

## KEPEMIMPINAN KOLEKTIVISTIK

**Ali Audah**

Jurusan Tarbiyah Prodi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah

Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) At-Taahdzib Jombang

Email: aliaudah79@gmail.com

### **Abstrak**

Kepemimpinan kolektivistik menunjuk pada suatu aliran kepemimpinan yang mengambil perspektif “kita” dalam kepemimpinan. Artikel ini mengkaji lima aliran kepemimpinan kolektif, yaitu kepemimpinan tim, kepemimpinan jaringan, kepemimpinan bersama, kepemimpinan rumit dan kepemimpinan kolektif. Hasil kajian menunjukkan masing-masing aliran memiliki kekuatan dan kelemahan, baik secara umum, dalam sains maupun dalam praktik, serta memiliki implikasi praktis. Artikel ini akan membantu pimpinan organisasi untuk mengenali konteks yang cocok dengan penerapan masing-masing pendekatan kepemimpinan kolektif.

### **Latar belakang**

Teori dan penelitian kepemimpinan sangat luas dan beragam dengan berbagai implikasi praktik profesional. Pendekatan kepemimpinan tradisional dan kontemporer, baik dalam sains dan praktik, fokus utamanya adalah pada pemimpin sebagai individu dan terbatas pada interaksi pemimpin–pengikut dalam kelompok kecil, tim, dan kadang-kadang dalam hubungan diadik. Mengingat tuntutan peningkatan lingkungan kerja, pendekatan baru kepemimpinan diperlukan melampaui hirarki pandangan yang berfokus pada pemimpin (*leader-focused view*). Yammarino dan Dansereau mengakui ada peran tingkat yang lebih tinggi dari analisis, baik formal (misalnya, tim) dan informal (misalnya, jaringan), dan melibatkan interaksi yang lebih luas antara beberapa individu. Dalam hal ini, kepemimpinan dipandang sebagai “kita” atau fenomena kolektif yang melibatkan beberapa orang. Hubungan formal dapat terjadi tidak hanya dalam kelompok besar, kecil, tim, dan diadik, tetapi juga dalam hubungan kolektif yang lebih besar seperti departemen, bidang fungsional, unit bisnis strategis, jaringan dari berbagai jenis, dan sistem multi tim. Hubungan informal tidak hanya

melibatkan jaringan pribadi dan koneksi dalam unit maupun organisasi, tetapi juga orang-orang yang menjembatani batas-batas organisasi. Selain itu, struktur formal dan informal bertingkat, hubungan, dan peran tidak dapat dilihat sebagai statis, melainkan mengalir dan dinamis dan bergantung pada kebutuhan dan tuntutan organisasi dan lingkungan.<sup>1</sup>

Kepemimpinan biasanya dilihat sebagai proses interaksi pemimpin-pengikut dalam kelompok kecil dan tim, dan kadang-kadang diadik, yang terjadi dalam situasi tertentu (konteks) dimana seorang pemimpin (misalnya, pimpinan, pengawas) dan pengikut (misalnya, bawahan, laporan langsung) berbagi tujuan (visi, misi) dan bersama-sama mencapai hal-hal (misalnya, tujuan, sasaran, tugas). Dengan demikian, kepemimpinan sering dipandang sebagai interaksi antara individu dimana ada beberapa jenis struktur otoritas atau perbedaan kekuasaan (misalnya, atasan, bawahan, dan laporan langsung pengawas). Pendekatan tradisional dan kontemporer, baik dalam sains dan praktik secara umum memandang kepemimpinan terfokus pada perilaku, dan persepsi terhadap pemimpin sebagai individu. Pendekatan tradisional dan kontemporer berfokus pada upaya dan efek dari pemimpin tunggal di dalam tim, unit, dan organisasi. Bias budaya terhadap individu yang heroik (dianggap sebagai pahlawan) dan asumsi keliru sering dibuat tentang tingkat sebenarnya dari kekuatan yang digunakan oleh seorang pemimpin mengarah pada fokus tentang bagaimana pemimpin mempengaruhi perubahan hasil dan kepentingan.<sup>2</sup>

Sebaliknya, dalam pendekatan baru yang akan dibahas dalam makalah ini, kepemimpinan dipandang sebagai fenomena kolektif yang menempatkan “kita” dalam kepemimpinan, dimana beberapa individu berinteraksi melalui berbagai struktur formal dan informal, didefinisikan secara luas, dan mengambil berbagai macam peran kepemimpinan, baik secara formal maupun informal, dan dari waktu ke waktu. Selain itu, dalam pendekatan kepemimpinan kolektif, kekuasaan dan otoritas struktur tradisional sering diabaikan, dikurangi, dilewati, atau didefinisikan ulang.

Peran kepemimpinan kolektif terjadi tidak hanya di kelompok formal, tim, dan diadik, tetapi lebih besar dari itu juga terjadi dalam struktur kolektif formal seperti departemen, bidang fungsional, unit bisnis strategis, jaringan dari berbagai jenis, dan sistem multi tim. Peran dapat mencakup beberapa hubungan informal, jaringan, dan koneksi yang melibatkan

---

<sup>1</sup> Yammarino, F. J., & Dansereau, F. 2008. Multi-level nature of and multi-level approaches to leadership. *Leadership Quarterly*, 19, 135–141; Yammarino, F. J., & Dansereau, F. 2009. A new kind of OB (organizational behavior). *Research in Multi-Level Issues*, 8 (Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Leadership), 13–60.

<sup>2</sup> Yukl, G. 2009. *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

kontak pribadi, baik di dalam unit dan organisasi, dan juga mencakup batas-batas organisasi. Struktur multi-level formal dan informal, hubungan, dan peran dapat berubah agak dramatis dari waktu ke waktu. Akibatnya, kepemimpinan tidak harus statis dan linier di dalam organisasi, melainkan bersifat dinamis dan non linier dan bergantung pada kebutuhan organisasi dan lingkungan dan para pemain yang terlibat. Pendekatan kepemimpinan kolektif baru juga memerlukan jenis operasionalisasi, metode, intervensi, dan penilaian untuk memahami dan meningkatkan ilmu pengetahuan dan praktik kepemimpinan. Lima pendekatan kepemimpinan kolektif akan dikaji dalam makalah ini. Meskipun mungkin ada aliran lain yang dapat dianggap sebagai pendekatan kolektif, lima aliran kepemimpinan kolektif dipilih untuk dikaji mewakili berbagai pendekatan yang mungkin ada.

## **Kepemimpinan tim**

### **Kepemimpinan tim dalam sains**

Kepemimpinan tim adalah proses identifikasi fungsi yang diperlukan untuk memastikan efektivitas tim. Apakah tim terdiri dari satu atau beberapa anggota, tim melibatkan model mental bersama, model sosial yang mempengaruhi anggota tim, sistem multi tim di dalam dan antar organisasi, dan proses-proses tim dari waktu ke waktu.

Asumsi utama kepemimpinan tim adalah “tim sebagai pemimpin” akan mampu mencapai hal-hal yang tidak dapat dicapai oleh para pemimpin individu. Kepemimpinan tim menurut Day dkk. mengambil pendekatan yang unik. Kepemimpinan merupakan hasil dari proses tim dan bukan hanya masukan untuk proses tim. Tidak hanya kepemimpinan, melalui kapasitas khusus pemimpin yang fokus (misalnya, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan), berdampak pada kerja sama tim dan pembelajaran tim, tetapi kerja tim dan pembelajaran tim mempengaruhi bagaimana proses kepemimpinan diwujudkan dalam tim. Secara khusus, proses tim akhirnya mempengaruhi kepemimpinan tim melalui peran kepemimpinan yang baik dan didistribusikan bersama.<sup>3</sup>

Day dkk. menerapkan IMO (inputs-moderators-outputs-inputs) untuk mengembangkan pendekatan kepemimpinan tim. Ilgen dkk. 2005 meringkas model umpan balik yang memperluas tipe *inputs-process-outputs* (IPO) dari kerja sama tim. Pendekatan IMO berbeda dalam potensi moderator dan mediator yang secara jelas dipertimbangkan dan diakui bahwa *output* akhirnya dapat menjadi masukan ke dalam proses. IMO

---

<sup>3</sup> Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. 2004. Leadership capacity in teams. *Leadership Quarterly*, 15, 857–880.

mempertimbangkan proses kepemimpinan dapat menjadi suatu hasil dan masukan untuk proses tim.<sup>4</sup>

Pada kepemimpinan tim, khususnya dalam tim berkinerja tinggi, ada ketergantungan yang kuat pada model mental bersama, serta berbagi pengetahuan dan kognisi dalam tim.<sup>5</sup> Melalui proses komunikasi tim, interaksi tatap muka, dan kolaborasi, ada akuisisi pengetahuan dan berbagi dalam tim. Pengetahuan dan berbagi menyebabkan elaborasi kognitif dimana struktur pengetahuan baru dibuat dan struktur informasi lama dimodifikasi.<sup>6</sup> Seiring waktu, konvergensi kognitif terjadi dimana anggota tim secara bertahap mengalami tumpang tindih struktur kognitif. Struktur berbagi kognitif dan pengetahuan, atau model mental bersama, dapat mengurangi varian kinerja tim, meningkatkan kekompakan, membangun iklim tim yang positif, dan mempromosikan pencapaian tujuan sukses.

Sistem multi tim adalah jaringan tim bekerja menuju satu atau lebih tujuan umum atau kolektif,<sup>7</sup> upaya seringkali butuh koordinasi antara tim-tim yang sebelumnya tidak saling kenal, dan keahlian yang berada pada batas yang ditetapkan tim dibawa bersama-sama untuk menangani tantangan yang unik. Sistem multi tim merupakan entitas kompleks yang melibatkan interaksi kompleks, dan bervariasi dalam tingkat dan konfigurasi saling ketergantungan, temporal, tujuan organisasi pusat, dan menembus pembatas tim.<sup>8</sup>

Penelitian empiris yang mendukung kepemimpinan tim menunjukkan hubungan kuat antara kepemimpinan tim dan variabel pemberdayaan,<sup>9</sup> potensi,<sup>10</sup> pembelajaran tim,<sup>11</sup>

---

<sup>4</sup> *Ibid.*

<sup>5</sup> Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. 2006. What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17, 288–307; Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. 2004. *Ibid.*

<sup>6</sup> Yammarino, F. J., Mumford, M. D., Vessey, W. B., Friedrich, T. L., Ruark, G. A., & Brunner, J. M. 2010. *Collective leadership measurement for the U.S. Army*. Technical Report, Contract No. W91WAW-09-C-0090. Arlington, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

<sup>7</sup> DeChurch, L. A., & Mathieu, J. E. 2008. Thinking in terms of multiteam systems. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 267–289). New York, NY: Psychology Press; Marks, M. A., DeChurch, L. A., Mathieu, J. E., Panzer, F. J., & Alonso, A. 2005. Teamwork in multiteam systems. *Journal of Applied Psychology*, 90, 964–971

<sup>8</sup> DeChurch, L. A., Burke, C. S., Shuffler, M. L., Lyons, R., Doty, D., & Salas, E. 2011. A historiometric analysis of leadership in mission critical multi-team environments. *Leadership Quarterly*, 22, 152–169; Mathieu, J. E., Marks, M. A., & Zaccaro, S. J. 2002. Multi-team systems. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvarian (Eds.), *Handbook of industrial, work, and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 289–313). London, England: Sage; Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. 2001. Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12, 451–483.

<sup>9</sup> Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. 2006. Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *Leadership Quarterly*, 17, 387–397.

<sup>10</sup> Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J., & Jung, D. I. 2002. A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group & Organization Management*, 27, 66–96.

kepuasan dan keberhasilan,<sup>12</sup> motivasi dan komitmen,<sup>13</sup> efektivitas tim dan kinerja,<sup>14</sup> dan peran pelatihan pada keakuratan model mental sistem multi tim, koordinasi antar tim, dan kinerja sistem multi tim.<sup>15</sup> Meskipun hasil menunjukkan bahwa komposisi kemampuan individu anggota tim dapat diterjemahkan ke dalam efektivitas yang lebih tinggi,<sup>16</sup> dalam tim dan proses, terutama lintas tim, direkomendasikan sebagai penentu penting kinerja sistem multi tim.<sup>17</sup>

### **Kepemimpinan tim dalam praktik**

Dalam praktik profesional, manajer harus memahami bahwa dirinya dapat meningkatkan kinerja tim dengan menerapkan strategi yang berbeda untuk meningkatkan pemberdayaan individu dan tim.<sup>18</sup>

Peran kepemimpinan dalam konteks tim:

1. Membimbing pengalaman tim yang memfasilitasi pengembangan keterampilan kerja sama tim;
2. Menerapkan variasi alami dalam tugas-tugas tim untuk menciptakan pengalaman belajar bagi anggota tim<sup>19</sup> dan bentuk aspek-aspek tertentu dari lingkungan kerja.<sup>20</sup>

Pengembangan dan pendampingan kegiatan penting bagi tim sukses, pemimpin dapat berfungsi sebagai pelatih untuk tim, serta mempromosikan ide anggota tim internal memenuhi

<sup>11</sup> Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. 2006. What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17, 288–307.

<sup>12</sup> Kumpfer, K. L., Turner, C., Hopkins, R., & Librett, J. 1993. Leadership and team effectiveness in community coalitions for the prevention of alcohol and other drug abuse. *Health Education Research*, 8, 359–374.

<sup>13</sup> Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. L. 2010. Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96, 541–557.

<sup>14</sup> Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. 2005. To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 945–955; Mathieu, J. E., Gilson, L. L., & Ruddy, T. M. 2006. Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 97–108.

<sup>15</sup> DeChurch, L. A., & Marks, M. A. 2006. Leadership in multiteam systems. *Journal of Applied Psychology*, 91, 311–329.

<sup>16</sup> Millikin, J. P., Hom, P. W., & Manz, C. C. 2010. Self-management competencies in self-managing teams: Their impact on multi-team system productivity. *Leadership Quarterly*, 21, 687–702.

<sup>17</sup> DeChurch, L. A., Burke, C. S., Shuffler, M. L., Lyons, R., Doty, D., & Salas, E. 2011. *Ibid*; Marks, M. A., DeChurch, L. A., Mathieu, J. E., Panzer, F. J., & Alonso, A. 2005. *Ibid*.

<sup>18</sup> Millikin, J. P., Hom, P. W., & Manz, C. C. 2010. *Ibid*.

<sup>19</sup> Kozlowski, S. W., Gully, S. M., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. 1996. Team leadership and development: Theory, principles, and guidelines for training leaders and teams. *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Team leadership*, 3, 253–291.

<sup>20</sup> Mathieu, J. E., Gilson, L. L., & Ruddy, T. M. 2006. Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 97–108.

kebutuhan kepemimpinan tim.<sup>21</sup> Anggota tim yang lebih berpengalaman pada umumnya, terlepas dari status pekerjaan formal, harus didorong untuk bertukar saran, mengajarkan keterampilan, dan menjadi panutan bagi orang lain. Studi empiris pada sistem multi tim juga menunjukkan bahwa para pemimpin yang beroperasi di lingkungan tersebut akan mendapat manfaat dari memahami bagaimana mengintegrasikan sistem secara keseluruhan dengan lingkungan eksternal dan bagaimana menerapkan berbagai jenis perilaku fungsional sebagai dasar untuk pelatihan pemimpin.<sup>22</sup>

Bila muncul kasus ketika diperlukan intervensi efektivitas kepemimpinan tim, akan berguna bagi praktisi untuk mengidentifikasi konteks tertentu dimana intervensi akan membawa efek yang diinginkan.<sup>23</sup> Implikasi praktis dari penelitian sebelumnya yang relevan pada bidang-bidang seperti prosedur tim dan multi tim berbasis operasi standar, seleksi, penilaian, serta pelatihan dan pengembangan.

Selanjutnya, dari perspektif sistem multi tim, juga penting dari sudut pandang praktis untuk mempertimbangkan bahwa mungkin ada beberapa tokoh yang terlibat dalam kinerja sistem. Sistem multi tim terdiri dari beberapa komponen yang kemungkinan memiliki, baik pemimpin tim pada tingkat sistem maupun pemimpin tim pada tingkat komponen yang harus memutuskan bagaimana mengkoordinasikan tanggung jawab kepemimpinan untuk mencapai tujuan pada tingkat sistem maupun tujuan pada tingkat komponen. Bentuk kepemimpinan yang berbeda mungkin muncul, seperti rotasi kepemimpinan diantara individu, diberlakukannya perilaku kepemimpinan yang berbeda secara simultan, atau pembagian tanggung jawab kepada pemimpin yang berbeda. Bentuk-bentuk kepemimpinan yang berbeda dalam praktiknya memberikan tantangan dalam bentuk koordinasi, oleh karena itu harus ditangani lebih awal dan didasarkan pada atribut sistem multi tim dan kebutuhan.

## **Kepemimpinan jaringan**

### **Kepemimpinan jaringan dalam sains**

Teori jaringan dan analisis jaringan<sup>24</sup> memberikan perspektif tentang kepemimpinan seperti yang terjadi dalam konteks suatu sistem sosial. Teori jaringan tertuju proses dimana

---

<sup>21</sup> Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. 2010. Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36, 5–39.

<sup>22</sup> DeChurch, L. A., Burke, C. S., Shuffler, M. L., Lyons, R., Doty, D., & Salas, E. 2011. *Op cit.*

<sup>23</sup> Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J., & Jung, D. I. 2002. *Ibid.*

<sup>24</sup> Balkundi, P., & Harrison, D. A. 2006. Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 49–68;

kepemimpinan muncul dan beroperasi dalam suatu sistem sosial, dan menegaskan proposisi tentang kemampuan pemimpin untuk memahami dan menafsirkan karakteristik jaringan sosial dan hasil yang relevan dari kognisi sosial<sup>25</sup> Asumsi utama adalah bahwa kepemimpinan muncul dari jaringan pertukaran sosial yang relatif stabil. Teori jaringan dikembangkan sebagai pendekatan pemimpin-sentris karena anteseden dipandang relatif terhadap persepsi pemimpin jaringan dan posisi dalam jaringan, dan hasil adalah hasil dari pemimpin yang beroperasi dalam jaringan sosial.

Balkundi dan Kilduff<sup>26</sup> mulai mengembangkan model dari perspektif mikro, dengan fokus pada kognisi sosial pemimpin (ketajaman jaringan), dan kemudian bergerak ke luar untuk mengevaluasi jaringan pemimpin pribadi (jaringan ego), posisi pemimpin dalam jaringan organisasi (jaringan organisasi), dan akhirnya posisi pemimpin dalam jaringan eksternal untuk organisasi (jaringan antar organisasi). Keempat tingkat faktor jaringan dapat berdampak pada efektivitas pemimpin di tingkat organisasi (kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan inovasi) dan tingkat intra-organisasi (membangun koalisi, pendampingan kepemimpinan atau mengembangkan jaringan sosial dan transfer kemampuan kepemimpinan pada orang lain).

Balkundi dan Kilduff<sup>27</sup> mengajukan tiga karakteristik pemimpin individual atau ego jaringan untuk mempengaruhi hasil jaringan, berbagai individu dalam jaringan, dan tingkat kohesi dalam jaringan. Posisi sentralitas pemimpin dalam jaringan organisasi juga berdampak pada hasil. Asumsi yang mendasari karakteristik ini adalah bahwa hanya ada satu simpul utama dalam jaringan yang ditempati pemimpin. Dalam jaringan antar organisasi, pemimpin mengubah jaringan dengan cara melibatkan diri sebagai representasi organisasi kepada organisasi masyarakat, menghubungkan yang sebelumnya tidak berhubungan.

Pemimpin dapat lebih mengembangkan jaringan dengan terlibat dalam aliansi dengan orang lain di luar organisasi. Perilaku ini berhubungan dengan operasi dalam, dan pengembangan jaringan sosial diperkirakan menghasilkan hasil organisasi dan intra-organisasi. Penelitian empiris yang mendukung teori dan analisis jaringan mengungkap

Balkundi, P. & Kilduff, M. 2005. The ties that lead: A social network approach to leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 941–962; Brass, D. J. (1984). Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. *Administrative Science Quarterly*, 29, 518–539; Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. 2004. Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47, 795–817.

<sup>25</sup> Balkundi, P., & Harrison, D. A. 2006. *Ibid*; Balkundi, P. & Kilduff, M. 2005. *Ibid*.

<sup>26</sup> Balkundi, P. & Kilduff, M. 2005. *Ibid*.

<sup>27</sup> Balkundi, P. & Kilduff, M. 2005. *Opcit*.

bahwa struktur jaringan berhubungan dengan efektivitas dan kinerja tim.<sup>28</sup> Konfigurasi hubungan interpersonal yang erat menyebabkan pencapaian tujuan yang lebih baik serta komitmen tinggi dari anggota tim untuk tetap bersama. Posisi relatif pemimpin dalam komunikasi, persahabatan dan alur kerja jaringan sangat berhubungan dengan persepsi pengaruh individu.<sup>29</sup> Tim yang memiliki pemimpin pusat dalam jaringan intra-kelompok tim dan tim pusat dalam jaringan antar kelompok mencapai kinerja yang lebih tinggi.<sup>30</sup>

Pada tingkat analisis individu, Brass dkk.<sup>31</sup> menganalisis hubungan antara jabatan struktural dan pengaruh dalam organisasi. Analisis Neubert dan Taggar<sup>32</sup> berfokus pada munculnya kepemimpinan dalam jaringan tim dan bagaimana kaitannya dengan karakteristik individu seperti sentralitas jaringan anggota tim. Pada analisis tingkat tim, Brass<sup>33</sup> menggunakan analisis jaringan sosial untuk mengkaji bagaimana efektivitas tim berhubungan dengan anggota dan struktur kepemimpinan jaringan sosial. Mehra dkk.<sup>34</sup> mengkaji bagaimana persepsi struktur jaringan kepemimpinan berhubungan dengan kinerja, dan bagaimana distribusi kepemimpinan, tergantung pada karakteristik struktural, dapat membantu atau menghalangi kinerja tim.

### **Kepemimpinan jaringan dalam praktik**

Penelitian empiris teori dan analisis jaringan mengungkapkan temuan yang bergema di dunia manajerial. Sementara pendekatan jaringan memiliki kekurangan beberapa kualitas kolektif dari jenis lain kepemimpinan (misalnya, jaringan diasumsikan ada, tetap stabil dari waktu ke waktu, dan didasarkan pada asumsi bahwa ada seorang pemimpin bertindak dalam jaringan).

Kontribusi teori jaringan dalam kepemimpinan:

1. Berguna dalam memilih kandidat terbaik untuk dimasukkan dalam upaya kepemimpinan kolektif
2. Berguna untuk menafsirkan proses dimana hubungan sosial yang diteguhkan dan dikembangkan dalam kelompok, tim, dan jaringan.

<sup>28</sup> Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robertson, B. 2006. Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *Leadership Quarterly*, 17, 232–245.

<sup>29</sup> Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. 2004. *Ibid.*

<sup>30</sup> Zohar, D., & Tenne-Gazit, O. 2008. Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: A social network analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93, 744–757.

<sup>31</sup> Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. 2004. *Ibid.*

<sup>32</sup> Neubert, M. J., & Taggar, S. 2004. Pathways to informal leadership: The moderating role of gender on the relationship of individual differences and team member network centrality to informal leadership emergence. *Leadership Quarterly*, 15, 175–194.

<sup>33</sup> Brass, D. J. (1984). *Ibid.*

<sup>34</sup> Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robertson, B. 2006. *Ibid.*



3. Berguna untuk menentukan pemimpin yang paling akurat melihat karakteristik jaringan (khususnya persepsi pola struktural) yang akan menambah struktur jaringan posisi sentral dalam organisasi. Hal ini akan mengidentifikasi:
  - a. Pemimpin yang mewakili jaringan yang berbeda, menyediakan akses ke informasi yang unik dan modal sosial, menambah berbagai koneksi jaringan, dan akan membantu mengurangi efek buruk dari kohesi (misalnya, pikran kelompok).
  - b. Jangkauan jaringan ego pemimpin juga merupakan konsep yang penting. Hal ini karena penerapan pendekatan kolektif pada dasarnya dapat meningkatkan berbagai peran kepemimpinan dalam banyak cara yang sama seperti meningkatkan jangkauan jaringan bagi pemimpin individual.
  - c. Peningkatkan jangkauan dan luasnya individu dan perspektif individu yang dapat mempengaruhi peran kepemimpinan kolektif, dan tekanan jaringan sosial yang kohesif dapat dikurangi.
  - d. Tekanan dan pembatasan pengambilan keputusan yang dihasilkan dari jaringan yang memperkuat perspektif tunggal akan melampaui pelaksanaan pandangan kolektif yang digunakan para pemimpin dari jaringan yang berbeda-beda. Secara khusus, ada beberapa karakteristik individu dalam jaringan yang relevan untuk perubahan pengelolaan jaringan, yaitu:
    - 1) Karakteristik aktor (kepribadian, unit kerja) dapat berdampak pada perubahan interpersonal, antar unit dan jaringan antar organisasi; beberapa aktor penting untuk beberapa fungsi dan hubungan; dan jaringan mengubah aktor kritis datang dan pergi.
    - 2) Gender memiliki dampak yang signifikan terhadap berbagai jenis jaringan dalam hubungannya dengan sentralitas kepemimpinan anggota tim.
    - 3) Diluar karakteristik jaringan anggota, manajer juga harus mempertimbangkan beberapa karakteristik yang terkait dengan tugas (misalnya, tingkat ketidakpastian tugas dan struktur tugas) serta yang organisasi (misalnya, sumber daya) yang dapat menjadi sumber perubahan dalam jaringan.
    - 4) Dari sudut pandang praktis penting untuk mempertimbangkan bahwa kepemimpinan dapat berasal baik dari jaringan kepemimpinan formal atau jaringan kepemimpinan informal. Manajer harus menyadari bahwa jaringan informal dapat berfungsi untuk mendukung sebuah organisasi dan memberikan dukungan

cadangan tambahan untuk pemimpin formal, dan sistem pendukung tersebut dapat meningkatkan kinerja. Namun jaringan informal juga dapat merusak otoritas pemimpin formal jika ada putusan tentang bagaimana tugas harus dilakukan. Gagasan relevan pada bidang-bidang kepemimpinan dan dasar prosedur operasi standar jaringan, seleksi, penilaian, dan pelatihan dan pengembangan.

## **Kepemimpinan bersama**

### **Kepemimpinan bersama dalam sains**

Kepemimpinan bersama adalah pendekatan yang memandang kepemimpinan sebagai tanggung jawab bersama diantara anggota tim, dimana tim dipandang cukup luas, baik secara formal maupun informal. Asumsi utama adalah bahwa kepemimpinan adalah seperangkat fungsi peran yang dapat dilakukan oleh berbagai individu dalam berbagai cara.<sup>35</sup> Kepemimpinan bersama menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat didistribusikan di seputar tim secara bersama-sama maupun secara sepihak, atau dalam berbagai cara; serta keputusan dan tindakan yang dilakukan oleh tim yang bukan hasil dari seorang pemimpin bertindak terhadap tim. Dengan cara ini, kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari dinamika sistem sosial.<sup>36</sup>

Sejauh mana kepemimpinan dapat dibagi, kondisi yang memfasilitasi keberhasilan kepemimpinan bersama, dan implikasinya terhadap struktur organisasi tidak diketahui. Hal ini karena kurang dukungan penelitian dan pengalaman praktik terdahulu. Sementara pengembangan teori dan penelitian lanjutan diperlukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut. Upaya awal untuk mengembangkan model kepemimpinan bersama menunjukkan upaya yang cukup menjanjikan.<sup>37</sup> Kepemimpinan bersama berhasil diterapkan pada tim swakelola, tim eksekutif, dan organisasi demokratis. Kontribusi aspek kepemimpinan bersama juga muncul dalam penelitian-penelitian tentang *followership*, serta

---

<sup>35</sup> Carson, J., Tesluk, P., & Marrone, J. 2007. Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50, 1217–1234; Pearce, C. L. 2004. The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18, 47–57; Pearce, C. L., & Conger, J. A. 2003. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage; Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. 2008. The roles of vertical and shared leadership in the enactment of executive corruption: Implications for research and practice. *Leadership Quarterly*, 19, 353–359.

<sup>36</sup> Gronn, P. 2002. Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*, 13, 423–451.

<sup>37</sup> Gronn, P. 2002. *Ibid*; Pearce, C. L. 2004. *Ibid*; Pearce, C. L., & Conger, J. A. 2003. *Ibid*; Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. 2008. *Ibid*.

perubahan organisasi (*Organizational Change*). Kepemimpinan sebagai proses bersama juga sedang dipelajari dalam konteks sistem sosial.

Kepemimpinan bersama meliputi beberapa variabel kunci, salah satunya adalah pemberdayaan tim. Sementara kontrol penuh kekuasaan tidak mungkin terlalu sering dilepas dalam rantai komando. Menarik dikaji untuk setidaknya mempertimbangkan seberapa banyak, kapan, dan bagaimana anggota dapat diberdayakan untuk menyelesaikan tugas. Hal ini merupakan pergeseran kekuasaan yang melekat dalam definisi kepemimpinan bersama. Susunan tim penting untuk dibangun karena kepemimpinan bersama menyangkut semua orang dalam tim. Perhatian khusus harus diberikan pada orang yang memiliki pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan keahlian dalam posisi tim seperti apapun. Orang yang tepat perlu disadap pada saat yang tepat dengan cara yang benar agar tim menjadi sukses. Jika anggota tim yang diperlukan atau sumber daya tidak tersedia pada saat kritis, kepemimpinan bersama tidak akan mampu mengatasi kesulitan tersebut. Selain itu, kepemimpinan bersama mengharuskan berbagi informasi secara akurat dan tepat waktu, sesuatu yang sangat penting ketika beroperasi dalam lingkungan yang dinamis dan kekuasaan bergeser diantara anggota tim. Juga, distribusi nilai-nilai budaya dapat memiliki efek pada seberapa baik informasi bersama ketika hal itu terjadi. Usaha ekstra mengkomunikasikan nilai-nilai budaya dalam upaya untuk memastikan nilai-nilai yang sama di seluruh organisasi dapat menjadi nilai ketika menerapkan kepemimpinan bersama. Upaya ini akan menghilangkan masalah yang terkait dengan nilai-nilai yang beragam mengganggu operasi sehari-hari. Demikian juga, tugas-tugas yang tidak fleksibel atau tidak menarik akan membuat kepemimpinan bersama yang tidak perlu atau tidak relevan. Tugas perlu dirancang sedemikian rupa untuk memungkinkan pergeseran tanggung jawab sebagai kendala situasional dan isyarat yang mendikte.

Beberapa penelitian empiris yang terbatas dalam mendukung pendekatan kepemimpinan bersama. Sebagian dari penelitian tersebut adalah pada tingkat analisis tim, karena jenis kepemimpinan dipandang sebagai fenomena kolektif berbasis tim, dan memiliki tema berulang yang memeriksa kepemimpinan bersama dibandingkan dengan model tradisional yang hirarkis atau kepemimpinan vertikal.<sup>38</sup> Studi-studi analisis tim melihat

---

<sup>38</sup> Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. 2006. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *Leadership Quarterly*, 17, 217–231; Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. 2002. Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6, 172–197.

manajemen tim dan keluaran yang dihasilkan oleh salah satu pimpinan hirarkis atau kepemimpinan bersama. Pemeriksaan variabel kepemimpinan bersama dalam penelitian diantaranya kinerja dan efektivitas;<sup>39</sup> perilaku kepemimpinan, otonomi, dan pasien hasil;<sup>40</sup> dan keandalan kinerja dan keterampilan anggota tim pemula.<sup>41</sup> Kurangnya dukungan penelitian terdahulu tentang anteseden kepemimpinan bersama mengisiasi Carson dkk.<sup>42</sup> meneliti lingkungan internal tim, tujuan bersama, dukungan sosial, suara (atau masukan bagaimana tim melaksanakan tujuannya), dan pembinaan eksternal. Anteseden tersebut ditemukan sebagai prediktor bersama munculnya kepemimpinan dalam tim.

### **Kepemimpinan bersama dalam praktik**

Dalam hal praktik profesional, literatur mendukung gagasan kepemimpinan bersama sebagai prediktor yang baik terhadap hasil yang diharapkan, seperti peningkatan kinerja tim dan efektivitas. Pimpinan organisasi kemungkinan memikirkan kembali struktur organisasinya berdasarkan bukti yang gambling tersebut (misalnya, menciptakan organisasi sosial yang demokratis); dan organisasi baru dapat menerapkan kepemimpinan bersama, karena kepemimpinan bersama dapat memainkan peran lebih besar dalam usaha baru (misalnya, kewirausahaan dan organisasi berbasis web/ dotcom).

Organisasi kemungkinan juga mempertimbangkan untuk menggabungkan struktur kepemimpinan vertikal atau hirarkis dan kepemimpinan bersama, karena secara simultan terbukti berdampak positif terhadap kinerja. Implikasi lainnya dari praktik kepemimpinan bersama adalah sesuatu yang sangat penting dalam organisasi, yaitu sebagai pencegah korupsi diantara para pemimpin,<sup>43</sup> peralihan ke ke struktur kepemimpinan bersama disertai pelibatan faktor-faktor tertentu, seperti melengkapi peran dalam praktik kepemimpinan menurut Crevani dkk;<sup>44</sup> O'Toole dkk;<sup>45</sup> Perry dkk.<sup>46</sup> juga dapat mepertinggi kemungkinan berhasil bagi pemimpin.

---

<sup>39</sup> Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. 2006. *Ibid*; Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. 2002. *Ibid*.

<sup>40</sup> George, V., Burke, L. J., Rodgers, B., Duthie, N., Hoffmann, M. L., Koceja, V., et al. 2002. Developing staff nurse shared leadership behavior in professional nursing practice. *Nursing Administration Quarterly*, 26, 44–62.

<sup>41</sup> Klein, K. J., Ziegert, J. C., Knight, A. P., & Xiao, Y. 2006. Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. *Administrative Science Quarterly*, 51, 590–621.

<sup>42</sup> Carson, J., Tesluk, P., & Marrone, J. 2007. *Ibid*.

<sup>43</sup> Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. 2008. *Ibid*.

<sup>44</sup> Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. 2007. Shared leadership: A post-heroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies*, 3, 40–67.

<sup>45</sup> O'Toole, J., Galbraith, J., & Lawler, E. 2002. When two (or more) heads are better than one: The promise and pitfalls of shared leadership. *California Management Review*, 44, 65–83.

<sup>46</sup> Perry, M. L., Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. 1999. Empowered selling teams: How shared leadership can contribute to selling team outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19, 35–51.

## **Kepemimpinan rumit**

### **Kepemimpinan rumit dalam sains**

Kepemimpinan rumit adalah pendekatan berbasis dinamika non-linier yang memotong berbagai dimensi dan interaksi rumit yang terjadi dari waktu ke waktu. Asumsi kunci adalah kepemimpinan merupakan fenomena yang dikonstruksi secara sosial. Pendekatan kepemimpinan rumit merupakan perkembangan dari kepemimpinan relasional.<sup>47</sup> Berdasarkan perspektif relasional, Uhl-Bien<sup>48</sup> memandang kepemimpinan sebagai proses konstruksi sosial, atau proses pengaruh sosial, dimana koordinasi dan pertukaran dibangun dan diproduksi. Realitas sosial terletak dalam konteks relasional dan relasi merupakan hasil dari proses dan konteks pada tindakan. Dinamika relasional dari waktu ke waktu akan mengarah pada interaksi dan relasi yang lebih rumit.

Uhl-Bien dkk.<sup>49</sup> menegaskan bahwa kepemimpinan mengambil beberapa bentuk sistem interaksi yang rumit. Hasil yang diharapkan dari sistem interaksi yang rumit adalah adaptasi organisasi, pembelajaran dan kreativitas. Dasar pendekatan sistem interaksi yang rumit adalah:

1. Sistem adaptasi yang rumit adalah dinamis.
2. Sistem koneksi terbuka antar agen saling adalah saling tergantung.
3. Terikat oleh tujuan atau kebutuhan bersama.

Ada interaksi atau *engagement* antar agen yang menyebabkan informasi mengalir dari individu ke individu yang lain; ketergantungan menciptakan tekanan pada agen untuk bertindak atas informasi dan pertukaran pengetahuan. Sistem adaptif dan arus informasi dan pengetahuan yang rumit menurut Uhl-Bien dkk.<sup>50</sup> memunculkan tiga bentuk kepemimpinan, yaitu:

1. Kepemimpinan adaptif (*Adaptive Leadership*)

---

<sup>47</sup> Lichtenstein, B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J., & Schreiber, C. 2006. Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *Emergence: Complexity & Organization*, 8, 2–12; Marion, R., & Uhl-Bien, M. 2001. Leadership in complex organizations. *Leadership Quarterly*, 12, 389–418; Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. 2007. Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, 18, 298–318; Uhl-Bien, M., & Marion, R. 2009. Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *Leadership Quarterly*, 20, 631–650.

<sup>48</sup> Uhl-Bien, M. 2006. Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17, 654–676.

<sup>49</sup> Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. 2007. *Ibid.*

<sup>50</sup> *Ibid.*

Kepemimpinan adaptif didefinisikan sebagai proses informal yang muncul dari interaksi agen dengan berbagai pengetahuan, tujuan, nilai-nilai, keyakinan, dan persepsi.

## 2. Kepemimpinan aktif (*Enabling Leadership*)

Kepemimpinan aktif adalah seperangkat perilaku atau tindakan yang diambil untuk mendorong interaksi agen untuk meningkatkan koordinasi dan saling ketergantungan antar agen dengan pengetahuan yang relevan.

## 3. Kepemimpinan administratif (*Administrative Leadership*)

Kepemimpinan administratif adalah lebih konvensional, versi formal kepemimpinan. Kepemimpinan aktif berlaku sebagai moderator kepemimpinan administratif dan kepemimpinan adaptif. Moderasi dilakukan dengan memodifikasi beberapa kontrol otoritatif 'top-down' untuk memungkinkan aliran informasi dan interaksi lebih organik yang mendorong munculnya kepemimpinan adaptif. Kepemimpinan adaptif pada akhirnya akan membuka aliran ide dan pengetahuan yang memungkinkan organisasi untuk menjadi lebih mudah beradaptasi, memiliki kemampuan belajar yang lebih besar dan meningkatkan kreativitas.

Pendekatan kepemimpinan rumit menyatakan sesuatu yang terbuka, sistem yang mempercepat munculnya kreativitas yang lebih besar. Penelitian-penelitian tentang kreativitas secara konsisten menunjukkan kreativitas kemungkinan besar akan muncul dalam sistem dengan struktur dan dasar dimana kreativitas dapat dipacu.

Sangat sulit mengukur dan mengasesmen elemen-elemen pendekatan kepemimpinan rumit secara keseluruhan, tetapi asesmen sub proses dapat dilakukan, terutama jika metode dikembangkan secara khusus untuk itu. Metode sangat penting karena pendekatan kepemimpinan rumit mempertimbangkan aspek yang memanjang (longitudinal) dan pergeseran proses kepemimpinan.

Namun demikian, dalam hal kepemimpinan rumit, konsep sistem interaktif dimana informasi dan pengetahuan dipertukarkan untuk mencapai tujuan umum adalah relevan dalam kepemimpinan kolektif dan akan lebih efektif dalam konteks dimana terdapat lebih sering interaksi dan interdependensi yang tinggi diantara anggota.

Belum ada penerbitan penelitian empiris tentang pendekatan kepemimpinan rumit, tetapi ada beberapa saran awal tentang bagaimana menguji pendekatan ini. Penelitian lanjutan harus fokus pada pola dinamis yang ada antar dan di dalam sistem organisasi dan pada

mekanisme dimana perubahan terjadi. Pola-pola yang ada dalam sistem adaptif organisasi yang rumit akan menghasilkan banyak informasi barua. Dari pola-pola ini, penelitian akan menentukan faktor apa yang berkontribusi terhadap jenis tertentu dari sistem adaptif yang rumit dapat dilakukan. Penelitian terhadap mekanisme perubahan juga akan memberi penjelasan tentang bagaimana sistem bergerak dari satu pola yang stabil ke pola yang lain.<sup>51</sup>

### **Kepemimpinan rumit dalam praktik**

Jika studi empiris pada akhirnya dilakukan dan mendukung pendekatan kepemimpinan rumit, maka akan ada beberapa implikasi bagi praktik kepemimpinan. Gagasan “mengelola kekacauan” (“*managed chaos*”) dalam praktik profesional muncul di dalam organisasi yang mengalami kesulitan beralih ke struktur organisasi yang menggunakan kepemimpinan rumit.

Gagasan “mengelola kekacauan” merepresentasikan ketegangan antara kebutuhan struktur dan dorongan untuk berbuat kreatif dalam kondisi kekacauan. Gagasan kekacauan, secara umum tidak nyaman bagi banyak orang dan organisasi karena kurangnya kontrol yang melekat. Namun, teori kepemimpinan rumit bertujuan membantu organisasi untuk menemukan keseimbangan.<sup>52</sup>

Ketidaknyamanan lainnya adalah mengganggu peran formal kepemimpinan, tetapi sebenarnya ketidaknyamanan tersebut merupakan fenomena kolektif sistem adaptif rumit yang terkonstruksi secara sosial.<sup>53</sup> Organisasi membutuhkan adaptasi untuk sukses. Organisasi perlu berdamai dengan konsep ketidaknyamanan dan menyesuaikan iklim dan budaya organisasi yang sesuai untuk mengakomodasi perspektif “mengelola kekacauan.” Penyesuaian dari perspektif kepemimpinan rumit, membutuhkan tingkat kesepakatan atau konsensus yang sulit dicapai, yaitu “konstruksi sosial” yang wajar, didukung, dan menjadi dasar bagi tindakan dan praktik kolektif.

### **Kepemimpinan kolektif**

#### **Kepemimpinan kolektif dalam sains**

Kepemimpinan kolektif adalah pendekatan kognitif berbasis tim dan jaringan yang melibatkan tingkat analisis formal dan informal. Pergeseran analisis tingkat formal-informal

---

<sup>51</sup> Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. 2007. *Ibid*; Marion, R., & Uhl-Bien, M. 2003. Complexity theory and Al-Qaeda: Examining complex leadership. *Emergence*, 5, 54–76.

<sup>52</sup> Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. 2007. *Ibid*.

<sup>53</sup> Marion, R., & Uhl-Bien, M. 2003. *Ibid*.

terjadi dalam berbagai entitas dari waktu ke waktu. Asumsi utama: pemimpin secara langsung melakukan respon adaptif terhadap perubahan atau krisis melalui orang lain.<sup>54</sup>

Kepemimpinan kolektif berfokus pada unit, tim dan jaringan. Fokus kepemimpinan kolektif bukan hanya pada ketrampilan pemimpin individual, tetapi pemanfaatan keahlian berbagai sumber secara tepat waktu untuk sampai pada resolusi efektif yang khas dari berbagai masalah yang muncul dengan cepat.

Kepemimpinan membutuhkan kemampuan adaptasi dan penyatuan informasi dan keterampilan untuk mencapai misi; kepemimpinan menjadi sebuah organisasi kolektif keseluruhan perusahaan yang berbasis tim dan jaringan.

Kepemimpinan kolektif adalah proses kepemimpinan yang dinamis dimana seorang pemimpin atau sekumpulan pemimpin menentukan secara selektif pemanfaatan ketrampilan dan keahlian dalam jaringan, dan di lintas tingkat analisis dan tingkat hirarki, secara efektif mendistribusikan unsur-unsur peran kepemimpinan dalam situasi atau masalah yang membutuhkan penanganan.

Pemimpin berusaha menciptakan dan memanfaatkan jaringan relasi personal dan relasi yang ditetapkan oleh anggota tim beserta jaringannya. Hubungan jaringan formal–informal tersebut memberi kesempatan pemimpin dan anggota tim terkait untuk meningkatkan keahliannya. Dalam lingkungan yang rumit terjadi perubahan cepat, beberapa pemimpin yang beroperasi secara kolektif dan dengan pendekatan berbasis jaringan tim sangat penting bagi kinerja unit dan organisasi.

Komponen penting kepemimpinan kolektif adalah berbagi tanggung jawab dan integrasi perilaku (termasuk pertukaran informasi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan bersama), didasarkan pada penggunaan selektif keahlian dalam jaringan yang lebih luas. Model kepemimpinan kolektif mencakup empat konstruksi utama, yaitu.<sup>55</sup>

1. Keterampilan pemimpin (misalnya, mengelola sumber daya dan saling ketergantungan, akurasi dan skema), pemimpin jaringan (misalnya, embeddedness, pola, sentralitas, aliansi), pertukaran pemimpin tim (misalnya, pemberdayaan, kolaborasi, modal sosial), komunikasi (misalnya, arah, umpan balik, yang berarti membuat), pengaturan masalah, parameter kinerja tim (misalnya, manajemen konflik, mengklarifikasi tujuan, otonomi,

---

<sup>54</sup> Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. 2009. A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *Leadership Quarterly*, 20, 933–958; Yammarino, F. J., Mumford, M. D., Vessey, W. B., Friedrich, T. L., Ruark, G. A., & Brunner, J. M. 2010. *Ibid.*

<sup>55</sup> *Ibid.*



berbagi informasi), tim iklim afektif (misalnya, persepsi keadilan), dan jaringan tim (misalnya, *embeddedness* [tertanam], pola, sentralitas).

2. Proses-proses kepemimpinan berbasis lini pemimpin menata dan memelihara proses kelompok, misi, dan tim itu sendiri (misalnya, kohesi, komitmen, pemecahan masalah kolaboratif).
3. Ada hasil, baik langsung (misalnya, proses dan produk inovasi, kepuasan dan kepercayaan pengikut, pencapaian tujuan) maupun jangka panjang (misalnya, kesetiaan kepada pemimpin dan organisasi, kesejahteraan, kelangsungan hidup), serta kemampuan kerja tim (misalnya, kehandalan dan potensi tim, resolusi konflik, kerjasama tim).
4. Ada pengaturan organisasi dan konteks yang meliputi profesionalisme dan keahlian tenaga kerja, struktur organisasi, dan alur kerja.

Pertukaran peran kepemimpinan membutuhkan keakraban dengan orang lain dalam jaringan dan pertukaran informasi secara berkala. Komunikasi adalah mata uang kepemimpinan kolektif. Pemimpin bertukar informasi dengan tim dan jaringannya yang membantu pengembangan tim dan jaringannya. Pertukaran informasi membantu pengembangan tim dan parameter jaringan iklim afektif dan kinerja. Pemimpin yang terlibat secara formal dan informal; tim dapat terlibat secara formal atau *ad hoc*; jaringan dapat dikenali melalui ofisial (profesional) atau non ofisial (pribadi atau sosial). Dalam kepemimpinan kolektif, ada makna dalam cara informasi mengalir melalui pola-pola khusus tim dan jaringan anggota. Sebuah tim, jaringan, atau organisasi dapat mengembangkan kapasitas kepemimpinan kolektif yang sesuai secara kolektif dan dapat dirakit secara cepat dalam berbagai situasi.

Pendekatan kepemimpinan kolektif dengan demikian dapat dilihat analog dengan fleksibel, multi-level, sistem neuro-kognitif dimana neuron-neuron (manusia) dapat diaktifkan sesuai tuntutan situasi. Pengukuran basis kepemimpinan kolektif maupun kepemimpinan kolektif itu sendiri, dan unsur-unsur dalam jaringan dikembangkan oleh Yammarino dkk.<sup>56</sup> Dalam pendekatan ini, kinerja yang efektif tidak hanya tergantung pada karakteristik pemimpin dan jaringan tim, tetapi juga bergantung pada komunikasi efektif pemimpin dalam tim, dan komunikasi efektif tim pada pemimpin. Pemimpin dan tim atau tim dan pemimpin bersama-sama mengembangkan pemahaman parameter kinerja tim, membentuk iklim afektif

---

<sup>56</sup> Yammarino, F. J., Mumford, M. D., Vessey, W. B., Friedrich, T. L., Ruark, G. A., & Brunner, J. M. 2010. *Opcit.*

yang positif, wajar, organik, pertukaran antara anggota tim dan antara pemimpin dan anggota tim untuk membentuk kemampuan kerja tim.

Penelitian empiris tentang kepemimpinan kolektif agak terbatas. Penelitian awal yang mendukung pendekatan kepemimpinan kolektif dikembangkan oleh Yammarino dkk.<sup>57</sup> Tes model komprehensif menyajikan bukti empiris yang kuat dikemukakan Vessey dkk.<sup>58</sup> dalam penelitian yang menggunakan analisis historiometric (matrik sejarah) untuk menilai model kepemimpinan kolektif. Hasil penelitian menunjukkan kinerja pada berbagai tingkat dapat diprediksi melalui model kepemimpinan kolektif dan struktur model kepemimpinan kolektif menjelaskan efek kepemimpinan kolektif terhadap pemimpin, tim dan kinerja kolektif.

### **Kepemimpinan kolektif dalam praktik**

Jika temuan-temuan penelitian empiris terus berlanjut dan menundukung pendekatan kepemimpinan kolektif, akan ada beberapa implikasi terhadap praktik kepemimpinan, yaitu:

Dalam praktik profesional, ada berbagai area dimana organisasi berusaha melakukan intervensi setahap demi setahap untuk mempercepat proses pemunculan kepemimpinan kolektif. Salah satu intervensi tersebut akan melibatkan pemahaman jaringan (baik formal maupun informal) dan kemampuan dan keterampilan yang dapat diberikan oleh orang-orang yang berada di dalam jaringan. Peningkatan kesadaran jaringan pemimpin, tim, dan organisasi itu sendiri akan memfasilitasi pengembangan kepemimpinan kolektif.

Sebagaimana komunikasi sebagai kunci kepemimpinan kolektif, intervensi efektif yang lain akan meningkatkan keterampilan komunikasi di seluruh organisasi sehingga pemimpin, tim, jaringan, dan anggota kolektif dalam dapat mengakses keahlian khas yang dimiliki seseorang maupun keahlian kolektif dan menetapkan peran kepemimpinan yang sesuai. Para pemimpin dan tim dan anggota kolektif pada akhirnya harus memiliki pemahaman tentang proses pertukaran pemimpin dan tim untuk membantu distribusi peran kepemimpinan.<sup>59</sup> Tanpa intervensi yang tepat dan pertukaran dinegosiasikan, baik formal maupun informal, di dalam dan di antara para pemimpin, tim dan jaringan, kepemimpinan kolektif tidak dapat berhasil.

### **Ringkasan sains dan praktik kepemimpinan kolektif**

---

<sup>57</sup> *Ibid.*

<sup>58</sup> Vessey, W. B., Friedrich, T. L., Schuelke, M. J., Mumford, M. D., Yammarino, F. J., & Ruark, G. A. 2011. *Collective leadership and George C. Marshall: A historiometric analysis of career events*. Manuscript submitted for publication.

<sup>59</sup> Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. 2009. *Ibid.*

Fitur kunci dari lima pendekatan kepemimpinan kolektif disajikan pada Tabel 1. Seperti terlihat dalam tabel, masing-masing pendekatan kepemimpinan kolektif memiliki sejumlah fitur dan aspek unik dalam konstruksi dasar dan tingkat analisis yang menarik, fokus peran pemimpin dalam pendekatan, tingkat penelitian empiris tentang pendekatan dan fokus pendekatan kepemimpinan kolektif pada praktik manajerial dan profesional.

Tampak jelas komunikalitas dan tema bersama merupakan kunci pendekatan kepemimpinan kolektif. Komunikalitas dan tema bersama menunjukkan beberapa arahan baru yang berguna bagi penelitian lanjutan dan praktik profesional. Secara khusus, semua pendekatan kepemimpinan kolektif tidak semata-mata atau terutama pemimpin-sentris, tidak dibatasi oleh struktur hubungan kekuasaan dan kewenangan formal, tidak terbatas pada interaksi pemimpin ke bawahan dalam kelompok kecil dan tim, tetapi melibatkan lebih dari perilaku pemimpin yang khas atau keterampilan tim, menggabungkan berbagai pengaturan organisasi dan ekstra-organisasi formal dan informal, cenderung dinamis dan non-linear di dalam praktik organisasi, dan berusaha responsif terhadap kerumitan, problem ketidakpastian dan lingkungan yang berubah dengan cepat.

**Tabel 1**

**Kesimpulan pendekatan kepemimpinan kolektif**

<b>Pendekatan kepemimpinan</b>	<b>Gagasan &amp; konstruk kunci</b>	<b>Tingkat analisis</b>	<b>Peran pemimpin focal</b>	<b>Dukungan empiris</b>	<b>Implikasi praktis</b>
Tim	Model mental bersama, nilai tim, kerja tim, sumberdaya anggota tim, kapasitas kepemimpinan tim, pembelajaran tim, jaringan tim	Pemimpin, tim, system multi tim, multi level & kros level (tingkat bersilang)	Anggota tim dan koordina-tor tim	Mempertim-bangkan tim dan beberapa kepemimpinan tim & system multi tim – studi empiris yang baru	Tim & multi tim berbasis SOP ( <i>Standard Operating Procedures</i> ), seleksi, asesmen dan pelatihan & pengembangan
Jaringan	Ketajaman jaringan, ego jaringan, jaringan organisasi, jaringan	Individual (pemimpin), tim &	Node dalam jaringan	Mempertim-bangkan jaringan tetra-	Pemimpin & jaringan berbasis SOP,

	inter organisasi	jaringan		pi terbatas pada jaringan kepemimpinan – studi empiris yang baru	seleksi, asesmen dan pelatihan & pengembangan
Bersama	Tanggung jawab bersama, saling ketergantungan tugas, pemberdayaan tim	Pemimpin, anggota tim & tim	Anggota tim	Beberapa studi empiris yang baru	Tim berbasis SOP, seleksi, asesmen dan pelatihan & pengembangan
Rumit	Interaksi non-linier yang rumit, system adaptif yang rumit, serba mungkin, kepemimpinan administrative, kepemimpinan adaptif	Relasional, ralisasi itu sendiri dan sistem	Elemen-elemen system atau relasi	Tidak ada studi empiris	Sistem atau relasi berbasis SOP, seleksi, asesmen dan pelatihan & pengembangan
Kolektif	Kognisi berbasis keahlian, penyelesaian masalah social yang rumit, ketrampilan dan jaringan pemimpin, jaringan dan proses tim, komunikasi, pertukaran pemimpin dan tim	Pemimpin, tim, jaringan, multi level & kros level	Kolektivitas ganda	Beberapa studi empiris yang baru	Pemimpin & kolektif berbasis SOP, seleksi, asesmen dan pelatihan & pengembangan

## **Kekuatan dan kelemahan kepemimpinan kolektif secara umum**

### **Kekuatan**

1. Pendekatan kepemimpinan kolektif atau “kita” mengakibatkan beberapa perubahan nyata dalam pemahaman tentang kepemimpinan dan dalam upaya campur tangan untuk meningkatkan kinerja dan pengembangan pemimpin, tim, dan organisasi.
2. Pendekatan kepemimpinan kolektif sangat relevansi dan aplikatif dalam konteks organisasi, yaitu:
  - a. Organisasi dengan struktur organisasi organik, datar, demokrasi sosial dan organisasi yang lebih terkini.
  - b. Organisasi yang berada dalam lingkungan yang cepat berubah dan dinamis seperti organisasi berlatar militer dengan penerapan teknologi tinggi.

### **Kelemahan**

1. Kepemimpinan kolektif harus didekati dengan hati-hati, penelitian empiris yang memvalidasi pendekatan kepemimpinan kolektif diperlukan sebelum menjadi dasar praktik profesional.
2. Berdasarkan hasil studi empiris, jelas pendekatan kepemimpinan tim dan kepemimpinan jaringan lebih memenuhi validitas dibanding pendekatan kepemimpinan kolektif dan kepemimpinan bersama.
3. Kepemimpinan rumit belum teruji melalui studi empiris.
4. Konseptualisasi kepemimpinan kolektif lebih menonjol dibanding penelitian empiris dan pemahaman penuh implikasi pada praktik profesional.
5. Pendekatan kepemimpinan kolektif kurang relevan diterapkan pada organisasi tradisional, hirarkis, birokratis, mekanistik dan organisasi dengan peraturan yang kaku).

Pendekatan kepemimpinan kolektif atau “kita” bukan sebagai pengganti pendekatan kepemimpinan yang lebih tradisional maupun kontemporer. Pendekatan kepemimpinan kolektif dapat melengkapi atau menggantikan pendekatan lain dalam konteks tertentu (seperti yang disarankan di atas) atau di berbagai waktu (misalnya, situasi krisis).

Integrasi elemen atau aspek dari berbagai pendekatan kepemimpinan kolektif secara komprehensif akan sangat berguna dalam praktik kepemimpinan. Integrasi akan membuat kelemahan satu pendekatan dapat diimbangi oleh kekuatan pendekatan lainnya dalam kepemimpinan kolektif.

Integrasi akan menyediakan cara untuk mengatasi beberapa keterbatasan utama pendekatan kolektif secara umum, misalnya; emosi yang mudah muncul, masalah kolektivitas maupun sebaliknya, ketidakbersamaan yang biasanya belum ditemukenali sebagai suatu proses pembentukan kognisi kolektif yang muncul belakangan. Kognisi kolektif akan sangat meningkat

penerapannya dalam praktik profesional. Tabel 1 menampilkan beberapa kesamaan dan tumpang tindih serta perbedaan yang dapat memberikan titik awal integrasi pendekatan kepemimpinan kolektif.

### **Kekuatan dan kelemahan kepemimpinan kolektif dalam sains**

Ada beberapa tema umum diantara pendekatan kepemimpinan kolektif dari sudut pandang penelitian lanjutan. Model kepemimpinan terkini maupun tradisional cenderung lebih fokus pada hasil jangka pendek. Contoh, dalam situasi tertentu atau terbatas, secara halus maupun secara keras, pemimpin formal menuntut bawahan untuk segera memberikan laporan langsung. Pendekatan kepemimpinan kolektif berpotensi menambah atau meningkatkan hubungan atasan–bawahan dan memprediksi berbagai hasil jangka, pendek, menengah, dan jangka panjang. Peningkatan hubungan berguna bagi pemimpin, baik pemimpin formal maupun informal, tim dan pimpinan kolektif yang lebih besar, serta bagi unit informal pada berbagai situasi non-rutin dan tak terduga. Pendekatan kepemimpinan kolektif membantu pemimpin untuk lebih memahami jaringan tim, jaringan informal, dan interaksi jaringan informal pemimpin dengan tim.

Isu lain pendekatan kepemimpinan kolektif terkait dengan peran pemimpin fokal (atau formal) yang memiliki implikasi bagi ilmu pengetahuan dan praktik. Dalam penelitian akan muncul pertanyaan konseptual dan empiris: “Apakah diskusi pemimpin fokal itu sendiri atau peran pemimpin fokal akan menjadi masuk akal bila melibatkan pendekatan kepemimpinan kolektif? Secara ekstrim dapat dikatakan bahwa dalam pendekatan kolektif yang sempurna, semuanya beroperasi pada tingkat analisis kolektif, baik kolektif formal maupun informal; dan setiap pemimpin fokal tunggal menyeragamkan dalam kekolektivan organisasi dimana dirinya menjadi anggota. Pemimpin kolektif yang menjadi pemimpin tunggal menarik diri untuk berbicara.

Pemimpin kolektif memegang seluruh tingkat analisis, dari individu ke kolektif; dan dengan demikian tampak lebih pelit bicara di tingkat kolektif daripada di tingkat yang lebih rendah. Pada praktik profesional, pandangan ini akan menunjukkan bahwa prosedur operasi manajerial seperti seleksi, penilaian, dan pengembangan dapat ditargetkan secara berhasil dan lebih ekonomis pada tingkat kolektif, bukan pada pemimpin individu atau sekumpulan pemimpin individu. Peran pemimpin dalam kepemimpinan kolektif memerlukan eksplorasi (penjelajahan) tambahan. Secara umum, pada tingkat analisis masalah, baik konstruksi teori dan pengujian teori pendekatan kepemimpinan kolektif, membutuhkan perhatian lebih lanjut. Jumlah dan jenis (baik formal maupun informal) dari tingkat yang berpotensi terlibat (misalnya, individu/ pemimpin, kelompok/ tim, jaringan, organisasi, sistem multi tim), serta efek lintas-level dan multi-level, kompleksitas kepemimpinan kolektif dapat diperluas. Konseptualisasi dan operasionalisasi ketat dan pengujian

yang secara eksplisit memasukkan tingkat analisis dan gagasan multilevel adalah kunci untuk mengklarifikasi dan memajukan literatur tentang kepemimpinan kolektif. Wawasan yang diperoleh dari penelitian tersebut pada akhirnya akan berdampak praktik dan pengembangan pendekatan kepemimpinan kolektif di berbagai tingkatan, baik dilihat secara formal maupun informal, di dalam dan di seluruh organisasi.

### **Kekuatan dan kelemahan kepemimpinan kolektif dalam praktik**

Pendekatan kepemimpinan kolektif dapat menambah, melengkapi, atau pengganti pendekatan kepemimpinan tradisional dan kontemporer dan pendekatan individualistik. Proses seleksi, pelatihan dan pengembangan, dan penilaian kinerja dalam organisasi menjadi tidak memadai dan tidak lengkap apabila pendekatan kepemimpinan kolektif telah diterapkan. Pergeseran dari pemimpin-sentris ke kepemimpinan kolektif memerlukan penerapan pemilihan kolektif, pelatihan dan pengembangan kolektif, dan sistem penilaian kinerja kolektif untuk kinerja yang sukses dan efektif individu, tim, dan organisasi. Ada beberapa tema praktik profesional menyeluruh yang berlaku, terlepas dari pendekatan yang dianggap teoritis. Harus dipertimbangkan ketika kedua pemimpin vertikal atau hierarkis dan kolektif tradisional diberlakukan bersama-sama (misalnya, pemimpin formal didukung oleh tim individu yang juga mengambil tanggung jawab kepemimpinan).

Seleksi menjadi tidak relevan dengan hanya memilih pemimpin. Lingkungan kerja memiliki sifat dinamis, memilih beberapa pemimpin atau pemimpin individual yang memiliki potensi kepemimpinan menjadi paling penting bagi keberhasilan organisasi. Lingkungan kerja menjadi semakin terdistribusikan, beragam, dan bergantung pada teknologi virtual, pekerjaan sering dilakukan oleh tim atau unit yang memiliki anggota penuh atau sebagian didistribusikan di banyak lokasi.<sup>60</sup> Karena itu, tim mungkin perlu beberapa individu di lokasi yang berbeda untuk mengambil tanggung jawab kepemimpinan. Tim perlu mempertimbangkan memilih beberapa pemimpin untuk mengakomodasi jenis situasi kerja. Atau, sebagai jaringan kepemimpinan informal yang mungkin timbul tergantung pada dinamika seperti perubahan keanggotaan, jenis tugas, atau keahlian anggota, struktur kepemimpinan yang lebih cair diperlukan sehingga tanggung jawab kepemimpinan dapat ditransfer atau dipindahkan berdasarkan kebutuhan tim.

Selain itu, kriteria seleksi bagi para pemimpin dapat berbeda pada lingkungan kepemimpinan kolektif. Orang yang suka bekerja sendirian (*'Lone wolf'*) adalah orang yang ingin memiliki tanggung jawab memimpin, tetapi mengalami kesulitan berbagi tanggung jawab,

---

<sup>60</sup> Connaughton, S. L. & Shuffler, M. 2007. Multinational and multicultural distributed teams: A review and future agenda. *Small Group Research*, 38, 387–412.

mencederai kinerja kolektif.<sup>61</sup> Perbedaan individu dalam karakteristik seperti orientasi kolektif, atau preferensi untuk bekerja dengan orang lain<sup>62</sup> perlu dipertimbangkan ketika memilih individu untuk situasi yang melibatkan kepemimpinan kolektif. Individu yang terlatih dan memberdayakan tim harus dipertimbangkan menjadi yang terbaik untuk mengemban tugas kepemimpinan kolektif. Individu yang terlatih dan memberdayakan dapat membantu menciptakan kondisi berbagi tanggung jawab kepemimpinan yang efektif, terutama di jaringan kepemimpinan formal dan informal.<sup>63</sup>

Pendekatan holistik diperlukan untuk memilih individu yang beroperasi dalam situasi kepemimpinan kolektif. Kepemimpinan kolektif dapat diperankan dengan baik oleh kelompok atau tim. Peran dilaksanakan dengan paduan keahlian dan sifat-sifat yang dapat berkontribusi pada perilaku kepemimpinan, baik perilaku kepemimpinan terkait tugas maupun perilaku kepemimpinan berbasis relasi yang dibutuhkan untuk kinerja sukses.<sup>64</sup> Mirip dengan komposisi tim, perlu memilih individu dengan pengetahuan komplementer, keterampilan, dan kemampuan untuk menciptakan lingkungan yang paling efektif bagi kepemimpinan kolektif.<sup>65</sup>

Implikasi praktis bagi pengembangan dan penilaian individu yang terpilih untuk tugas kepemimpinan atau posisi kolektif, yaitu: Penting untuk mempertimbangkan apakah individu harus dikembangkan secara individual atau sebagai kelompok atau tim, secara kolektif. Secara tradisional, pengembangan kepemimpinan dan penilaian berfokus pada pengembangan pemimpin sebagai individu; Penting untuk mempertimbangkan implikasi beroperasi di lingkungan kepemimpinan kolektif dan bagaimana hal ini dapat mempengaruhi kebutuhan perkembangan. Intervensi pengembangan tim seperti *team building* dan pelatihan tim menurut Salas & Cannon-Bowers<sup>66</sup> perlu dilakukan untuk membangun perilaku kolektif dan kemampuan kerja sama dalam kepemimpinan kolektif. Intervensi dapat meningkatkan model mental bersama dan sistem memori

---

<sup>61</sup> Foushee, H. C. (1984). Dyads and triads at 35,000 feet: Factors affecting group process and aircrew performance. *American Psychologist*, 39, 885–893.

<sup>62</sup> Salas, E., Guthrie, J. W., Wilson, K. A., Priest, H. A., & Burke, C. S. 2005. Modeling team performance: The basic ingredients and research needs. In W. B. Rouse, & K. R. Boff (Eds.), *Organizational simulation* (pp. 185–228). Hoboken, NJ: Wiley.

<sup>63</sup> Marrone, J. A. 2010. Team boundary spanning: A multilevel review of past research and proposals for the future. *Journal of Management*, 36, 911–940; Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. 2010. Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *Leadership Quarterly*, 21, 530–542.

<sup>64</sup> DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. 2011. Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 7–52.

<sup>65</sup> LePine, J. A., Buckman, B. R., Crawford, E. R., & Methot, J. R. 2011. A review of research on personality in teams: Accounting for pathways spanning levels of theory and analysis. *Human Resource Management Review*, 21, 311–330.

<sup>66</sup> Salas & Cannon-Bowers 2001 Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. 2001. The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471–499.



transaktif antara anggota, dan dapat membantu untuk mendorong iklim kohesif yang diperlukan bagi individu untuk bekerja sama secara efektif dalam memimpin secara kolektif.<sup>67</sup>

Intervensi ditargetkan untuk meningkatkan kerja sama tim. Belum tentu kemampuan kepemimpinan memiliki kompetensi kerja tim yang efektif di tempat yang akan mempercepat iklim kepemimpinan kolektif dapat berhasil dilaksanakan. Dari sudut pandang praktis, penting untuk mempertimbangkan interaksi kepemimpinan vertikal tradisional dan kepemimpinan kolektif.<sup>68</sup>

Penilaian kepemimpinan di tingkat kolektif harus diperhatikan oleh para praktisi. Asesmen kepemimpinan tradisional mungkin tidak efektif, karena para praktisi mungkin tidak sepenuhnya menangkap dinamika dan perilaku yang diperlukan dalam lingkungan kepemimpinan kolektif, seperti berputaran tanggung jawab kepemimpinan diantara anggota. Ketika kepemimpinan informal dilakukan oleh satu atau beberapa individu untuk mengimbangi perilaku kepemimpinan yang diperlukan tidak dilakukan oleh seorang pemimpin formal, penilaian tradisional menjadi tidak tepat dalam memberikan kredit kepada orang-orang yang bertindak sebagai pemimpin informal.

Untuk menangkap pemahaman yang lebih sistemik tentang kepemimpinan, bauran assessment individu dan kolektif sangat diperlukan. Penggunaan matrik jaringan akan mengungkap bagaimana kepemimpinan terstruktur dan bagaimana hal itu dapat berubah dari waktu ke waktu, memberikan gambaran yang lebih baik daripada pendekatan yang lebih tradisional.

## Daftar Pustaka

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. 2005. To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*
- Balkundi, P. & Kilduff, M. 2005. The ties that lead: A social network approach to leadership. *Leadership Quarterly*
- Balkundi, P., & Harrison, D. A. 2006. Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*
- Brass, D. J. 1984. Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. *Administrative Science Quarterly*
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. 2004. Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*

---

<sup>67</sup> Klein, K. J., Ziegert, J. C., Knight, A. P., & Xiao, Y. 2006. *Ibid*; Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C., Burke, C. S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F., et al. 2008. Does team training improve team performance? A meta analysis. *Human Factors*, 50, 903–933.

<sup>68</sup> Pearce, C. L., & Conger, J. A. 2003. *Lokcit*.

- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. 2006. What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*
- Carson, J., Tesluk, P., & Marrone, J. 2007. Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50, 1217–1234/
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. L. 2010. Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*
- Connaughton, S. L. & Shuffler, M. 2007. Multinational and multicultural distributed teams: A review and future agenda. *Small Group Research*
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. 2007. Shared leadership: A post-heroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies*
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. 2004. Leadership capacity in teams. *Leadership Quarterly*
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. 2006. Leadership in multiteam systems. *Journal of Applied Psychology*
- DeChurch, L. A., & Mathieu, J. E. 2008. Thinking in terms of multiteam systems. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 267–289). New York, NY: Psychology Press.
- DeChurch, L. A., Burke, C. S., Shuffler, M. L., Lyons, R., Doty, D., & Salas, E. 2011. A historiometric analysis of leadership in mission critical multi-team environments. *Leadership Quarterly*
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. 2011. Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. 2006. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *Leadership Quarterly*
- Foushee, H. C. 1984. Dyads and triads at 35,000 feet: Factors affecting group process and aircrew performance. *American Psychologist*
- Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. 2009. A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *Leadership Quarterly*
- George, V., Burke, L. J., Rodgers, B., Duthie, N., Hoffmann, M. L., Koceja, V., et al. 2002. Developing staff nurse shared leadership behavior in professional nursing practice. *Nursing Administration Quarterly*

- Gronn, P. 2002. Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*, 13, 423–451.
- Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. 2006. Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *Leadership Quarterly*
- Klein, K. J., Ziegert, J. C., Knight, A. P., & Xiao, Y. 2006. Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. *Administrative Science Quarterly*
- Kozlowski, S. W., Gully, S. M., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. 1996. Team leadership and development: Theory, principles, and guidelines for training leaders and teams. *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Team leadership*
- Kumpfer, K. L., Turner, C., Hopkins, R., & Librett, J. 1993. Leadership and team effectiveness in community coalitions for the prevention of alcohol and other drug abuse. *Health Education Research*
- LePine, J. A., Buckman, B. R., Crawford, E. R., & Methot, J. R. 2011. A review of research on personality in teams: Accounting for pathways spanning levels of theory and analysis. *Human Resource Management Review*
- Lichtenstein, B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J., & Schreiber, C. 2006. Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *Emergence: Complexity & Organization*
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. 2001. Leadership in complex organizations. *Leadership Quarterly*,  
Marion, R., & Uhl-Bien, M. 2003. Complexity theory and Al-Qaeda: Examining complex leadership. *Emergence*
- Marks, M. A., DeChurch, L. A., Mathieu, J. E., Panzer, F. J., & Alonso, A. 2005. Teamwork in multiteam systems. *Journal of Applied Psychology*
- Marrone, J. A. 2010. Team boundary spanning: A multilevel review of past research and proposals for the future. *Journal of Management*
- Mathieu, J. E., Gilson, L. L., & Ruddy, T. M. 2006. Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*
- Mathieu, J. E., Marks, M. A., & Zaccaro, S. J. 2002. Multi-team systems. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvarian (Eds.), *Handbook of industrial, work, and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 289–313). London, England: Sage.
- Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robertson, B. 2006. Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *Leadership Quarterly*
- Millikin, J. P., Hom, P. W., & Manz, C. C. 2010. Self-management competencies in self-managing teams: Their impact on multi-team system productivity. *Leadership Quarterly*

- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. 2010. Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*
- Neubert, M. J., & Taggar, S. 2004. Pathways to informal leadership: The moderating role of gender on the relationship of individual differences and team member network centrality to informal leadership emergence. *Leadership Quarterly*
- O'Toole, J., Galbraith, J., & Lawler, E. 2002. When two (or more) heads are better than one: The promise and pitfalls of shared leadership. *California Management Review*
- Pearce, C. L. 2004. The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. 2003. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. 2002. Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*
- Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. 2008. The roles of vertical and shared leadership in the enactment of executive corruption: Implications for research and practice. *Leadership Quarterly*
- Perry, M. L., Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. 1999. Empowered selling teams: How shared leadership can contribute to selling team outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*
- Salas & Cannon-Bowers 2001 Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. 2001. The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*
- Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C., Burke, C. S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F., et al. 2008. Does team training improve team performance? A meta analysis. *Human Factors*
- Salas, E., Guthrie, J. W., Wilson, K. A., Priest, H. A., & Burke, C. S. 2005. Modeling team performance: The basic ingredients and research needs. In W. B. Rouse, & K. R. Boff (Eds.), *Organizational simulation* (pp. 185–228). Hoboken, NJ: Wiley.
- Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J., & Jung, D. I. 2002. A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group & Organization Management*
- Uhl-Bien, M. 2006. Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*

- Uhl-Bien, M., & Marion, R. 2009. Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *Leadership Quarterly*
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. 2007. Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, 18, 298–318.
- Vecchio, R. P, Justin, J. E., & Pearce, C. L. 2010. Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *Leadership Quarterly*
- Vessey, W. B., Friedrich, T. L., Schuelke, M. J., Mumford, M. D., Yammarino, F. J., & Ruark, G. A. 2011. Collective leadership and George C. Marshall: A historiometric analysis of career events. Manuscript submitted for publication.
- Yammarino, F. J., & Dansereau, F. 2008. Multi-level nature of and multi-level approaches to leadership. *Leadership Quarterly*, 19, 135–141; Yammarino, F. J., & Dansereau, F. 2009. A new kind of OB (organizational behavior). *Research in Multi-Level Issues*, 8 (Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Leadership),
- Yammarino, F. J., Mumford, M. D., Vessey, W. B., Friedrich, T. L., Ruark, G. A., & Brunner, J. M. 2010. Collective leadership measurement for the U.S. Army. Technical Report, Contract No. W91WAW-09-C-0090. Arlington, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Yukl, G. 2009. *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. 2001. Team leadership. *Leadership Quarterly*
- Zohar, D., & Tenne-Gazit, O. 2008. Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: A social network analysis. *Journal of Applied Psychology*