

Peran Gaya Kepemimpinan Berbasis Kinerja dalam Mendukung Motivasi dan Kualitas Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada PCNU Kota Tangerang Selatan)

Ali Imron^{1*}, Ali Zaenal Abidin², Maswarni³

Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Pamulang
dosen01155@unpam.ac.id^{1*}, alizaenalabidin@unpam.ac.id², dosen00381@unpam.ac.id³

Menerima: 05 Agustus 2026 | Diterima: 20 Agustus 2026 | Diterbitkan: 27 Agustus 2026

*Korespondensi Penulis

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran gaya kepemimpinan berbasis kinerja terhadap peningkatan motivasi dan kualitas SDM, sekaligus mengidentifikasi pendorong serta penghambat implementasinya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi dalam bentuk kasus. Informan penelitian berjumlah 9 informan orang yang dipilih berdasarkan kriteria, pertimbangan, atau karakteristik khusus tertentu yang selaras dengan tujuan utama penelitian dan berdasarkan keterlibatan dan pemahaman mereka terhadap penerapan gaya kepemimpinan berbasis kinerja dalam organisasi. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Selanjutnya, data dianalisis secara kualitatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, dengan pengujian keabsahan data melalui triangulasi sumber dan teknik. Berlandaskan pada teori kepemimpinan, motivasi, dan manajemen SDM, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis kinerja memberikan kontribusi dalam meningkatkan motivasi dan kualitas SDM melalui pemberian arahan yang terstruktur, evaluasi yang objektif, apresiasi terhadap prestasi, serta komunikasi yang efektif. Penerapan gaya kepemimpinan tersebut berdampak pada peningkatan kompetensi, disiplin, tanggung jawab, dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Adapun faktor pendorong implementasinya meliputi dukungan pimpinan, kejelasan target dan indikator kinerja, sistem penghargaan, serta komunikasi yang terbuka, sedangkan faktor penghambat mencakup keterbatasan kompetensi pimpinan, resistensi pegawai terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, dan belum optimalnya sistem evaluasi kinerja. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan strategis bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan pengembangan SDM yang berorientasi pada kinerja, peningkatan motivasi, dan keberlanjutan kualitas SDM organisasi.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan; Motivasi Kerja; Kinerja Pegawai; Manajemen Sumber Daya Manusia

Abstract

This study aims to analyze the role of performance-based leadership styles in improving HR motivation and quality, while identifying drivers and barriers to its implementation. This study uses a qualitative approach with a case study design. Nine informants were selected based on specific criteria, considerations, or characteristics aligned with the main objectives of the study and based on their involvement and understanding of the implementation of performance-based leadership styles in the organization. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation. Furthermore, the data were analyzed qualitatively through the stages of data reduction, data presentation, and conclusion drawing, with data validity tested through source and technique triangulation. Based on theories of leadership, motivation, and HR management, the results of the study indicate that performance-based leadership contributes to improving HR motivation and quality through providing structured direction, objective evaluation, appreciation of achievements, and effective communication. The implementation of this leadership style has an impact on improving employee competence, discipline, responsibility, and commitment to the organization. The driving factors for its implementation include leadership ability, clarity of goals and performance indicators, a

reward system, and open communication. While the inhibiting factors include leadership competency, employee resistance to change, limited resources, and a suboptimal performance evaluation system. Practically, the results of this study can serve as a strategic reference for management in formulating HR development policies that are oriented towards performance, increasing motivation, and the organization's HR quality aspirations.

Keywords: *Leadership Style; Work Motivation; Employee Performance; Human Resource Management*

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai visi dan misinya sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) serta efektivitas gaya kepemimpinan yang diterapkan (Putra et al., 2013). Sebagai penggerak utama, pemimpin bertanggung jawab mengarahkan, memotivasi, dan mengoptimalkan potensi anggota guna menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan bersatu (Tuono, 2016). Di tengah era globalisasi dan dinamika organisasi yang kian kompleks, pengelolaan SDM menuntut gaya kepemimpinan yang mampu beradaptasi dan berorientasi pada kinerja (Castells, 2000). Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan adalah Path-Goal Theory, yang menekankan pentingnya peran pemimpin dalam membantu bawahan mencapai tujuan organisasi melalui empat gaya utama: direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi pada pencapaian (Farida & Hartono, 2016).

Perkembangan penelitian mengenai kepemimpinan dalam organisasi nonprofit menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari kemampuan pemimpin membangun hubungan, meningkatkan keterlibatan, dan mengarahkan anggota menuju pencapaian tujuan organisasi. Montorio-Archer (2021), misalnya, menunjukkan pentingnya hubungan pemimpin anggota melalui perspektif Leader Member Exchange (LMX) dalam menjelaskan kinerja pada organisasi nonprofit. Temuan lainnya pada organisasi nonprofit di Italia menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif terhadap komitmen afektif dan organizational citizenship behavior (OCB), dengan work engagement berperan sebagai mekanisme intervening. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan dalam organisasi nonprofit memiliki karakteristik yang perlu dipahami dalam konteks organisasinya, tidak semata-mata dengan mengadopsi model kepemimpinan yang berkembang pada organisasi bisnis.

Dalam konteks organisasi keagamaan, kebutuhan terhadap kepemimpinan dan tata kelola yang efektif menjadi semakin penting karena organisasi tidak hanya berorientasi pada pencapaian output program, tetapi juga membawa nilai sosial, keagamaan, pelayanan masyarakat, dan pengabdian. Penelitian Wiswadas et al. (2023) mengenai organisasi keagamaan Buddha di Indonesia menunjukkan bahwa akuntabilitas dan transparansi berkaitan dengan employee performance dalam pengelolaan aset organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi keagamaan juga menghadapi tuntutan profesionalisasi tata kelola, termasuk dalam aspek pengelolaan sumber daya manusia dan kinerja organisasi.

Sementara itu, Path-Goal Theory tetap relevan untuk menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin dapat disesuaikan dengan kebutuhan anggota dan kondisi organisasi. Penelitian Astari (2024), misalnya, menemukan penerapan gaya directive dan achievement-oriented dalam konteks organisasi pendidikan. Literatur mengenai Path-Goal Theory juga menegaskan relevansi pendekatan tersebut dalam menghadapi perubahan dan kompleksitas lingkungan organisasi karena pemimpin dituntut mampu memberikan arahan, dukungan, partisipasi, maupun dorongan pencapaian sesuai dengan kebutuhan situasional.

Meskipun penelitian mengenai kepemimpinan dan kinerja pada organisasi nonprofit telah berkembang, masih terdapat beberapa kesenjangan penelitian. Pertama, secara teoritis, penelitian nonprofit lebih banyak menggunakan pendekatan transformational leadership, transactional leadership, atau Leader-Member Exchange, sedangkan kajian empiris yang secara khusus menguji empat perilaku kepemimpinan dalam Path-Goal Theory, yaitu directive, supportive, participative, dan achievement-oriented leadership, masih relatif terbatas. Kedua, secara kontekstual, penelitian mengenai kepemimpinan nonprofit lebih banyak dilakukan pada organisasi pelayanan sosial, kesehatan, pendidikan, dan organisasi nonprofit profesional, sementara organisasi kemasyarakatan berbasis keagamaan memiliki karakteristik yang berbeda karena aktivitas organisasi dipengaruhi oleh nilai keagamaan, semangat pengabdian, hubungan sosial, struktur kepengurusan, dan pengaruh figur pemimpin. Ketiga, secara empiris masih terbatas penelitian yang secara khusus mengkaji keterkaitan

gaya kepemimpinan Path-Goal dengan motivasi kerja dan kualitas kinerja sumber daya manusia pada organisasi kemasyarakatan keagamaan di Indonesia.

Kesenjangan tersebut menjadi semakin relevan dalam konteks Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama (PCNU) Kota Tangerang Selatan. Berdasarkan observasi awal, ditemukan adanya penurunan kinerja pengurus, komunikasi dua arah yang belum optimal, kecenderungan pengambilan keputusan secara sepihak, pembagian tugas yang belum sepenuhnya sesuai dengan tupoksi, keterbatasan anggaran, serta kejenuhan dalam menjalankan tugas organisasi. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan ketidakjelasan peran, menurunkan motivasi kerja, dan melemahkan komitmen pengurus sehingga dapat menghambat keberlanjutan program organisasi. Dengan demikian, persoalan kepemimpinan dalam konteks PCNU tidak semata-mata berkaitan dengan kemampuan pemimpin mencapai target program, tetapi juga dengan kemampuan pemimpin membuka jalur pencapaian tujuan, mengurangi hambatan kerja, memberikan dukungan, melibatkan pengurus dalam pengambilan keputusan, dan mendorong pencapaian yang sesuai dengan kapasitas organisasi.

Berdasarkan state of the art dan research gap tersebut, penelitian ini menempatkan Path-Goal Theory sebagai kerangka untuk menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan dapat berperan dalam meningkatkan motivasi kerja dan kualitas sumber daya manusia pada organisasi kemasyarakatan berbasis keagamaan. Penelitian ini memiliki kontribusi teoritis dengan memperluas penerapan Path-Goal Theory ke dalam konteks organisasi nonprofit/keagamaan yang memiliki orientasi pengabdian dan nilai sosial-keagamaan. Secara empiris, penelitian ini memberikan bukti mengenai relevansi empat gaya kepemimpinan Path-Goal dalam menjelaskan kondisi motivasi dan kualitas kinerja pengurus pada PCNU Kota Tangerang Selatan. Secara praktis, penelitian ini diharapkan menghasilkan rekomendasi bagi pimpinan organisasi dalam mengembangkan pola kepemimpinan yang lebih adaptif, partisipatif, suportif, dan berorientasi pada pencapaian tanpa menghilangkan karakter sosial-keagamaan organisasi.

Dengan demikian, kebaruan penelitian ini tidak semata-mata terletak pada penggunaan Path-Goal Theory, tetapi pada penerapan dan kontekstualisasi empat perilaku kepemimpinan Path-Goal untuk memahami hubungan antara kepemimpinan, motivasi kerja, dan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi kemasyarakatan keagamaan di Indonesia, khususnya pada PCNU Kota Tangerang Selatan. Pendekatan tersebut diharapkan dapat menjembatani kesenjangan antara teori kepemimpinan berbasis kinerja yang banyak dikembangkan pada organisasi formal dan kebutuhan tata kelola SDM pada organisasi nonprofit/keagamaan yang memiliki karakteristik nilai, struktur, dan pola pengabdian yang berbeda.

Kajian Teori

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dinamis yang diterapkan seorang pimpinan dalam berinteraksi serta memengaruhi pengikutnya agar mau bekerja sama dan mencapai tujuan organisasi secara optimal. Pendekatan atau gaya ini dapat bertransformasi sesuai dengan karakteristik bawahannya serta situasi organisasi yang berkembang (Cahyadi, 2022, sebagaimana dikutip dalam Nikmat, 2022). Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku, filsafat, serta pendekatan yang dipilih seorang pemimpin untuk memengaruhi pikiran, sikap, dan tindakan bawahannya demi menyelaraskan tujuan individu dengan target organisasi (Apriyanto, 2020; Hasibuan, 2017; Setiana, 2022; Zaharuddin, 2021). Penerapan gaya kepemimpinan yang efektif berdampak langsung pada peningkatan gairah, kepuasan kerja, serta produktivitas pegawai (Hasibuan, 2017). Keberhasilan kepemimpinan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menerapkan pendekatan situasional serta keterbukaannya dalam menampung aspirasi bawahan secara selektif berbasis analisis yang dapat dipertanggungjawabkan (Apriyanto, 2020).

Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja, kemampuan, atau prestasi yang dicapai seseorang, baik secara kualitas maupun kuantitas dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawabnya. Keberhasilan kinerja ini dipengaruhi oleh tiga aspek utama, yaitu kualitas yang berkaitan dengan mutu hasil kerja, kuantitas yang mengukur pencapaian target *output*, serta efektivitas yang menunjukkan seberapa baik tujuan organisasi berhasil dicapai. Pada intinya, kinerja menjadi tolok ukur efisiensi dan efektivitas seseorang dalam memanfaatkan sumber daya serta kapasitas yang dimilikinya untuk menghasilkan luaran (*output*) yang diharapkan secara optimal.

Motivasi

Motivasi merupakan dorongan psikologis baik yang bersumber dari dalam diri (internal) maupun dari luar (eksternal) yang menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mengarahkan usaha terbaiknya guna mengatasi hambatan serta mencapai tujuan organisasi (Berelson & Steiner, 1964; Muflihun, 2024; Robbins, 2006, 2007; Samsudin, 2009). Secara mendasar, motivasi berakar dari motif, yaitu penggerak internal yang dipicu oleh keinginan untuk memenuhi kebutuhan biologis, emosional, hingga pengakuan sosial (Cascio, 1992, sebagaimana dikutip dalam Hasibuan, 1999; Hasibuan, 1999; Moekijat, 1999).

Para ahli menyimpulkan bahwa mempelajari motivasi berarti memahami alasan mendasar di balik perilaku manusia serta bagaimana perilaku tersebut dipertahankan dan diarahkan untuk memenuhi kebutuhan pribadi sekaligus mendukung efektivitas sasaran organisasi (Moskowitz, 1978, sebagaimana dikutip dalam Hasibuan, 1999; Robbins, 2006; Encyclopedia Americana, 1999, sebagaimana dikutip dalam Hasibuan, 1999).

Kualitas Sumber Daya Manusia

Secara konseptual, kualitas merupakan konsep multidimensional dinamis yang mencakup tingkat keunggulan proses, standar, konsistensi, serta hasil akhir suatu produk, jasa, maupun kinerja dalam memenuhi harapan pemangku kepentingan (Garvin, 1987; Juran, 1992). Dalam perspektif manajemen, kualitas menekankan pada kesesuaian terhadap spesifikasi atau standar baku secara konsisten tanpa penyimpangan (Crosby, 1979).

Dalam konteks sumber daya manusia, kualitas mencerminkan kompetensi, keterampilan, etos kerja, dan komitmen individu dalam menyelesaikan tugas secara efektif serta efisien demi mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2017). Kuantitas dan kualitas kinerja SDM ini sangat dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinan serta motivasi kerja yang diterapkan (Robbins & Judge, 2017). Dalam penelitian ini, kualitas difokuskan pada kualitas kinerja SDM, yaitu tingkat keberhasilan pengurus dalam menjalankan tugas organisasi secara efektif, bertanggung jawab, dan sesuai standar. Indikator kualitas diukur melalui tiga aspek utama: 1) Pencapaian program kerja, 2) Ketepatan waktu pelaksanaan tugas, dan 3) Kontribusi nyata terhadap sasaran strategis organisasi yang didorong oleh gaya kepemimpinan berbasis kinerja.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami secara mendalam peran gaya kepemimpinan berbasis kinerja dalam meningkatkan motivasi dan kualitas sumber daya manusia pada Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama (PCNU) Kota Tangerang Selatan. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian berorientasi pada pemahaman terhadap pengalaman, persepsi, interpretasi, dan praktik kepemimpinan yang berlangsung dalam konteks organisasi. Desain studi kasus digunakan untuk memperoleh pemahaman yang kontekstual mengenai bagaimana gaya kepemimpinan berbasis kinerja dipahami dan dijalankan oleh pengurus organisasi dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Penelitian dilaksanakan di lingkungan PCNU Kota Tangerang Selatan. Penentuan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa PCNU Kota Tangerang Selatan merupakan organisasi yang memiliki struktur kepengurusan dan pembagian bidang kerja yang memungkinkan peneliti mengkaji praktik kepemimpinan, motivasi kerja, serta pengembangan kualitas sumber daya manusia secara kontekstual.

Pemilihan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu penentuan informan berdasarkan pertimbangan bahwa individu tersebut memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dengan fenomena yang diteliti. Kriteria informan meliputi: (1) merupakan pengurus PCNU Kota Tangerang Selatan; (2) memiliki pengalaman langsung dalam berinteraksi dengan pimpinan atau menjalankan kebijakan organisasi; (3) memahami mekanisme pembagian tugas, penilaian kinerja, pemberian arahan, dan pengembangan kapasitas pengurus; dan (4) bersedia memberikan informasi secara mendalam mengenai pengalaman dan persepsinya terhadap gaya kepemimpinan berbasis kinerja. Informan utama terdiri atas 9 orang, yang meliputi ketua/ketua bidang, sekretaris, dan pengurus bidang yang relevan dengan fokus penelitian. Jumlah informan ditentukan berdasarkan kecukupan informasi dan prinsip data saturation, yaitu ketika wawancara tambahan tidak lagi menghasilkan informasi substantif yang berbeda mengenai tema utama penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara yang dikembangkan berdasarkan fokus penelitian. Pertanyaan wawancara mencakup persepsi informan terhadap karakteristik kepemimpinan berbasis kinerja, bentuk pemberian arahan dan evaluasi, mekanisme penghargaan dan pengakuan terhadap kinerja, pengalaman motivasi dalam menjalankan tugas organisasi, serta persepsi mengenai pengembangan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia. Wawancara dilakukan sebanyak 9 kali dengan durasi sekitar kurang lebih 30 menit untuk setiap informan. Wawancara direkam atas persetujuan informan, kemudian ditranskripsikan secara verbatim untuk memudahkan proses analisis, dan juga dilakukan observasi dilakukan secara partisipatif/nonpartisipatif sesuai kondisi penelitian terhadap aktivitas organisasi yang berkaitan dengan praktik kepemimpinan dan pelaksanaan tugas pengurus. Prosedur observasi meliputi penentuan aspek yang diamati, pelaksanaan pengamatan pada kegiatan organisasi/koordinasi/pelaksanaan program, pencatatan perilaku dan interaksi yang relevan dalam catatan lapangan, serta pengorganisasian hasil pengamatan berdasarkan fokus penelitian. Observasi diarahkan pada pola komunikasi antara pimpinan dan pengurus, pemberian instruksi, koordinasi pekerjaan, proses evaluasi, respons pengurus terhadap arahan pimpinan, dan bentuk interaksi yang berkaitan dengan motivasi serta pengembangan kapasitas sumber daya manusia.

Studi dokumentasi digunakan sebagai data pendukung untuk memperkuat informasi yang diperoleh melalui wawancara dan observasi.

Dokumen yang dianalisis meliputi struktur organisasi, program kerja, laporan kegiatan, notulen rapat, dokumen evaluasi, pedoman organisasi, atau dokumen relevan lainnya. Dokumentasi dilakukan melalui proses identifikasi, pemilihan, pemeriksaan relevansi, dan pencatatan informasi dari dokumen yang berkaitan langsung dengan fokus penelitian. Dokumen tidak digunakan semata-mata sebagai pelengkap, tetapi sebagai sumber data yang memungkinkan peneliti membandingkan antara informasi yang disampaikan informan dengan praktik dan dokumen organisasi. Dan kemudian analisis data dilakukan secara metode analisis data kualitatif yang dilakukan secara berkesinambungan dan berputar (siklus) hingga tuntas, proses ini melibatkan empat komponen utama yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi, yang saling berinteraksi secara terus-menerus. Pada tahap awal, hasil wawancara ditranskripsikan dan seluruh data wawancara, observasi, serta dokumentasi diorganisasikan berdasarkan sumber dan fokus penelitian. Selanjutnya dilakukan proses coding secara bertahap. Sebagai bentuk awal dilakukan dengan mengidentifikasi unit-unit informasi yang memiliki relevansi dengan fokus penelitian, seperti pola komunikasi pimpinan, pemberian arahan, evaluasi kinerja, penghargaan, motivasi, pengembangan kompetensi, dan kualitas sumber daya manusia. Dan tahap akhir dilakukan melalui penarikan dan verifikasi kesimpulan dengan membandingkan temuan dari berbagai informan serta sumber data. Dengan demikian, interpretasi penelitian tidak semata-mata didasarkan pada satu pernyataan informan, tetapi dibangun melalui proses perbandingan dan pengujian konsistensi informasi. Dan juga dilakukan Triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan temuan observasi dan dokumentasi. Dalam penyajian hasil penelitian, peneliti menghindari penggunaan bahasa kausal yang melampaui karakteristik penelitian kualitatif. Temuan tidak dinyatakan sebagai hubungan sebab-akibat secara deterministik, melainkan sebagai hasil interpretasi terhadap pengalaman dan persepsi informan dalam konteks organisasi. Oleh karena itu, formulasi seperti "terbukti efektif" atau "memicu peningkatan motivasi" tidak digunakan. Sebaliknya, penelitian menggunakan formulasi seperti "temuan menunjukkan", "informan memandang", "informan menggambarkan", atau "data mengindikasikan adanya kecenderungan". Pendekatan ini dimaksudkan agar interpretasi tetap konsisten dengan karakter penelitian kualitatif yang menekankan pemaknaan terhadap fenomena dalam konteksnya.

Penelitian ini juga memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian berfokus pada satu organisasi, yaitu PCNU Kota Tangerang Selatan, sehingga temuan lebih tepat dipahami sebagai pemahaman kontekstual dan tidak secara langsung digeneralisasikan kepada seluruh organisasi keagamaan. Kedua, data penelitian sangat bergantung pada pengalaman dan persepsi informan sehingga kemungkinan adanya subjektivitas dalam penyampaian informasi tetap perlu diperhatikan. Ketiga, keterbatasan akses terhadap dokumen internal organisasi dapat memengaruhi keluasan data dokumentasi yang dianalisis. Keempat, penelitian kualitatif dengan periode pengamatan tertentu belum tentu menggambarkan perubahan praktik kepemimpinan dan motivasi secara longitudinal (secara berulang).

HASIL dan PEMBAHASAN

Hasil

Uji keabsahan data kualitatif dalam penelitian ini dilakukan melalui empat kriteria utama, yaitu kredibilitas (*credibility*), transferabilitas (*transferability*), dependabilitas (*dependability*), dan konfirmabilitas (*confirmability*). Kredibilitas data dijamin melalui triangulasi sumber dengan mengonfirmasi narasi dari unsur Syuriah dan Tanfidziyah, triangulasi teknik yang memadukan wawancara, observasi, dan dokumen internal, serta *member check* untuk memverifikasi kebenaran transkrip kepada para informan. Sementara itu, transferabilitas dicapai melalui penyajian uraian rinci (*thick description*) mengenai dinamika kepemimpinan dan budaya organisasi nirlaba-keagamaan di PCNU Kota Tangerang Selatan agar relevansinya dapat dinilai untuk konteks organisasi sejenis.

Dan sebagai gambaran yaitu hasil wawancara langsung dengan. (KH. Abdullah Mas'ud.MA) yang merupakan Ketua Tanfidziyah pengurus cabang Nahdlatul Ulama Tangerang selatan, bahwa Gaya kepemimpinan yang berbasis musyawarah membuat setiap keputusan selalu melibatkan banyak unsur, sehingga keputusan lebih diterima oleh semua pihak. Termasuk yang disampaikan oleh KH. Himam Muzzahir (Rais Syuriah) Gaya kepemimpinan PCNU Kota Tangerang Selatan memberikan pengaruh positif terhadap semangat, loyalitas, dan partisipasi pengurus maupun warga NU melalui pendekatan kolektif dan partisipatif yang mengedepankan sinergi seluruh potensi organisasi. Kepemimpinan yang berorientasi pada kebersamaan, pengembangan SDM, dan pemberdayaan kader mampu menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*). Sementara itu Kyai. Muhammad Haniffudi, menyampaikan bahwa kepemimpinan yang menekankan keteladanan (*uswah*) mendorong pengurus untuk lebih disiplin dan ikut aktif dalam kegiatan organisasi. Kemudian dalam pandangan Muhammad Izzul Mutho yang memberikan pemikirannya bahwa kepemimpinan PCNU Tangerang Selatan dijalankan secara partisipatif dengan melibatkan pengurus melalui forum resmi maupun komunikasi informal di luar mekanisme rapat formal organisasi. Sementara itu, Ust. Kholid Yahya memandang bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan memiliki kecenderungan karismatik, namun masih terdapat kelemahan dalam aspek pendelegasian kewenangan serta implementasi kepemimpinan yang belum berjalan secara optimal dalam sistem organisasi.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan PCNU Tangerang Selatan tidak hanya bertumpu pada aspek struktural formal, tetapi juga dipengaruhi oleh peran personal pemimpin dalam membangun relasi dengan pengurus. Dalam perspektif kepemimpinan berbasis kinerja, kombinasi antara pendekatan partisipatif dan karismatik menjadi modal penting dalam menggerakkan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Di sisi lain, uji dependabilitas dan konfirmabilitas diterapkan untuk menjaga konsistensi metodologis serta objektivitas hasil penelitian. Dependabilitas diuji melalui mekanisme audit trail terhadap seluruh tahapan riset, mulai dari pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan. Sejalan dengan itu, konfirmabilitas membuktikan bahwa temuan penelitian terutama mengenai perlunya penguatan pendelegasian tugas dan evaluasi kinerja murni bersumber dari data mentah hasil wawancara dan fakta lapangan, sehingga terbebas dari bias subjektivitas peneliti.

Tabel 1. Data Narasumber

No	Jabatan
1	Wakil Ketua Syuriah PCNU Tansel
2	Wakil Sekretaris PCNU Tansel
3	Ketua Tanfidziyah Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama (PCNU)
4	Rais Syuriah
5	Ketua Lembaga Bathsul Masail
6	Anggota Kader Syuriah PCNU Tangerang Selatan

Pembahasan

Gaya kepemimpinan berbasis kinerja memegang peran strategis dalam mengoptimalkan motivasi kerja, kualitas kinerja, serta pengelolaan sumber daya manusia (SDM) pada Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama (PCNU) Kota Tangerang Selatan. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa keberhasilan organisasi keagamaan nirlaba tidak hanya bertumpu pada pengambilan keputusan top-down, melainkan pada kapasitas pemimpin dalam membangun sistem kerja yang terintegrasi, mendorong motivasi intrinsik, serta menciptakan iklim organisasi yang kolaboratif.

Karakteristik Kepemimpinan dan Pendelegasian Kewenangan

Secara empiris, pola kepemimpinan di PCNU Kota Tangerang Selatan merefleksikan perpaduan antara pendekatan karismatik dan partisipatif. Pengaruh personal pimpinan menjadi penggerak utama massa (karismatik), sementara keterlibatan pengurus dalam pengambilan keputusan diakomodasi melalui forum-forum resmi (partisipatif). Hal ini sejalan dengan pandangan Robbins dan Judge (2019) mengenai fungsi kepemimpinan dalam memengaruhi kelompok guna mencapai tujuan bersama. Namun demikian, penelitian menemukan bahwa pendelegasian kewenangan dan distribusi tanggung jawab operasional belum berjalan optimal, sehingga diperlukan penguatan kepemimpinan berbasis sistem yang lebih terstruktur.

Karakteristik partisipatif yang ditemukan dalam penelitian memiliki keterkaitan langsung dengan perilaku *participative leadership* dalam *Path-Goal Theory*. Keterlibatan pengurus dalam proses pengambilan keputusan, pemberian ruang untuk menyampaikan pendapat, serta pelibatan anggota dalam penyelesaian persoalan organisasi menunjukkan bahwa pemimpin tidak sepenuhnya menerapkan pola pengambilan keputusan yang bersifat top-down. Praktik tersebut memungkinkan anggota memahami alasan dan arah keputusan organisasi sekaligus meningkatkan rasa memiliki terhadap keputusan yang dihasilkan. Dengan demikian, kepemimpinan partisipatif berfungsi sebagai mekanisme untuk memperjelas *path* sekaligus meningkatkan motivasi anggota dalam mencapai *goal* organisasi. Sementara itu, karakteristik karismatik yang muncul dalam temuan penelitian dipahami sebagai kategori empiris yang menggambarkan kemampuan personal pemimpin dalam membangun kepercayaan, memberikan keteladanan, mengkomunikasikan visi, serta menggerakkan anggota untuk berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Karakteristik tersebut bukan merupakan kategori perilaku utama dalam *Path-Goal Theory*, tetapi memberikan penjelasan kontekstual mengenai mekanisme yang memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi anggota. Dalam organisasi keagamaan nirlaba seperti PCNU, kapasitas pemimpin dalam membangun legitimasi personal dan kepercayaan dapat menjadi faktor yang memperkuat penerimaan anggota terhadap arah dan tujuan organisasi.

Pendelegasian kewenangan selanjutnya menunjukkan bahwa pemimpin memberikan ruang kepada pengurus untuk menjalankan tanggung jawab sesuai dengan bidang dan kompetensinya. Dalam perspektif *Path-Goal Theory*, pendelegasian tersebut dapat dipahami sebagai upaya untuk mengurangi hambatan pencapaian tujuan, memperjelas tanggung jawab, serta memberikan kesempatan kepada anggota untuk menggunakan kapasitasnya secara optimal. Pendelegasian yang disertai arahan dan dukungan memungkinkan anggota memiliki otonomi dalam melaksanakan tugas tanpa kehilangan orientasi terhadap tujuan organisasi.

Berdasarkan temuan tersebut, hubungan antara karakteristik kepemimpinan karismatik dan partisipatif dengan *Path-Goal Theory* bersifat komplementer. *Path-Goal Theory* tetap menjadi landasan teoritik utama untuk menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin memengaruhi motivasi dan pencapaian tujuan, sedangkan kategori karismatik dan partisipatif merupakan hasil kategorisasi empiris yang menjelaskan bentuk nyata kepemimpinan yang ditemukan di lapangan, sehingga pada intinya bahwa partisipatif memiliki hubungan langsung dengan *Path-Goal*, sedangkan karismatik merupakan kategori empiris yang muncul dari data dan berfungsi sebagai karakteristik pemimpin yang memperkuat mekanisme motivasional dalam *Path-Goal Theory*.

Orientasi Motivasi Pengurus

Gaya kepemimpinan berbasis kinerja terbukti berdampak positif terhadap peningkatan motivasi kerja pengurus. Berbeda dengan organisasi komersial, motivasi di PCNU Kota Tangerang Selatan didominasi oleh faktor intrinsik berupa semangat khidmah (pengabdian), loyalitas organisasi, dan komitmen terhadap nilai-nilai keagamaan. Fenomena ini relevan dengan hierarki kebutuhan Maslow (1970) pada pemenuhan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri, serta teori dua faktor Herzberg et al. (1959) terkait aspek penentu dorongan kerja (motivator) seperti pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan berkontribusi tanpa mengharapkan imbalan material. Hal penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan berbasis kinerja berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja pengurus PCNU Kota Tangerang Selatan. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, ditemukan bahwa dorongan pengurus dalam melaksanakan tugas tidak hanya berkaitan dengan kompensasi atau keuntungan material, tetapi juga berkaitan dengan pengalaman memperoleh kepercayaan, pengakuan, kesempatan berkontribusi, loyalitas terhadap organisasi, serta nilai pengabdian atau *khidmah*. Dan berdasarkan pernyataan langsung informan yaitu KH. Himam Muzzahir (Rais Syuriah), yang menjadi

motivasi yang terus bersemangat pada organisasi adalah kesadaran atau niat untuk berhitmat pada Nu hal ini yang mendorong bahwa tidak semata-mata didasarkan pada imbalan material. Demikian pula informan yaitu Kyai. Muhammad Haniffudi, yang merupakan Ketua Lembaga Bathsul Masail, bahwa diperlukan penguatan pelatihan dan pendidikan kader agar pengurus memiliki kompetensi keagamaan, sosial, dan manajerial yang seimbang, dan ini juga menjadi bagian dari praktik kepemimpinan dapat menjadi stimulus terhadap motivasi intrinsik pengurus.

Bahwa praktik kepemimpinan berbasis kinerja ditemukan berkaitan dengan meningkatnya motivasi pengurus, sementara data kualitatif menunjukkan bahwa motivasi tersebut berlangsung dalam konteks organisasi yang memiliki orientasi pengabdian (*khidmah*), loyalitas, dan nilai-nilai keorganisasian. Kepemimpinan melalui pemberian tanggung jawab, pengakuan, kepercayaan, dan kesempatan berkontribusi tampak memperkuat motivasi intrinsik tersebut.

Efektivitas Kinerja dan Pengembangan SDM

Penerapan kepemimpinan berbasis kinerja turut berkontribusi pada penguatan sistem organisasi, koordinasi antarstruktur, dan efektivitas pelaksanaan program kerja. Temuan wawancara menunjukkan bahwa penerapan tersebut tidak hanya diwujudkan melalui pembagian tugas dan penetapan tanggung jawab, tetapi juga melalui pelaksanaan program kerja yang melibatkan pengurus, lembaga, dan badan otonom di lingkungan PCNU Kota Tangerang Selatan. Salah satu bentuk konkretnya adalah pelaksanaan rapat koordinasi dan evaluasi program kerja yang digunakan untuk menyampaikan perkembangan kegiatan, mengidentifikasi kendala pelaksanaan, serta menentukan tindak lanjut. Berdasarkan hasil observasi, koordinasi dilakukan melalui pertemuan pengurus dan komunikasi antarpengurus dalam proses pelaksanaan kegiatan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis kinerja berperan dalam mengarahkan anggota agar bekerja berdasarkan tugas dan target program yang telah ditetapkan. Temuan lapangan tersebut mengonfirmasi pandangan Mangkunegara (2017) dan Wibowo (2018) bahwa kinerja merupakan akumulasi pencapaian proses dan hasil kerja, baik dari aspek kualitas maupun kuantitas. Meskipun demikian, hasil wawancara juga menunjukkan masih terdapat kendala dalam koordinasi lintas lembaga dan badan otonom, terutama berkaitan dengan komunikasi, sinkronisasi jadwal kegiatan, pembagian kewenangan, serta belum seragamnya mekanisme evaluasi. Hasil observasi memperlihatkan bahwa koordinasi antarpelaksana kegiatan belum seluruhnya didukung oleh indikator kinerja yang terukur, sehingga keberhasilan program masih cenderung dinilai berdasarkan terlaksana atau tidaknya kegiatan. Kondisi tersebut menjadi salah satu faktor yang menyebabkan proses evaluasi belum sepenuhnya mampu mengukur efektivitas dan dampak program secara objektif.

Pada aspek pengembangan SDM, kepemimpinan berbasis kinerja diwujudkan melalui kegiatan kaderisasi, pelatihan, dan pembinaan anggota secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil wawancara, kegiatan kaderisasi diarahkan untuk mempersiapkan anggota agar memiliki kemampuan organisasi, kepemimpinan, serta pemahaman terhadap nilai-nilai ke-NU-an. Selain itu, pelatihan dan pembinaan diberikan untuk meningkatkan kemampuan anggota dalam melaksanakan tugas sesuai bidang masing-masing. Hasil observasi terhadap pelaksanaan kegiatan menunjukkan adanya proses pembinaan melalui pengarahan, pendampingan, dan keterlibatan anggota dalam kegiatan organisasi. Dengan demikian, pengembangan SDM tidak hanya dilakukan melalui kegiatan formal, tetapi juga melalui proses belajar yang berlangsung dalam praktik organisasi sehari-hari. Temuan ini sejalan dengan Hasibuan (2019) dan Sedarmayanti (2017) yang menempatkan pengembangan kompetensi sebagai bagian penting dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Secara holistik, temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi, kinerja, dan kualitas SDM membentuk suatu siklus yang saling memengaruhi (*interrelated system*). Kepemimpinan yang memberikan arahan, pembagian tugas, pembinaan, dan evaluasi dapat meningkatkan motivasi anggota. Motivasi tersebut selanjutnya mendorong anggota untuk melaksanakan tugas dan program kerja secara lebih optimal, sedangkan pengalaman dan capaian kinerja yang diperoleh menjadi bagian dari proses peningkatan kapasitas SDM. Siklus tersebut terlihat dari keterlibatan anggota dalam kegiatan organisasi, proses kaderisasi, pelatihan, pembinaan, serta pelaksanaan dan evaluasi program kerja yang ditemukan melalui wawancara dan observasi.

Meskipun demikian, penelitian menemukan bahwa penguatan tata kelola organisasi masih memerlukan perbaikan pada beberapa aspek. Pertama, sistem pendelegasian tugas perlu dibuat lebih jelas agar setiap pengurus memahami kewenangan dan tanggung jawabnya. Kedua, koordinasi antarlembaga dan badan otonom perlu dilakukan secara lebih sistematis melalui agenda koordinasi dan

mekanisme komunikasi yang jelas. Ketiga, evaluasi kinerja perlu dilengkapi indikator yang dapat mengukur proses, capaian, dan dampak program, bukan hanya keberlangsungan kegiatan. Keempat, digitalisasi sistem informasi organisasi dapat dikembangkan untuk mendukung dokumentasi program, penyampaian informasi, pemantauan pelaksanaan kegiatan, dan evaluasi kinerja. Dengan penguatan aspek-aspek tersebut, kepemimpinan berbasis kinerja di PCNU Kota Tangerang Selatan diharapkan tidak hanya berorientasi pada penyelesaian program, tetapi juga mampu membangun sistem organisasi yang profesional, terkoordinasi, terukur, dan berkelanjutan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat ditarik kesimpulan:

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis data, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berbasis kinerja memiliki peran strategis dalam meningkatkan motivasi kerja, kualitas kinerja, serta pengembangan sumber daya manusia (SDM) pada Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama (PCNU) Kota Tangerang Selatan. Kebijakan kepemimpinan di PCNU Kota Tangerang Selatan merefleksikan kombinasi antara gaya karismatik dan partisipatif, di mana pengaruh figur pimpinan berpadu dengan keterlibatan pengurus dalam ruang pengambilan keputusan. Penerapan pendekatan berbasis kinerja terbukti efektif memicu motivasi intrinsik pengurus yang didominasi oleh semangat khidmah (pengabdian) dan loyalitas keagamaan, melebihi dorongan finansial material. Implikasi dari kepemimpinan dan tingginya motivasi ini terefleksikan pada peningkatan efektivitas pelaksanaan program kerja serta penguatan kapasitas kompetensi anggota secara berkelanjutan.

Kendati memberikan dampak positif, penelitian ini mengidentifikasi beberapa hambatan utama, yaitu belum optimalnya pendelegasian kewenangan operasional, kelemahan koordinasi lintas lembaga dan badan otonom, serta ketiadaan indikator evaluasi kinerja yang terukur. Implikasi praktis dari penelitian ini menekankan pentingnya penguatan tata kelola organisasi bagi pimpinan PCNU Kota Tangerang Selatan melalui pembagian tugas (tupoksi) yang secara terus dilakukan secara berkelanjutan. pelembagaan sistem evaluasi kinerja berbasis indikator yang rasional, serta percepatan digitalisasi sistem informasi organisasi guna mewujudkan tata kelola organisasi keagamaan nirlaba yang profesional, adaptif, dan akuntabel.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus, A., Suryani, T., & Rahmawati, I. (2021). The impact of path-goal leadership styles on organizational commitment and employee performance. *Journal of Human Resource Management Studies*, 11(2), 115–128.
- Al-Khaled, A. A., & Fasochah, F. (2022). Leadership style, work motivation, and employee performance: Empirical evidence from non-profit organizations. *International Journal of Social Science Research*, 10(1), 45–58.
- Apriyanto, A. (2020). *Gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi*. Penerbit Alfabeta.
- Basit, A., Sebastian, V., & Hassan, Z. (2021). Impact of leadership style on employee performance: A moderating role of work motivation. *Asian Journal of Economics and Business*, 2(3), 201–215.
- Berelson, B., & Steiner, G. A. (1964). *Human behavior: An inventory of scientific findings*. Harcourt, Brace & World.
- Castells, M. (2000). *The rise of the network society*. Blackwell Publishers.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. McGraw-Hill.
- Effendi, R., Wardana, A., & Handayani, S. (2022). Performance-based leadership in corporate sectors: Enhancing human resource quality through goal orientation. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(4), 311–320. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no4.0311>
- Farida, U., & Hartono, S. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Umpo Press.
- Firmansyah, H., & Rahayu, S. (2021). Evaluasi gaya kepemimpinan path-goal terhadap produktivitas kerja karyawan perbankan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 16(1), 88–99.
- Garvin, D. A. (1987). Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, 65(6), 101–109.
- Gunawan, I., & Triana, E. (2022). Empirical study on leadership style, work motivation, and employee turnover in commercial entities. *European Journal of Business and Management*, 14(8), 67–76. <https://doi.org/10.7176/EJBM/14-8-07>
- Hasibuan, M. S. P. (1999). *Organisasi dan motivasi: Dasar peningkatan produktivitas*. Bumi Aksara.

- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi Revisi). Bumi Aksara.
- Hermanto, B., Setyadi, A., & Haryanto, D. (2022). Path-goal leadership theory and employee performance during organizational change. *Journal of Management and Leadership*, 5(2), 143–155. <https://doi.org/10.31933/jml.v5i2.589>
- Hidayat, T., & Kurniawan, A. (2023). Strategic leadership and performance management in public sector institutions. *Public Administration Review and Research*, 8(1), 22–34.
- Juran, J. M. (1992). *Juran on quality by design: The new steps for planning quality into goods and services*. Free Press.
- Kurniawan, R., & Susanto, B. (2023). Assessing the effectiveness of supportive and directive leadership in corporate environments. *Journal of Business Studies Quarterly*, 14(2), 102–114.
- Lapian, M., Tewal, B., & Lumantu, R. (2022). The influence of path-goal leadership style and work environment on volunteer performance in non-profit sectors. *International Journal of Applied Business and International Management*, 7(3), 89–101.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Moekijat. (1999). *Manajemen sumber daya manusia (manajemen kepegawaian)*. Mandar Maju.
- Mu'faridah, N. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap motivasi kerja pengurus organisasi nirlaba. *Jurnal Manajemen Organisasi*, 6(1), 34–45.
- Muflihah, A. (2024). *Dinamika motivasi kerja dalam organisasi modern*. Deepublish.
- Mulyadi, M., Nurani, N., & Wijaya, H. (2023). Human resource quality enhancement through participative leadership and motivation. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(1), 55–71.
- Nikmat, N. (2022). *Kepemimpinan situasional dalam era digital*. Nusantara Press.
- Nugroho, A., & Setyowati, E. (2022). Path-goal leadership theory in non-profit faith-based organizations: A quantitative approach. *Journal of Religion and Health Management*, 4(1), 12–25.
- Pratama, I., Setiawan, I., & Suhardi, S. (2021). The role of leadership style in boosting employee motivation and quality of work. *International Journal of Social Science and Business*, 5(4), 512–520.
- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, T. I. (2021). Education management leadership: Path-goal theory perspective on teacher performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(5), 110–123.
- Putra, D. A., Musadieuq, M. A., & Handayani, S. R. (2013). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2(1), 111–120.
- Putranti, R. (2016). Peran kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan kinerja pengurus organisasi kemasyarakatan. *Jurnal Ilmu Sosial dan Politik*, 5(2), 88–97.
- Rahmadani, S., Yulianto, E., & Utami, H. N. (2022). Analysis of leadership style implementation in state-owned enterprises. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, 8(2), 178–189.
- Ridwan, M. (2019). Gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi keagamaan: Studi kasus pada LSM sosial. *Jurnal Manajemen Keagamaan*, 3(2), 101–112.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi* (Edisi 10). PT Index.
- Robbins, S. P. (2007). *Organizational behavior* (12th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Samsudin, S. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Pustaka Setia.
- Santoso, H., Fahmi, I., & Syamsun, M. (2023). Empirical study of directive and supportive leadership in manufacturing industry. *Journal of Management Development*, 42(3), 245–259.
- Setiana, E. (2022). *Konsep dasar kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Media Sains Indonesia.
- Setiawan, R., & Indrawati, L. (2022). Path-goal leadership, employee engagement, and organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3410–3428. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2021-0034>
- Tueno, F. (2016). Peran kepemimpinan dalam mengoptimalkan kinerja organisasi. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 4(1), 45–56.
- Wibowo, A., Prasetyo, E., & Rahayu, M. (2023). Leadership styles and human resource development in community-based organizations. *Asian Social Science and Humanities Research*, 9(2), 77–88. <https://doi.org/10.20885/asshr.vol9.iss2.art4>

- Wijaya, A., & Putri, K. (2021). The influence of leadership style and work motivation on performance in commercial logistics companies. *Logistics and Supply Chain Management Review*, 3(1), 15–28.
- Zaharuddin, Z. (2021). *Teori kepemimpinan dan aplikasi manajemen SDM*. Rajawali Pers.