuk dapat membuat penilaian yang tepat maka seorang pemimpin harus

The background of the top section features several light-colored wooden human-like figures of various sizes on a blue surface. A large white arrow points from the left towards the center, where the title is located. One figure in the center is painted red, standing out from the others.

BAB 3

TEORI KEPEMIMPINAN BERBASIS PERILAKU

A. Pendekatan Karakter/Sifat

Pendekatan sifat adalah teori kepemimpinan klasik yang diyakini bahwa pemimpin dilahirkan bukan diciptakan, yang artinya jiwa kepemimpinan sudah melekat sejak lahir, meliputi sifat taqwa, jujur, cerdas, ikhlas, sederhana, pandangan yang luas, adil dan sifat terpuji lainnya. Untuk dapat membedakan mana seorang pemimpin dari bukan pemimpin dapat ditinjau dengan identifikasi sifat-sifat kepemimpinannya. Di dalam teori ini, mengemukakan setiap individu mempunyai sifat tertentu yang akan tampak serta mampu menjabat sebagai pemimpin disaat keadaan dan posisi apapun (Ma'sum, 2019).

Pendekatan sifat menjelaskan ada beberapa ciri khas yang menggambarkan jiwa pemimpin yaitu mempunyai kekuatan fisik dan keramahan, tingkat intelegensi yang tinggi, memiliki kepribadian yang positif dengan sikap pemimpin, mempunyai hubungan tinggi seperti popularitas, keaslian, adaptabilitas, ambisi, ketekunan, status sosial, status ekonomi, mampu berkomunikasi. Berikut ini terdapat beberapa sifat kepribadian yang harus dimiliki oleh pemimpin (Suherman, 2019) :

1. Pengetahuan umum yang luas dan kemampuan meningkatkan keterampilan kepemimpinan.
2. Kedewasaan mental yang dapat dilihat dari kestabilan emosional yaitu tidak mudah tersinggung dan marah.
3. Sifat keingintahuan tinggi, serta cara berfikir kreatif dan inovasi.
4. Kemampuan berfikir analitis, dimana pemimpin mampu menganalisis keadaan atau kejadian berdasarkan informasi yang sesuai dengan fakta.
5. Integratif, berpegang teguh pada pendirian sehingga tidak mudah goyah oleh pihak manapun.
6. Ahli dalam berkomunikasi dengan pihak lain.
7. Mampu berfikir secara sehat, rasional, dan objektif.
8. Menunjukkan kesederhanaan dan bekerja dengan efisien.
9. Mempunyai sifat keberanian dalam mengambil keputusan secara adil.

Menurut pendekatan sifat, ada sifat-sifat kualitatif yang melekat di dalam jiwa seorang pemimpin yaitu (Prihantoro, 2016):

1. Intelijensi
Pemimpin lebih condong mempunyai intelijensi dalam hal keterampilan berbicara, penafsiran, dan nalar yang lebih tinggi dibandingkan dengan bukan pemimpin
2. Kepercayaan diri
Percaya diri adalah yakin akan ilmu dan keahlian yang dimiliki serta harga diri.
3. Determinasi
Determinasi merupakan keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan yang memiliki ciri seperti insiatif, gigih, memberikan pengaruh, dan mengendalikan.
4. Integritas
Integritas merupakan nilai kejujuran dan bisa dipercaya. Integritas membentuk pemimpin dapat dipercaya dan layak diberi kepercayaan oleh pengikutnya.



BAB 4

PERBEDAAN ANTARA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL, TRANSFORMASIONAL, DAN SITUASIONAL

A. Teori Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan mengenalkan apa yang diinginkan atau disenangi para pengikut dan membantu mereka mencapai tingkat pelaksanaan yang menghasilkan penghargaan yang memuaskan mereka. Mereka pada dasarnya memuji pengikut bila mereka patuh dan dapat mencapai target, tetapi akan mendisiplinkan mereka jika mereka tidak patuh. Pendekatan transaksional ini menggunakan konsep-konsep teori kepemimpinan Path Goal. Kepemimpinan Path Goal membagi 4 perilaku kepemimpinan;

1. *Directive* (cenderung membiarkan bawahan mengetahui apa yang diharapkan oleh mereka,)
2. *Supportive* (memperlakukan bawahan dengan derajat yang sama),
3. Partisipatif (meminta pendapat bawahan dan mempertimbangkan saran dan ide mereka sebelum mencapai keputusan),
4. Orientasi pada prestasi (menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mengharapkan bawahan untuk memberikan prestasinya pada tingkat

yang paling tinggi, dan secara terus menerus melakukan perbaikan prestasi).

Walaupun perilaku kepemimpinan adalah faktor motivasional dan juga sebagai sumber kepuasan, tetapi tidak semua level menerimanya. Kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal. Dengan suatu visi, pemimpin transformasional membujuk para pengikut untuk bekerja keras mencapai sasaran yang digambarkan. Visi pemimpin ini memberikan penghargaan pada diri sendiri.

Sesungguhnya terdapat kemiripan antara kepemimpinan transaksional dengan pemimpin transformasional. Bass mengidentifikasi faktor-faktor yang dimiliki oleh pemimpin transformasional, yaitu:

1. Karisma
Pemimpin mampu menanamkan rasa nilai, hormat, dan kebanggaan dan mengutarakan suatu visi dengan jelas.
2. Perhatian individu
Pemimpin memberi perhatian pada kebutuhan para pengikut dan menugaskan proyek-proyek berarti, sehingga para pengikut tumbuh sebagai pribadi.
3. Rangsangan Intelektual
Pemimpin membantu para pengikut berpikir kembali dengan cara-cara rasional untuk memeriksa sebuah situasi. Ia mendorong para pengikut agar kreatif.
4. Penghargaan yang tidak terduga
Pemimpin memberitahu para pengikut tentang apa yang harus dikerjakan untuk menerima penghargaan yang lebih mereka sukai.
5. Manajemen dengan pengecualian
Pemimpin mengizinkan para pengikut untuk mengerjakan tugas dan tidak mengganggu kecuali bila sasaran tidak dicapai dalam waktu yang masuk akal dan biaya yang pantas.

The background of the top section features several wooden human-like figures of various sizes and colors (light wood and red) scattered on a blue surface. A large white arrow points from the bottom left towards the center, where the title is located.

BAB 5

MODEL KEPEMIMPINAN BERBASIS PERILAKU

A. Teori Ohio State & Michigan Studies (perilaku consideration vs. initiating structure)

Teori Ohio State

Teori kepemimpinan Ohio State dimulai pada tahun 1940 dengan tujuan yaitu seorang pemimpin harus dapat memenuhi seluruh kebutuhan dari para anak buahnya (Hughes, 2003). Teori kepemimpinan Ohio State memiliki dua dimensi yang menjadi indikator penting dari orientasi kepemimpinan itu sendiri, yaitu *Consideration* dan *Initiating Structure* serta alat tes yang memiliki nama *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ). Teori kepemimpinan sendiri telah berkembang secara pesat dan menjadi faktor penting dalam dunia pendidikan dan organisasi (Ispurwanto, 1983). Teori kepemimpinan Ohio State ini bertujuan juga untuk melihat kecenderungan orientasi kepemimpinan seorang pemimpin, yaitu lebih condong kedalam gaya kepemimpinan yang bersifat *Consideration* atau *Initiating Structure*.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Universitas Ohio, model kajian kepemimpinan ini memberikan informasi tentang tipe-tipe

tingkah laku (*types of behaviours*) para pemimpin yang efektif. Hasil studi kepemimpinan Ohio State University menjelaskan bahwa tingkah laku para pemimpin dapat dikategorikan menjadi dua dimensi, yaitu struktur kelembagaan (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*), dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Dimensi struktur kelembagaan.

Dimensi struktur kelembagaan adalah menggambarkan sampai sejauh mana para pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi serta sampai sejauh mana para pemimpin mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok mereka. Dimensi ini dikaitkan dengan usaha para pemimpin mencapai tujuan organisasi. Perilaku kepemimpinan struktur kelembagaan mengandung ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Mengutamakan tercapainya tujuan
- b. Mementingkan produksi yang tinggi
- c. Mengutamakan penyelesaian tugas menurut jadwal yang ditetapkan
- d. Lebih banyak melakukan pengarahan
- e. Melaksanakan tugas dengan melalui prosedur kinerja ketat
- f. Melakukan pengawasan secara ketat
- g. Penilaian terhadap pejabat semata-mata berdasarkan hasil kerja

2. Dimensi konsiderasi.

Dimensi konsiderasi adalah menggambarkan sampai sejauh mana tingkat hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya, dan sampai sejauh mana pemimpin memperhatikan kebutuhan sosial dan emosi bagi bawahan seperti misalnya kebutuhan akan pengakuan, kepuasan kerja dan penghargaan yang mempengaruhi kinerja mereka dalam organisasi.

Perilaku kepemimpinan struktur kelembagaan mengandung ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Mengutamakan tercapainya tujuan
- b. Mementingkan produksi yang tinggi



BAB 6

PERILAKU KEPEMIMPINAN DALAM KONTEKS ORGANISASI

A. Kepemimpinan Dalam Organisasi

Berhasil tidaknya suatu usaha pencapaian tujuan yang telah ditentukan itu sebagian besar akan ditentukan oleh kemampuan pemimpin, yang memegang peranan penting dalam rangka menggerakkan orang-orang/bawahannya. Keterampilan kepemimpinan (leadership skill) yang baik dan efektif sangat penting untuk membangun, mendorong dan mempromosikan kualitas bukan kuantitas produksi dalam perusahaan yang kuat dan akhirnya meraih keberhasilan. Oleh karena itu, keahlian dalam memimpin sangat dibutuhkan untuk meningkatkan efisiensi dan mencapai tujuan organisasi.

Suatu organisasi dapat bergerak maju jika menanggapi secara positif perubahan-perubahan yang akan muncul. Pemimpin saat ini dan akan datang dituntut untuk bersikap fleksibel, mampu beradaptasi dengan dengan lingkungan yang bersifat dinamis serta mampu menindaki segala bentuk perubahan dan secara aktif membuat variasi program perubahan yang dibutuhkan.

Setiap manusia mempunyai sebuah tujuan, tetapi keterbatasan yang dimiliki menjadi faktor penyebab terbentuknya suatu organisasi. Organisasi inilah yang mengumpulkan mereka untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan yang ditetapkan bersama.

Organisasi harus mempunyai seorang pemimpin untuk membantu mereka menjalankan semua komponen dalam organisasi tersebut. Meskipun demikian, seorang pimpinan tidak semata-mata dipilih dan ditentukan. Terdapat persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi, serta kemampuan berpikir dan bertindak yang tentu harus dipertimbangkan.

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dan lainnya. Cara pandang mengenai isu-isu tertentu menjadi kapasitas kepemimpinan individu. Tidak bisa dipungkiri bahwa menjadi seorang pemimpin harus bertanggung jawab dan memiliki peran yang berat dan berpengaruh. Akan tetapi, setiap hal dapat diatasi jika ia menggunakan taktik dan strategi yang sesuai dengan keadaannya.

Kepemimpinan atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *leadership* memiliki arti luas meliputi “ilmu tentang kepemimpinan, teknik kepemimpinan, seni memimpin, ciri kepemimpinan, serta sejarah kepemimpinan” (Tikno Lensufie). Kepemimpinan mengacu pada seseorang yang memimpin sebuah organisasi atau lembaga, dan bukan sekedar memimpin upacara bendera, paduan suara dan sejenisnya (memimpin sesaat). Berikut ini hal-hal yang patut diperhatikan dalam memimpin suatu organisasi:

1. Efektivitas kepemimpinan bukan berdasarkan penunjukannya, melainkan penerimaan para anggota terhadap kepemimpinannya.
2. Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang.
3. Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk “membaca” situasi
4. Sikap dan perilaku seseorang terbentuk dari pertumbuhan dan perkembangan.



BAB 7

PERILAKU SPESIFIK PEMIMPIN EFEKTIF

A. Membangun Visi dan Inspirasi

Visi bersama dirumuskan untuk menjelaskan tujuan organisasi dan mendorong perubahan yang diperlukan dalam organisasi, sehingga dapat mencapai hasil yang diinginkan di masa depan. Visi bersama membantu menciptakan rasa kebersamaan berorganisasi dan memberikan koherensi terhadap beragam aktivitas. Orang yang benar-benar memiliki visi bersama akan terhubung dan terikat oleh aspirasi dan rasa yang sama. Selain itu, visi bersama akan memberikan panduan tentang apa yang harus dipertahankan dan apa yang harus diubah dalam suatu organisasi. Tanpa visi bersama, individu cenderung tidak tahu apa harapan dan tujuan organisasi.

Mengapa visi bersama lembaga atau organisasi itu penting? Karena dapat membangkitkan semangat anggota, memberi fokus, meningkatkan aspirasi dan inspirasi, membuat orang saling percaya, dan merupakan landasan untuk mendefinisikan upaya memenuhi tuntutan masa depan. Ketika pimpinan atau manajer mampu bekerjasama dengan tim berdasarkan visi bersama, maka pekerjaan mereka akan mencerminkan

tingkat harmoni dan transparansi (Ahanhanzo, Odushin, dan Adalakoun, 2006:20).

Pengertian Visi bersama

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) menjelaskan visi adalah sebuah pandangan atau wawasan dari seseorang maupun suatu organisasi. Visi bersama adalah gambaran masa depan yang ideal yang dibentuk oleh anggota organisasi berdasarkan visi pribadi/individu. Visi bersama adalah milik bersama, karena seluruh anggota mempunyai andil dalam perumusan dan pembentukan. Visi bersama dapat menciptakan perasaan kebersamaan dan memberi koherensi berbagai aktifitas yang berbeda.

Shared vision adalah satu dari lima inti disiplin yang diidentifikasi oleh Peter Senge yang diperlukan untuk membangun organisasi. *Shared vision* bukan suatu ide, tetapi kekuatan hati manusia yang menghasilkan kekuatan, menggerakkan individu untuk mencapai tujuan, dan menghubungkan setiap orang menghimpun kekuatan bersama. Visi bersama atau *shared vision* adalah terbangunnya komitmen anggota organisasi untuk mengembangkan visi bersama dan merumuskan strategi untuk mencapai visi tersebut.

Membangun visi bersama, terkadang tidak menyelesaikan banyak masalah, melainkan menciptakan suatu lingkungan di mana orang-orang yakin bahwa mereka merupakan bagian dari suatu komunitas umum. Saat ini banyak pemimpin yang berusaha untuk mencapai komitmen dan fokus yang muncul bersama visi yang dibagikan secara tulus. Sayangnya masih banyak yang beranggapan bahwa sebuah visi merupakan tugas pemimpin. Strategi membangun visi bersama berdasarkan beberapa prinsip:

1. Setiap organisasi mempunyai cita-cita dan tujuan yang mengekspresikan eksistensi organisasi,
2. Petunjuk untuk memahami tujuan organisasi bisa ditemukan dalam aspirasi para pendiri dan alasan pendirian,
3. Tidak semua visi sama,



BAB 8

KEPEMIMPINAN *SERVANT LEADERSHIP* (PELAYAN)

A. Hakikat Kepemimpinan

Dalam kehidupan sehari-hari, baik di lingkungan keluarga, organisasi, perusahaan sampai dengan pemerintahan sering kita dengar sebutan pemimpin, kepemimpinan serta kekuasaan. Ketiga kata tersebut memang memiliki hubungan yang berkaitan satu dengan lainnya.

Beberapa ahli berpendapat tentang Pemimpin, diantaranya :

1. Menurut H. Malayu S.P. Hasibuan, Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.
2. Menurut Fathoni Abdurrahmat (2006:37) Kepemimpinan (leadership) merupakan titik berat kunci keberhasilan manajemen, kepemimpinan adalah suatu usaha dari pemimpin untuk mempengaruhi tingkah laku orang lain supaya mau mengikuti apa yang diinginkan pemimpin tersebut dalam rangka mencapai tujuan bersama.
3. Menurut Cyriel O'Dennell kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum.

4. Sedangkan menurut George P. Terry kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok (George P. Terry dalam Thoha, Miftah, 2004:259).
5. Menurut Robert Tanembaum, Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan.
6. Menurut Maccoby, Pemimpin pertama-tama harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Pemimpin yang baik untuk masa kini adalah orang yang religius,
7. Dalam artian menerima kepercayaan etnis dan moral dari berbagai agama secara kumulatif, kendatipun ia sendiri mungkin menolak ketentuan gaib dan ide ketuhanan yang berlainan.
8. Menurut Lao Tzu, Pemimpin yang baik adalah seorang yang membantu mengembangkan orang lain, sehingga akhirnya mereka tidak lagi memerlukan pemimpinnya itu.
9. Menurut Davis and Filley, Pemimpin adalah seseorang yang menduduki suatu posisi manajemen atau seseorang yang melakukan suatu pekerjaan memimpin.
10. Sedangkan menurut Pancasila, Pemimpin harus bersikap sebagai pengasuh yang mendorong, menuntun, dan membimbing asuhannya. Dengan kata lain, beberapa asas utama dari kepemimpinan Pancasila adalah :
 - a. Ing Ngarsa Sung Tuladha : Pemimpin harus mampu dengan sifat dan perbuatannya menjadikan dirinya pola anutan dan ikutan bagi orang – orang yang dipimpinnya.
 - b. Ing Madya Mangun Karsa : Pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada orang – orang yang dibimbingnya.

The background of the top section features several light-colored wooden human-like figures of various sizes scattered across a bright blue surface. A large, white, three-dimensional arrow points from the bottom left towards the center, where the chapter title is located. The title itself is in bold, black, uppercase letters, with 'BAB 9' in a larger font size than the subtitle.

BAB 9

GAYA KEPEMIMPINAN BERDASARKAN PERILAKU

A. Gaya Kepemimpinan

Pengertian gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang tepat mampu mencerminkan besarnya tanggung jawab atasan kepada karyawannya. Ketika karyawan mendapat contoh kepemimpinan yang tepat dari atasan, hal ini mampu mendorong karyawan untuk bersikap disiplin didalam pelaksanaan keselamatan dan kesehatan kerja. Oleh karena itu, diharapkan para pimpinan mampu memberikan contoh yang tepat bagi para karyawan ataupun pegawainya. Beberapa pengertian gaya kepemimpinan menurut para ahli adalah sebagai berikut:

1. Kartono (2008), gaya kepemimpinan adalah kebiasaan, watak, sifat, kepribadian, tempramen yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.
2. Rivai (2014), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan startegi yang digunakan seorang pemimpin untuk memengaruhi para karyawan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya

kepemimpinan adalah pola strategi atau pola perilaku yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

3. Hasibuan (2013), gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk dapat memengaruhi karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.
4. Supardo (2006), gaya kepemimpinan adalah suatu proses yang dilakukan seorang pemimpin secara kompleks dimana bertujuan untuk memengaruhi orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal.
5. Robbins, S,P dan M Coulter, 2010:6 gaya kepemimpinan ialah seorang pemimpin yang melakukan pengawasan terhadap pekerjaan karyawan, sehingga sasaran-sasaran organisasi dapat dicapai dengan perilaku atau gaya seorang pemimpin tersebut.

Pada dasarnya pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang mampu menyelesaikan berbagai masalah yang kompleks disertai dengan kreatifitas yang ada. Kepala Subbagian Pengembangan Pegawai dan Kepemimpinan Sekretariat Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DKJN), Neil E Prayoga dalam kegiatan knowledge sharing mengatakan bahwa pemimpin yang bertransformasi adalah pemimpin yang mampu menginspirasi, memiliki solusi yang kreatif, dan mampu memenuhi kebutuhan organisasi. Selain itu, Robbins dkk (2010) mengatakan bahwa pemimpin yang baik bukanlah pemimpin yang menyelesaikan masalah pribadinya, tetapi pemimpin yang berupaya membantu orang lain untuk menyelesaikan tanggung jawabnya dengan baik.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu proses atau strategi yang diterapkan oleh seorang pemimpin untuk dapat memengaruhi para karyawan demi membantu tercapainya sasaran suatu organisasi.

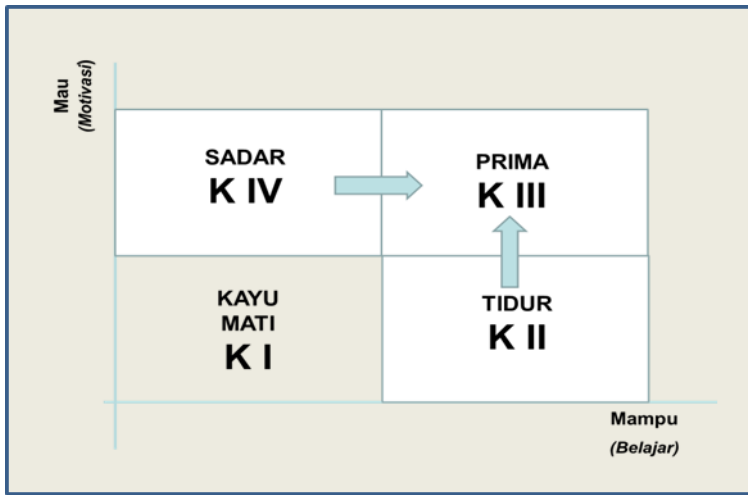
The background of the top half of the page features several light-colored wooden human figures of various sizes scattered across a blue surface. A large, white, three-dimensional arrow points from the bottom left towards the center, where the chapter title is located. One of the wooden figures is painted red, standing out from the others.

BAB 10

PEMIMPIN SEBAGAI PENGGERAK MOTIVASI

A. Pendahuluan

Pemimpin sebagai Motivator Stimulator atau pemimpin sebagai inspirator, bagaimana anda sebagai pemimpin bisa memberikan inspirasi, bisa memberikan motivasi kepada karyawan anda, sehingga mereka setiap saat bisa bersemangat dalam bekerja. Ini merupakan hal yang berharga dan krusial, karena penentu seseorang bisa atau tidak melakukan pekerjaan sangat dipengaruhi oleh motivasi. Ini adalah satu bagian yang sangat penting dalam memberikan semangat. Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan menyangkut masalah mampu dan mau. Seseorang itu kita harapkan disamping ia mampu dan ia mau melakukan. Mampu menyangkut kompetensi berhubungan dengan ilmu dan keahlian, sedangkan mau menyangkut motivasi. Terkait dengan kriteria ini merupakan tugas anda sebagai pemimpin pemberimotivasi.



Gambar 10.1. Tipe Manusia antara Kemampuan Vs Kemauan

Kalau kita katagorikan seseorang berdasarkan kemampuan dan kemauan ada 4 tipe manusia. Pertama adalah orang yang tidak mampu dan tidak mau, kita sebut saja dengan kelompok Kayu Mati. Karyawan seperti ini adalah karyawan yang paling sulitdihadapi, tidak mau belajar, tidak mau berkembang. Kedua adalah orang yang mampu, tetapi tidak mau, kita sebut Orang Tertidur. Anda sebagai pemimpin harus berusaha memberikan memotivasi agar dia bersemangat, mau bangun dari tidurnya. Ketiga adalah orang yang tidak mampu, tetapi mau, Anda harus mengajarnya agar iapunya kemampuan, punya kompetensi dan keahlian. Sedangkan orang ke empat adalah orang yang mampu dan mau, kita sebut orang yang Prima. Sebagai pemimpin pasti kita mengharapkan semua adalah tipe keempat.

Dari gambar 10.1 dapat kita lihat tugas anda sebagai pemimpin adalah bagaimana menggeser mereka dari kwadran ke II ke kwadran IV dan dari kwadran ke III ke kwadran IV dengan jalan mengembangkannya atau memotivasinya. Ada dua hal yang mempengaruhi kinerja. Pertama menyangkut tentang kemampuan pikir (IQ), yaitu : ilmu, pengetahuan dan *skill*. Kemudian menyangkut mengenai hati (EQ dan SQ), yaitu motivasi. Jadi seorang harus mampu dan mau. Mampu menyangkut ilmu, pengetahuan dan skill, sementara mau menyangkut motivasi. Motivasi



BAB 11

KEPEMIMPINAN BERBASIS PERILAKU DI ERA DIGITAL DAN DI MASA YANG AKAN DATANG

A. Kepemimpinan Berbasis Perilaku Di Era Digital

Di era digital, kepemimpinan berbasis perilaku mengalami perubahansignifikan karena transformasi teknologi, model kerja yang lebih fleksibel, dan peran digitalisasi dalam organisasi. Pemimpin tidak hanya dituntut untuk memiliki keterampilan teknis, tetapi juga harus mampu menyesuaikan perilaku kepemimpinan dengan dinamika kerja digital yang serba cepat, kolaboratif, dan inovatif.

Tantangan Kepemimpinan di Era Digital

Beberapa tantangan yang dihadapi pemimpin dalam era digital meliputi:

1. Transformasi Digital → Organisasi harus terus beradaptasi dengan teknologi baru.
2. Kerja Hybrid & Remote → Kepemimpinan tidak lagi berbasis fisik, melainkan melalui platform digital.
3. Kompleksitas Manajemen Tim Global → Bawahan bisa berasal dari berbagai negara dengan budaya kerja yang berbeda.

4. Perubahan Cepat & Ketidakpastian → Pemimpin harus responsif terhadap tren industri dan disrupsi teknologi.
5. Tantangan Kepercayaan & Komunikasi → Pemimpin harus membangun kepercayaan meskipun interaksi lebih banyak dilakukan secara virtual.

Beberapa model kepemimpinan berbasis perilaku yang tetap relevan dan berkembang di era digital:

1. Kepemimpinan transformasional digital, dengan ciri-ciri:
 - a. Pemimpin bertindak sebagai inspirator yang memotivasi tim melalui visi digital.
 - b. Mendorong inovasi dengan memanfaatkan teknologi.
 - c. Membangun budaya kerja yang fleksibel dan adaptif.
 - d. Memfasilitasi pembelajaran dan pengembangan keterampilan digital.

Contoh penerapan:

- 1) CEO yang memimpin transformasi digital dalam perusahaan.
- 2) Manajer yang mendorong penggunaan AI dan data analytics untuk pengambilan keputusan.

2. Kepemimpinan demokratis & kolaboratif digital, dengan ciri-ciri:
 - a. Pemimpin mengedepankan kerja tim secara digital.
 - b. Menggunakan komunikasi terbuka di platform seperti Slack, Zoom, dan Microsoft Teams.
 - c. Mendorong pengambilan keputusan berbasis partisipasi tim, bukan otoriter.

Contoh penerapan:

- 1) Pemimpin startup yang mengelola tim lintas negara dengan sistem kerja remote.
- 2) Manajer yang menggunakan brainstorming virtual untuk mengumpulkan ide dari tim global.



BAB 12

KEPEMIMPINAN ADAPTIF DI ERA DIGITAL DAN ORGANISASI MASA DEPAN

A. Transformasi Peran Pemimpin di Era Digital

Perkembangan teknologi digital telah mengubah secara fundamental cara organisasi beroperasi, berinteraksi, dan mengambil keputusan. Perubahan ini berdampak langsung pada peran dan pendekatan kepemimpinan, khususnya dalam konteks kewirausahaan. Pemimpin wirausaha di era digital tidak lagi cukup berperan sebagai pengarah atau pengendali, melainkan dituntut untuk menjadi fasilitator perubahan, penghubung nilai, dan arsitek adaptasi organisasi.

Model kepemimpinan tradisional yang bersifat *top-down* semakin ditinggalkan karena dianggap kurang relevan dalam menghadapi dinamika pasar dan ekspektasi generasi kerja masa kini. Dalam organisasi modern, pemimpin dituntut untuk menciptakan struktur komunikasi yang terbuka, mendorong partisipasi anggota tim, dan membangun budaya kerja yang kolaboratif. Peran pemimpin bergeser dari pusat kendali menjadi pengarah visi kolektif dan pendukung proses eksplorasi.

Kolaborasi lintas tim, peran ganda (*multi-role*), dan kerja berbasis proyek menjadi pola baru dalam organisasi digital. Pemimpin wirausaha

harus mampu menyatukan beragam individu dan kompetensi melalui pendekatan yang kooperatif dan saling percaya.

Transformasi digital telah menyediakan berbagai alat yang mempercepat dan memperdalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin masa kini dihadapkan pada akses data real-time, sistem manajemen berbasis cloud, platform komunikasi lintas zona waktu, hingga pemanfaatan kecerdasan buatan (AI). Oleh karena itu, kemampuan membaca data, menyaring informasi, dan memahami teknologi menjadi kompetensi dasar bagi pemimpin yang ingin tetap relevan dan strategis.

Pengambilan keputusan yang sebelumnya bertumpu pada intuisi atau pengalaman, kini harus dilengkapi dengan bukti-bukti berbasis data (*evidence-based leadership*). Namun demikian, teknologi tidak menggantikan peran manusia, melainkan menjadi alat pendukung dalam mempertajam arah dan efektivitas tindakan.

Kecepatan perubahan menuntut pemimpin untuk memiliki kelincahan berpikir dan bertindak (*agile leadership*). Dalam konteks kewirausahaan, hal ini berarti mampu mengantisipasi perubahan tren pasar, merespons kebutuhan pelanggan secara cepat, serta mengelola ketidakpastian tanpa kehilangan orientasi strategis. Kepemimpinan yang lamban dalam merespons perubahan dapat berakibat pada hilangnya relevansi organisasi di mata konsumen dan mitra.

Fleksibilitas juga mencakup kesediaan untuk mengevaluasi ulang kebijakan, merestrukturisasi tim, dan memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan di seluruh lapisan organisasi.

Dalam dunia yang semakin terdigitalisasi, literasi digital menjadi modal penting bagi seorang pemimpin. Literasi ini mencakup pemahaman terhadap teknologi dasar yang digunakan dalam operasional organisasi, kemampuan mengelola informasi digital secara bijak, serta pemahaman terhadap risiko digital seperti keamanan data dan etika penggunaan teknologi.

A background image showing several wooden human-like figures of various sizes and colors (light wood, red, and white) standing on a blue surface. One red figure is in the center, and several white figures are scattered around it. The figures are simple, blocky shapes with rounded heads and rectangular bodies.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam Indrawijaya, (2009) *Perilaku Organisasi*. Sinar Baru Algesindo Bandung
- Ahmad, Abdulla Obaid. Fam, Soo-Fen. Chuan, Zun Liang. Wahjono, Sentot
- Imam. Nusa, Najwa Mohd. Hussein, Saleh Ali. (2022). Integration of TQM practices and ERP to enhance innovation culture and innovative work behavior: A proposed framework. *Journal of Positive School Psychology*. Vol. 6, No. 3, 4668-4676.
- Allifudin, R. M., & Praptiestrini. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kesejahteraan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PD. BKK Karanganyar. *Jurnal Penelitian Dan Kajian Ilmiah*, 18(2), 151–166 <http://www.ejournal.unsa.ac.id/index.php/smoothing/article/view/422%0Ahttps://www.ejournal.unsa.ac.id/index.php/smoothing/article/viewFile/422/247>
- A.F Stoner, J. d. (1996). *Manajemen* Jilid I. (Alexander, Trans.) Jakarta: PT Prahallindo.
- Atiqullah. (2007). *Pendekatan Perilaku dalam Konteks Kepemimpinan Pondok Pesantren*. Tadris.

- Bass, M. Bernard. (1990). Bass & Stragdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (3rd ed). New York: The Free Press.
- Basir, Nurul Muniroh. Wahjono, Sentot Imam. (2014). The Effectiveness of Training Towards Job Satisfaction with Job Performance as a Mediating Variable at Agricultural Agency: Evidence from Malaysia. *BALANCE: Economic, Business, Management and Accounting Journal*. 11/02.
- Colquitt, Jason A. Lepine, Jeffery A. Wesson, Michael J. (2013). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill. New York
- D. (2024). Keseimbangan Kehidupan Kerja: Mewujudkan Kesejahteraan Karyawan Melalui Manajemen Sdm Yang Berkelanjutan. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 7(1), 728–738. <https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp/article/view/24683>
- Danarti, Tri. Wahjono, Sentot Imam. Salbiyah, Siti. (2021). Theory of Planned Behavior terhadap Kinerja Mahasiswa dengan Mind Mapping sebagai mediasi. *Balance: Economic, Business, Management and Accounting Journal*. Vol. 18, No.01, Januari 2021, Pp.211-218. <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/balance/article/view/7221/pdf>.
- Darmawan, D. (2022). Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Komitmen: Determinan Efektivitas Organisasi yang Akurat. *Terapan Informatika Nusantara*, 3(7), 1–7. <https://doi.org/10.47065/tin.v3i7.4121>
- Djafri Novianty. (2014). *Psikologi Manajemen*. Dee Publish Yogyakarta
- Don F. Faules, Pace R. Wayne. (2001). *Komunikasi Organisasi*. Bandung: PT. Rosda Karya
- Donnelly, Gibson, Ivancevich. (1985). *Organisasi*, Jakarta: Erlangga
- Edy, Heri. 2017. Teknik Pengambilan Keputusan dalam Organisasi. Dalam <http://www.bppp-tegal.com/web/index.php/artikel/>

- J. Winardi, *Managemen Prilaku Organisasi*, Jakarta: Kencana, 2004
- Ken Blanchard, Paul Hersey. 1982. *Manajemen Perilaku Organisasi*, Jakarta: Erlangga.
- Domiyandra, R., & Rivai, H. A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Etis (Ethical Leadership), Budaya Organisasi, Dan Penghargaan (Rewards) Terhadap Keterikatan Kerja (Work Engagement) Account Representative (Ar) Pada Kpp Pratama Di Lingkungan Kanwil DjP 'X'. *Jurnal Stie Semarang*, 11(1).
- Dr. Cuk Purwanggono, MM. (2023) *Buku Ajar Kepemimpinan*. Penerbit Wahid Hasyim University Press: Semarang
- Eliyanto, (2018). *Manajemen & Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Kebumen: Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen.
- Farunik, C. G. (2019). Strategi Digital Leadership menurut Pendekatan Kepemimpinan Situasional. *Primanomics : Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.
- Fam, Soo-Fen. Soo, Jia Hui. Wahjono, Sentot Imam. (2017). Online Job Search Among Millennial Student in Malaysia. *Jurnal Dinamika Manajemen (JDM)*. 8(1). 1-10. DOI: 10.15294/jdm. https://journal.unnes.ac.id/artikel_nju/jdm/10406.
- Griffin, Ricky W. & Moorhead, Gregory. (2016). *Organizational Behavior*. Boston: Houghtton Muhlin Company.
- Hafulyon. (2012). *Keragaman Konsep Kepemimpinan dalam Organisasi*. Juris.
- Harahap, Sofyan Safri, 2016, *Manajemen Kontemporer*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Jones, Gareth R. George, Jennifer M (2014). *Contemporary Management*. Global Edition. McGrall Hill.
- Hasibuan, M. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Bumi Aksa.

- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hendyat Soetopo, (2010) *Perilaku Organisasi*, Remaja Rosda Karya Bandung
- Prihantoro, D. E. (2016). *Mengenal Gaya Kepemimpinan dalam Dunia Pendidikan*. Tarbawiyah.
- Suherman, U. D. (2019). *Pentingnya Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jurnal Ilmu Akutansi dan Bisnis Syariah.
- Suri, D. M. (2023). *Analysis of the Effect of Internal Communication on Acceptance of Change in the Context of Organizational Management*. Jurnal Fokus Manajemen. <https://jurnal.unived.ac.id/index.php/fokusman/article/download/4008/3150/>.
- Suryana, A. (2016). *Konsep Dasar Kepemimpinan*. In T. C. Kurniatun, & A. Suryana, *Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Dasar*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Syarifudin, E. (2004). *Teori Kepemimpinan*. Al Qalam.
- Ishiq Ramadhany Putri, & Ningrum Fauziah Yusuf. (2022). *Pengaruh Budaya Organisasi dalam Menciptakan Perkembangan Organisasi*. Jurnal Administrasi Publik, 18(1), 143–154. <https://doi.org/10.52316/jap.v18i1.82>
- Keating, C. J. (n.d.). *Kepemimpinan (Teori Dan Pengembangannya)*. (Mangunharjono, Trans.) Yogyakarta: Kanisius (anggota IKAPI).
- Lindawati, T. (2001, September). *Kepemimpinan Bervisi Menghadapi Lingkungan Bisnis*. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, 3, 140-148.
- Lipshitz R, & Strauss O., (2017), *Copy with Uncertainty: A Naturalistic Decision Making Analysis*, Journal of Organization Behavior and Human Decision Process (69).2.p.149-164.
- Luthans, Fred. (2001). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill. Twelfth Edition. Singapore.

- Manikotama, A. R., Lubis, H., & Rahmah, D. D. N. (2022). Budaya Organisasi dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Loyalitas Kerja. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 10(1), 201. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v10i1.7237>
- Marina, Anna. Warsidi. Wahjono, Sentot Imam. Balafif, Sabri. Kurniawati, Tri. 2021. Faktor-faktoryang mempengaruhi minat Rumah Sakit Islam di Jawa Timur memilih Software Aplikasi “Si Aisyah” PLJSIAS UMSurabaya. *Ekspansi: Jurnal Ekonomi, Keuangan, Perbankan, dan Akuntansi*. Vol. 13 Issue 2. Pp 178-191
- Marina, Anna & Wahjono, Sentot Imam. (2017). Business Ethics for Business Sustainability in Muhammadiyah Hospital: Evidence from Ponorogo, Indonesia. *Journal of Indonesian Economy and Business*. Vol 32 No. 3 pp178-189. DOI: <https://doi.org/10.22146/jieb.17146>.
- Ma'sum, T. (2019). Persinggungan Kepemimpinan Transformational dengan Kepemimpinan Visioner dan Situasional. *Intizam : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*.
- Mohr, Lawrence B. 2012. *Explaining Organization Behavior*. San Fransisco: Jossey – Bass Publishers
- Ningrum, Anis Rahmawati. Wahjono, Sentot Imam. Wardhana, Andi. Choidah, Noer. 2021. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Siantar Top, Tbk di Sidoarjo. *Isoquant: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*. Pp.255-264. DOI (PDF): <http://dx.doi.org/10.24269/iso.v5i2.791.g548..>
- Pakkanna, Mukhaer. Rasulong, Ismail. Akhmad. Wahjono, Sentot Imam. 2020. Microfinance Institutions and Women Empowerment: Evidence In The Rural Areas of Tan Indonesia. *International Journal of Scientific & Technology Research (IJSTR)* ISSN: 2277- 8616, Volume-9 Issue-02. pp. 3994-3999.
- Palazzeschi, Letizia. Bucci, Ornella, and Di Fabio, Annamaria. 2018. Re-thinking Innovation in Organizations in the Industry 4.0 Scenario:

- New Challenges in a Primary Prevention Perspective. *Frontiers in Psychology Journal*. January. doi: 10.3389/fpsyg.2018.00030
- Patrianti, T. (2020). Mengelola Citra dan Membangun Reputasi: Studi atas Peran Peran Public Relations di Universitas Muhammadiyah Jakarta. *KAIS: Kajian Ilmu Sosial*, 1(1), 44–55. <https://jurnal.umj.ac.id/index.php/kais/article/view/6289>
- Permadi, K. (1996). *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen*. Rineka Cipta.
- Radel, Juergen. 2017. *Organizational Change and industry 4.0 (id4). A perspective on possible future challenges for Human Resources Management*. Industrie von Morgen. November.
- Rahayu, Titis, Auji Nur Masita, Sentot Imam Wahjono, dan Syamsul Hidayat. 2017. Pengendalian Manajemen sebagai Alat Penilaian Kinerja di Unit Pembiayaan Mikro di Surabaya. *Jurnal Balance* Vol. XIV No. 1 pp. 87-102.
- Rayyani, Wa Ode; Ahmad Abbas, Ahmad; Ayaz; Mohammad; Indrawahyuni; Wahjono, Sentot Imam. 2022. The Magnitude of Market Power between SCBs and SBUs: the Root Cause of Stagnancy of the Growth in Islamic Banking Industry and Spin-off Policy as its Solution. *IKONOMIKA: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*. 7(1). 97 – 120.
- Rifa'i, Muhammad, dan Fadhli, Muhammad, (2013) *Manajemen Organisasi*, Bandung, Cita Pustaka
- Rivai, veithzal. (2007). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veithzal.2007.*Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P. (2014). *Organizational Behavior*. Pearson: Boston.
- Robbins, S.P, dan Timothy Judge. *Organizational Behaviour*. E-book
- Robbins, Stephen dan dan Timothy Judge (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Rosmayati, S., Kuswarno, E., Mudrikah, A., & Iriantara, Y. (2021). Peran Pelatihan dan Pengembangan Dalam Menciptakan Perilaku Kerja Yang Inovatif dan Efektifitas Organisasi. *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(3), 331–338. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v12i3.610>
- Saleh, Hasan. Wahjono, Sentot Imam. Ismail, Albert Feisal. Aman Othman. Muthu, Kaliamah Marie. 2015. Work-Life Balance (WLB) Relationship with Employee Satisfaction: An Evidence from Malaysia Higher Education Institution. *International Journal of Science Commerce and Humanities*, Vol. 3 No. 2, pp: 50-60.
- Siahaan. (2012). Struktur Organisasi. Dalam [https:// siahaanwithluph.wordpress.com/2012/02/11/struktur-organisasi/](https://siahaanwithluph.wordpress.com/2012/02/11/struktur-organisasi/) diakses mei 2017
- Sinhansem. (2013). Pengambilan Keputusan. Dalam [https:// sinhansemm.wordpress.com/pengambilan-keputusan/](https://sinhansemm.wordpress.com/pengambilan-keputusan/) diakses mei 2017
- Siti Farikhah, (2015). *Manajemen Lembaga Pendidikan* Yogyakarta: Pressindo Aswaja
- Smith, M. Dayle. (1997). *The Practical Executive and Leadership*. Illinois, Lincolnwood: NTC Business Books.
- Suharti, Nani. (2015). Desain dan Struktur Organisasi. Dalam [https:// nanisuharti.wordpress.com/2015/11/27/ desain-dan-struktur-organisasi/](https://nanisuharti.wordpress.com/2015/11/27/desain-dan-struktur-organisasi/) diakses mei 2017
- Supriyono, *Managemen Organisasi*, Bandung: Dieta Persada, 2003
- Syafitri, Nimas. 2015. Pengambilan Keputusan dalam Organisasi. Dalam <https://nimassyafitri.wordpress.com/2015/11/24/pengambilan-keputusan-dalam-organisasi/> diakses mei 2017
- Sukarna. (1990). *Kepemimpinan dalam Administrasi*. Mandar Maju.
- Thoha, Miftah. (2003). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. C.V. Rajawali, Jakarta.
- U.Saefullah (2019). *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia
- Wahdiniawati, S. A., Lubis, F. M., Erlianti, D., Sari, V. B. M., Uhai, S., & Febrian, W. Mora, Z., & Riza, M. (2016). *Pengaruh Budaya*

- Organisasi, Pelatihan dan Pengembangan terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada BPRS ADECO Langsa. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan Unsam*, 5(1), 506–515.
- Wahjono, Sentot Imam. (2022). *Perilaku Organisasi di era revolusi industry 4.0*.
- Rajagrafindo: Depok.
- Wahjono, Sentot Imam, Soo-Fen Fam, Mukhaer Pakkanna, Ismail Rasulong, Anna Marina. (2021). Promoting Creators Intentions: Measuring of Crowdfunding Performance. *International Journal of Business and Society*. Vol. 22 No. 3. Pp. 1084- 1101.
- Wahjono, Sentot Imam. Marina, Anna. Rahim, Abdul Rahman. Rasulong, Ismail. Indrayani, Tri Irfa. (2020). *Perilaku Organisasi, di era revolusi industri 4.0*. Penerbit RajaGrafindo Perkasa, Depok.
- Wahjono, Sentot Imam. Marina, Anna. Soo Fen, Fam. Hasan, Asriani. (2020). Equity- Based Crowdfunding Project: Affect on Social Capital. *Advances in Business Research International Journal (ABRIJ)*. 6(1). 5058. Publisher: Universiti Teknologi MARA, Malaysia.
- Wahjono, Sentot Imam. Marina, Anna. Rasulong, Ismail. Soo Fen, Fam. (2020). Leave management information system using Inside DPS software for efficiency of human resources management. *Kinetik: Game Technology, Information System, Computer Network, Computing, Electronics, and Control*. Vol. 5, No.3, Pp.211-218. Publisher: Universitas Muhammadiyah Malang.
- Wahjono, S.I., Marina, A., Bachok, M.Y.K., & Mochklas, M. (2017). The Importance of MPIS on RK for further ITS implementation in Malaysia. *International Journal of Advanced and Applied Sciences (IJAAS)*, Volume 4, Issue 9, pp. 53 – 60.
- Wahjono, Sentot Imam. (2017). *Crowdfunding and a better world*. The World Financial Review. EBR Media Ltd. <https://worldfinancialreview.com/crowdfunding-and-a-betterworld/> Wahjono, Sentot Imam.

Marina, Anna. Widayat. 2016. Critical Analysis of Crowdfunding to Finance SMEs in Muslim Countries. Jurnal Balance Vol. XIII No. 2 pp. 1-13.

Wahjono, S.I., Marina, A., Perumal, S. D. A/P., & Wardhana, A. (2016). The Impact of Performance Appraisal on Job Satisfaction with Quality of Supervisor-Employee as a Moderating variable at State Owned Company. International Journal of Advanced Scientific Research &Development (IJASRD), 03 (04/III), pp. 224 – 237.

Wahjono, Sentot Imam. (2010). Manajemen Pemasaran Bank. Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.

Wijaya, S. (2022). Peran Budaya Organisasi Dalam Retensi Karyawan. Jurnal Bina Manajemen, 2(1), 199 213.

Winardi. (2000). Kepemimpinan dalam Manajemen. Rineka Cipta.

BIOGRAFI PENULIS



Dr. Drs. Kosasih, M.M. Lahir di Subang, 22 Februari 1967. Doktor Ilmu Ekonomi Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Padjadjaran. Sekarang Dosen tetap di Universitas Sangga Buana dan menjadi Dosen Luar Biasa di beberapa Perguruan Tinggi lain. Aktif mengajar mata kuliah : Manajemen, MSDM, Manajemen Strategi, Struktur Perilaku Organisasi, Pengukuran Kinerja Organisasi & SDM, Metodologi Penelitian, Kewirausahaan (Strategi e-Bisnis), Manajemen Risiko dan Manajemen Nilai Pelanggan.



Prof. Dr. Hj. Sedarmayanti, M.Pd., lahir di Jakarta, November 1952. Penulis merupakan Sarjana Muda Akademi Industri Pariwisata Bandung (Perhotelan) 1975, dan Pendidikan Sekretaris, Sarjana Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara Bandung 1982, Magister Pendidikan Institut Keguruan Ilmu Pendidikan Bandung 1994, dan Doktor Ilmu Sosial (Bidang Kajian Administrasi Negara) Universitas Padjadjaran Bandung 1999. Guru Besar Universitas Doktor Soetomo Surabaya. Pada tahun 1975–2009 Penulis bekerja di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara Bandung. Jabatan Struktural yang pernah dijabat,

antara lain Kepala Bidang Pendidikan STIA LAN Bandung. Pada tahun 1979-2022 bekerja di LLDIKTI DPK Universitas Doktor Soetomo Surabaya. Ahli Peneliti Utama di Bidang Administrasi. Tahun 2022 penulis pensiun dari Pegawai Negeri, dan diperpanjang masa kerja 5 tahun di Unitomo Surabaya. Penulis telah menghasilkan lebih dari 49 buku, menulis puluhan karya tulis ilmiah yang diterbitkan dalam jurnal nasional maupun internasional, serta menjadi Narasumber di konferensi tingkat nasional dan internasional.



Dr. Denok Sunarsi, S.Pd., M.M., CHt. adalah seorang akademisi dan peneliti di bidang manajemen dengan keahlian signifikan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Saat ini, beliau menjabat sebagai Dosen di Universitas Pamulang dan telah menulis berbagai publikasi penelitian. Selain itu, Dr. Denok aktif terlibat dalam organisasi akademik, seperti Ikatan Dosen Republik Indonesia (IDRI) dan Asosiasi Dosen Pengabdian Masyarakat Indonesia (ADPI). Kontribusinya tercermin dalam banyak publikasi di jurnal internasional dan nasional, terutama dalam bidang manajemen dan bisnis. Penulis juga diakui atas risetnya yang berdampak, dengan banyak sitasi dan pengakuan dalam indeks ilmiah.



KEPEMIMPINAN PERILAKU SPESIFIK

Buku Kepemimpinan dengan Perilaku Spesifik menawarkan pandangan revolusioner tentang kepemimpinan, menepis anggapan bahwa kepemimpinan adalah bakat lahiriah atau sifat misterius yang tidak bisa dipelajari. Penulis berargumen bahwa kepemimpinan sejati terletak pada tindakan dan perilaku nyata yang dapat diamati dan ditiru. Alih-alih berfokus pada teori abstrak, buku ini secara praktis menguraikan serangkaian perilaku spesifik yang jika diterapkan secara konsisten, dapat secara signifikan meningkatkan efektivitas seorang pemimpin dan dampaknya terhadap tim atau organisasi. Ini adalah pendekatan yang mengubah kepemimpinan dari konsep abstrak menjadi keterampilan yang bisa dilatih dan diasah oleh siapa saja yang memiliki kemauan.

Buku ini fokus pada pentingnya pemberian umpan balik yang konstruktif. Umpan balik yang diberikan secara tepat waktu dan jelas adalah alat vital untuk membantu anggota tim berkembang. Buku ini memaparkan teknik-teknik untuk menyampaikan kritik dan saran tanpa merusak motivasi, serta cara memberikan apresiasi yang tulus dan spesifik untuk setiap pencapaian. Dengan menguasai perilaku ini, pemimpin dapat menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa dihargai dan termotivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya.

Selanjutnya, buku ini membahas pentingnya delegasi yang efektif dan pengambilan keputusan yang kolaboratif. Delegasi bukan sekadar membagikan tugas, melainkan memberikan kepercayaan dan wewenang kepada tim untuk mengambil alih tanggung jawab. Buku ini menjelaskan cara mendelegasikan tugas secara efisien sambil tetap memberikan dukungan yang diperlukan. Selain itu, penulis menekankan perlunya melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Perilaku ini tidak hanya meningkatkan rasa kepemilikan, tetapi juga menghasilkan solusi yang lebih kreatif dan komprehensif karena memanfaatkan beragam perspektif.



✉ literasinusantaraofficial@gmail.com
🌐 www.penerbitlitnus.co.id
📞 Literasi Nusantara
☎ [085755971589](tel:085755971589)

Manajemen

+17

ISBN 978-634-234-607-5



9 786342 346075