

KEPEMIMPINAN SEBAGAI PRIVILEGE: KRITIK TERHADAP TEORI SIFAT DALAM MEMBENTUK BIAS KEPEMIMPINAN

Irma Yusnia¹, Hasna Mutia Insani², Virda Andhara Sofia³, Nurul Widya Tanjung⁴,
Fathur Rokhman⁵, Nina Oktarina⁶, Gunawan Tjokro⁷

^{1,2,3,4,5,6,7} Sekolah Pascasarjana, Universitas Negeri Semarang

¹irmaysnia@students.unnes.ac.id, ²hasnamutia45@students.unnes.ac.id,

³virdaandharaa14@students.unnes.ac.id,

⁴tanjungnurul0506@students.unnes.ac.id, ⁵fathurrokhman@mail.unnes.ac.id,

⁶ninaoktarina@mail.unnes.ac.id, ⁷g.tjokro@dynaplast.co.id

ABSTRACT

One of the fundamental aspects of an organization is the success of leadership. Reality shows that leadership is not solely determined by innate traits, but also by social context, experience, and interaction with the environment. Therefore, a critical review is needed to reassess the relevance of trait theory in the context of contemporary leadership. This study is a descriptive study that employs a literature review method using data sources such as books, journals, and documents relevant to the topic. The findings indicate that trait theory in leadership positions individual characteristics as the primary factor in a leader's effectiveness; the existence of normative standards regarding the ideal leader is linked to specific social contexts; there is a connection between trait-based approaches and limited access to leadership positions; and there is a shift away from focusing exclusively on individual traits. Furthermore, a leader's focus on privilege can reinforce inequality and hinder the creation of inclusive and equitable leadership.

Keywords: *privilege, criticism of trait theory, leadership bias*

ABSTRAK

Salah satu aspek fundamental dalam organisasi adalah keberhasilan kepemimpinan. Realitas menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak semata-mata ditentukan oleh sifat bawaan, melainkan juga oleh konteks sosial, pengalaman, serta interaksi dengan lingkungan sehingga diperlukan kajian kritis untuk mengevaluasi kembali relevansi teori sifat dalam konteks kepemimpinan kontemporer. Penelitian ini termasuk dalam penelitian deskriptif yang menerapkan metode studi kepustakaan melalui sumber data buku, jurnal, dan dokumen yang sesuai topik. Hasil yang diperoleh berupa teori sifat dalam kepemimpinan menempatkan karakteristik individu sebagai faktor utama efektivitas pemimpin, adanya kecenderungan standar normatif mengenai pemimpin ideal, memiliki keterkaitan dengan konteks sosial tertentu. adanya keterkaitan antara pendekatan berbasis sifat dengan terbatasnya akses terhadap posisi kepemimpinan, dan adanya perkembangan yang tidak lagi berfokus secara eksklusif pada sifat individu. Selain itu, keberfokusan pemimpin diangkat dari privilege dapat memperkuat ketimpangan dan menghambat terciptanya kepemimpinan yang inklusif dan berkeadilan.

Kata Kunci: *privilege, kritik teori sifat, bias kepemimpinan*

A. Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek fundamental dalam menentukan keberhasilan organisasi, baik dalam konteks pendidikan, sosial, maupun bisnis. Dalam kajian klasik, kepemimpinan sering dipahami melalui pendekatan teori sifat (*trait theory*) yang menekankan bahwa pemimpin dilahirkan dengan karakteristik tertentu yang membedakannya dari individu lain. Teori ini berakar pada pemikiran "*leaders are born, not made*", yang mengasumsikan bahwa kualitas kepemimpinan merupakan atribut bawaan yang relatif stabil sepanjang kehidupan individu (Heryana, 2024). Karakteristik seperti kecerdasan, kepercayaan diri, dominasi, dan motivasi berprestasi dianggap sebagai indikator utama dalam menentukan efektivitas seorang pemimpin (Satyawati, 2024).

Meskipun Mukhtar (2025) telah mengkaji teori sifat dalam kepemimpinan dan mengkritik keterbatasannya, sebagian besar kajian masih berfokus pada efektivitas karakteristik individu dalam menentukan keberhasilan pemimpin, tanpa mengkaji secara mendalam implikasi sosial dari pendekatan

tersebut. Syakur et al., (2025) cenderung mengalihkan perhatian pada kepemimpinan transformasional, situasional, dan inklusif, namun belum banyak yang secara eksplisit mengkritisi bagaimana teori sifat berkontribusi dalam membentuk bias struktural dan persepsi kepemimpinan sebagai privilege. Selain itu, kajian yang menghubungkan teori kepemimpinan klasik dengan isu ketimpangan sosial, seperti bias gender dan akses terhadap posisi kepemimpinan, masih terbatas. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang secara kritis mengeksplorasi teori sifat tidak hanya sebagai konsep teoritis, tetapi juga sebagai konstruksi sosial yang berpotensi menciptakan eksklusivitas dalam kepemimpinan.

Namun, dalam perkembangan kajian kepemimpinan modern, pendekatan ini mulai mendapatkan kritik tajam. Realitas menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak semata-mata ditentukan oleh sifat bawaan, melainkan juga oleh konteks sosial, pengalaman, serta interaksi dengan lingkungan. Hal ini sejalan dengan pergeseran paradigma dari pendekatan sifat menuju pendekatan perilaku dan

situasional yang lebih menekankan aspek pembelajaran dan adaptasi (Ottsen, 2022). Dengan demikian, asumsi bahwa kepemimpinan adalah “hak istimewa” (privilege) yang hanya dimiliki oleh individu tertentu menjadi semakin problematis. Prinsip kesetaraan dan non-diskriminasi dalam kepemimpinan sejalan dengan nilai-nilai yang terkandung dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 27 ayat (1) serta Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menekankan pengembangan potensi individu secara menyeluruh.

Fenomena ini semakin relevan ketika dikaitkan dengan munculnya bias dalam praktik kepemimpinan. Pendekatan berbasis sifat cenderung menciptakan standar normatif tentang “pemimpin ideal” yang sering kali bias terhadap gender, latar belakang sosial, maupun budaya tertentu. Hasibuan et al., (2025) menunjukkan bahwa bias dalam kepemimpinan dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan, rekrutmen, serta penilaian kinerja,

sehingga berpotensi menghambat terciptanya kepemimpinan yang inklusif dan berkeadilan. Dalam konteks ini, teori sifat tidak hanya menjadi kerangka analisis, tetapi juga berkontribusi dalam membentuk struktur ketimpangan dalam kepemimpinan.

Di sisi lain, kondisi nyata di berbagai organisasi, termasuk lembaga pendidikan, menunjukkan bahwa individu dengan potensi kepemimpinan sering kali tidak mendapatkan kesempatan yang sama karena tidak memenuhi stereotip sifat kepemimpinan tertentu. Hal ini memperkuat asumsi bahwa kepemimpinan diperlakukan sebagai privilege, bukan sebagai kompetensi yang dapat dikembangkan. Padahal, pendekatan modern menegaskan bahwa kepemimpinan dapat dibentuk melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang berkelanjutan (Aryanti et al., 2026). Oleh karena itu, diperlukan kajian kritis untuk mengevaluasi kembali relevansi teori sifat dalam konteks kepemimpinan kontemporer.

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) bagaimana konsep dasar teori sifat dalam kepemimpinan, (2) bagaimana teori sifat berkontribusi terhadap munculnya bias kepemimpinan, dan (3) bagaimana kritik terhadap teori sifat dapat memberikan perspektif alternatif dalam memahami kepemimpinan sebagai konstruksi sosial, bukan sekadar *privilege*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara kritis teori sifat serta implikasinya dalam membentuk bias kepemimpinan, serta mengembangkan pemahaman yang lebih kontekstual dan inklusif mengenai kepemimpinan. Adapun manfaat penelitian ini meliputi: (1) manfaat teoritis, yaitu memperkaya kajian kepemimpinan dengan perspektif kritis; (2) manfaat praktis, yaitu memberikan dasar bagi pengembangan kepemimpinan yang inklusif dan berkeadilan; serta (3) manfaat akademis, yaitu menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dalam bidang kepemimpinan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan metode studi kepustakaan. Studi

kepustakaan sebagai kegiatan kepustakaan mengenai metode pengumpulan data, pembacaan dan penyimpanan, serta sebagai bahan analisis riset (Wardah, Syahruraji, & Rokmanah, 2023). selain itu, penelitian ini termasuk pada penelitian deskriptif yang memfokuskan pada keterangan runtut mengenai kenyataan yang didapatkan saat riset dilaksanakan. Penelitian deskriptif sebagai riset yang memberi jbaran tentang gejala sosial.

Sumber data yang digunakan berupa buku, jurnal, dan dokumen di internet mengenai topik yang dipilih dengan teknik pengumpulan data berupa dokumentasi melalui pencarian data mengenai variabel yang bersumber dari catatan, buku, makalah, dan lainnya. Kemudian, data yang terkumpul dianalisis dan ditarik kesimpulan. Analisis yang digunakan adalah analisis kritis di mana peneliti melakukan analisis dari pandangan yang diyakini (Andriyany, 2020).

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diperoleh melalui studi kepustakaan terhadap berbagai

sumber ilmiah yang membahas teori sifat (*trait theory*) dalam kepemimpinan serta implikasinya dalam praktik sosial. Berdasarkan hasil analisis literatur, ditemukan beberapa temuan utama sebagai berikut.

Pertama, teori sifat dalam kepemimpinan menempatkan karakteristik individu sebagai faktor utama dalam menentukan efektivitas seorang pemimpin. Literatur yang dikaji mengidentifikasi sejumlah sifat yang sering dikaitkan dengan kepemimpinan, antara lain kecerdasan, kepercayaan diri, ketegasan, dominasi, serta motivasi berprestasi. Sifat-sifat tersebut diposisikan sebagai atribut yang relatif stabil pada individu.

Kedua, hasil kajian menunjukkan adanya kecenderungan pembentukan standar normatif mengenai karakteristik pemimpin ideal. Standar ini mengarah pada karakteristik tertentu yang berulang dalam berbagai literatur, sehingga membentuk pola umum dalam memahami sosok pemimpin.

Ketiga, ditemukan bahwa karakteristik kepemimpinan yang diangkat dalam teori sifat memiliki

keterkaitan dengan konteks sosial tertentu. Beberapa sumber menunjukkan bahwa sifat-sifat yang dianggap ideal seringkali selaras dengan karakteristi yang berkembang dalam kelompok sosial dominan.

Keempat, hasil analisis literatur menunjukkan adanya keterkaitan antara pendekatan berbasis sifat dengan terbatasnya akses terhadap posisi kepemimpinan pada kelompok tertentu. Literatur mengidentifikasi adanya perbedaan peluang dalam memperoleh posisi kepemimpinan yang berkaitan dengan faktor gender, latar belakang sosial, dan budaya.

Kelima, kajian juga menunjukkan adanya perkembangan dalam teori kepemimpinan yang tidak lagi berfokus secara eksklusif pada sifat individu. Beberapa pendekatan lain seperti pendekatan perilaku, situasional, dan transformasional mulai menekankan aspek proses, interaksi, serta konteks dalam kepemimpinan.

Pembahasan

Hakikat Teori dalam Kepemimpinan

Teori kepemimpinan merupakan seperangkat konsep, asumsi, dan kerangka berpikir yang digunakan untuk menjelaskan bagaimana seseorang dapat memengaruhi individu atau kelompok dalam mencapai tujuan tertentu (Fitriyono & Saputra, 2022). Secara hakikat, teori kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk memahami siapa yang layak menjadi pemimpin, tetapi juga sebagai dasar dalam mengkaji bagaimana proses kepemimpinan itu terbentuk, dijalankan, dan dikembangkan dalam berbagai

konteks. Teori kepemimpinan banyak dipengaruhi oleh pandangan bahwa kepemimpinan merupakan sesuatu yang bersifat bawaan, hal ini tercermin dalam teori sifat (*trait theory*) yang menekankan bahwa individu tertentu memiliki karakteristik khusus seperti kecerdasan, karisma, kepercayaan diri, dan ketegasan yang membedakannya dari orang lain. Perspektif ini memandang bahwa pemimpin “dilahirkan”, bukan

dibentuk, sehingga kepemimpinan cenderung dianggap sebagai sesuatu yang eksklusif yang kemudian teori ini dikenal dengan “*The Great Man Theory*”. Dalam perkembangannya, teori ini mendapat pengaruh dari aliran perilaku pemikir psikologi yang berpandangan bahwa sifat-sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan akan tetapi juga dapat dicapai melalui pendidikan dan pengalaman. Sifat-sifat itu antara lain: sifat fisik, mental, dan kepribadian.

Keith Devis merumuskan 4 sifat umum yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, antara lain :

1. Kecerdasan

Berdasarkan hasil penelitian, pemimpin yang mempunyai kecerdasan yang tinggi di atas kecerdasan rata-rata dari pengikutnya akan mempunyai kesempatan berhasil yang lebih tinggi pula. Karena pemimpin pada umumnya memiliki tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pengikutnya.

2. Kedewasaan dan Keluasan Hubungan Sosial

Umumnya di dalam melakukan

interaksi sosial dengan lingkungan internal maupun eksternal, seorang pemimpin yang berhasil mempunyai emosi yang matang dan stabil. Hal ini membuat pemimpin tidak mudah panik dan goyah dalam mempertahankan pendirian yang diyakini kebenarannya.

3. Motivasi Diri dan Dorongan Berprestasi

Seorang pemimpin yang berhasil umumnya memiliki motivasi diri yang tinggi serta dorongan untuk berprestasi. Dorongan yang kuat ini kemudian tercermin pada kinerja yang optimal, efektif dan efisien.

4. Sikap Hubungan Kemanusiaan Adanya pengakuan terhadap harga diri dan kehormatan sehingga para pengikutnya mampu berpihak kepadanya.

Konstruksi Kepemimpinan sebagai Privilege

Kepemimpinan pada dasarnya sering dipersepsikan sebagai kemampuan individu yang netral dan objektif. Praktiknya menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak terlepas dari konstruksi sosial yang membentuk siapa yang dianggap

layak menjadi pemimpin. Kepemimpinan dalam konteks ini dapat dipahami sebagai suatu *privilege*, yaitu keuntungan atau keistimewaan yang dimiliki oleh individu atau kelompok tertentu karena faktor sosial, budaya, maupun struktural.

Konstruksi kepemimpinan sebagai *privilege* muncul dari dominasi perspektif tertentu dalam memahami karakteristik pemimpin. Teori sifat (*trait theory*), misalnya, secara tidak langsung memperkuat anggapan bahwa hanya individu dengan ciri-ciri tertentu yang pantas menjadi pemimpin. Ciri-ciri seperti percaya diri, tegas, rasional, dan berwibawa seringkali diasosiasikan dengan kelompok tertentu, sehingga menciptakan standar kepemimpinan yang tidak inklusif.

Realitas sosial menunjukkan bahwa konstruksi tersebut berdampak pada munculnya berbagai bentuk *privilege* dalam kepemimpinan. Privilege berbasis gender terlihat dari kecenderungan laki-laki lebih sering dianggap memiliki kualitas kepemimpinan dibandingkan perempuan. Data World Economic Forum tahun 2023 menunjukkan bahwa keterwakilan

perempuan dalam posisi kepemimpinan global masih berada di bawah 35%. Laporan UN Women juga mencatat bahwa perempuan hanya menempati sekitar 26–28% posisi kepemimpinan di tingkat global. Fakta tersebut memperlihatkan adanya ketimpangan akses dalam kepemimpinan.

Privilege berbasis kelas sosial tampak dari dominasi individu dengan akses pendidikan, jaringan sosial, dan sumber daya ekonomi yang lebih baik dalam posisi kepemimpinan. Penelitian menunjukkan bahwa latar belakang pendidikan elit dan akses terhadap jejaring profesional sering kali menjadi faktor penentu dalam seleksi kepemimpinan, bukan semata-mata kompetensi individu.

Privilege berbasis budaya terlihat dari kecenderungan menjadikan nilai-nilai kelompok dominan sebagai standar universal dalam menilai kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan budaya dominan lebih mudah diterima, sementara individu dari latar belakang budaya berbeda cenderung kurang diakui.

Konstruksi kepemimpinan

sebagai *privilege* juga diperkuat oleh sistem dan praktik organisasi. Proses seleksi pemimpin seringkali didasarkan pada persepsi subjektif mengenai “kecocokan” individu dengan citra pemimpin ideal, bukan pada kompetensi yang terukur secara objektif. Studi dalam bidang manajemen menunjukkan bahwa individu yang tampil lebih percaya diri dan dominan cenderung lebih dipilih sebagai pemimpin, meskipun tidak selalu memiliki kinerja yang lebih baik.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak semata-mata merupakan hasil kemampuan personal, tetapi juga dipengaruhi oleh struktur sosial yang menghasilkan distribusi peluang yang tidak merata. Kondisi ini memperkuat ketimpangan dan menghambat terciptanya kepemimpinan yang inklusif dan berkeadilan.

Kritik terhadap konstruksi kepemimpinan sebagai *privilege* menjadi penting untuk mendorong pendekatan yang lebih terbuka dan kontekstual. Kepemimpinan perlu dipahami sebagai kemampuan yang dapat dikembangkan melalui proses belajar, pengalaman, dan

kesempatan yang setara. Peluang menjadi pemimpin dengan demikian tidak lagi ditentukan oleh latar belakang atau stereotip tertentu, melainkan oleh kompetensi dan kontribusi nyata individu.

Bias yang Dihasilkan oleh Teori Sifat

Teori sifat dalam kepemimpinan menekankan bahwa karakteristik tertentu menjadi penentu utama keberhasilan seorang pemimpin. Pendekatan ini secara tidak langsung membentuk standar ideal mengenai sosok pemimpin yang dianggap layak, sehingga memunculkan berbagai bentuk bias dalam praktik kepemimpinan.

Bias muncul ketika karakteristik yang dianggap sebagai indikator kepemimpinan lebih merefleksikan pengalaman dan identitas kelompok tertentu. Karakter seperti tegas, dominan, dan percaya diri sering dilekatkan pada maskulinitas, sehingga memperkuat bias gender dalam kepemimpinan. Perempuan yang menunjukkan karakter serupa seringkali dinilai negatif, sementara laki-laki justru memperoleh legitimasi lebih besar.

Kondisi ini menunjukkan adanya standar ganda dalam menilai kepemimpinan.

Bias kelas sosial juga terbentuk melalui akses yang tidak merata terhadap pengembangan sifat-sifat yang diasosiasikan dengan kepemimpinan. Individu dari latar belakang ekonomi dan pendidikan yang lebih tinggi memiliki peluang lebih besar untuk mengembangkan kepercayaan diri, kemampuan komunikasi, dan jaringan sosial. Karakteristik tersebut kemudian dipersepsikan sebagai sifat alami, padahal terbentuk melalui proses sosial yang tidak setara. Penilaian berbasis sifat dalam konteks ini cenderung mengabaikan faktor struktural yang memengaruhi pembentukan kemampuan individu.

Bias persepsi terlihat dalam kecenderungan menilai kepemimpinan berdasarkan penampilan dan gaya komunikasi. Individu yang tampil ekspresif, vokal, dan dominan lebih mudah diidentifikasi sebagai pemimpin dibandingkan individu yang reflektif atau introvert. Pola ini menunjukkan bahwa persepsi terhadap kepemimpinan seringkali dipengaruhi oleh kesan awal, bukan

oleh kompetensi yang terukur secara objektif. Teori sifat memperkuat kecenderungan tersebut dengan menempatkan karakter personal sebagai indikator utama.

Bias budaya turut mempersempit definisi kepemimpinan melalui dominasi nilai-nilai tertentu. Standar kepemimpinan yang dianggap ideal seringkali mencerminkan budaya mayoritas, sehingga mengabaikan keberagaman gaya kepemimpinan dari latar belakang budaya lain. Individu yang tidak sesuai dengan norma dominan berpotensi tidak diakui sebagai pemimpin, meskipun memiliki kemampuan yang relevan dalam konteks yang berbeda.

Implikasi dari berbagai bias tersebut adalah terbatasnya akses terhadap posisi kepemimpinan bagi kelompok tertentu. Kepemimpinan menjadi eksklusif dan tidak mencerminkan keberagaman yang ada dalam masyarakat. Proses seleksi yang berfokus pada sifat cenderung reproduksi ketimpangan sosial, karena kelompok yang sudah diuntungkan akan terus mendapatkan peluang lebih besar.

Kelebihan dan Kritik terhadap Teori Sifat dalam Kepemimpinan

Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, dan kepribadian khas dan unik, sehingga tingkah laku dan gayanyalah yang membedakan dirinya dengan orang lain menentukan watak dan tipe pemimpin atas tiga pola dasar, yaitu: berorientasi tugas (*task orientation*), berorientasi hubungan kerja (*relationship orientation*), berorientasi hasil yang efektif (*effectiveness orientation*).

Kelebihan dari teori sifat ini, adalah dengan adanya sifat-sifat yang berbeda antara pemimpin satu dengan yang lain, maka kebutuhan seorang pemimpin akan keefektifan seorang pemimpin pada suatu bidang pekerjaan tertentu dapat diukur. Yaitu bagaimana sifat pemimpin yang lebih efektif dengan model sifat yang mampu memimpin pada situasi dan kondisi yang sesuai dengan kebutuhan suatu bidang pekerjaan tertentu. Sehingga pada instansi tersebut dapat membuat sebuah kebijakan dalam rekrutmen seorang pemimpin yang ideal.

Namun seiring perkembangan waktu, teori ini

mendapat kritik karena sifat kepemimpinan para tokoh besar hanya berlaku bagi komunitas/kelompok yang dipimpinnya. Sehingga lahirlah teori sifat. Berbagai kelemahan teori sifat tersebut ialah : 1. Tidak selalu ada relevansi antara sifat-sifat yang dianggap tersebut dengan efektivitas kepemimpinan. 2. Terlalu sulit untuk menentukan dan mengukur masing-masing sifat yang sangat berbeda-beda satu daripada yang lain. 3. Situasi dan kondisi tertentu dimana kepemimpinan dilaksanakan memerlukan sifat-sifat pemimpin tertentu pula. 4. Teori sifat terlalu bersifat deskriptif, tidak memberikan analisis bagaimana sifat-sifat itu kaitannya dengan keberhasilan seorang pemimpin.

D. Kesimpulan

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tidak dapat lagi dipahami hanya sebagai hasil dari sifat bawaan individu sebagaimana dalam teori sifat (*trait theory*), karena dalam praktiknya kepemimpinan juga dipengaruhi oleh konteks sosial, pengalaman, dan interaksi lingkungan. Meskipun teori sifat menekankan pentingnya karakteristik

pribadi seperti kecerdasan, kepercayaan diri, dan motivasi, pendekatan ini memiliki keterbatasan karena cenderung membentuk standar normatif tentang “pemimpin ideal” yang bias terhadap gender, kelas sosial, dan budaya tertentu, sehingga menjadikan kepemimpinan seolah-olah sebagai suatu privilege (hak istimewa) yang hanya dimiliki oleh kelompok tertentu. Akibatnya, muncul berbagai bentuk bias dan ketimpangan dalam akses terhadap posisi kepemimpinan, baik dalam proses seleksi, penilaian, maupun pengambilan keputusan. Oleh karena itu, diperlukan kritik terhadap teori sifat guna mendorong pemahaman kepemimpinan yang lebih inklusif, kontekstual, dan berkeadilan, dengan menempatkan kepemimpinan sebagai kemampuan yang dapat

dikembangkan melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman, bukan semata-mata sebagai atribut bawaan individu.

DAFTAR PUSTAKA

Jurnal

Andriyany, D. P. (2020). Analisis konsep produktivitas dan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan

- (Studi literatur). *Medicine & Science in Sports & Exercise*, 38(Supplement).
- Aryanti, D. R., Sucipto, I., Safarudin, M. S., & Aryandha, P. N. (2026). Pelatihan Digital Leadership Untuk Peningkatan Kinerja Tim di Organisasi Modern: Penelitian. *Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Riset Pendidikan*, 4(3), 15685-15695.
- Fitriyono, J., & Saputra, G. (2022). *Leadership Theories*. <https://doi.org/10.13140/rq.2.2.13261.72167>
- Hasibuan, F. U., Sujila, K., Al Rosid, M. H., Sukardi, S., Rohmaniyah, N., Nggandung, Y., ... & Alimuddin, A. (2025). *Etika dan kepemimpinan dalam manajemen sumber daya manusia*. Penerbit PT Nawala Gama Education.
- Heryana, A. (2024). *Teori kepemimpinan: Trait theory, behavioral theory, dan situational leadership*. ResearchGate. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.33484.22406>
- Muktamar, A. (2025). *Psikologi kepemimpinan*. Dira Media Kreasindo.
- Ottson, C. L. (2022). *Bias conscious leadership: How diversity leads to better decision-making*. Kindle Direct Publishing.
- Satyawati, T. S., et al. (2024). Analysis of effective principal leadership based on trait approach in improving education quality. *Jurnal Paedagogy*, 11(3), 508–517.
- Syakur, A. K. A., Judijanto, L., Sa'dianoor, S. D., Syarweny, N., & Wibowo, S. E. (2025). *Kepemimpinan: Teori Pimpinan dalam Mempengaruhi Kinerja Tim*. PT. Green Pustaka Indonesia.
- Wardah, W., Syahruraji, A., & Rokmanah, S. (2023). Pentingnya pola komunikasi dalam pembelajaran untuk meningkatkan motivasi peserta didik sekolah dasar. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 4(1)