

# KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI

*by I Nengah Aristana*

---

**Submission date:** 08-Jun-2023 01:47PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 2111587549

**File name:** Book\_Chapter\_Kepemimpinan\_dan\_Perilaku\_Organisasi\_1.pdf (1.14M)

**Word count:** 5052

**Character count:** 36397

Editor: Acai Sudirman

# KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI



Hastin Umi Anisah | Sofiyah  
Asti Putri Kartiwi | I Nengah Aristana  
Setiyawami | Trisnia Manggiasih  
Hendy | Khaerul Rizal Ar  
Mochamad Vrans Romi | Novi Susyani  
Denni | Susy Evita Satya Putri Pasaribu  
Aam Rachmat Mulyana | Abdurrahim  
Putri Anggreni | Riyan Sisiawan Putra

BUNGA RAMPAI

**KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU  
ORGANISASI**

1

## **UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta**

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

## **KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI**

Hastin Umi Anisah  
Sofiyah  
Asti Putri Kartiwi  
I Nengah Aristana  
Setiyawami  
Trisnia Manggiasih  
Hendy  
Khaerul Rizal Ar  
Mochamad Vrans Romi  
Novi Susyani  
Denni  
Susy Evita Satya Putri Pasaribu  
Aam Rachmat Mulyana  
Abdurohman  
Putri Anggreni  
Riyan Sisiawan Putra

3

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA  
Melong Asih Regency B40 - Cijerah  
Kota Bandung - Jawa Barat  
[www.medsan.co.id](http://www.medsan.co.id)

Anggota IKAPI  
No. 370/JBA/2020

## KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI

Hastin Umi Anisah  
Sofiyah  
Asti Putri Kartiwi  
I Nengah Aristana  
Setiyawami  
Trisnia Manggiasih  
Hendy  
Khaerul Rizal Ar  
Mochamad Vrans Romi  
Novi Susyani  
Denni  
Susy Evita Satya Putri Pasaribu  
Aam Rachmat Mulyana  
Abdurohman  
Putri Anggreni  
Riyan Sisiawan Putra

Editor:

**Acai Sudirman**

Tata Letak:

**Syahrul Nugraha**

Desain Cover:

**Nathanael**

3

Ukuran:

**A5 Unesco: 15,5 x 23 cm**

Halaman:

**vi, 234**

ISBN:

**978-623-195-274-5**

Terbit Pada:

**Mei 2023**

Hak Cipta 2023 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

*Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.*

**PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA**

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)

Melong Asih Regency B40 - Cijerah

Kota Bandung - Jawa Barat

[www.medsan.co.id](http://www.medsan.co.id)

## KATA PENGANTAR

10

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga buku kolaborasi dalam bentuk buku dapat dipublikasikan dan dapat sampai di hadapan pembaca. Organisasi dan kepemimpinan tidak bisa dilepaskan dimana organisasi dan kepemimpinan sebagai suatu ilmu dan konsep teknis berjalan bersamaan dalam satu arah yang sama. Sebuah organisasi tidak akan mampu berjalan jika roda kepemimpinan tidak berjalan begitupun sebaliknya kepemimpinan tidak akan ada jika organisasi sebagai wadahnya tidak ada. Seorang pemimpin yang baik harus memiliki integritas, kesadaran diri, keberanian, rasa hormat, empati, dan rasa syukur. Buku ini hadir untuk menambah buku-buku terkait Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi yang telah ada. Kami mengharapkan buku ini dapat menjadi referensi dan bahan bacaan untuk menambah pengetahuan para pembaca khususnya yang berkaitan dengan Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi.

Sistematika buku Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi ini mengacu pada pendekatan konsep teoritis dan contoh penerapan. Buku ini terdiri atas 16 bab yang dibahas secara rinci, diantaranya: Bab 1 Pengertian dan Konsep Kepemimpinan, Bab 2 Ruang Lingkup dan Pendekatan Kepemimpinan, Bab 3 Hubungan antara Organisasi dan Kepemimpinan, Bab 4 Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan, Bab 5 Manajemen Kepemimpinan, Bab 6 *Authentic Leadership* dan *Inclusive Leadership*, Bab 7 Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi, Bab 8 Komitmen Organisasi dan Keadilan Organisasi, Bab 9 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Bab 10 *Perceived Organizational Support*, Bab 11 Konflik dan Negosiasi Organisasi, Bab 12 Komunikasi Dalam Organisasi, Bab 13 *Work Autonomy* dan *Work Engagement*, Bab 14 Proses dan Perubahan Organisasi, Bab 15 Pengambilan Keputusan Organisasi, dan Bab 16 Konsep Manajemen Talenta.

7

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penulisan buku ini hingga dapat selesai dengan baik, secara khusus kepada Penerbit Media Sains Indonesia sebagai inisiator menulis buku bersama ini. Kami berharap buku ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan dapat memberi kontribusi yang positif demi kemajuan nusa dan bangsa Indonesia yang tercinta.

Pematangsiantar, 18 April 2023

Editor

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
<b>1</b> PENGERTIAN DAN <b>KONSEP</b> KEPEMIMPINAN.....	1
Pendahuluan .....	1
Pengertian Kepemimpinan .....	2
Teori Kepemimpinan.....	4
Tipe-Tipe Kepemimpinan .....	6
Ketrampilan Kepemimpinan.....	10
<b>2</b> RUANG LINGKUP DAN PENDEKATAN KEPEMIMPINAN .....	13
Pendahuluan .....	13
Ruang Lingkup Organisasi dan Kepemimpinan ....	15
Kepemimpinan dalam Organisasi.....	18
Pendekatan Perilaku Pemimpin .....	20
Kepemimpinan Direktif .....	22
<b>3</b> HUBUNGAN ANTARA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN .....	29
Pendahuluan .....	29
Peranan Pemimpinan dalam Organisasi.....	30
Karakter Pemimpin dalam Organisasi .....	34
<b>4</b> KEPEMIMPINAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN .....	43
Kepemimpinan.....	43
Perkembangan Teori Kepemimpinan.....	45
Gaya Kepemimpinan.....	49
Perkembangan Gaya Kepemimpinan.....	51

5	MANAJEMEN KEPEMIMPINAN .....	61
	Pengertian Manajemen.....	61
	Karakteristik Manajemen .....	62
	Tujuan Manajemen .....	63
	Fungsi Manajemen .....	64
	Unsur-Unsur Manajemen .....	66
	Sasaran Manajemen .....	68
	Pengertian Kepemimpinan .....	68
	Konsep Kepemimpinan .....	69
	Unsur Kepemimpinan.....	71
	Fungsi Pemimpin .....	72
6	<i>AUTHENTIC LEADERSHIP DAN INCLUSIVE LEADERSHIP</i> .....	77
	Pengertian <i>Authentic Leadership</i> dan <i>Inclusive Leadership</i> .....	77
	Sejarah Kepemimpinan Otentik ( <i>Authentic</i> ) .....	79
	Komponen Kepemimpinan Otentik.....	80
	Karakteristik <i>Authentic Leadership</i> .....	81
	Tolok Ukur <i>Authentic Leadership</i> .....	82
	Aspek Kepemimpinan Otentik.....	83
	Pengertian Kepemimpinan Inklusif ( <i>Inclusive Leadership</i> ) .....	84
	Indikator Kepemimpinan Inklusif.....	85
7	STRUKTUR ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI .....	89
	Azas Organisasi .....	89
	Struktur Organisasi.....	90
	Model Struktur Organisasi.....	92

	Mendesain Struktur Organisasi .....	93
	Indikator Pendukung Struktur Organisasi .....	94
	Budaya Organisasi.....	96
	Definisi Budaya Organisasi Menurut Para Ahli ....	97
	Membangun Budaya Organisasi .....	98
	Fungsi Budaya Organisasi .....	100
8	KOMITMEN ORGANISASI DAN KEADILAN ORGANISASI .....	105
	Pengertian Komitmen Organisasi .....	105
	Dimensi Komitmen Organisasi.....	109
	Keadilan Organisasi.....	111
	Dimensi Keadilan Organisasi .....	113
9	<i>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR</i> (OCB) .....	117
	Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ...	117
	Komponen di dalam <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behavior</i> (OCB).....	123
10	<i>PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT</i> .....	131
	Pendahuluan .....	131
	Dimensi <i>Perceived organizational support</i> .....	135
	Faktor Penentu <i>Perceived organizational support</i> .....	138
	Indikator <i>Perceived Organizational Support</i> .....	139
	Dampak <i>Perceived organizational support</i> .....	141
11	KONFLIK DAN NEGOSIASI ORGANISASI .....	145
	Pendahuluan .....	145
	Proses Awal Terjadinya Konflik Organisasi.....	146
	Jenis-Jenis Konflik .....	147

	Pencegahan Terjadinya Konflik .....	150
	Strategi Penyelesaian Konflik .....	153
	Model-Model Manajemen Konflik .....	154
	Pentingnya Komunikasi dan Negosiasi dalam Organisasi.....	155
	Prinsip-Prinsip Negosiasi dan Strategi Negosiasi.....	156
12	KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI.....	161
	Komunikasi: Definisi dan Proses .....	161
	Komunikasi Antar Pribadi ( <i>Interpersonal Communication</i> ).....	166
	Efektifitas Komunikasi Interpersonal .....	167
	Komunikasi dalam Organisasi .....	169
	Komunikasi yang Efektif dalam Organisasi .....	170
	Strategi Komunikasi yang Efektif.....	172
	Indikator Komunikasi yang Efektif.....	173
	Pentingnya Komunikasi yang Efektif dalam Organisasi atau di Tempat Kerja.....	174
13	<i>WORK AUTONOMY</i> DAN <i>WORK ENGAGEMENT</i> ...	179
	<i>Work Autonomy</i> .....	179
	Keterlibatan Kerja ( <i>Work Engagement</i> ) .....	183
	Aspek-Aspek <i>Work Engagement</i> .....	185
	Ciri-Ciri <i>Work Engagement</i> .....	187
14	PROSES DAN PERUBAHAN ORGANISASI .....	191
	Pendahuluan .....	191
	Pemahaman Terhadap Struktur Organisasi dalam Penetapan Strategi Perusahaan.....	195

15	PENGAMBILAN KEPUTUSAN ORGANISASI.....	205
	Pendahuluan .....	205
	Pengambilan Keputusan .....	206
	Proses Pengambilan Keputusan .....	209
	Tahapan Proses Pengambilan Keputusan .....	212
16	KONSEP MANAJEMEN TALENTA.....	221
	Sejarah Manajemen Talenta.....	221
	Definisi dan Pentingnya Manajemen Talenta bagi Tiap Organisasi Kerja .....	222
	Fungsi Manajemen Talenta .....	223
	<i>Talent Management Process Model</i> .....	223
	Dampak dan Manfaat Pengelolaan Talenta .....	224
	Strategi Manajemen Talenta .....	225
	Faktor Kesuksesan Manajemen Talenta.....	225
	Inisiatif dan Proses <i>Talent Management</i> .....	226
	<i>Talent Management Challenges     for Human Resource</i> .....	227
	Analisis Manajemen Talenta .....	228
	Fondasi Dasar Implementasi Manajemen Talenta.....	229
	Implementasi Manajemen Talenta.....	230
	Mempertahankan Manajemen Talenta .....	231



---

## KEPEMIMPINAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN

**Dr. I Nengah Aristana, S.E., M.M.**  
Universitas Mahasaraswati Denpasar

### **Kepemimpinan**

Perkembangan manajemen ilmiah melahirkan sebuah paradigma baru dimana organisasi membutuhkan peran pemimpin sebagai agen perubahan. Sehingga teori kepemimpinan berkembang mengikuti pola organisasi modern. Dewasa ini kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang penting, dimana pemimpin tidak sebagai sosok yang hanya memerintah bawahannya. Melainkan menjadi figur yang dapat membantu diri mereka sendiri dan dapat bermanfaat bagi orang yang berada disekitarnya untuk melakukan hal-hal yang positif dan bermanfaat untuk organisasinya. Paling penting seorang pemimpin harus dapat menetapkan arah, dapat menginspirasi melalui visi yang dibuat, dan menciptakan nilai-nilai baru untuk organisasi. Dengan kata lain, kepemimpinan dinyatakan sebagai suatu cara untuk memetakan kemana arah tujuan dan berhasil sebagai sebuah tim atau organisasi. Artinya, ketika seorang pemimpin ingin mencapai sebuah tujuan, pada saat bersamaan mereka juga menerapkan keterampilan manajerial yang dimiliki untuk mengarahkan, membimbing dan membina seluruh anggota kearah tujuan dengan efektif dan efisien.

Kepemimpinan dalam pencapaian tujuan seringkali memiliki menghadapi kendala, hal ini dikarenakan harus melakukan sinkronisasi antara target dan sumber daya yang dimiliki khususnya sumber daya manusia. Sehingga menimbulkan sebuah pertanyaan yang ringan namun sangat bermakna, “bagaimanakah penerapan kepemimpinan yang baik itu? Untuk memberikan tanggapan pada pertanyaan ini, para ahli telah melakukan berbagai kajian. Seperti Kreitner (2010) melakukan pengelompokan pendekatan kepemimpinan menjadi lima kelompok, yaitu:

1. *Trait approach*: pendekatan kepemimpinan ini mengindikasikan sifat-sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin, dimana mereka dianggap memiliki kredibilitas tinggi. Adapun pemimpin dijelaskan mampu menjaga reputasi perusahaan, dan mampu mengimplementasikan manajemen tata kelola perusahaan yang baik.
2. *Behavioral approach*: pendekatan perilaku merupakan kemampuan pemimpin dalam menjelaskan psikologi, sosial, dan kontekstual terkait perilaku sumber daya manusia. Melalui pemahaman perilaku ini pemimpin merancang kebijakan dan menentukan solusi inovatif dari hambatan potensial dalam sistem dan mekanisme.
3. *Contingency approach*: pendekatan kontinjensi dijelaskan sebagai sebuah pendekatan manajemen yang menyarankan gaya manajemen yang dianggap sesuai dimana pengambilan keputusan didasarkan pada situasi namun tidak efektif dalam jangka panjang.
4. *Transformational approach*: pendekatan transformasional dijelaskan sebagai pendekatan kepemimpinan yang memberikan dampak pada perubahan individu termasuk sistem sosial. Adapun perubahan yang dimaksud adalah menciptakan perubahan yang bermanfaat terhadap para pengikutnya dengan tujuan untuk mengkaderisasi pengikut menjadi seorang pemimpin.

5. *Emerging approach*: pendekatan ini lebih menekankan pada proses pembelajaran yang dilakukan secara terus-menerus, melakukan eksperimen, dan berani dalam pengambilan risiko. Namun, masih ada kritik dari pendekatan emerging adalah pendekatan ini masih belum teratur karena melibatkan sejumlah interdependensi yang kompleks.

Berbagai bentuk pendekatan tersebut tidak bisa dipungkiri telah memberikan banyak kontribusi dalam pengembangan teori kepemimpinan. Namun, kajian-kajian tersebut dipahami secara terpisah. Sebagai contoh pendekatan kepemimpinan hanya didasarkan pada aspek sifat. Maka, akan memiliki kecenderungan hanya memahami kepemimpinan berdasarkan sifat-sifat yang dimilikinya. Sehingga pemimpin dipaami dari sikap yang baik dan sukses dianggap memiliki karakter kepemimpinan sejak ia dilahirkan (kepemimpinan karismatik). Begitu pula studi kepemimpinan berdasarkan pendekatan perilaku memiliki kecenderungan pula hanya melihat kepemimpinan berdasarkan perilaku-perilaku yang dilakukan seorang pemimpin dalam mewujudkan tujuannya, sehingga dikenali adanya teori kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan kemanusiaan, studi pun berkembang hingga dikenal dengan teori kepemimpinan situasional.

### **Perkembangan Teori Kepemimpinan**

Definisi tentang kepemimpinan bervariasi sesuai dengan perkembangan studi tentang kepemimpinan ini dilakukan. Secara garis besarnya kepemimpinan dijelaskan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan. Berikut ini perkembangan teori kepemimpinan dari waktu ke waktu:

1. Teori *Great Man* dan Teori *Big Bang*

Kedua teori ini dapat dinyatakan sebagai teori yang memiliki usia yang cukup tua, dimana dalam teori ini kepemimpinan dinyatakan sebagai sebuah bakat atau kemampuan yang dibawa sejak seorang pemimpin

dilahirkan. Bennis dan Nanus (1990) menjelaskan Teori Great Man berasumsi pemimpin dilahirkan, bukan diciptakan. Dari penjelasan tersebut dinyatakan pemimpin yang berasal dari keturunan tertentu dan diyakini memiliki kemampuan kepemimpinan. Namun, dalam perkembangan Teori Great Man mendapat penolakan sehingga lahirlah Teori Big Bang. Secara garis besarnya Teori Big Bang menyatakan bahwa suatu peristiwa atau kejadian dapat membentuk seseorang menjadi pemimpin. Lebih lanjut teori ini mengintegrasikan antara situasi dan pengikut organisasi sebagai jalan mengantarkan pribadi menjadi pemimpin. Dengan kata lain, seseorang dapat menjadi pemimpin apabila mereka bersedia untuk belajar, memahami situasi dan berani mengambil keputusan.

## 2. Teori Sifat (*Trait Theories*)

Teori sifat memiliki karakteristik yang hampir sama dengan Teori Great Man, meskipun sedikit perbedaan dalam mengartikan bakat yang dimiliki seorang pemimpin (Robbin & Jugde, 2007). Pada Teori Great Man dalam mengartikan bakat berasal dari keturunan yang dibawa sejak mereka lahir. Sedangkan Teori Sifat berpendapat bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang diperlukan oleh seorang pemimpin. Diperkembangannya, teori sifat memunculkan sebuah teori baru yang disebut dengan Great Person Theori. Teori ini memberikan pandangan bahwa seorang pemimpin memiliki sifat dasar yang khas/spesifik, dimana pemimpin merasa menjadi bagian dari individu lain dan bentuk sifat tersebut mereka implementasikan sebagai bentuk tanggung jawab dalam mengambil sebuah keputusan dan tanggung jawab serta menggunakan wewenang yang dimiliki (Shahin et al., 2017).

Manurut Greenberg and Baron (2002) pemimpin yang berhasil memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. *Drive* artinya pemimpin memiliki keinginan untuk mencapai sesuatu, ambisi, energi tinggi, mental dan inisiatif.
- b. *Honesty and integrity* artinya seorang pemimpin dapat dipercaya, konsisten dalam sikap dan memiliki keterbukaan.
- c. *Leadership motivation* artinya pemimpin memiliki kemampuan dalam mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- d. *Self-confidence* artinya seorang pemimpin memiliki kepercayaan diri dalam melaksanakan pekerjaannya.
- e. *Cognitive ability* artinya seorang pemimpin memiliki tingkat kecerdasan, mampu mengintegrasikan dan mengintegrasikan informasi penting yang diterima.
- f. *Knowledge of the business* artinya pemimpin memiliki pemahaman dan pandangan luas tentang perusahaan dan masalah teknis yang relevan.
- g. *Creativity* artinya pemimpin memiliki kapasitas untuk menemukan ide-ide yang baru (original)
- h. *Fleksibility* artinya pemimpin memiliki kemampuan untuk beradaptasi terhadap kebutuhan-kebutuhan anggota dengan mempertimbangan situasi.

### 3. Teori X dan Y

Sejarah perkembangan munculnya aliran manajemen modern, hal ini terjadi karena berkembangnya peradaban manusia dimana bidang ilmu terbagi menjadi ke dalam tiga kelompok besar, yaitu: Pertama Ilmu Eksakta merupakan ilmu yang mempelajari setiap/seluruh gejala, bentuk dan eksistensinya yang erat hubungannya dengan alam dan isinya secara universal mempunyai sifat yang pasti serta tidak dipisahkan oleh ruang dan waktu. seperti Fisika, Kimia, Biologi. Kedua Ilmu Sosial/Non Eksakta

merupakan ilmu yang mempelajari seluruh gejala manusia dan eksistensinya dalam hubungannya setiap aspek kehidupan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat. Seperti ekonomi, psikologi, hukum dan lain-lain. Ketiga Ilmu Humaniora merupakan kumpulan pengetahuan yang erat hubungannya dengan seni. Missal seni tari, lukis, sastra, suara dan lain-lain.

Perkembangan aliran manajemen modern ini berkembang Teori X dan Y yang dikembangkan Douglas Mc Gregor di Tahun 1960an dan dipahami sebagai teori motivasi dan manajemen. Teori ini dinyatakan kontras dengan dua model motivasi tenaga kerja yang diterapkan oleh para pemimpin dalam pengelolaan sumber daya manusia, perilaku organisasi, komunikasi dan pengembangan organisasi. Pada pemahaman ini memiliki dua seting asumsi umum yang bertentangan bagaimana karyawan termotivasi menjadi dasar dalam membentuk dua gaya manajerial yang berbeda.

- a. Teori X ini menyatakan bahwa pada dasarnya karyawan yang bekerja pada perusahaan secara alami tidak termotivasi dan tidak suka bekerja. Teori X menekankan pentingnya pengawasan ketat, *reward* dan *punishment*. Asumsi dan pendekatan demikian, maka manajemen akan memiliki kecenderungan menerapkan gaya otoriter dalam mengoperasikan organisasi. Melalui intervensi dan menerapkan ketegasan yang dilakukan pihak manajemen untuk menyelesaikan suatu masalah pekerjaan, maka organisasi dapat terkendali. Berdasarkan observasi McGregor karyawan tipe X sebenarnya sebageian kecil, namun terkadang untuk mengendalikan organisasi yang memiliki karyawan dalam jumlah besar, manajemen dengan teori X ini mungkin diperlukan.
- b. Teori Y menyatakan bahwa pada dasarnya karyawan yang bekerja pada perusahaan memiliki perasaan senang pada pekerjaan yang dilakukan,

memiliki motivasi, kreatif, bangga terhadap kinerja baik, bekerja penuh dengan tanggungjawab dan senang menerima tantangan. Asumsi yang diberikan pada teori Y, maka manajemen akan cenderung menerapkan gaya manajemen partisipatif. Karena manajemen menganggap karyawan sebagai sebuah asset yang paling berharga untuk perusahaan dan melalui karyawan dapat mendorong kinerja internal perusahaan. Pada teori Y ini juga dijelaskan bahwa karyawan dapat berkembang sendiri melalui tantangan yang diterima dan dapat memperbaiki kinerja pribadi. Pekerja cenderung mengambil tanggung jawab penuh atas pekerjaan mereka dan tidak memerlukan pengawasan konstan untuk menciptakan kualitas dan standar produk yang lebih tinggi.

2

Menurut McGregor, Teori X dan Y bukan ujung rangkaian yang sama, melainkan dua rangkaian yang berbeda dalam diri mereka. Untuk mencapai efisiensi produksi, maka dibutuhkan kombinasi dari kedua teori menjadi langkah tepat. Pendekatan ini berasal dari penelitian Fred Fiedler atas berbagai gaya kepemimpinan yang dikenal sebagai teori kontingensi. Teori ini didasarkan pada 3 dimensi yaitu hubungan pemimpin anggota, tingkat struktur tugas dan kekuasaan posisi pemimpin. Perkembangan teori kepemimpinan sesuai dengan berkembangnya peradaban manusia yang diiringi dengan perkembangan ilmu pengetahuan, melahirkan beberapa tipe/gaya kepemimpinan mengikuti perubahan-perubahan pola organisasi yang ada.

### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan representatif dari cara seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsinya yaitu merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengendalikan. Selain itu, gaya kepemimpinan juga sebagai *role model* untuk para bawahannya, sehingga seringkali pemimpin harus dapat memberikan contoh

yang baik untuk seluruh pengikutnya. Beberapa ahli mendefinisikan dari gaya kepemimpinan, sebagai berikut:

Menurut Busro (2018:226) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai cara seorang pemimpin mampu memberikan pengaruh bawahannya agar bersedia dengan suka rela mengikuti arah tujuan bersama yang berikan pemimpin tanpa merasa tertekan. Sedangkan Mulyadi (2015:150) menjelaskan gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh masing-masing pemimpin yang mencerminkan sikap dan menjadi ciri khas dalam mempengaruhi para bawahannya/pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya Rivai (2014) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai sebuah strategi yang dipakai seorang pemimpin untuk mempengaruhi para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi atau dengan kata lain gaya kepemimpinan dinyatakan sebagai pola strategi atau pola perilaku yang disukai dan diterapkan oleh para pemimpin.

Lebih lanjut, Pawirosumarto et al. (2017) menjelaskan gaya kepemimpinan adalah cara yang diterapkan oleh seorang pemimpin yang memberikan dampak pada perilaku orang lain. Setiap pemimpin pastinya memiliki pola yang berbeda untuk membina, merangsang dan mengarahkan potensi setiap anggotanya. Alasan di balik keberagaman karena gaya kepemimpinan yang mereka terapkan juga berbeda di masing-masing pemimpin. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma dan budaya organisasi diyakini sebagai kunci keberhasilan organisasi.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Dimana semakin tetap gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin meningkat kinerja organisasi. Namun terkadang tidak semua organisasi mampu mengikuti gaya kepemimpinan yang diterapkan. Hal ini disebabkan karena di beberapa organisasi telah terbangun budaya organisasi yang menjadi acuan oleh para karyawan. Maka dari itu akan sulit bagi pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang dimiliki, terkadang pemimpin yang masuk kedalam

organisasi seperti itu terbawa oleh budaya organisasi yang ada. Artinya pemimpin harus memahami karakteristik karyawan untuk dapat melaksanakan proses manajerial.

### **Perkembangan Gaya Kepemimpinan**

Seperti hal teori kepemimpinan, tipe kepemimpinan dewasa ini berkembang sesuai dengan kebutuhan organisasi atau jenis organisasi. Berikut ini gaya kepemimpinan yang berkembang dan diyakini dapat meningkatkan kinerja organisasi.

#### 1. *Entrepreneurial leadership*

Perilaku wirausaha digambarkan sebagai proses, praktik, dan kegiatan pengambilan keputusan yang mengarah pada orientasi kewirausahaan (Lumpkin & Dess, 1996). Chen (2007) kunci proses kewirausahaan meliputi otonomi, inovasi, pengambilan risiko, proaktif, dan agresivitas kompetitif. Saat ini perilaku entrepreneurial sering diadopsi oleh pemimpin dalam melaksanakan operasional organisasi. Kansikas *et al.* (2012) *entrepreneurial leadership* merupakan tipe kepemimpinan yang mampu mengidentifikasi peluang melalui arus informasi yang ada. Melalui informasi yang diperoleh pemimpin entrepreneurial memberikan stimuli karyawan untuk mengembangkan kreativitas yang dimiliki (Aristana, Wisnawa, et al., 2022). Kemampuan dalam mengartikulasikan visi yang mengarah pada masa depan sehingga kepemimpinan entrepreneurial dapat memotivasi karyawan untuk selalu berpikir kreatif (Ruvio et al., 2010). Penerapan kepemimpinan ini terbukti memberikan dampak positif terhadap kinerja bisnis yang ditunjukkan organisasi (Afriyie et al., 2020; Paudel, 2019; Riana et al., 2020).

#### 2. *Transformasional leadership*

Menurut Burns (1978) dan Simola et al. (2012) kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai tipe kepemimpinan yang mampu mengilhami pengikut melalui artikulasi visi kearah tujuan. Disisi

lain pemimpin transformasional dapat mengorganisir semua kepentingan mengarah ke tujuan kolektif (Simola et al., 2012). Pendekatan individu menjadi kunci dari pemimpin transformasional dalam mengarah pengikutnya (Ryan & Tipu, 2013; Buil et al., 2019). Studi terbaru menyebutkan pemimpin transformasional sebagai pendorong kapasitas intelektual dengan menginspirasi pengikutnya (Aristana et al., 2023; Grošelj et al., 2021). Keterampilan lain yang dimiliki pemimpin transformasional adalah mampu mengelola ketidakpastian dalam pekerjaan kreatif (Watts et al., 2020). Pada literatur terdahulu telah banyak dibahas bagaimana peran kepemimpinan transformasional mempengaruhi kreativitas pengikut (Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Jaiswal & Dhar, 2015; Jyoti & Dev, 2015; Khalili et al., 2015; Mittal & Dhar, 2015). Sehingga berdasarkan empiric yang ada, untuk dapat menumbuhkan kreativitas para pengikut membutuhkan pemimpin transformasional dalam organisasi. Dukungan kepemimpinan yang ditunjukkan juga dapat meningkatkan kepuasan dan kepercayaan karyawan (Aristana et al., 2022)

### 3. *Empowering leadership*

*Empowering leadership* didefinisikan sebagai tipe kepemimpinan yang mengarahkan karyawan untuk berkembang, mandiri dan memiliki control diri (Wu & Chen, 2015). Dimana juga dinyatakan *empowering leadership* mengklaim bahwa fungsi utama seorang pemimpin adalah meningkatkan potensi tim untuk manajemen diri. Temuan selanjutnya (Aristana et al., 2020) menjelaskan bahwa *empowering leadership* terbukti membangun komitmen organisasi dan budaya organisasi. Pengintegrasian *empowering leadership* dalam organisasi dapat meningkatkan *top management team* dan pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Carmeli et al., 2011). Hal ini disebabkan *empowering leadership* dipandang sebagai suatu pendekatan yang menjadi panduan dalam mengatur dan menjalankan

kekuasaannya (Lee et al., 2017; Vecchio et al., 2010). Selain itu, *empowering leadership* dapat meningkatkan partisipasi dan tanggung jawab anggota dengan melibatkan anggota dalam mengambil keputusan (Lee et al., 2014). *Empowering leadership* dianggap sebagai suatu proses pelaksanaan kondisi yang memungkinkan untuk mendelegasikan tugas dan kewenangan dengan karyawan (Tung & Chang, 2011).

#### 4. *Servant leadership*

*Servant Leadership* berfokus pada bagaimana seorang pemimpin dapat melayani pengikutnya (Hanaysha et al., 2022). Pemimpin yang menerapkan *Servant Leadership* akan membangun kepercayaan, rasa adil, dan simpati dari karyawan. Sikap terbuka, peduli, visioner, objektif, dan bijaksana seorang *Servant Leader* akan memberi pengaruh pada karyawan untuk meningkatkan kinerja (Liu & Zhao, 2022). Aspek kepuasan kerja meliputi isi pekerjaan, manajemen, rekan kerja, promosi, dan supervisor memberikan pengaruh efektif pada pekerjaan (Eva et al., 2019). Perilaku pemimpin menghargai pekerjaan dan percaya akan kemampuan karyawan (*Empowerment*) didukung dengan kepuasan pada isi pekerjaan dan kepuasan promosi akan mendorong perilaku sukarela karyawan (*Conscientiousness*) (Nguyen et al., 2022). Karyawan akan merasa tertantang untuk mengembangkan diri dan berprestasi. Karyawan bahkan akan secara sukarela melakukan pekerjaan melebihi standar kinerja.

Tipe kepemimpinan yang disampaikan pada kesempatan ini masih sangat terbatas, sehingga tidak menutup kemungkinan tipe kepemimpinan lainnya yang berkembang mengikuti pola organisasi yang ada. Namun, pada intinya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh setiap pemimpin tentunya memiliki suatu ciri khas untuk membawa organisasi kearah yang lebih baik.

### Daftar Pustaka

- Afriyie, S., Du, J., & Musah, A. A. I. B. N. (2020). Innovation and marketing performance of SME in an emerging economy: the moderating effect of transformational leadership. *International Journal of Innovation Management*, 24(4). <https://doi.org/10.1142/S1363919620500346>
- Aristana, I. N., Arsawan, I. W. E., & Rustiarini, N. W. (2022). Employee loyalty during slowdown of Covid-19: Do satisfaction and trust matter? *International Journal of Tourism Cities*, 8(1), 223–243. <https://doi.org/10.1108/IJTC-03-2021-0036>
- Aristana, I. N., Junipisa, N. M. E., & Yogantara, K. K. (2020). Model kinerja koperasi. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 23(2), 285–316. <https://doi.org/10.24914/jeb.v23i2.3299>
- Aristana, I. N., Puspitawati, N. M. D., & Ismayanthi, T. I. T. (2023). Leadership and Employee Creativity: The Mediation Role of Intrinsic Motivation. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 38(1), 161–185. <https://doi.org/10.56444/mem.v38i1.3270>
- Aristana, I. N., Wisnawa, I. M. B., Sriasih, A. A. K., & Junipisa, N. M. E. (2022). Entrepreneurial leadership and employee creativity: Moderation and mediation perspectives. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 25(2), 199–236. <https://doi.org/10.24914/jeb.v25i2.5406>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(June), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. N.Y, Harper and Row.
- Busro, Muhammad. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadameidia Group

- Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2011). How CEO empowering *leadership* shapes top management team processes: Implications for firm performance. *Leadership Quarterly*, 22(2), 399–411. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.013>
- Chen, M. H. (2007). Entrepreneurial *leadership* and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 239–249. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00439.x>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant *Leadership*: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2021). Authentic and transformational *leadership* and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 677–706. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0294>
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational *leadership*, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Hanaysha, J. R., Kumar, V. V. A., In'airat, M., & Paramaiah, C. (2022). Direct and indirect effects of servant and ethical *leadership* styles on employee creativity: mediating role of organizational citizenship behavior. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 40(1), 79–98. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-04-2022-0033>
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational *leadership*, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.002>

- Jyoti, J., & Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: The role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 78–98. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2014-0022>
- Kansikas, J., Laakkonen, A., Sampo, V., & Kontinen, T. (2012). Entrepreneurial leadership and familiness as resources for strategic entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(2), 141–158. <https://doi.org/10.1108/13552551211204193>
- Khalili, A., Muenjohn, N., & McMurray, A. (2015). Leadership behaviour, creativity and innovative behaviour: Instrument development inquiry. *Hawaii, USA*, 322–326.
- Kreitner, K. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Lee, S., Cheong, M., Kim, M., & Yun, S. (2017). Never Too Much? The Curvilinear Relationship Between Empowering Leadership and Task Performance. *Group and Organization Management*, 42(1), 11–38. <https://doi.org/10.1177/1059601116646474>
- Liu, W., & Zhao, L. (2022). Servant leadership and work performance of public servants: Exploring the mediating role of public service motivation and job satisfaction. *Journal of Psychology in Africa*, 32(4), 334–339. <https://doi.org/10.1080/14330237.2022.2075626>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894–910. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0464>

- Mulyadi, D. 2015. *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Bandung: Alfabeta.
- Nguyen, N. T. H., Nguyen, D., Vo, N., & Tuan, L. T. (2022). Fostering Public Sector Employees' Innovative Behavior: The Roles of Servant Leadership, Public Service Motivation, and Learning Goal Orientation. *Administration & Society*, 55(1), 30–63. <https://doi.org/10.1177/00953997221100623>
- Paudel, S. (2019). Entrepreneurial leadership and business performance: Effect of organizational innovation and environmental dynamism. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 348–369. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-11-2018-0136>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Riana, I. G., Aristana, I. N., Rihayana, I. G., Wiagustini, N. L. P., & Abbas, E. W. (2020). High-Performance Work System In Moderating Entrepreneurial Leadership, Employee Creativity and Knowledge Sharing. *Polish Journal of Management Studies*, 21(1), 328–341. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.21.1.24>
- Veithzal Rivai. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Edisi ke 6*, PT. Raja Grafindo Persada, Depok, 16956.
- Robbin, S. ., & Jugde, T. . (2007). *Organizational Behavior* (12th ed.). Pearson Education, Inc., New Jersey.
- Ruvio, A., Rosenblatt, Z., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations. *Leadership Quarterly*, 21(1), 144–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.011>

- Ryan, J. C., & Tipu, S. A. A. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model. *Journal of Business Research*, 66(10), 2116–2129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.038>
- Shahin, M., Ali Babar, M., & Zhu, L. (2017). Continuous Integration, Delivery and Deployment: A Systematic Review on Approaches, Tools, Challenges and Practices. *IEEE Access*, 5(Ci), 3909–3943. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2017.2685629>
- Simola, S., Barling, J., & Turner, N. (2012). Transformational Leadership and Leaders' Mode of Care Reasoning. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 229–237. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1080-x>
- Tung, H. L., & Chang, Y. H. (2011). Effects of empowering leadership on performance in management team: Mediating effects of knowledge sharing and team cohesion. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 2(1), 43–60. <https://doi.org/10.1108/20408001111148720>
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *Leadership Quarterly*, 21(3), 530–542. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.014>
- Watts, L. L., Steele, L. M., & Den Hartog, D. N. (2020). Uncertainty avoidance moderates the relationship between transformational leadership and innovation: A meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 138–145. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00242-8>
- Wu, C. M., & Chen, T. J. (2015). Psychological contract fulfillment in the hotel workplace: Empowering leadership, knowledge exchange, and service performance. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 27–38. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.04.008>

## **Profil Penulis**



**Dr. I Nengah Aristana, S.E., M.M.**

Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai pada tahun 2000 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Sekolah Menengah Kejuruan di SMK N 1 Semarapura, Klungkung-Bali dengan memilih Jurusan Manajemen dan berhasil lulus pada tahun 2003. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Manajemen di Universitas Panji Sakti-Singaraja pada tahun 2007. Satu tahun kemudian, penulis melanjutkan studi S2 di prodi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Triatma Mulya lulus pada tahun 2010 dan penulis menyelesaikan studi S3 di Prodi Ilmu Manajemen Universitas Udayana-Bali pada tahun 2019.

Penulis saat ini menekuni bidang manajemen sumber daya manusia dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain melakukan penelitian, penulis juga pernah menulis buku monograf dari hasil penelitian yang dilakukan, dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Email Penulis: [aristana@unmas.ac.id](mailto:aristana@unmas.ac.id)

# KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI

## ORIGINALITY REPORT

22%

SIMILARITY INDEX

21%

INTERNET SOURCES

4%

PUBLICATIONS

11%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://eprints.iain-surakarta.ac.id">eprints.iain-surakarta.ac.id</a> Internet Source	7%
2	<a href="http://accounting.binus.ac.id">accounting.binus.ac.id</a> Internet Source	3%
3	<a href="http://repository.akperkyjogja.ac.id">repository.akperkyjogja.ac.id</a> Internet Source	3%
4	<a href="http://journal.upp.ac.id">journal.upp.ac.id</a> Internet Source	2%
5	<a href="http://books.google.co.id">books.google.co.id</a> Internet Source	1%
6	<a href="http://eprints.triatmamulya.ac.id">eprints.triatmamulya.ac.id</a> Internet Source	1%
7	<a href="http://thejournalish.com">thejournalish.com</a> Internet Source	1%
8	Submitted to Universitas PGRI Semarang Student Paper	1%
9	<a href="http://muhammadnurdin26.blogspot.com">muhammadnurdin26.blogspot.com</a> Internet Source	1%
10	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Internet Source	1%
11	<a href="http://e-campus.iainbukittinggi.ac.id">e-campus.iainbukittinggi.ac.id</a> Internet Source	1%

Exclude quotes  On

Exclude bibliography  On

Exclude matches  < 1%

# KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI

---

## GRADEMARK REPORT

---

FINAL GRADE

**/0**

GENERAL COMMENTS

**Instructor**

---

PAGE 1

---

PAGE 2

---

PAGE 3

---

PAGE 4

---

PAGE 5

---

PAGE 6

---

PAGE 7

---

PAGE 8

---

PAGE 9

---

PAGE 10

---

PAGE 11

---

PAGE 12

---

PAGE 13

---

PAGE 14

---

PAGE 15

---

PAGE 16

---

PAGE 17

---

PAGE 18

---

PAGE 19

---

PAGE 20

---

PAGE 21

---

PAGE 22

---

PAGE 23

---

PAGE 24

---

PAGE 25

---

PAGE 26

---

PAGE 27

---

PAGE 28

---





## Digital Receipt

This receipt acknowledges that Turnitin received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author: I Nengah Aristana  
Assignment title: Article  
Submission title: KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI  
File name: Book\_Chapter\_Kepemimpinan\_dan\_Perilaku\_Organisasi\_1.pdf  
File size: 1.14M  
Page count: 30  
Word count: 5,052  
Character count: 36,397  
Submission date: 08-Jun-2023 01:47PM (UTC+0700)  
Submission ID: 2111587549

