

## **GAYA KEPEMIMPINAN SERVANT DENGAN PROGRAM SERVICE EXCELLENCE (Studi Kasus di Akademi Televisi Indonesia)**

**Frisca Artinus<sup>1</sup>, Ahmad Toni<sup>2</sup>, Adrian Ingratubun<sup>3</sup>**

Akademi Televisi Indonesia, Jakarta Barat, Indonesia<sup>1,3</sup>

Universitas Budi Luhur, Jakarta Selatan, Indonesia<sup>2</sup>

*Corresponding Author:* [frisca.artinus@atvi.ac.id](mailto:frisca.artinus@atvi.ac.id)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi hubungan antara gaya kepemimpinan servant dan implementasi program *service excellence* di Akademi Televisi Indonesia (ATVI). Gaya kepemimpinan servant didefinisikan sebagai pendekatan yang berfokus pada pelayanan kepada orang lain dan mempromosikan pertumbuhan dan pengembangan mereka. Program *service excellence* adalah inisiatif yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas layanan di ATVI dengan tujuan memberikan kepuasan maksimal kepada mahasiswa dan staf. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus di mana data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pimpinan dan staf ATVI serta analisis dokumen terkait program *service excellence*. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan servant dan implementasi program *service excellence* di ATVI. Temuan penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan servant secara langsung mempengaruhi kualitas layanan yang diberikan oleh staf ATVI. Para pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan servant cenderung menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberdayakan, dan mendorong karyawan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas tinggi. Selain itu, program *service excellence* di ATVI juga mendukung penerapan gaya kepemimpinan servant dengan menyediakan kerangka kerja yang jelas dan sumber daya yang diperlukan bagi staf untuk memberikan layanan yang unggul. Penelitian ini memiliki implikasi penting bagi organisasi, terutama dalam hal pengembangan kepemimpinan dan peningkatan kualitas layanan. Dengan mengadopsi gaya kepemimpinan servant dan mengimplementasikan program *service excellence* organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang positif, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan meningkatkan kinerja keseluruhan.

**Kata Kunci:** Gaya, Kepemimpinan, Servant, Service, Excellence

## ***SERVANT LEADERSHIP STYLE WITH SERVICE EXCELLENCE PROGRAM (Case Study at the Indonesian Television Academy)***

### **ABSTRACT**

*This study aims to investigate the relationship between servant leadership style and the implementation of the Service Excellence program at the Indonesian Television Academy (ATVI). Servant leadership style is defined as an approach that focuses on serving others and promoting their growth and development. The Service Excellence program is an initiative aimed at improving service quality at IA with the goal of providing maximum satisfaction to students and staff. This study adopts a case study approach where data is collected through in-depth interviews with IA leaders and staff, as well as document analysis related to the Service*

*Excellence program. The findings of the study indicate a positive relationship between servant leadership style and the implementation of the Service Excellence program at ATVI. The research findings show that servant leadership style directly influences the quality of service provided by IA staff. Leaders who adopt a servant leadership style tend to create a supportive work environment that empowers and encourages employees to deliver high-quality service. Additionally, the Service Excellent program at IA also supports the implementation of servant leadership style by providing a clear framework and necessary resources for staff to deliver excellent service. This study has important implications for organizations, particularly in terms of leadership development and improving service quality. By adopting servant leadership style and implementing the Service Excellent program, organizations can create a positive work culture, enhance customer satisfaction, and improve overall performance.*

**Keywords:** *Style, Leadership, Servant, Service, Excellence*

Article Info:

Received: Feb, 21, 2024, Revised: October, 4, 2024, Accepted: December, 19, 2024, Available Online: December, 27, 2024

## PENDAHULUAN

Pergantian pemimpin di sebuah lembaga akan membawa perubahan tersendiri, baik itu perubahan struktural atau perubahan gaya kepemimpinan. Hal itu secara otomatis akan dibawa oleh sang pemimpin baru. Pemimpin atau *leader* mempunyai karakter yang berbeda satu sama lainnya dan bisa dideteksi dari bagaimana cara dan strategi pemimpin tersebut mengarahkan semua anggota organisasi.

Sikap dan perilaku seseorang sangat dipengaruhi oleh beberapa hal, seperti latar belakang keluarga, tingkat pendidikan, lingkungan sosial masyarakat tempat dibesarkan, kepentingan pribadi maupun kepentingan organisasi, termasuk kebiasaan-kebiasaan yang dilakukannya dan lain sebagainya. Hal-hal tersebut akan membentuk suatu karakter atau sifat yang tercermin dalam sikap dan perilaku mereka. Demikian juga halnya ketika mereka mulai memasuki lingkungan organisasi, maka sikap dan perilaku mereka akan tercermin ketika mereka mulai memasuki tahap menjadi seorang pemimpin yang dipercaya

untuk mengelola suatu organisasi. Maka sikap dan perilaku mereka akan berbeda dari satu dengan yang lainnya (Purwanggono Jaka Cuk, 2020: P.12).

Era persaingan global menuntut adanya kecepatan, perubahan, fleksibilitas, adaptasi dan globalisasi bisnis, mereka yang tidak dapat bertahan menghadapi persaingan, harus tergeser. Di sinilah, peran kepemimpinan sangat dibutuhkan. Pemimpin harus dapat mengelola sumber daya dalam mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan yang dipimpinya.

Setiap manusia lahir sebagai pemimpin, paling tidak pemimpin untuk diri sendiri. Bagaimana kita bisa memimpin keluarga atau orang lain, bila kita tidak bisa memimpin diri sendiri. Sebagai pemimpin, segala keputusan dan kepemimpinan yang kita pahami akan memengaruhi kegiatan, perilaku, bahkan hasil bagi diri dan orang yang memimpin. Itulah sebabnya penting memahami kepemimpinan dengan baik. Kepemimpinan erat kaitannya dengan psikologi, bila jiwa labil tidak mungkin dapat membuat sebuah keputusan yang benar. Keputusan yang dibuat secara

tiba-tiba dan terburu-buru atau berdasarkan emosi sesaat tanpa dipikir panjang dapat menimbulkan kerugian (Rumahlatu Jerry, 2011; P.1).

Selama kurang lebih sepuluh tahun (2012-2022), ATVI dipimpin oleh seorang pemimpin bertipe kharismatik, cenderung feodal, sehingga dalam implementasinya pun banyak bergaya feodal, dengan manajemen yang sangat memperhatikan hasil lewat proses cepat. Di tahun kesebelas, pimpinan berganti. Pergantian ini berlangsung dengan natural, proses peremajaan dan pembaruan dalam menyongsong meningkatnya status institusi dari akdemi menjadi institut.

Pemimpin yang baru menawarkan prinsip-prinsip yang mengubah gaya lama menjadi gaya yang baru yaitu gaya kepemimpinan yang melayani. Melayani semua *stakeholder* yang menjadi elemen di Akademi Televisi Indonesia, Pelayanan dimaksudkan kepada semua mahasiswa dan dosen, serta para mitra kerja ATVI. Dalam pelaksanaannya, pimpinan mengutamakan para tenaga nonkependidikan untuk menjalankan sebuah konsep. Hal itu dibuat dengan program spesifik berdasarkan komitmen, ketulusan hati dan kesungguhan dalam melayani, baik kepada dosen dan mahasiswa.

Program tersebut berbasis sebuah konsep, yaitu konsep *service excellence* (pelayanan yang luar biasa) berkaitan dengan memberikan pengalaman pelayanan yang terbaik kepada pelanggan atau konsumen. Hal ini melibatkan penyediaan layanan yang melebihi harapan pelanggan, menciptakan kepuasan yang tinggi, dan membangun hubungan jangka panjang yang positif.

Konsep *service excellence* (pelayanan yang luar biasa) berkaitan dengan memberikan pengalaman pelayanan yang terbaik kepada pelanggan atau konsumen. Hal ini melibatkan penyediaan layanan yang melebihi harapan pelanggan, menciptakan kepuasan yang tinggi, dan membangun hubungan jangka panjang yang positif.

Beberapa poin yang perlu diketahui tentang konsep *service excellence* adalah, Fokus pada Pelanggan: Konsep *service excellence* menempatkan pelanggan sebagai pusat perhatian. Tujuannya adalah memahami kebutuhan dan harapan pelanggan, memberikan layanan yang personal, responsif, dan berkualitas tinggi, serta menciptakan pengalaman yang memuaskan.

Kualitas dan Konsistensi: *Service excellence* mengedepankan kualitas sebagai inti dari pelayanan yang luar biasa. Hal ini mencakup keandalan, ketepatan, keramahan, empati, dan profesionalisme dalam setiap interaksi dengan pelanggan. Penting juga untuk menjaga konsistensi dalam memberikan layanan yang unggul.

Peningkatan Berkelanjutan: Konsep *service excellence* melibatkan upaya terus-menerus untuk meningkatkan pelayanan. Dalam rangka mencapai hal ini, perusahaan perlu melakukan evaluasi rutin, mengumpulkan umpan balik dari pelanggan, dan mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan.

Budaya Organisasi: *Service excellence* juga melibatkan pengembangan budaya organisasi yang berorientasi pada pelayanan. Hal ini melibatkan sikap, nilai, dan norma yang mendorong seluruh anggota organisasi

untuk mengutamakan pelayanan kepada pelanggan.

### ***Service Excellence dan Servant Leadership***

Kaitan dengan Konsep Kepemimpinan *Servant Leadership*: Ada kaitan yang kuat antara konsep kepemimpinan *servant leadership* dan konsep *service excellence*. Kepemimpinan *servant* berfokus pada pelayanan kepada orang lain dan memprioritaskan kepentingan bawahan atau anggota tim. Pemimpin yang menerapkan konsep *servant leadership* akan mengarahkan upaya mereka untuk memenuhi kebutuhan dan harapan anggota tim serta membantu mereka mencapai potensi maksimal.

Konsep *service excellence* (layanan yang sangat baik) meliputi enam hal yaitu *attitude, attention, action, ability, appearance and accountability* (Barata, 2004, dalam HL Suparman, Vina Islami, Fera Nelfianti, 2019:P.2). Konsep *service excellence* (layanan yang sangat baik) merujuk pada upaya organisasi atau perusahaan untuk memberikan pengalaman pelanggan yang luar biasa dan melampaui harapan mereka. Tujuan utama dari konsep ini adalah untuk menciptakan kepuasan pelanggan yang tinggi, membangun loyalitas, dan meningkatkan citra organisasi.

*Service excellence* meliputi perbaikan di beberapa bidang seperti: Manajemen layanan pelanggan, dalam hal ini adalah mahasiswa dan dosen. Memperbaiki pengalaman mahasiswa dengan organisasi dan meninggalkan kesan hanya yang baik. Meningkatkan Inovasi layanan di segala bidang.

Menguasai dengan baik manajemen keluhan dari *stake holder* dan membuat pengukuran kualitas layanan yang terdata dengan baik.

Menurut Jahari Jaja dan Rusdiana (2020: P.14), bahwa *servant leadership* adalah merupakan kepemimpinan kontemporer dimana seorang pemimpin memiliki peran kunci dalam menjaga kelangsungan organisasi melalui upaya menggerakkan segenap personil sesuai tanggungjawab yang diemban, terlebih ketika diperhadapkan pada kemajuan dan perubahan dewasa ini semakin memposisikan pentingnya pemimpin secara khusus organisasi pendidikan tinggi, harus berperan aktif meningkatkan kualitas layanan pendidikan. Salah satu model kepemimpinan kontemporer yang bisa diterapkan untuk mendukung terciptanya layanan adalah melalui profil pemimpin yang melayani dengan model kepemimpinan melayani (*servant leadership*). *Servant leadership* merupakan model kepemimpinan yang memiliki kesesuaian dengan nilai-nilai pendidikan, oleh karena spirit yang mendasari *servant leadership* menekankan pada upaya memberdayakan dan mengembangkan keberadaan seluruh anggota, pengikut atau orang yang dipimpin.

Hoy dan Miskel (2014; P.412) menyatakan bahwa peran pemimpin perguruan tinggi seperti Rektor atau Direktur sebagai pemimpin pengabdian (*servant leadership*) memiliki skor yang tinggi dalam bekerja, oleh karena *servant leadership* menginspirasi, mempermudah dan mendorong para guru serta menjadi model perilaku yang mendukung mereka dan menentang status quo.

*Servant leadership* memiliki unsur yang unik dan membedakan dengan jenis kepemimpinan lainnya sebagaimana yang dikemukakan Kent (2016) dalam (Salam 2017: P.76), bahwa *servant leadership*, memiliki: (1). Moral. Komponen moral, artinya moral menjadi bagian yang terintegral sebagai identitas pemimpin dan ditransfer atau ditularkan kepada bawahan atau pengikutnya; (2). Fokus terhadap layanan. Fokus terhadap layanan kepada pengikut atau bawahan, artinya pemimpin memberi perhatian bagi perbaikan, peningkatan dan pencapaian kinerja pribadi bawahan dan bukan sekadar untuk kepentingan organisasi; (3). Perhatian kepada kesuksesan semua *stakeholder*. Perhatian kepada kesuksesan semua *stakeholder*, artinya pemimpin organisasi memandang bahwa keberhasilan organisasi tak lepas dari segala komponen internal maupun eksternal yang terkait dengan organisasi seperti: karyawan, pelanggan, mitra usaha maupun masyarakat; (4). Refleksi diri. Refleksi diri, sebagai upaya menghindari profil pemimpin yang angkuh. Pemimpin yang mengusung model *servant leadership* memberi keterbukaan untuk segenap anggotanya maupun organisasi yang dipimpinya berpartisipasi aktif dan kreatif serta membangkitkan motivasi yang besar bagi pegawainya untuk bekerja serta melibatkan hati mereka dalam misi dan tujuan organisasi.

### **Gaya Kepemimpinan.**

Kepemimpinan merupakan kemampuan, proses, atau peran untuk memengaruhi orang-orang agar berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Slamet menyebutkan bahwa kepemimpinan penting dalam

kehidupan bersama dan kepemimpinan itu hanya melekat pada orang dan harus mengena kepada orang yang dipimpinya (Slamet, 2002: P.30).

Hal ini berarti kepemimpinan harus diakui secara timbal balik, misalnya orang yang dipimpin mengakui kepemimpinan tersebut dan bersedia menjalankan perintahnya. Kepemimpinan adalah suatu upaya memengaruhi pengikut secara sukarela menjalankan perintah untuk mencapai tujuan tertentu. Kemampuan memengaruhi berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan dari para anggotanya (James L. Gibson, John M. Ivancevic, dan Jr. James H. Donnelly, 1986:P.334).

Menurut Pamudji (1993), dalam Hasnawi, dkk (2021: P.17), menyatakan bahwa kepemimpinan tersebut merupakan suatu "seni" untuk menyamakan *mindset* atau persepsi dari setiap anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Hal yang sarna dikemukakan oleh Daft (2010) dalam Yusuf (2013) "*However, transformational leaders capable to implement the changes in vision, mission, and organization culture as a whole by influencing his subordinates to make changes to increase productivity or performance of organization.*" Bahwa pemimpin transformasional yang mampu menerapkan perubahan dalam visi, misi, dan budaya organisasi secara keseluruhan dengan memengaruhi bawahannya membuat perubahan untuk meningkatkan produktivitas atau kinerja organisasi".

Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu,

sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Thoah (2010: P.49) mengemukakan bahwa: “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan”.

Menurut Tohardi dikutip oleh Sutrisno (2010: P.242) menyatakan bahwa Gaya-gaya kepemimpinan yaitu: (a) Gaya Persuasif yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang mengubah perasaan, pikiran atau dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan. (b) Gaya Represif yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ke takutan. (c) Gaya Partisipatif yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik menata, spiritual, fisik maupun material dalam kiprahnya dalam perusahaan. (d). Gaya inovatif yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan didalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

Selanjutnya menurut Hasnawati, Muchtar Sapiri, dan Muchlis Ruslan (2021: P.21-24), ada 9 gaya kepemimpinan yang berbeda satu dengan yang lain yang diterapkan oleh seorang pemimpin agar setiap anggotanya mau bekerja sesuai arahnya. Misalnya Kepemimpinan Otokratis, Pemimpin sangat dominan dalam setiap pengambilan keputusan

dan setiap kebijakan, peraturan, prosedur diambil dari idenya sendiri. Kepemimpinan jenis ini memusatkan kekuasaan pada dirinya sendiri. Ia membatasi inisiatif dan daya pikir dari para anggotanya. Pemimpin yang otoriter tidak akan memperhatikan kebutuhan dari bawahannya dan cenderung berkomunikasi satu arah yaitu dari atas (pemimpin) ke bawah (anggota). Jenis kepemimpinan ini biasanya dapat kita temukan di akademi kemiliteran dan kepolisian.

Kepemimpinan Birokrasi, Gaya kepemimpinan ini biasa diterapkan dalam sebuah perusahaan dan akan efektif apabila setiap karyawan mengikuti setiap alur prosedur dan melakukan tanggungjawab rutin setiap hari. Tetap saja dalam gaya kepemimpinan ini tidak ada ruang bagi para anggota untuk melakukan inovasi karena semuanya sudah diatur dalam sebuah tatanan prosedur yang harus dipatuhi oleh setiap lapisan.

Kepemimpinan Partisipatif; Dalam gaya kepemimpinan partisipatif, ide dapat mengalir dari bawah (anggota) karena posisi kontrol atas pemecahan suatu masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Pemimpin memberikan ruang gerak bagi para bawahan untuk dapat berpartisipasi dalam pembuatan suatu keputusan serta adanya suasana persahabatan dan hubungan saling percaya antar pimpinan dan anggota.

Kepemimpinan Delegatif; Gaya kepemimpinan ini biasa disebut *Laissez-faire* dimana pemimpin memberikan kebebasan secara mutlak kepada para anggota untuk melakukan tujuan dan cara mereka masing-masing. Pemimpin cenderung membiarkan keputusan dibuat oleh siapa saja dalam

kelompok sehingga terkadang membuat semangat kerja tim pada umumnya menjadi rendah. Jenis kepemimpinan ini akan sangat merugikan apabila para anggota belum cukup matang dalam melaksanakan tanggung jawabnya dan memiliki motivasi tinggi terhadap pekerjaan. Namun sebaliknya dapat menjadi boomerang bagi perusahaan bila memiliki karyawan yang bertolak belakang dari pernyataan sebelumnya.

Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan jenis ini cenderung terdapat aksi transaksi antara pemimpin dan bawahan dimana pemimpin akan memberikan *reward* ketika bawahan berhasil melaksanakan tugas yang telah diselesaikan sesuai kesepakatan. Pemimpin dan bawahan memiliki tujuan, kebutuhan dan kepentingan masing-masing.

Kepemimpinan Transformasional, Gaya kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi perubahan positif pada mereka (anggota) yang mengikuti. Para pemimpin jenis ini memperhatikan dan terlibat langsung dalam proses termasuk dalam hal membantu para anggota kelompok untuk berhasil menyelesaikan tugas mereka. Pemimpin cenderung memiliki semangat yang positif untuk para bawahannya sehingga semangatnya tersebut dapat berpengaruh pada para anggotanya untuk lebih energik. Pemimpin akan sangat mempedulikan kesejahteraan dan kemajuan setiap anak buahnya. Penggagas ide teori kepemimpinan transformasional sangat dipengaruhi oleh Burns (1978) dalam Yukl (2009), tapi secara empiris teori tersebut diformulasikan oleh Bass (1985, 1996), dengan membedakan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Bass (1985) dalam Yukl (2009), bahwa kepemimpinan

transformasional lebih fokus untuk meningkatkan motivasi atau keinginan bekerja bawahannya (kinerja) jika dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional akan memengaruhi bawahannya untuk percaya, kagum, setia, dan hormat kepada pemimpinnya, dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi melebihi dari yang diharapkan atau ditargetkan (Yukl, 2009 dalam Yusuf (2013).

Kepemimpinan Melayani (*Servant*), Hubungan yang terjalin antara pemimpin yang melayani dengan para anggota berorientasi pada sifat melayani dengan standar moral spiritual. Pemimpin yang melayani lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi dari para anggota daripada kepentingan pribadinya.

Kepemimpinan Karismatik, Pemimpin yang karismatik memiliki pengaruh yang kuat atas para pengikut oleh karena karisma dan kepercayaan diri yang ditampilkan. Para pengikut cenderung mengikuti pemimpin karismatik karena kagum dan secara emosional percaya dan ingin berkontribusi bersama dengan pemimpin karismatik. Karisma tersebut timbul dari setiap kemampuan yang mempesona yang ia miliki terutama dalam meyakinkan setiap anggotanya untuk mengikuti setiap arahan yang ia inginkan.

Kepemimpinan Situasional, Pemimpin yang menerapkan jenis kepemimpinan situasional lebih sering menyesuaikan setiap gaya kepemimpinan yang ada, gaya kepemimpinan situasional mencoba mengkombinasikan proses

kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada.

### **Peran Pemimpin Dalam Organisasi**

Seseorang yang menduduki jabatan pemimpin atau manajerial dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat penting tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya. Peran tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu yang bersifat “interpersonal”, “informasional” dan “dalam fungsi pengambilan keputusan”. (Wijono, 1997; P.213) yang dikutip oleh Purwanggono Jaka Cuk dalam buku ajar (2020; P.7-10).

Peranan yang bersifat Interpersonal, Kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin ialah keterampilan insani (*human skill*). Keterampilan tersebut perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan yang dikenal dengan istilah “*stake-holders*” di dalam dan di luar organisasi. Itulah yang dimaksud dengan peran “interpersonal”, dimana tercermin dalam tiga bentuk yakni: (a) Selaku simbol keberadaan organisasi. Peranan tersebut dimainkan dalam berbagai kegiatan yang sifatnya legal dan seremonial. Contohnya adalah menghadiri berbagai upacara resmi, memenuhi undangan atasan, rekan setingkat, para bawahan dan mitra kerja. (b) Selaku pemimpin yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan

memberikan arahan kepada para bawahan. (c) Peran selaku penghubung di mana seorang manajer harus mampu menciptakan jaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi dan juga berbagai pihak yang memiliki informasi yang diperlukan oleh organisasi.

Peranan yang bersifat Informasional; Sebagaimana diketahui bahwa informasi merupakan asset organisasi yang sangat penting karena informasi adalah sebagai bahan baku dalam proses pengambilan keputusan organisasi, agar kegiatan organisasi dapat terlaksana dengan efisien dan efektif. Adapun peranan informasi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut: (a) Seorang manajer adalah pemantau lalu lintas arus informasi yang terjadi baik dari maupun keluar organisasi, oleh karena itu maka seorang manajer harus mampu mengambil langkah-langkah untuk menyaring agar informasi yang keluar-masuk tersebut betul-betul bermanfaat bagi perusahaan dan informasi yang keluar tentunya bukanlah hal yang bersifat rahasia dan membahayakan organisasi. (b) Peran sebagai pembagi atau distributor informasi. Berbagai informasi yang diterima mungkin berguna dalam penyelenggaraan fungsi manajerialnya akan tetapi mungkin pula untuk disalurkan kepada orang atau pihak lain dalam organisasi. Peran ini menuntut pemahaman yang mendalam tentang makna informasi yang diterimanya dan pengetahuan tentang berbagai fungsi yang harus diselenggarakan. (c) Peran selaku juru-bicara organisasi. Peran ini memerlukan kemampuan menyalurkan informasi secara tepat kepada berbagai pihak di luar organisasi, terutama jika

menyangkut informasi tentang rencana, kebijaksanaan, tindakan dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi. Peranan ini juga menuntut pengetahuan yang mendalam tentang berbagai aspek industri yang ditanganinya.

Peranan ini dapat dimainkan dengan berbagai cara seperti rapat umum tahunan pemegang saham, atau lebih terbatas dalam bentuk rapat dengan para anggota dewan komisaris perusahaan, negosiasi dengan instansi pemerintah, negosiasi dengan pemasok dan pertemuan dengan para anggota asosiasi perusahaan sejenis. Peran tersebut sangat penting artinya dalam pembentukan dan pemeliharaan citra positif organisasi yang dipimpinnya. Para bawahanpun akan mengetahui bagaimana persepsi berbagai pihak di luar organisasi dan jika mereka mengetahui bahwa citra itu positif, hal itu akan merupakan dorongan kuat bagi mereka untuk memberi kontribusi yang makin besar demi keberhasilan organisasi, antara lain dengan meningkatkan produktivitas kerjanya.

Peran pengambilan keputusan; Peranan pemimpin sebagai pengambilan keputusan, dapat diklasifikasikan menjadi empat bentuk utama yang secara singkat dapat diuraikan sebagai berikut: (a). Sebagai entrepreneur, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terusmenerus situasi yang dihadapi oleh organisasi, untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan, meskipun kajian itu sering menuntut terjadinya perubahan dalam organisasi. (b) Peredam gangguan. Peran ini antara lain berarti kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius, dimana apabila tidak segera ditangani akan berdampak

negatif kepada organisasi. Kiatnya terletak pada penguasaan teknik-teknik manajemen krisis yang tentunya berbeda dari teknik-teknik manajemen konvensional manakala organisasi berjalan normal tanpa gangguan yang berarti. (c) Pembagi sumber dana dan daya.

Pada umumnya makin tinggi posisi manajerial seseorang maka wewenang atau kekuasaannya pun makin besar. Wewenang atau kekuasaan itu erat sekali kaitannya dengan kewenangan untuk mengalokasikan dana dan daya. Termasuk diantaranya wewenang untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, wewenang mempromosikan orang, wewenang menurunkan pangkat, wewenang mencopot seseorang dari jabatannya, wewenang mengenakan sanksi dan wewenang mengalokasikan dana termasuk waktu. Kewenangan atau kekuasaan itulah yang membuat para bawahan bergantung kepadanya. (d) Perunding bagi organisasi. Telah dikemukakan bahwa makin tinggi jabatan seseorang, ia makin lebih banyak berinteraksi dengan berbagai pihak di luar organisasi ketimbang dengan “orang-orang dalam”. Dengan kata lain ia semakin sering berperan selaku perunding untuk organisasi. Misalnya, berunding dengan instansi pemerintah tertentu untuk memperoleh izin. Berunding dengan para pemasok agar bahan mentah atau bahan baku diproses lebih lanjut menjadi produk tertentu, tersedia secara kontinu dengan mutu yang tinggi tetapi dengan harga yang wajar.

Berdasarkan berbagai uraian yang terkait dengan peran pemimpin dalam organisasi, maka hal tersebut mempunyai implikasi bahwa seseorang yang mendapat kepercayaan untuk

menduduki jabatan pemimpin dituntut memiliki kemampuan mengenali faktor-faktor berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi, mengenali kendala yang mungkin menghadang, peluang yang mungkin timbul mendadak dan ancaman yang tidak diperkirakan sebelumnya.

## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan untuk meneliti dalam artikel ini adalah, Studi Kasus: Metode studi kasus digunakan untuk mendalami dan mempelajari hubungan antara gaya kepemimpinan servant dengan program service excellence di ATVI. Penulis melakukan observasi, wawancara, dan analisis dokumen untuk memahami faktor-faktor yang berperan dalam keberhasilan program tersebut.

Metode survei digunakan untuk mengumpulkan data dari sejumlah responden yang mewakili beberapa bagian di ATVI. Pertanyaan dirancang berbentuk kuesioner yang mencakup pertanyaan tentang persepsi dan pengalaman responden terkait gaya kepemimpinan servant dan program service excellence. Data yang diperoleh dianalisis untuk mengidentifikasi hubungan antara kedua variabel tersebut dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Selain kedua metode tersebut dapat ditambahkan dengan Tinjauan Pustaka: tinjauan pustaka melibatkan penelaahan secara menyeluruh terhadap literatur dan penelitian yang telah ada tentang gaya kepemimpinan *servant* dan program *service excellence*. Hal itu telah ada tentang gaya kepemimpinan servant dan program service excellent. Hal itu dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari penelitian

sebelumnya, serta mengidentifikasi celah pengetahuan yang masih perlu diisi.

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Studi kasus adalah uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi (komunitas), suatu program atau suatu situasi sosial. Penelitian studi kasus berupaya menelaah sebanyak mungkin data mengenai subjek yang diteliti. Mereka sering menggunakan berbagai metode: wawancara (riwayat hidup), pengamatan, penelaahan dokumen, (hasil) survei dan data apapun untuk menguraikan suatu kasus secara terinci (Mulyana Deddy, 2011: P.21).

Metode pengumpulan data dalam penelitian kualitatif ini, adalah Wawancara Mendalam (Depth Interview); Wawancara mendalam adalah suatu cara atau informasi dengan cara langsung bertatap muka dengan informan agar mendapatkan data lengkap dan mendalam dan biasanya dilakukan dalam waktu yang lama dan berkali-kali guna memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab dengan orang yang diwawancarai. (Kiryantono Rachmat, 2008; P.100-101).

Selain itu, Observasi kualitatif merupakan sebuah pengamatan langsung yang dilakukan oleh peneliti di lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian. Dalam pengamatan ini peneliti merekam/mencatat, baik dengan cara terstruktur mau semi terstruktur, misalnya dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan yang diketahui oleh peneliti (John W. Creswell, 2010; P.266).

Dalam penelitian ini teknik dokumentasi juga merupakan salah aspek pendukung dalam pengolahan data, yaitu suatu cara pengumpulan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, sehingga akan diperoleh data yang lengkap dan bukan berdasarkan perkiraan (Koestoro Budi dan Basrowi, 2006: P.142). Sedangkan studi kepustakaan menurut Sugiyono (2008:P.291), adalah studi kepustakaan berkaitan dengan kajian teoritis dan referensi lain yang berkaitan dengan nilai, budaya dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti, selain itu studi kepustakaan sangat penting dalam melakukan penelitian, hal ini dikarenakan penelitian tidak akan lepas dari literatur-literatur Ilmiah.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebagai seorang pemimpin baru yang ingin membawa perubahan dengan konsep *service excellence* di sebuah organisasi harus melakukan beberapa tindakan strategis dan taktis untuk mencapai tujuan tersebut. Sebagaimana dikatakan oleh Soelistyo Djoko (2022: P.104), bahwa seorang pemimpin yang melakukan tindakan strategis harus di didukung dengan sebuah inisiatif untuk melakukan perubahan dengan berbagai upaya sistematis yang dilakukan perusahaan, organisasi maupun lembaga, merupakan usaha dalam merespon perkembangan dan perubahan yang berlangsung secara cepat dan paradoksial, yang mengakibatkan ketidak pastian. Sedangkan Pengambilan keputusan taktis (*tactical decision making*) dilakukan berdasar pemilihan dari antara beberapa alternatif dengan mempertimbangkan waktu yang segera

dan tinjauan yang terbatas sehingga cenderung bersifat jangka pendek. Menurut Hansen, Mowen, dan Heitger (2017) keputusan jangka pendek sering kali merupakan tindakan berskala kecil yang memiliki tujuan yang lebih besar.

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis peroleh terkait dengan Gaya Kepemimpinan dilingkungan Akademi Televisi Indonesia sebagai sebuah kasus, maka terlihat beberapa langkah konstruktif yang sudah diambil untuk sebuah perubahan adalah: (a) *Menetapkan visi dan tujuan*; Pemimpin harus mengartikulasikan visi untuk organisasi yang berfokus pada memberikan pelayanan yang unggul. Visi ini harus menjadi panduan bagi seluruh organisasi dan harus komunikatif dan inspiratif. Visi diterjemahkan dalam bentuk singkatan dari slogan baru Akademi Televisi Indonesia yaitu ATVI BISA – *Agile, Trustworthy, Vivid, Integrated. – Breakthrough, Innovation, Service, Adaptation. Agile* atau keketuran diartikan sebagai sebuah sifat yang fleksibel dalam menghadapi berbagai situasi. *Trustworthy* adalah menumbuhkan sifat (organisasi) yang dapat dipercaya (oleh semua *stakeholder*), *Vivid* adalah sikap yang jelas dalam menentukan arah dan tujuan organisasi. *Integrated* menunjukkan bahwa ATVI yang terdiri dari beberapa bagian dan department tetap lah satu organisasi yang satu dan tidak terpisahkan. (b) *Memahami kebutuhan dan harapan terhadap sebuah perubahan*; Pemimpin baru memulai dengan memahami sepenuhnya kebutuhan, keinginan, dan harapan para *stakeholders*. Yang dimaksudkan dengan *stakeholders* disini adalah calon mahasiswa baru, mahasiswa aktif, para alumni, serta para Dosen dan Tenaga

Kependidikan Ini dilakukan melalui survei, wawancara, atau tinjauan data pelanggan sebelumnya. Pengetahuan tentang kebutuhan pelanggan akan menjadi landasan untuk merancang dan menyediakan layanan yang superior. (c) *Mengidentifikasi dan memperbaiki kelemahan*; Pemimpin harus mengidentifikasi kelemahan dalam pelayanan saat ini dan menyusun rencana perbaikan. Proses ini mungkin melibatkan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dan pemetaan proses untuk memahami di mana ada kekurangan selama ini yang terjadi di lingkungan Akademi Televisi Indonesia.

Bagian dari BISA adalah sebagai berikut, *Breakthrough*, diartikan sebagai langkah-langkah terobosan dalam menyikapi kemajuan zaman. *Innovation*, masih berkaitan dengan terobosan, yaitu kerap melakukan inovasi atau pembaruan demi kemajuan ATVI. *Service*, sikap melayani mahasiswa, dosen, mitra usaha dan semua elemen yang terkait dengan ATVI. *Adaptation*, selalu menjalankan adaptasi dengan segala situasi dan kondisi dan tidak mudah menyerah.

Dengan melakukan pengamatan langsung terhadap obyek yang diteliti, terlihat bahwa salah satu aspek perubahan itu terjadi pada struktur organisasi. Struktur organisasi yang lebih sesuai dengan aturan dan kebutuhan sebuah institusi pendidikan. Oleh sebab itu sangat diharapkan bahwa dengan struktur organisasi yang baru akan membawa perubahan, akan tetapi sekaligus membutuhkan dukungan dari seluruh pihak. Pemimpin berkomunikasi dengan jelas mengenai rencana perubahan, kepentingannya, dan bagaimana setiap anggota yang ada dalam organisasi dapat berkontribusi.

Ini akan menciptakan kesadaran dan keterlibatan yang lebih tinggi dalam upaya perubahan. Faktor pendukung dalam rangka perubahan pada organisasi, perlu dibangun kesepahaman agar semua pihak dapat menerima perubahan tersebut. Perubahan yang dilakukan di lingkungan Akademi Televisi Indonesia harus secara menyeluruh dan salah satu unsur penting adalah meningkatkan kompetensi dan kapasitas anggotanya melalui berbagai kegiatan seperti pelatihan, workshop, seminar maupun kegiatan pengembangan diri lainnya yang selaras dengan nilai dan kultur organisasi ATVI yang baru.

Melalui wawancara langsung yang dilakukan oleh penulis untuk memperoleh informasi langsung dari Pemimpin ATVI yang baru, diharapkan akan membawa dampak positif bagi kemajuan organisasi sehingga dapat mengukur kemajuan dalam mencapai tujuan pelayanan unggul. Salah satu indikator dalam perubahan tersebut yaitu dengan melakukan monitoring dan analisis secara berkala agar dapat membantu pemimpin untuk melacak perubahan yang telah dicapai dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, seperti melakukan: (a) *Inovasi berkelanjutan*; Pemimpin baru telah mendorong inovasi dalam layanan dan proses kerja. Memperkenalkan teknologi baru atau metode kerja yang lebih efisien dapat membantu meningkatkan pelayanan dan menciptakan keunggulan kompetitif. (b) *Memperkuat budaya organisasi*; Budaya organisasi yang kuat dan berorientasi pada pelayanan unggul sangat penting. Pemimpin harus menjadi contoh dan mendorong nilai-nilai seperti kerjasama, integritas, dan orientasi pada pelanggan. (c)

*Berkomunikasi secara terbuka;* Pemimpin harus terbuka dan transparan dalam berkomunikasi dengan tim dan stakeholder lainnya tentang perubahan yang sedang dilakukan dan dampaknya. Komunikasi yang jelas akan membantu mengatasi resistensi terhadap perubahan dan menciptakan dukungan yang lebih luas. (d) *Menghargai prestasi;* Pemimpin harus menghargai dan mengakui kontribusi positif tim dalam mencapai pelayanan unggul. Pengakuan akan memotivasi tim untuk terus meningkatkan kinerja dan berkomitmen pada perubahan yang diinginkan.

Dipilihnya konsep *service excellence* juga dipengaruhi oleh latar belakang akademik pemimpin baru yang kuat di bidang manajemen. Pimpinan menekankan adanya Organizational Citizenship Behaviour (OCB) yang bisa dideteksi dari seluruh elemen di ATVI. OCB sendiri seperti dijelaskan Wirawan (2014, 722) dan dikutip oleh Deby Sunaris, Soegeng Wahjoedi, Melitina Tecoalu (2021 P.2) adalah *voluntary behaviour shown by a person of his place of work freely outside of one's job statement and organizational provisions, so that it is not in the reward system, which if done by employees will improve the functioning of the organization.* Suatu sikap tulus yang ditunjukkan seseorang untuk mengerjakan sebuah tugas yang bukan tanggungjawabnya demi kelancaran pekerjaan organisasi. Dan itu dikerjakan, tidak akan masuk dalam system reward perusahaan.

Dalam wawancara didapat informasi bahwa pimpinan yang baru ingin membentuk value culture yang baru yang diimplementasikan dalam konsep *service excellence*. Nilai-nilai budaya yang baru tersebut mengubah mindset organisasi yang lama. Langkah

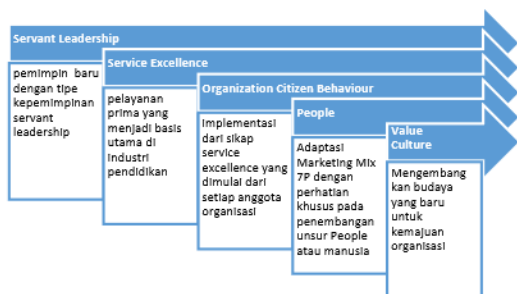
pertama yang dilakukan adalah internalisasi culture, artinya perbaikan di dalam organisasi ATVI sendiri, setiap bagian dan keterkaitan satusama lain dan diharapkan dapat membentuk ATVI yang berbeda dari masa sebelumnya. Servant leadership mensyaratkan juga role model dari pucuk pimpinan hingga turunan dari struktur organisasi.

Menurut Hendrayani Eka, dkk (2020: P. 114), bahwa dalam Marketing Mix 7P, terdapat Konsep Pemasaran dikenal dengan unsur-unsur *Product, Price, Promotions, Place, People, Process dan Physical Evidence*, berkaitan dengan *servant leadership* dan *service excellence*, pimpinan baru melakukan perubahan perguruan tinggi di lingkungan ATVI, dengan menerapkan 7P tersebut, namun dalam rangkain pengembangan organisasi, lebih difokuskan pada unsur P yang ke empat yaitu People. Unsur manusia menjadi contoh nyata dan bisa menjadi panutan bertindak dari pucuk pimpinan hingga ke bawah. Pimpinan menjadi *role model* bagi setiap anggota organisasi.

Berdasarkan berbagai kajian yang telah penulis paparkan diatas, bahwa untuk sebuah perubahan membutuhkan waktu dan ketekunan, dan pemimpin harus memiliki ketekunan untuk memimpin organisasi menuju pelayanan yang lebih unggul dan memberikan dampak positif pada bawahannya dan seluruh organisasi. Oleh sebab itu, kata kunci pelayanan menjadi selaras dengan konsep *Servant Leadership* yang diperlihatkan dan diterapkan pimpinan baru. Hal ini sejalan dengan pendapat (Hasnawati, Muchtar Sapiri, Muchlis Ruslan, 2021: P. 18), bahwa seorang pemimpin dapat terlihat kemampuannya jika gaya kepemimpinan mampu mengarahkan,

memengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan yang diinginkan bersama.

Dengan menerapkan prinsip servant leadership yang berorientasi pada unsur melayani, pimpinan baru menyusun satu tujuan bersama dalam menjalankan organisasi. Industri pendidikan, dalam hal ini Akademi Televisi Indonesia sebagai perguruan tinggi, yang termasuk industry jasa, service excellence dan semua aplikasinya, seperti ATVI BISA (*Agile, Trustworthy, Vivid, Integrated – Breakthrough, Innovative, Service, Adaptation*) dikombinasikan dengan sikap *Organization Citizen Behaviour* yang tinggi, akan membawa perubahan nilai budaya yang berbeda dibandingkan dengan di masa lalu. *Value Culture* dimulai dengan *internalisasi culture*, yang artinya perubahan akan dimulai dari diri sendiri sebelum diperluas dengan faktor luar organisasi.



Gambar 1.  
*Flow Servant Leadership to Value Culture*

## KESIMPULAN

Pergantian pimpinan adalah sesuatu yang normal dalam dinamika organisasi. Pergantian berkala atau dipicu oleh kinerja yang tidak sesuai ekspektasi tidak dapat dipandang dari satu aspek. Regenerasi dan penyegaran

dalam pelaksanaan program-program kerja yang telah ditetapkan menjadi dasar dari pengambilan keputusan adanya pergantian. Jangka waktu satu dasawarsa dinilai sudah cukup untuk melakukan perombakan demi kemajuan organisasi.

Akademi Televisi Indonesia yang selama kurang lebih sebelas tahun dipimpin sosok bertipe kharismatik sudah mencapai peak performance dalam perjalanan institusi pendidikan. Semua pendekatan dan basis pengambilan keputusan selalu berdasar pada karakter khas dari seorang pemimpin bertipe kharismatik. Sementara kemajuan zaman dan tuntutan perkembangan teknologi mensyaratkan adanya tipe pendekatan yang berbeda. Meski tidak secara specific memilih pemimpin dengan tipe tertentu, namun dengan latar belakang dunia industry pendidikan, telah dipilih seorang pemimpin baru yang mengedepankan unsur pelayanan sebagai spirit utama.

Tipe Servant Leadership melekat pada karakteristik pemimpin baru, terutama dengan penanaman sebuah konsep yang disebut *service excellence*, atau pelayanan prima. Konsep ini tertuang dalam pemaparan slogan baru dan pengkayaan dari uniqueness ATVI sebagai sekolah penyiaran (broadcast). The real broadcast campus diperkaya dengan unsur-unsur Keluwesan dalam bertindak sesuai kondisi nyata (*Agile*), menjadikan ATVI sebagai organisasi, dalam hal ini institusi pendidikan yang dapat dipercaya (*Trustworthy*), memiliki kejelasan arah dan tujuan dalam menjalankan roda organisasi (*Vivid*) dan menjadikan semua elemen di ATVI menjadi kesatuan yang mengemban semangat pelayanan kepada seluruh stakeholder (*Integrated*).

Pimpinan baru juga menghendaki adanya perubahan-perubahan nyata, yang menembus kebiasaan dan pola-pola lama untuk kemajuan organisasi, terus mengupayakan terobosan dalam pelaksanaan tugas (*Breakthrough*), dikombinasikan dengan inovasi atau memberi nilai lebih dari setiap program kerja yang telah ditetapkan (*Innovation*), dan yang terutama adalah mengubah, dari sebelumnya pola pikir perusahaan bisnis murni menjadi institusi pendidikan dengan mempunyai tanggungjawab moral yang besar dalam membangun sebuah generasi. Sikap melayani diimplementasikan menjadi pencapaian berdasar service excellence (*Service*) dan tidak anti dengan lingkungan sekitar, serta mampu mengatasi berbagai persoalan lewat adaptasi. (*Adaptation*).

Latar belakang akademik dari lapangan ilmu yang berbeda dengan apa yang diterapkan di ATVI tidak menjadi penghalang bagi pemimpin baru, akan tetapi justru memberi dimensi baru dalam mengelola sebuah institusi pendidikan. Membangun nilai budaya baru dimulai dengan pengembangan internal dari setiap anggota organisasi, mengubah struktur yang sesuai dan lincah bergerak, saling membantu dan peduli terhadap organisasi (*Organizational Citizen Behaviour*), tanpa perlu berhitung dengan kaku. Unsur manusia sangat diutamakan, karena dengan pola servant leadership, seorang pemimpin akan menjadi role model bagi anggota di bawah tanggungjawabnya dari pucuk pimpinan hingga level terbawah.

Penelitian ini juga membuka peluang bagi penelitian lanjutan, dimana tipe pemimpin tertentu bisa diterapkan dalam lebih dari satu bidang, dengan penjabaran konsep tertentu.

Dunia industri pendidikan memang bukan hal tentang pemasaran produk dan promosi saja, namun unsur manusia sebagai pengendali utama, bisa menentukan hasil kemajuan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Hasnawi, Muchtar Sapiri, Mucklis Ruslan, 2021. *Gaya Kepemimpinan dan Peningkatan Kinerja*. Penerbit: Pusaka Almada, Gowa Sulawesi Selatan.
- HL Suparman, Vina Islami, Fera Nelfianti, 2019. *Service Excellence*. Edisi Pertama, Cetakan Pertama. Penerbit: Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Hoy, W.K., Miskel C.G, 2014. *Educational Administration*. (New York: the MacGraHill Companies, Inc).
- Jahari Jaja dan Rusdiana, 2020. *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Penerbit: Yayasan Darul Hikam, Bandung.
- James L. Gibson, John M. Ivancevic, dan Jr. James H. Donnelly, 1986, *Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: Erlangga.
- John W. Creswell, 2010. *Research Design. Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta; Edisi Ketiga, Cetakan I, Penerbit: Pustaka Pelajar.
- Kustoro, Budi dan Basrowi, 2006. *Strategi Penelitian Sosial dan Pendidikan*. Surabaya; Yayasan Kampusina.
- Kriyantono, Rachmat, 2008. *Teknik Praktis, Riset Komunikasi Disertai Contoh Praktis Riset Media, Public Relations*,

- Advertising, Komunikasi Organisasi, Komunikasi Pemasaran. Jakarta: Edisi I, Cetakan 3, Penerbit: Kencana Prenada Media Group.
- Mulyana, Deddy. 2003. Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Pamudji, S. 1993. Ekologi Administrasi Negara. Penerbit: Bumi Aksara, Jakarta.
- Purwanggono Jaka Cuk, 2020. Buku Ajar Kepemimpinan. Fakultas Ekonomi, Universitas Wahid Hasyim, Semarang.
- Rosiana Natalia Djunaedi dan Lenny Gunawan. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan. PERFORMA: Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis.
- Rumahlatu Jerry, 2011. Psikologi Kepemimpinan. Diterbitkan oleh CV. Cipta Varia Sarana, Jakarta.
- Salam, 2017. “Servant Leadership: Model Kepemimpinan Kontemporer Kepala Sekola” Jurna: Manajemen dan Supervisi Pendidikan, 2:1 (November 2017).
- Slamet M, 2002, Teori dan Praktek Kepemimpinan, Jakarta: Rineka Cipta.
- Soelistya Djoko, 2022. Buku Ajar Kepemimpinan Strategis. Cetakan Pertama. Penerbit: Nizamia Learning Center, Sidoarjo.
- Thoha Miftah. (2010). Pembinaan Organisasi, Proses Diagnose Dan Intervensi, Manajemen Pengaruh Budaya dan Komitmen Organisasi Serta Hubungannya Antara Partisipasi Penganggaran Dan Kinerja Manajerial Perusahaan Amdk Di Pasuruan. Universitas muhammadiyah malang Kepemimpinan”. Penerbit: Gaya Media, Yogyakarta.
- Yulk, Gary. 2009. Kepemimpinan Dalam Organisasi. Alih bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks
- Yusuf. 2013. Pengaruh Pengalaman, Independensi, dan Skeptisme Profesional Auitor terhadap pendeteksian kecurangan. Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

