

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN PADA CU TRI TAPANG KASIH KAPUAS HULU

Brigita Wulandari

Email: brigitawulandari06@gmail.com

**Program Studi Manajemen Ekonomi dan Bisnis
Universitas Widya Dharma Pontianak**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan yang paling dominan pada CU Tri Tapang Kasih Kapuas Hulu. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis linear berganda, metode penelitian yaitu penelitian deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, memiliki peranan yang penting dalam menentukan kualitas kerja karyawan, dengan gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memfasilitasi dan membantu bawahan mencapai tujuan bersama.

KATA KUNCI: Gaya Kepemimpinan

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memiliki peran besar bagi kesuksesan suatu organisasi. Banyak organisasi semakin menyadari bahwa unsur manusia dalam suatu organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing yang baik. Oleh karena itu orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi harus dapat terinspirasi agar bisa mencapai visi organisasi. (Lim, A.T. & Lianto, 2024).

Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan dari organisasi, pegawai dan masyarakat. Dengan manajemen daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Dalam pencapaian tujuan organisasi banyak unsur-unsur yang menjadi hal penting dalam pemenuhannya, diantaranya adalah unsur kepemimpinan atau pemimpin. Sumber daya yang telah tersedia jika tidak dikelola dengan baik maka tidak akan memperoleh tujuan yang telah direncanakan sehingga peranan pemimpin sangat penting yang dapat mempergunakan wewenang dan kepemimpinan untuk mencapai suatu tujuan. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda-beda dalam memimpin para bawahannya hal ini diartikan sebagai gaya kepemimpinan. (Krisdayanti & Lianto, 2023).

Gaya Kepemimpinan merupakan perilaku atau cara yang dipilih dalam mempengaruhi para pengikut baik dalam pikiran dan sikap. kepemimpinan adalah usaha seseorang yang disertai tugas sebagai pimpinan, untuk mengatur, mempersatukan dan

menggerakan bawahannya secara bersama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pada hakikatnya kepemimpinan merupakan berasal dari pribadi pemimpin itu agar bisa mempengaruhi orang lain. Dengan mempengaruhi bawahannya, seorang pemimpin berharap bawahannya bisa bergerak dalam suatu ikatan tertentu, aktivitas terarah, sadar dan bekerjasama dengan penuh tanggung jawab atas pekerjaannya tersebut.

KAJIAN PUSTAKA

Gaya Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal (Hasibuan, 2016: 170). Siagian (2014: 118) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang bersangkutan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak, dan kepribadian tersendiri yang unik dan khas, hingga tingkah laku dan gaya yang membedakan dirinya dengan orang lain. Rivai (2014:121) mengemukakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkam oleh seorang pemimpin.

Berdasarkan karakteristik tersebut, dapat disimpulkan bahwa pemimpin harus memiliki keahlian dan kemampuan yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang dipimpin. Keahlian dari sifat, watak dan perilaku yang tercemin dalam tindakan.

Menurut Purnomo & Wijayanti, (2013: 134) gaya kepemimpinan bersumber dari beberapa teori meliputi:

1. Teori Bakat (*traits*), teori yang mencari karakter atau kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Bakat (*traits*) didefinisikan sebagai kecenderungan yang dapat diduga, yang mengarahkan perilaku individu berbuat dengan cara yang konsisten dan khas.
2. Teori Perilaku, teori perilaku kepemimpinan, yaitu teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Kebanyakan perilaku kepemimpinan yang digambarkan oleh bawahan sebagai struktur prakarsa (*initiating structure*) dan pertimbangan (*consideration*), yaitu mempertimbangkan perasaan dan kesejahteraan para bawahan.

3. Teori Situasional, gaya situasional yang dikaitkan dengan tugas dan hubungan. Yang dimaksud dengan gaya situasional dikaitkan dengan tugas dan hubungan, yaitu bahwa seorang manajer atau pemimpin akan menggunakan gaya tertentu, tergantung pada apa yang menonjol, tugas atau hubungan.

Menurut Menurut Kartono (2017:13), gaya kepemimpinan memiliki indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kemampuan Mengambil, adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
2. Kemampuan Memotivas, adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
3. Kemampuan Komunikasi, adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.
4. Kemampuan Mengendalikan, Bawahan Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau jabatan secara efektif dan pada tempatnya.
5. Tanggung Jawab Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.
6. Kemampuan Mengendalikan Emosional Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Sutikno (2014:35), menekankan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi beberapa macam tipe gaya kepemimpinan

1. Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

2. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (Laissez Faire)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

3. Tipe Paternalistik Persepsi

Seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya.

4. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi.

5. Tipe Militeristik

Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

6. Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus dan samar-samar.

7. Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasihat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah.

8. Tipe Transformasional,

kepemimpinan transformasional berfokus pada perubahan dalam organisasi, kelompok, dan unsur lain yang terlibat di dalamnya. Sang pemimpin mampu memotivasi kelompok dan mengarahkannya pada perubahan yang baik. Para pemimpin transformasional biasanya cerdas, enerjik, dan penuh semangat. Mereka mendorong orang-orang yang dipimpinnya untuk melakukan beragam hal di luar target awal sehingga pencapaian yang dihasilkan juga tinggi.

9. Tipe Transaksional,

kepemimpinan transaksional berfokus pada status pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya. Terdapat garis komando jelas yang harus dipatuhi sehingga semua orang memahami perannya masing-masing. Sebagai gantinya, para pemimpin memberikan *reward* bagi anggota kelompok yang memiliki performa baik. Kekurangannya adalah tidak adanya ruang untuk berkreasi dan berpikir di luar tatanan yang telah ada.

10. Tipe Situasional,

Kepemimpinan yang unik, sebab para pemimpin bertindak berdasarkan lingkungan kerja dan orang yang dihadapi. Teorinya mengatakan bahwa seorang pemimpin bisa berfungsi dengan optimal bila perannya sesuai dengan situasi kerja. Ada empat cara yang dilakukan dalam tipe tipe kepemimpinan situasional. Di antaranya:

- a. Mengarahkan langsung (*directing*): pemimpin memberikan seluruh instruksi secara spesifik.
- b. Melatih (*coaching*): pemimpin memberikan sebagian besar instruksi disertai sedikit dorongan.
- c. Mendukung (*supporting*): pemimpin memberikan sebagian kecil instruksi, tapi banyak menawarkan bantuan.
- d. Delegasi (*delegating*): pemimpin tidak lagi memberikan instruksi maupun bantuan karena anggota kelompoknya telah mampu melakukan tugas tersebut.

11. Visioner

Tipe kepemimpinan terakhir adalah tipe visioner. Pemimpin yang memiliki tipe ini biasanya memiliki visi yang jelas dengan selalu berinovasi dalam rangka mencapai target yang ditentukan. Mereka yang memiliki tipe kepemimpinan ini, selalu mendorong anggota timnya untuk selalu memacu dan mencoba hal-hal baru dalam meningkatkan kinerja dan menemukan metode yang ideal dalam proses pencapaian tujuan.

12. Melayani / *Servant leadership*

Tipe kepemimpinan ini percaya bahwa, ketika anggota tim merasa terpenuhi secara pribadi dan profesional maka mereka akan mampu menghasilkan pekerjaan yang hebat bagi perusahaan. Pemimpin ini mengutamakan kepuasan bagi karyawan, sehingga tidak mungkin bila mereka tidak dihormati oleh tiap karyawan. Mereka adalah tipe kepemimpinan yang baik dan terampil dalam membangun moral karyawan serta mampu membuat karyawan betah bekerja lama di perusahaan. Umumnya, tipe-tipe kepemimpinan seperti ini ada dalam perusahaan nirlaba.

13. Birokrasi

Pemimpin dengan tipe birokrasi mengharapkan anggota tim untuk mengikuti aturan dan prosedur yang tepat, sesuai yang sudah ditulis. Tipe kepemimpinan ini fokus pada tugas dalam hierarki di mana setiap karyawan sudah memiliki daftar tanggung jawab masing-masing. Tipe kepemimpinan ini paling cocok bekerja dalam industri atau departemen yang sangat diatur seperti keuangan, kesehatan dan pemerintah.

Hasibuan (2016: 144), membagi gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Otoriter, adalah kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak berada pada pimpinan kalau pimpinan itu menganut system sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijakan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin,

bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan ide, saran, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

2. Kepemimpinan partisipatif, apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasive, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Indikator gaya kepemimpinan partisipatif.
3. Kepemimpinan delegatif Pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Menurut University of Iowa membagi gaya kepemimpinan menjadi tiga meliputi:

1. Gaya Demokratis, yaitu melibatkan karyawan mendelegasikan kewenangan, dan mendorong partisipasi.
2. Gaya Autokrasi mendikte metode kerja, membuat keputusan sepihak dan membatasi partisipasi.
3. Gaya *laissez Faire* tipe kendali bebas atau masa bodo memberikan kebebasan kepada kelompok untuk membuat keputusan dan menyelesaikan tugas.

Dari beberapa pengertian tentang gaya kepemimpinan diatas, Peneliti berfokus pada Gaya Kepemimpinan menurut University of Iowa membagi tiga jenis gaya kepemimpinan menjadi Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepemimpinan yang mengutamakan pengambilan kebijakan dengan diskusi kelompok, pemimpin menghargai pendapat setiap anggota organisasi dan memberikan alternatif prosedur jika terjadi hambatan dalam pelaksanaan kebijakan. Gaya Kepemimpinan Kebebasan (*laissez faire*) Kebebasan penuh diberikan kepada anggota organisasi dengan partisipasi yang sangat minim dari pimpinan, sehingga pemimpin hanya menempatkan dirinya sebagai pengawas tanpa banyak mengatur suatu kebijakan. Gaya Kepemimpinan Otokratis Kepemimpinan yang memusatkan pimpinan sebagai penentu kebijakan dalam semua kegiatan, pegawai berperan sebagai pelaksana kegiatan dengan arahan dari pimpinan sehingga peran anggota organisasi menjadi pasif.

Menurut Robbins dan Coulter (2015:130), gaya kepemimpinan demokratis memiliki indikator-indikator sebagai berikut:

1. Melibatkan Karyawan, Pemimpin yang demokratis tidak sungkan untuk terlibat dengan bawahan untuk membuat keputusan secara bersama-sama. Jadi setiap rencana yang di buat oleh pemimpin tidak luput dengan musyawarah pengambilan keputusan yang di buat secara bersama-sama.
 2. Mendelegasikan Wewenang, Kepemimpinan demokratis bersedia meng akui keahlian karyawan dalam masing-masing bidangnya. Artinya pemimpin menghargai keahlian yang dimiliki karyawan dan menempatkan pekerjaan karyawan sesuai dengan bidangnya. Pemimpin mendorong anggota untuk berbagi ide dan pendapat. Anggota dapat mengatakannya secara lebih bebas. Sehingga, organisasi lebih mungkin untuk mencapai keputusan yang terbaik. Meskipun demikian, pemimpin tetap memegang kendali atas keputusan akhir.
 3. Mendorong Partisipasi, Pemimpin memberdayakan bawahan. Pemimpin tidak tergantung pada diri sendiri, tapi mereka mempercayai bawahan untuk mengutarakan ide selama proses pengambilan keputusan. Mereka mengharapkan umpan balik atau pendapat. Akhirnya, bawahan merasa dihargai karena pemimpin mendengarkan ide mereka, menumbuhkan kepuasan
- Robbins dan Coulter (2015:131), gaya kepemimpinan otokratis memiliki indikator-indikator sebagai berikut:

1. Mendikte metode kerja, sentralisasi wewenang merupakan pemusatan kekuasaan, wewenang dan kendali pada sejumlah manajer perusahaan di pusat atau pimpinan perusahaan. Otoritas berada di tangan satu orang (pemimpin). Pemimpin membuat hampir semua keputusan, termasuk tentang tujuan, tugas, proyek, dan proses kerja. Mereka mendikte semua metode dan proses kerja ke bawahan dan tidak mempercayakan keputusan kunci kepada bawahan.
2. Membuat keputusan sepihak, pemimpin menerapkan kontrol otoriter dan mengawasi bawahan mereka dengan ketat. Untuk menjalankan organisasi, mereka membuat aturan, prosedur dan kebijakan ketat di mana bawahan harus mematuhi. Mereka kemudian mengkomunikasikannya ke bawahan untuk dipahami dan dijalankan tanpa pertanyaan.
3. Membatasi Partisipasi, pemimpin tidak meminta atau menerima masukan dari bawahan untuk pengambilan keputusan. seseorang pemimpin dapat mengatur segala sesuatu yang dikerjakan oleh individu atau kelompok. Manajemen perlu

dilakukan guna mencapai tujuan atau target dari individu ataupun kelompok tersebut secara kooperatif menggunakan sumber daya yang tersedia.

Robbins dan Coulter (2015:132), gaya kepemimpinan kebebasan (*Laissez Faire*) memiliki indikator-indikator sebagai berikut:

1. Delegasi wewenang, dapat diartikan sebagai pelimpahan wewenang seorang pemimpin kepada bawahannya untuk melaksanakan suatu kegiatan tertentu. Dalam proses ini seorang pimpinan mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya.
2. Tanggung jawab pekerjaan, bawahan memiliki lebih banyak kendali atas pekerjaan mereka. Pemimpin mempercayai dan memberi mereka otonomi. Sehingga, bawahan memiliki kebebasan dan tanggung jawab penuh untuk melakukan pekerjaan dan mencapai target.
3. Kemampuan kerja, bawahan memiliki akses ke banyak sumber daya dan alat untuk mendukung pekerjaan mereka. Dengan begitu, mereka bisa mandiri dalam mengatur pekerjaan, melakukan tugas dan memecahkan masalah. Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada bawahannya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

METODE PENELITIAN

Bentuk penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan penelitian deskriptif. Pengumpulan dilakukan dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan CU Tri Tapang Kasih Kapuas Hulu di Kabupaten Kapuas Hulu sebanyak 166 orang karyawan, sampel dalam penelitian ini sebanyak 62 orang karyawan, sampel dalam penelitian ini diperoleh dengan teknik sampling purposive atau teknik sampel dengan pertimbangan tertentu.

PEMBAHASAN

Berdasarkan kuesioner penelitian pada CU Tri Tapang Kasih Kapuas Hulu, membuktikan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan yang digunakan yaitu gaya kepemimpinan demokratis.

Pada kondisi di lapangan dalam penelitian ini menjelaskan bahwa dengan adanya gaya kepemimpinan yang demokratis yaitu keterbukaan terhadap saran, kritik dan pendapat dari bawahan sehingga pimpinan mampu menghasilkan keputusan yang dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan. Salah satu keputusan yang diambil oleh pimpinan yaitu memberikan kebebasan dalam bekerja bagi karyawan, di mana kebebasan dalam bekerja ini mampu mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas dalam bekerja.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis terhadap responden CU Tri Tapang Kasih, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

Berdasarkan kuesioner penelitian deskriptif pada CU Tri Tapang Kasih Kapuas hulu, penelitian ini dilakukan untuk membuktikan gaya kepemimpinan yang paling dominan yang digunakan pada CU Tri Tapang Kasih Kapuas hulu, dari beberapa gaya kepemimpinan yang diterapkan pada CU Tri Tapang Kasih Kapuas hulu gaya kepemimpinan yang digunakan oleh manajer yaitu gaya kepemimpinan demokratis. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, memiliki peranan yang penting dalam menentukan kualitas kerja karyawan, dengan gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memfasilitasi dan membantu bawahan mencapai tujuan bersama.

Peneliti menyarankan kepada pemimpin CU Tri Tapang Kasih harus mempertahankan gaya kepemimpinan demokratis, dengan adanya gaya kepemimpinan yang demokratis yaitu keterbukaan terhadap saran, kritik dan pendapat dari bawahan sehingga pimpinan mampu menghasilkan keputusan yang dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Malayu., S.P. (ed). (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Kartono & Kartini. (2012). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Purnomo & Wijayanti. (2013). *Analisis Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Instruktif, Konsultatif, Partisipatif dan Delegatif terhadap Kinerja Karyawan*. Semarang: Universitas Semarang.
- Rivai, V. & Sagala, E.J. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. PT Rajagrafindo Persada: Depok.

Stephen, Robbins. (2015). *Perilaku Organisasi*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Sutikno, M.S. (2013). *Belajar Dan Pembelajaran*. Lombok : Holistica Lombok.

Krisdayanti & Lianto. (2023). The Evolution of Work-Life Balance: The Workplace Hopes and Challenges for Generation Z. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(2), 245-256.

Lim, A.T. & Lianto. (2024). Ethical Leadership in the Eyes of Gen Z: A Literature Review. *FIRM Journal of Management Studies*, 9(1), 83-96.

