

## Kajian Teori Behavioral Approach Of Leadership: Studi Literatur Review

Wahdatul Laili<sup>1</sup>, Musayaroh<sup>2</sup>, Moh. Ishaq<sup>3</sup>, Mochammad Isa Anshori<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup>Universitas Trunojoyo Madura

Alamat: Jl. Raya Telang, Kampus UTM PO BOX 02 Kamal-Bangkalan

Korespondensi penulis: [wahdatullaili01@gmail.com](mailto:wahdatullaili01@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract.** Leadership is the ability to influence the behavior of a group towards achieving goals. The main focus of this research is the behavioral approach of leadership in the context of management. This approach emphasizes the behavior and actions of leaders as the main factors in influencing individual and group performance in organizations. The purpose of this study is to analyze various theories and research related to the behavioral leadership approach, the concept of leadership behavior approach, leadership style based on the behavioral approach, various behavioral approach theories, such as the Michigan study, the Ohio study, and the Managerial Grid/Leadership grid, as well as various case studies from previous studies. The method used is a literature review study method, such as from books, journals, and several previous studies. The results of this study emphasize the importance of an effective leadership behavior approach in achieving organizational goals. Leader behavior has a significant influence on employee motivation, performance, and satisfaction. Therefore, it is important for organizations to understand and implement effective leadership principles and styles to create a productive and motivating work environment.

**Keywords:** Leadership, Behavioral Approach

**Abstrak.** Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi perilaku suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Fokus utama dalam penelitian ini, yaitu tentang tentang pendekatan perilaku kepemimpinan (behavioral approach of leadership) dalam konteks manajemen. Pendekatan ini menekankan pada perilaku dan tindakan pemimpin sebagai faktor utama dalam mempengaruhi kinerja individu dan kelompok dalam organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis berbagai teori dan penelitian yang berkaitan dengan pendekatan perilaku kepemimpinan, konsep pendekatan perilaku kepemimpinan, gaya kepemimpinan berdasarkan pendekatan perilaku, berbagai teori pendekatan perilaku, seperti studi Michigan, studi Ohio, dan Managerial Grid/Leadership grid, serta berbagai hasil studi kasus dari penelitian terdahulu. Metode yang digunakan adalah metode studi literatur review, seperti dari buku, jurnal, dan beberapa penelitian terdahulu. Hasil penelitian ini menekankan pentingnya pendekatan perilaku kepemimpinan yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Perilaku pemimpin memiliki pengaruh signifikan pada motivasi, kinerja, dan kepuasan karyawan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami dan mengimplementasikan prinsip dan gaya kepemimpinan yang efektif untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memotivasi.

**Kata kunci:** Kepemimpinan, Pendekatan Perilaku

## **LATAR BELAKANG**

Dalam sebuah organisasi, baik yang dibentuk secara formal maupun informal membutuhkan sebuah kepemimpinan untuk dapat mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Aspek kepemimpinan merupakan inti dari organisasi yang memegang peranan sangat penting, karena pimpinan adalah orang utama yang menentukan hitam putihnya organisasi yang dibawahinya. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga sering dikenal sebagai kemampuan untuk memperoleh konsensus anggota organisasi untuk melakukan tugas manajemen agar tujuan organisasi tercapai.

Menurut Effendi (2014:183) “Kepemimpinan adalah suatu aktivitas memengaruhi dengan kemampuan untuk meyakinkan orang lain guna mengarahkan dalam proses mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya”. Dengan kata lain kepemimpinan didefinisikan sebagai rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan memengaruhi tingkah laku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berbagai pendekatan dan teori telah dikembangkan untuk memahami dan menjelaskan esensi kepemimpinan. Salah satu pendekatan yang telah mendapatkan perhatian luas adalah pendekatan perilaku kepemimpinan. Pendekatan perilaku (behavioral approach) merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin yang bersangkutan.

Menurut Notoatmodjo (2014), perilaku adalah suatu kegiatan atau aktivitas organisme (makhluk hidup) yang bersangkutan. Perilaku merupakan hasil dari segala macam pengalaman dan interaksi manusia dengan lingkungannya. Wujudnya bisa berupa pengetahuan, sikap, dan tindakan.

Pendekatan perilaku kepemimpinan menempatkan fokus pada perilaku dan tindakan pemimpin sebagai faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu dan kelompok dalam suatu organisasi. Dalam pendekatan ini, perhatian diberikan pada apa yang dilakukan pemimpin, bagaimana mereka berinteraksi dengan bawahan, dan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi motivasi dan kinerja.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka pada kesempatan ini peneliti sangat tertarik melakukan penelitian untuk mengetahui berbagai Kajian Teori Pendekatan Perilaku Kepemimpinan (Behavioral Approach of Leadership) melalui Studi Literatur Review dan Hasil Studi Kasus dari Penelitian Terdahulu.

## **KAJIAN TEORITIS**

### **Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan kegiatan yang berkaitan dengan pemberian pengaruh pada orang-orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Sutrisno (2016:218) “Kepemimpinan ialah sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok”. Menurut Fahmi (2016:122), “Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan”.

Menurut Hersey dan Blanchart (Sunyoto, 2016:34), “Kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk memengaruhi tingkah laku seseorang atau kelompok, upaya untuk memengaruhi tingkah laku ini bertujuan mencapai tujuan perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda”. Menurut Taryaman (2016 : 7) secara umum dapat dikatakan bahwa “Kepemimpinan adalah suatu ilmu dan seni untuk mempengaruhi orang lain atau sekelompok individu untuk saling bekerja sama, tidak saling menjatuhkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Sutrisno (2014 : 213) “Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan”. Menurut Vincent Gaspersz dalam Mallapiseng (2015 : 16) mengemukakan bahwa “Kepemimpinan adalah proses dimana seseorang atau sekelompok orang (tim) lain, menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan aktivitas mereka untuk mencapai sasaran dan tujuan”.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan menurut para ahli, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan cara memimpin serta mempengaruhi orang lain untuk

bekerja sama dan tidak saling menjatuhkan satu sama lain agar tujuan organisasi dapat tercapai.

### **Pengertian Pendekatan Perilaku (Behavioral Approach)**

Pendekatan perilaku (behavioral approach) merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin yang bersangkutan. Sikap dan gaya kepemimpinan itu tampak dalam kegiatan sehari-harinya, dalam hal bagaimana pemimpin itu memberikan perintah, membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memimpin rapat anggota, cara mengambil keputusan, dan sebagainya.

Perilaku secara lebih rasional dapat diartikan sebagai respon organisme atau seseorang terhadap rangsangan dari luar subyek tersebut. Respon ini terbentuk dua macam yakni bentuk pasif dan bentuk aktif dimana bentuk pasif adalah respon internal yaitu yang terjadi dalam diri manusia dan tidak secara langsung dapat dilihat dari orang lain sedangkan bentuk aktif yaitu apabila perilaku itu dapat diobservasi secara langsung (Adventus, dkk, 2019).

Pendekatan perilaku ini lebih memfokuskan kepada beberapa tindakan yang dilakukan oleh pemimpin, seperti bagaimana mereka melakukan delegasi, bagaimana mereka berkomunikasi dengan orang-orang, serta bagaimana mereka memotivasi para pegawai, dan seterusnya. Perilaku, tidak seperti faktor personal, dapat dipelajari sehingga mereka yang mendapatkan pendidikan atau pelatihan yang memadai mengenai kepemimpinan akan mampu menjadi pemimpin yang efektif. Para teoritis yang melakukan pendekatan perilaku kepemimpinan pada dasarnya memfokuskan pada dua aspek dari perilaku kepemimpinan, yaitu fungsifungsi kepemimpinan (leadership functions) dan gaya kepemimpinan (leadership styles)

### **Pengertian Pendekatan Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mengarahkan anggota serta organisasi untuk mencapai tujuan. pengertian ini didukung menurut (Patras, 2017) dalam jurnalnya yang berjudul "Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Keadilan Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Organizational Citizenzhip Behavior Dosen" yang berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan kegiatan yang berkaitan dengan pemberian pengaruh pada orang-orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan

organisasi. Tingkat pengaruh yang berdampak sesuai dengan kemampuan seorang pemimpin tersebut dalam tindakannya. Tindakan sebagai respon dari pemimpin yang memiliki dampak positif dan negatif bagi organisasi disebut perilaku kepemimpinan.

Menurut (Tran, 2020) dalam jurnal yang berjudul “Organisational Culture, Leadership Behaviour and Job Satisfaction in The Vietnam Context” yang menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan kooperatif belakangan ini menjadi lebih umum di masa sekarang karena mendukung peningkatan peran karyawan dalam organisasi dan meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja dengan baik. Dengan caranya, kepemimpinan ini mengarah pada keberhasilan organisasi dan kesejahteraan karyawan. Penerapan kerja sama dalam hal ini memiliki keterkaitan hubungan untuk saling mendukung dan membangun sehingga adanya motivasi bersama. Perilaku kepemimpinan dapat disebut sukses apabila secara positif anggota dapat diarahkan dan tujuan organisasi dapat tercapai.

### **Konsep Pendekatan Perilaku Kepemimpinan**

Selama tiga dekade, dimulai pada permulaan tahun 1950-an, penelitian mengenai perilaku pemimpin telah didominasi oleh suatu fokus pada sejumlah kecil aspek dari perilaku. Kebanyakan studi mengenai perilaku kepemimpinan selama periode tersebut menggunakan kuesioner untuk mengukur perilaku yang berorientasi pada tugas dan yang berorientasi pada hubungan. Beberapa studi telah dilakukan untuk melihat bagaimana perilaku tersebut dihubungkan dengan kriteria tentang efektivitas kepemimpinan seperti kepuasan dan kinerja bawahan. Peneliti-peneliti lainnya menggunakan eksperimen laboratorium atau lapangan untuk menyelidiki bagaimana perilaku pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahan.

Teori perilaku kepemimpinan (behavioral theory of leadership) didasari pada keyakinan bahwa pemimpin yang hebat merupakan hasil bentukan atau dapat dibentuk, bukan dilahirkan (leader are made, not born). Berakar pada teori behaviorisme, teori kepemimpinan ini berfokus pada tindakan pemimpin, bukan pada kualitas mental atau internal. Menurut teori ini, orang bisa belajar untuk menjadi pemimpin, misalnya, melalui pelatihan atau observasi.

Pendekatan perilaku ini memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat (traits) pemimpin. Alasannya sifat seseorang sukar untuk diidentifikasi. Beberapa ahli berkeyakinan bahwa perilaku dapat dipelajari,

hal ini berarti orang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif. Namun demikian, keefektifan perilaku kepemimpinan ini dipengaruhi oleh beberapa variabel. Jadi perilaku tidak mutlak menentukan keberhasilan suatu kepemimpinan.

Behavior approach (pendekatan perilaku) ini mempromosikan gagasan bahwa para pemimpin hebat tidak dilahirkan tetapi dibuat (Agarwal, 2020; Benmira & Agboola, 2021). Para pemimpin perilaku lebih berkonsentrasi pada tindakan dari keadaan internal. Sejalan dengan teori ini, siapa pun dapat menjadi pemimpin yang hebat. Teori perilaku berkembang dari teori sifat dan menegaskan bahwa sebagian besar pemimpin dibuat, bukan lahir dan perilaku tertentu dapat dipelajari untuk memastikan kepemimpinan yang efektif. Ini memberi penekanan pada perilaku aktual pemimpin dan bukan pada sifat atau karakteristik mereka, tetapi sebagian besar mengabaikan situasi dan lingkungan pemimpin. Penelitian di bidang ini menghasilkan pola perilaku yang berbeda yang dikelompokkan bersama dan diberi label sebagai gaya kepemimpinan yang lazim di dalam pelatihan manajemen dengan pengembangan keterampilan dan perilaku kepemimpinan. Sebagai contoh teori yang paling terkenal adalah Grid Manajerial Blake dan Mouton. Dengan demikian mendukung keyakinan bahwa kepemimpinan sebagian besar diperoleh dari proses belajar (Northouse, 2021).

Konsep perilaku kepemimpinan ini muncul karena menganggap bahwa konsep sifat kepemimpinan tidak mampu menghasilkan kepemimpinan yang efektif, karena sifat sulit untuk diidentifikasi. Yulk sebagaimana yang dikutip (Marno dkk), menjelaskan bahwa perilaku pemimpin terhadap bawahan ada 4 bentuk perilaku, yakni:

- 1) Ada yang lebih menekankan pada tugas
- 2) Ada yang lebih mementingkan pada hubungan
- 3) Ada yang mementingkan kedua-duanya
- 4) Ada yang mengabaikan kedua-duanya.

Ada juga peneliti yang mengatakan bahwa perwujudan perilaku pemimpin dengan orientasi bawahan, ialah:

- 1) Penekanan pada hubungan atasan-bawaha
- 2) Perhatian pribadi pimpinan pada pemuasan kebutuhan para bawahannya
- 3) Menerima perbedaan-perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku yang terdapat dalam diri dari para bawahan.

### **Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Pendekatan Perilaku**

Dalam menggerakkan orang lain guna mencapai tujuan, pemimpin biasanya menampakkan perilaku kepemimpinannya dengan bermacam-macam gaya/perilaku. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Usman dan tertera dalam buku karangan Peter G. Northouse (2013:73), para peneliti telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang berpijak dari perilaku kepemimpinan ini, yaitu:

- Gaya yang Berorientasi pada Tugas (Task Oriented)

Gaya yang berorientasi pada tugas lebih memperhatikan pada penyelesaian tugas dengan pengawasan yang sangat ketat agar tugas selesai sesuai dengan keinginannya. Hubungan baik dengan bawahannya diabaikan yang penting bawahan harus bekerja keras, produktif dan tepat waktu.

- Gaya yang Berorientasi pada Hubungan Bawahan atau Karyawan (Employee Oriented)

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan cenderung lebih mementingkan hubungan baik dengan bawahannya dan lebih memotivasi karyawannya daripada mengawasi dengan ketat. Gaya ini sangat sensitif dengan perasaan bawahannya. Jadi pada prinsipnya yang dipakai pada gaya kepemimpinan yang ini bukan otak tapi rasa yang ada dalam hati. Pemimpin berusaha keras tidak menyakiti bawahannya. Penjabaran perilaku pemimpin terhadap bawahan tersebut dapat dirinci sebagai berikut:

- a. High task-high relation, berarti pemimpin tersebut memiliki hubungan tinggi dan orientasi tugas yang tinggi juga.
- b. High task-low relation, pemimpin tersebut memiliki orientasi tugas yang tinggi, tetapi rendah hubungan terhadap bawahan.
- c. Low task-high relation, pemimpin tersebut lebih mementingkan hubungan dengan bawahan, dengan sedikit mengabaikan tugas. Teori ini disebut dengan Konsiderasi yaitu kecenderungan seorang pemimpin yang menggambarkan hubungan akrab dengan bawahan. Contoh gejala yang ada dalam hal ini seperti: membela bawahan, memberi masukan kepada bawahan dan bersedia berkonsultasi dengan bawahan.
- d. Low task-low relation, orientasi tugas lemah, hubungan dengan bawahan juga lemah. Seorang pemimpin apabila memimpin dengan gaya yang keempat ini, lebih baik turun saja dari kepemimpinannya sebelum hancur organisasi yang dipimpinnya tersebut.

## **Teori Pendekatan Perilaku Kepemimpinan**

Banyak penelitian telah dilaksanakan untuk meneliti pendekatan perilaku. Dari hasil penelitian terdapat beberapa teori kepemimpinan berdasarkan pendekatan perilaku, seperti yang terdapat dalam buku karangan Peter G. Northouse (2013:74-75), diantaranya sebagai berikut:

### ***1. Penelitian Ohio State University***

Penelitian ini dipelopori oleh Biro Penelitian Bisnis dari Universitas Ohio State, di negara bagian Ohio, Amerika Serikat di akhir tahun 1940-an. Suatu penelitian dalam bidang kepemimpinan secara interdisipliner, yang beranggotakan ahli psikologi, sosiologi, dan ekonomi. Penelitian Perilaku Pemimpin (Leader Behavior Description Questionnaire/LBDQ) yang dilakukan oleh (Hemphill & Coons, 1957) diberikan ke ratusan orang di dalam latar pendidikan, militer, dan industri, Yang ingin dicari dalam penelitian ini adalah identifikasi berbagai dimensi yang independen dari perilaku seorang pemimpin.

Studi ini didasarkan pada pemikiran dasar bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada sejauh mana seorang pemimpin menekankan peranannya sebagai pemrakarsa struktur tugas yang akan dilaksanakan oleh bawahan dan sejauh mana serta dalam bentuk apa seorang pemimpin memberikan perhatian kepada bawahannya. Ddalam penelitian Ohio ini, perilaku pemimpin mempunyai kecenderungan perilaku yang mengarah pada dua kategori yaitu:

#### **1.) Membentuk Struktur (Initiating Structure)**

Seorang pimpinan yang menonjol pada aspek pembentuk struktur tugas berangkat pada pemahaman teori tentang manajemen yang menyatakan bahwa pemimpin memegang peranan penting seperti mengorganisasikan pekerjaan, memberikan struktur ke latar pekerjaan, menetapkan tanggung jawab peran, dan menjadwalkan aktivitas pekerjaan. Hal tersebut dapat dipahami karena dengan perilaku demikian terdapat ketegasan dan kejelasan tentang berbagai tugas yang harus diselenggarakan, sehingga pemenuhan standar hasil kerja dapat tercapai..

#### **2.) Perhatian (Consideration)**

Perhatian merupakan perilaku hubungan yang mencakup pertemanan, rasa menghargai, percaya, dan rasa menyayangi antara pemimpin dan bawahan.

Kedua perilaku itu tidak dianggap sebagai dua hal di satu kontinum yang sama, tetapi sebagai dua bidang yang berbeda. Contoh pemimpin bisa saja memiliki perilaku membentuk struktur yang tinggi dan memiliki perilaku yang rendah atau tinggi. Demikian pula pemimpin bisa memiliki perilaku menetapkan struktur yang tinggi, dan rendah atau tinggi dalam perilaku perhatian. Tingkatan di mana seorang pemimpin menampilkan satu perilaku, tidak terkait dengan tingkatan dia menampilkan perilaku yang lain.

## **2. *Penelitian University of Michigan***

Sementara peneliti di Negara Bagian Ohio mengembangkan LBDQ peneliti di Univeristy of Michigan juga menganalisis perilaku kepemimpinan dengan memberi perhatian khusus pada dampak perilaku pemimpin pada kinerja kelompok kecil (Cartwright & Zander, 1960; Katz & Kahn, 1951, Likert, 1961, 1967).

Menurut buku karangan Peter G. Northouse (2013:75), program penelitian di Michigan mengidentifikasi dua jenis perilaku kepemimpinan yang beri nama orientasi karyawan atau bawahan (Employee Orientation) dan orientasi produk (Production Orientation).

### **1.) Orientasi Karyawan atau Bawahan (Employee Orientation)**

Orientasi karyawan adalah perilaku pemimpin yang mendekati bawahan dengan penekanan hubungan antar manusia yang kuat. Mereka menganggap karyawan sebagai manusia, menghargai individualitas mereka, memberi perhatian khusus untuk kebutuhan pribadinya. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan memiliki ciri-ciri yang sama dengan perilaku perhatian pada penelitian Ohio sebelumnya.

### **2.) Orientasi Produk (Production Orientation)**

Orientasi produksi mengandung perilaku kepemimpinan yang menekankan aspek teknis dan produksi dari suatu pekerjaan. Dari orientasi ini pekerja dilihat sebagai alat untuk menyelesaikan pekerjaan. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada produksi memiliki ciri-ciri yang sama dengan perilaku pembentuk struktur tugas pada penelitian Ohio sebelumnya.

Dengan demikian kedua studi perilaku tersebut menemukan hal sama yakni adanya dua macam perilaku kepemimpinan yang saling berhubungan sebagai suatu kontinum.

Perbedaan ke dua hasil penelitian terletak pada hubungan antara dua macam perilaku yang berhasil diketemukan. Hubungan perilaku pembentuk struktur tugas dan perilaku perhatian pada penelitian Ohio berdiri bebas tidak saling mempengaruhi,

sebaliknya hubungan antara perilaku berorientasi pada bawahan dan perilaku berorientasi pada produksi pada penelitian Michigan saling berhubungan sebagai suatu kontinum.

### **3. *Penelitian Managerial (Leadership) Grid-Blake dan Mouton***

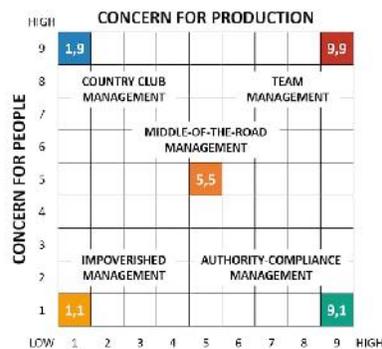
Menurut buku karangan Peter G. Northouse (2013:76), usaha untuk lebih memahami faktor-faktor yang meningkatkan efektivitas kepemimpinan terus dilakukan oleh para ilmuwan. Robert R. Blake dan Jane S. Mouton dengan memanfaatkan gaya kepemimpinan terdahulu menciptakan apa yang disebut dengan istilah “Managerial Grid“ yang pertama muncul di awal tahun 1960-an. Managerial grid tersebut menggambarkan secara grafik kriteria yang digunakan oleh Universitas Ohio dan Universitas Michigan. Seiring berjalannya waktu istilah tersebut diperbaiki serta disempurnakan berulang kali oleh (Blake & McCause, 1991: Blake & Mouton, 1964, 1978, 1985) yang telah dinamai ulang sebagai “Leadership Grid”, yang didesain untuk menjelaskan bagaimana pemimpin membantu organisasi untuk mencapai tujuan mereka lewat dua faktor, yaitu perhatian pada produksi dan perhatian kepada orang.

#### **1.) Perhatian Pada Produksi**

Menurut (Blake & Mouton, 1964), perhatian pada produksi merujuk pada bagaimana pemimpin peduli dengan pencapaian tugas organisasi. Hal itu melibatkan banyak aktivitas, termasuk perhatian pada keputusan kebijakan, pengembangan produk baru, masalah proses, bel kerja, jumlah penjualan dan lain-lain. Tidak terbatas pada produk atau layanan yang dihasilkan organisasi, perhatian pada produksi juga bisa menunjuk pada apa pun yang berusaha dicapai organisasi.

#### **2.) Perhatian Pada Orang**

Menurut (Blake & Mouton, 1964), perhatian pada orang-orang merujuk pada bagaimana pemimpin menghadap orang-orang di organisasi yang mencoba untuk mencapai tujuannya. Perhatian ini mencakup membangun komitmen organisasi dan kepercayaan, membangun nilai di karyawan, memberi kondisi kerja yang bagus, mempertahankan struktur gaji yang adil dan meningkatkan hubungan sosial yang baik.



Gambar Leadership Grid

Sumber: <https://images.app.goo.gl/Qu2TCA12YV6teSYGA>

Seperti yang terdapat pada buku karangan Peter G. Northouse (2013:76-80), Managerial (Leadership) Grid ini menggabungkan perhatian untuk produksi dan perhatian untuk orang dalam satu model yang memiliki dua sumbu yang bersilangan (seperti pada gambar). Sumbu horizontal menggambarkan perhatian pemimpin untuk hasil, dan sumbu vertikal menggambarkan perhatian pemimpin untuk orang. Masing-masing dari sumbu digambar sebagai skala 9 poin di mana nilai 1 menggambarkan perhatian minimal dan nilai 9 menggambarkan perhatian maksimal. Dengan memetakan nilai dari setiap sumbu itu, beragam gaya kepemimpinan dapat digambarkan.

Model ini menggambarkan lima gaya kepemimpinan, yakni sebagai berikut:

1.) Otoritas-Kepatuhan (9,1)

Gaya kepemimpinan 9,1 menempatkan penekanan yang besar pada tuntutan tugas dan pekerjaan. Gaya kepemimpinan ini kurang menekankan pada orang, selain menganggap orang sebagai peralatan untuk menyelesaikan pekerjaan. Berkomunikasi dengan bawahan tidak ditekankan, kecuali untuk memberi instruksi tentang pekerjaan. Gaya ini terfokus pada hasil, dan orang-orang dianggap sebagai peralatan untuk tujuan tersebut. Pemimpin 9,1 sering kali dilihat sebagai orang yang mengontrol, menuntut bertekad kuat dan menekan.

2.) Manajemen country-Club (1,9)

Gaya 1,9 menggambarkan perhatian yang rendah untuk penyelesaian tugas yang dipasangkan dengan perhatian yang tinggi untuk hubungan antarpribadi. Pemimpin ini tidak menekankan pada produksi dan hanya menekankan pada sikap dan perasaan akan

orang lain, memastikan bahwa kebutuhan sosial dan pribadi bawahan terpenuhi. Mereka mencoba untuk menciptakan iklim yang positif dengan bersikap ramah, bersedia membantu, baik, dan tidak kontroversial.

### 3.) Manajemen yang Lemah (1,1)

Gaya 1.1 itu menggambarkan pemimpin yang tidak peduli dengan tugas dan hubungan antarpribadi. Jenis pemimpin seperti ini berperilaku sebagai pemimpin tetapi tidak peduli dan menarik diri. Pemimpin 1,1 jarang sekali berhubungan dengan pengikut dan bisa digambarkan sebagai apatis, tidak perhatian, ambigu, dan pasif.

### 4.) Manajemen di persimpangan jalan (5,5)

Gaya 5.5 menggambarkan pemimpin yang merupakan seorang yang suka kompromi, yang memiliki perhatian sedang terhadap tugas dan orang yang melakukan tugas tersebut. Mereka menemukan keseimbangan antara memperhatikan orang dan tetap menekankan tuntutan pekerjaan. Gaya kompromi mereka menghentikan sejumlah tekanan untuk produksi dan perhatian untuk kebutuhan karyawan. Untuk bisa sampai di titik keseimbangan ini, pemimpin 5.5 menghindari konflik dan menekankan tingkat sedang dari produksi dan hubungan antarpribadi. Jenis pemimpin ini sering digambarkan sebagai orang yang pragmatis, lebih memilih untuk tidak memihak, meminimalisasi ketidaksepakatan, dan menerima prinsip tentang "kemajuan".

### 5.) Manajemen Tim (9,9)

Gaya 9.9 memberi penekanan yang kuat pada hubungan tugas dan antarpribadi. Hal itu mendorong tingkat partisipasi dan kerja tim yang tinggi di organisasi serta memuaskan kebutuhan dasar dalam diri karyawan untuk terlibat dan melaksanakan pekerjaan mereka. Hal berikut adalah sejumlah frasa yang dapat digunakan untuk menggambarkan pemimpin 9,9: merangsang partisipasi, bertindak secara terfokus, menyelesaikan masalah, membuat prioritas terlihat jelas, menyelesaikan pekerjaan, bertindak dengan pikiran terbuka, dan menikmati pekerjaan.

Selain lima gaya utama yang digambarkan di atas, Blake dan Mouton telah mengidentifikasi dua gaya lain yang menggabungkan banyak aspek dari model Blake tersebut di atas.

### 1.) Paternalisme/Materialisme

Paternalisme/materialisme merujuk pada pemimpin yang menggunakan gaya 1.9 dan 9,1 tetapi tidak mengintegrasikan kedua hal itu. Intinya, gaya paternalistik/maternalistik memperlakukan orang seolah-olah mereka tidak ada hubungannya dengan tugas. Pemimpin yang paternalistik/maternalistik sering kali digambarkan sebagai "bersifat kebapakan" atau "bersifat keibuan" terhadap bawahan mereka, menganggap organisasi sebagai "keluarga", membuat banyak keputusan penting, dan menghargai loyalitas serta kepatuhan sambil menghukum ketidakpatuhan.

### 2.) Oportunisme

Oportunisme Menuju pada pemimpin yang menggunakan kombinasi apapun dari 5 gaya dasar untuk kemajuan pribadi. Suatu pemimpin yang oportunistik akan mengadaptasi dan mengubah gaya kepemimpinannya demi mendapatkan keuntungan pribadi, menempatkan kepentingan pribadi di atas prioritas lain. Kinerja dan upaya pemimpin adalah untuk menyadari keuntungan pribadi. Sejumlah frasa digunakan untuk menggambarkan gaya kepemimpinan ini, termasuk kasar, licik, dan antusias. Tetapi, ada beberapa orang yang menyatakan, jenis pimpinan ini dapat beradaptasi dan strategis.

Blake dan Mouton (1985) menyatakan bahwa orang biasanya memiliki gaya dominan (yang mereka gunakan di banyak situasi) dan gaya pendukung. Gaya pendukung adalah apa yang digunakan pemimpin ketika ada di bawah tekanan, ketika cara yang biasa digunakan tidak berfungsi.

Intinya, leadership Grid adalah contoh dari model praktis kepemimpinan yang didasarkan pada dua perilaku utama kepemimpinan: tugas dan hubungan. Hal itu nyaris serupa dengan ide dan temuan yang muncul dalam penelitian Ohio State dan University of Michigan. Hal itu digunakan dalam membicarakan pengembangan organisasi di seluruh dunia.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan metode studi kepustakaan atau literatur review. Literatur review merupakan ikhtisar komprehensif tentang penelitian yang sudah dilakukan mengenai topik yang spesifik untuk menunjukkan kepada pembaca apa yang sudah diketahui tentang topik tersebut dan apa yang belum diketahui, untuk mencari rasional dari penelitian yang sudah dilakukan atau

untuk ide penelitian selanjutnya (Denney & Tewksbury, 2013).

Studi kepustakaan merupakan kegiatan yang diwajibkan dalam penelitian, khususnya penelitian akademik yang tujuan utamanya adalah mengembangkan aspek teoritis maupun aspek manfaat praktis. Studi kepustakaan dilakukan oleh setiap peneliti dengan tujuan utama yaitu mencari dasar pijakan / fondasi untuk memperoleh dan membangun landasan teori, kerangka berpikir, dan menentukandugaan sementara atau disebut juga dengan hipotesis penelitian. Sehingga para peneliti dapat menggolongkan, mengalokasikan mengorganisasikan, dan menggunakan variasi pustaka dalam bidangnya. Dengan melakukan studi kepustakaan, para peneliti mempunyai pendalaman yang lebih luas dan mendalam terhadap masalah yang hendak diteliti.

Metode studi literatur adalah serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat, serta mengelolah bahan penulisan (Nursalam, 2016). Studi literatur bisa di dapat dari berbagai sumber baik jurnal, buku, dokumentasi, internet dan pustaka. Jenis penulisan yang digunakan adalah studi literatur review yang berfokus pada hasil penulisan yang berkaitan dengan topik atau variabel penulisan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### ***1. Studi pada Perpustakaan ICBC Yogyakarta yang Menggunakan Gaya Kepemimpinan Theory Behavioral Leadership***

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber didapatkan hasil bahwa kepala perpustakaan memperhatikan kebutuhan pustakawan untuk mencapai tujuan perpustakaan. Kebutuhan karyawan dipenuhi melalui fasilitas dan tunjangan yang diberikan kepada Pustakawan. Contohnya ketika pustakawan mengajukan permintaan penambahan koleksi, atau pengembangan keterampilan softskill pustakawan. Di sisi lain, kepala perpustakaan juga mendorong setiap pustakawan yang bekerja di perpustakaan ICBC untuk lebih mengembangkan dirinya sendiri, yaitu dengan menempuh pendidikan tingkat lanjut. Tidak hanya mengikuti seminar maupun pelatihan yang berguna bagi peningkatan softskill pustakawan. Kepala perpustakaan bersedia membimbing setiap pustakawan untuk memperoleh beasiswa, memperbaiki kemampuan berbahasa asing dan juga jika pustakawan melakukan kegiatan penulisan karya ilmiah.

Komunikasi yang digunakan adalah komunikasi dua arah. Hal ini dilakukan agar semua masalah yang ada dapat diselesaikan bersama-sama, ada reward bagi pustakawan apabila berperilaku baik. Reward yang diberikan bisa berupa material dalam bentuk barang atau benda. Kepala Perpustakaan memberikan pujian kepada karyawan berupa pemberian reward bagi karyawan yang bekerja dengan baik dan disiplin.

Karyawan diberikan kebebasan untuk mengembangkan dan meningkatkan kreativitasnya dalam bekerja. Kepala Perpustakaan akan menerima semua kritik, saran dan ide dari karyawan yang akan menjadi masukan bagi perkembangan perpustakaan. Karyawan juga diberikan fasilitas berupa training dan pelatihan-pelatihan khusus bagi pustakawan. Pustakawan sudah mengetahui aturan perpustakaan dan menggunakan Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam bekerja. Karyawan diberikan kebebasan untuk menyampaikan saran dan kritik bagi perkembangan perusahaan. Kritik dan saran bisa disampaikan melalui diskusi bersama.

## ***2. Studi pada Universitas Swasta Bogor melalui Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Keadilan Organisasi, dan Keterlibatan Kerja Terhadap OCB Dosen***

### **Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap OCB Dosen**

Temuan penelitian yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung positif perilaku kepemimpinan Kaprodi terhadap OCB dosen. Temuan penelitian ini sejalan dengan kerangka teoretik bahwa perilaku kepemimpinan dapat mendorong tumbuh kembangnya OCB, yaitu perilaku sukarela karyawan dalam menjalankan tugas yang melebihi tugas intinya tanpa mengharapkan reward dari organisasi yang dalam pelaksanaannya ditujukan untuk keberlangsungan organisasi. OCB dosen dapat tumbuh dalam suasana perilaku kepemimpinan yang lebih direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi pada tujuan organisasi.

### **Pengaruh Langsung Positif Keadilan Organisasi Terhadap OCB Dosen**

Temuan penelitian ini yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung positif keadilan organisasi terhadap OCB dosen. Temuan ini sejalan dengan kerangka teoretik bahwa keadilan organisasi dapat mendorong lahirnya OCB, yaitu perilaku sukarela karyawan dalam menjalankan tugas yang melebihi tugas intinya tanpa mengharapkan reward dari organisasi yang dalam pelaksanaannya ditujukan pada keberlangsungan organisasi.

### **Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap OCB Dosen**

Temuan penelitian ini yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung positif keterlibatan kerja terhadap OCB dosen. Keterlibatan kerja dalam konteks kehidupan prodi akan terlihat dari sejauh mana dosen mendedikasikan dirinya pada pekerjaan sebagai dosen, bagaimana dosen mau terlibat dalam pekerjaan khusus, misalnya menangani permasalahan kemahasiswaan dan pengabdian masyarakat, bagaimana dosen mendedikasikan dirinya dalam pengambilan keputusan yang terkait prodi, bagaimana dosen mendedikasikan pada jenis pekerjaan, bagaimana dosen melakukan peningkatan kinerjanya, dan bagaimana dosen meningkatkan keterikatan dengan pekerjaan sebagai dosen.

### **3. Studi pada Madrasah Ibtida'iyah Negeri Lombok Timur yang menggunakan Gaya Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Berbasis Perilaku dalam Penguatan Kinerja Guru**

#### **Visioneritas Kepemimpinan berbasis perilaku Kepala Madrasah Ibtida'iyah Negeri Lombok Timur**

Sesuai hasil wawancara bahwa kepala MIN Lombok Timur menargetkan minimal madrasah yang dikelolanya bisa menjadi madrasah yang unggul dan bermartabat minimal lima tahun kedepan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam mewujudkan visi madrasah yang dikelolanya kepala MIN Lombok Timur membuat standar waktu minimal dalam merealisasikan visi yang telah ditetapkannya. Dengan adanya standar waktu minimal yang telah ditetapkan maka secara otomatis mengindikasikan adanya program yang dibuat dan akan dilaksanakan secara bertahap hingga sasaran yang diharapkan bisa tercapai lima tahun mendatang.

Selanjutnya kepemimpinan visioner kepala MIN Lombok Timur juga tampak dalam kemampuan manajerialnya dalam mengelola program yang akan mengarah kepada pencapaian visi Unggul dan bermartabat yang direncanakannya. Adapun bentuk-bentuk kemampuan manajerialnya yang menggambarkan visioneritasnya sesuai hasil wawancara antara lain; (1) Profesionalitas dalam pengelolaan madrasah. (2) Adanya dukungan penuh oleh stafnya. (3) Berintegritas tinggi. (4) Berkompetensi kepemimpinan, artinya kepala di MIN Lombok Timur sudah memiliki kompetensi yang sesuai dengan kapasitasnya. (5) Konsisten (6) Terbuka dalam pengelolaan.

## **Perilaku Spesifik Kepala Madrasah dalam Penguatan Kinerja Guru di Madrasah Ibtida'iyah Negeri Lombok Timur**

Sebagaimana yang telah diungkapkan bahwa kepemimpinan Kepala MIN Lombok Timur dalam memajukan lembaga yang dipimpinnya berbasis perilaku. Adapun beberapa perilaku tersebut yakni pengadaaan rapat rutin bulanan dengan guru, TU, dan Pegawai; Pengawasan kinerja guru; melakukan koordinasi aktif dengan berbagai elemen lembaga, dan membangun kerjasama dengan semua pihak di madrasah.

## **Implikasi Gaya Kepemimpinan Visioner Berbasis Perilaku dalam Penguatan Kinerja guru di Madrasah Ibtida'iyah Negeri Lombok Timur**

Implikasi dapat diartikan sebagai efek dari hadirnya sesuatu. Bila dikaitkan dengan gaya kepemimpinan visioner berbasis perilaku terhadap kinerja guru di MIN Lombok Timur maka dapat juga dimaknakan sebagai efek dari gaya kepemimpinan visioner yang berbasis perilaku bagi kinerja guru di MIN Lombok Timur. Dalam kaitannya dengan tugas guru sebagai indikator kinerjanya, maka efek ini tidak lepas dari tanggung jawab guru sebagai perencana, pelaksana, dan pengevaluasi.

Beberapa implikasi gaya kepemimpinan visioner berbasis perilaku kepala MIN Lombok Timur terhadap penguatan kinerja guru di madrasah tersebut sesuai informasi yang diperoleh dari hasil wawancara antara lain;

- a. Guru selalu membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)
- b. Guru Melaksanakan KBM Sesuai RPP
- c. Guru Senantiasa Melakukan Evaluasi
- d. Guru Mengadakan Pembimbingan Secara Intensif

## ***4. Studi pada Kementerian Sosial Republik Indonesia yang membahas mengenai Peran Komunikasi Internal dan Perilaku Kepemimpinan Terhadap Efektifitas Kerja***

### **Kepemimpinan Tidak Berpengaruh dan Tidak Signifikan Terhadap Efektivitas Kerja**

Sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan dan hasil yang telah diuraikan pada sub bab sebelumnya, menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan tidak memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap variabel efektivitas kerja sesuai dengan hasil uji t dengan nilai t hitung ialah sebesar 0,428. Berdasarkan hasil tersebut, diketahui penyebabnya melalui hasil uji mean variabel terkait yang memiliki dimensi dan indikator

dengan nilai tertinggi. Pertama, pada dimensi task oriented dengan indikator pelaksanaan tugas, yang kedua yakni pada dimensi relations oriented dengan indikator kepedulian, yang ketiga yakni pada dimensi transformational dengan indikator pengaruh positif, yang keempat yaitu pada dimensi justice dengan indikator kebijaksanaan dan yang kelima adalah dimensi consideration dengan indikator media pendukung kerja. Kelima dimensi tersebut memiliki indikator yang membentuk pernyataan-pernyataan dalam kuesioner sehingga sesuai dengan konteks, hal itu mempengaruhi efektivitas kerja melalui variabel perilaku kepemimpinan.

Komunikasi Internal Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Efektivitas Kerja Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dan hasil yang telah diuraikan pada sub bab sebelumnya, menyatakan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh secara signifikan terhadap variabel efektivitas kerja sesuai dengan hasil uji t dengan nilai t hitung yaitu 6,418. Sesuai dengan hasil tersebut, diketahui penyebabnya melalui hasil uji mean variabel terkait yang memiliki dimensi dan indikator dengan nilai tertinggi yaitu pada variabel *satisfaction with communications climate* dengan nilai tertinggi pada indikator komunikasi horizontal dan pada dimensi *transparent communication* dengan nilai tinggi indikator akuntabilitas. Kedua dimensi tersebut memiliki indikator yang membentuk pernyataan-pernyataan dalam kuesioner sehingga sesuai pada konteks, hal itu mempengaruhi efektivitas kerja melalui variabel komunikasi internal.

##### ***5. Studi pada Universitas Pendidikan Indonesia yang membahas mengenai Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kinerja Layanan Akademik Pegawai***

1.) Ada pengaruh yang signifikan antara perilaku kepemimpinan yang dicerminkan oleh dimensi iklim saling mempercayai, penghargaan terhadap ide bawahan, memperhitungkan perasaan bawahan, perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan, perhatian pada kesejahteraan bawahan, pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional, memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan terhadap kinerja layanan akademik pegawai di Universitas Pendidikan Indonesia. Artinya semakin efektif perilaku kepemimpinan yang dikembangkan oleh pimpinan Universitas Pendidikan Indonesia, maka akan diikuti oleh semakin tingginya kinerja layanan akademik yang dilakukan oleh pegawai Universitas Pendidikan Indonesia.

2.) Besarnya pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja layanan akademik Universitas Pendidikan Indonesia ditunjukkan oleh hasil penelitian bahwa efektifnya perilaku kepemimpinan, yang terdiri dari dimensi iklim saling mempercayai, penghargaan terhadap ide bawahan, memperhitungkan perasaan bawahan, perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan, perhatian pada kesejahteraan bawahan, pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional, memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan membawa implikasi yang positif terhadap kinerja layanan akademik pegawai yang meliputi dimensi tangibles, reliability, responsiveness, assurance, empathy, dan equity. Namun demikian kinerja layanan akademik pegawai Universitas Pendidikan Indonesia ini tidak hanya dipengaruhi oleh faktor perilaku kepemimpinan saja, ada faktor lain (epsilon) yang juga berpengaruh, yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Perilaku pemimpin memiliki peran yang signifikan dalam mempengaruhi kinerja individu dan kelompok dalam organisasi. Pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan pentingnya perilaku dan tindakan pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi. Beberapa gaya kepemimpinan yang umum ditemui dalam pendekatan perilaku kepemimpinan memiliki karakteristik dan implikasi yang berbeda terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

Prinsip-prinsip kepemimpinan yang efektif, seperti komunikasi yang efektif, pemberian umpan balik yang konstruktif, penghargaan yang tepat, dan pengembangan karyawan, menjadi faktor penting dalam menciptakan kepemimpinan yang berhasil. Hubungan antara pemimpin dan bawahan juga memiliki dampak yang signifikan pada motivasi dan kinerja karyawan. Membangun hubungan yang baik, saling percaya, dan kolaboratif antara pemimpin dan bawahan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Pendekatan perilaku kepemimpinan mengakui pentingnya kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan situasi yang dihadapi. Pemimpin yang dapat mengadaptasi gaya kepemimpinannya sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik situasi dapat menjadi lebih efektif dalam mempengaruhi karyawan.

Berdasarkan analisis literature review telah dilakukan maka saran yang dapat diberikan adalah diharapkan untuk peneliti selanjutnya dapat mengembangkan studi ini dan membandingkan dengan variabel lainnya. Serta metode yang digunakan terkait keterbatasan peneliti selama menyusun literatur review ini adanya kesulitan untuk mencari literasi atau sumber yang sesuai dengan panduan yang ada seperti artikel atau jurnal dibatasi tahun terbitnya tidak lebih dari 10 tahun.

## DAFTAR REFERENSI

- A'yun, S. Q., (2020). BEHAVIOR THEORY OF LEADERSHIP. *At-Tadabbur: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 10(1), pp 79-92.
- Agarwal, S., (2020). Leadership Style and Performance of Employees. *International Research Journal of Business Studies*, 13(1).
- Alamsyah, M.W. and Effendi, A., (2022). PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU DI MADRASAH IBTIDAIYAH MUHAMMADIYAH GONDANG KABUPATEN SUKOHARJO TAHUN PELAJARAN 2021/2022. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 3(5), pp.6011-6022.
- Ali, H., Sastrodiharjo, I., & Saputra, F., (2022). Pengukuran Organizational Citizenship Behavior: Beban Kerja, Budaya Kerja dan Motivasi (Studi Literature Review). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(1), pp 83-93.
- Anderson, M. H. & Sun, P. Y (2017). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and The Need for A New Full-Range Theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76-96.
- Asir, M., Ismail, A., Syobah, S. N., Bungkes, P., & Norvadewi, N., (2022). Analisis Peran Komunikasi Internal Dan Perilaku Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Kerja. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 3(5), pp 2771-2779.
- Benmira, S. & Agboola, M. (2021). Evolution of Leadership Theory. *BMJ Leader*, 5(1), 3-5.
- Dasuki, P.H.F. and Destyan, G.D. and Albasyiroh, A.N.A., (2019). Pengaruh Perilaku Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Lotte Grosir Bandung. *Co-Management*, 1(3), pp 279-288.
- Demirtas, O. & Karaca, M. (2020). *A Handbook of Leadership Style*. Newcastle: Cambridge Scholar Publishing.
- Dziak, M. (2019). *Great Man Theory*. New York: Salem Press.
- Hajae, S. and Lubis, R. and Lubis, P.H., (2018). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Kepercayaan Terhadap Kinerja Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Aceh Barat. *Jurnal Magister Manajemen*, 2(1), pp.46-57.
- HERTANTY, A., (2015). PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KARYAWAN DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. ABADI RAYA AUTOWORLD SURABAYA (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945).
- Hidayah, N., Tjiptasari, F., & Wahyu, J., (2018). Analisis Gaya Kepemimpinan menggunakan Theory Behavioral Leadership di Perpustakaan ICBC Yogyakarta. *Media Pustakawan*, 25(4), pp 66-70.
- Husain, B.A. and Novendri, I. and Sunarsi, D. and Sutrisno., (2022). Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan pada PT. Nusalima Kelola Sarana Tangerang Selatan. *JIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(1), pp 374-379.

- Ismiyanto. and Riyadi, B., (2014). Pengaruh Perilaku Pimpinan, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR Central Artha-Tegal. *Media Ekonomi dan Manajemen*, 29(2), pp.152-165.
- Juhji, J., (2020). Kepemimpinan: Sebuah Kajian Literatur. *At-Tarbiyat: Jurnal Pendidikan Islam*, 3(2), pp 172-186.
- Marudut., (2014). Pengaruh Kepemimpinan dan Team Work terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Sekjen di Kemendikbud Sebayan Jakarta, 2(1), pp 33-40.
- Napisah, L.S. and Taufiqurachman, C., (2020). Model Pengelolaan Dana Desa Melalui Prinsip Akuntabilitas Publik Dan Transparansi Di Kabupaten Bandung. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 6(2), pp 9-88.
- Nasution, M.D.F. and Giatman, M. and Emawati, E., (2021). Implikasi Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kinerja Layanan Bidang Akademik. *Jurnal Riset Tindakan Indonesia*, 6(2), pp 234-243.
- Northouse, P.G., (2013). *Kepemimpinan: Teori dan praktik*. Jakarta: PT. Indeks, pp 73.
- Northouse, P.G., (2013). *Kepemimpinan: Teori dan praktik*. Jakarta: PT. Indeks, pp 74-75.
- Northouse, P.G., (2013). *Kepemimpinan: Teori dan praktik*. Jakarta: PT. Indeks, pp 75.
- Northouse, P.G., (2013). *Kepemimpinan: Teori dan praktik*. Jakarta: PT. Indeks, pp 76.
- Northouse, P.G., (2013). *Kepemimpinan: Teori dan praktik*. Jakarta: PT. Indeks, pp 76-80.
- Patras, Y. E., (2017). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Keadilan Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dosen. *Pedagonal: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 1(1), pp 8-14.
- Rambe, S.E. and Tarigan, U., (2015). Analisis Organisasi Melalui Pendekatan Perilaku Terhadap Kinerja Di Kantor Camat Medan Sunggal Kota Medan.. *Public Administration Journal*, 6(2), pp.174-194.
- Rasdiana. and Ramadani, R., (2021). Responsivitas Penyelenggaraan Pelayanan Publik Di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bone. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(2), pp 249-265.
- Shulhi, S., (2020). Gaya Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Berbasis Perilaku dalam Penguatan Kinerja Guru di Madrasah Ibtida'iyah Negeri Lombok Timur Tahun Pelajaran 2019/2020. *Schemata: Jurnal Pasca Sarjana IAIN Mataram*, 9(2), pp 189-200.
- Tran, Q.H., (2021). Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), pp.136-154.
- Wicaksono, T. and Gazali, M., (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(1), pp.22-34.

- Winata, H. and Ananda, S., (2017). Upaya Meningkatkan Komitmen Organisasi Melalui Perilaku Kepemimpinan. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 2(1), pp 78-86.
- Yoon, D., (2015). Leadership empowerment behaviour on safety officer and safety teamwork in manufacturing industry. *Journal Safety Science*, 7(3), pp 190-198.
- Zulfiandri, A., (2017). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Empiris Pada OPD Di Pemerintah Provinsi Banten). *Jurnal Riset Akuntansi Tirtayasa*, 2(1), pp 102-125.