

**MODEL KEPEMIMPINAN KOLEKTIF KOLEGIAL
DALAM PENYELENGGARAAN PENGAWASAN PEMILU
(STUDI PADA BADAN PENGAWAS PEMILU KABUPATEN
CIREBON)**

Ayip Saduloh¹⁾ Arif Nugroho²⁾
ayipsaduloh@gmail.com¹⁾ arif.nugroho@iknus.ac.id²⁾
Prodi Administrasi Bisnis¹⁾ Prodi Administrasi Publik²⁾

Institut Kemandirian Nusantara¹⁾²⁾

ABSTRAK

Kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam menentukan efektivitas organisasi, khususnya pada lembaga publik yang memiliki tanggung jawab strategis dalam menjaga demokrasi. Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) sebagai lembaga pengawas pemilu dituntut memiliki model kepemimpinan yang mampu menjamin terselenggaranya pemilu yang berkeadilan, profesional, dan berintegritas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi model kepemimpinan kolektif kolegal di Bawaslu Kabupaten Cirebon serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam penerapannya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Informan penelitian terdiri atas pimpinan dan jajaran sekretariat Bawaslu Kabupaten Cirebon. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model kepemimpinan kolektif kolegal di Bawaslu Kabupaten Cirebon telah diimplementasikan melalui mekanisme pengambilan keputusan bersama, pembagian tugas yang setara, serta koordinasi lintas divisi yang intensif. Kepemimpinan kolektif kolegal mampu memperkuat komitmen bersama, meningkatkan kolaborasi, dan meminimalkan dominasi individu dalam proses pengambilan keputusan. Faktor pendukung implementasi model ini meliputi kesamaan visi, regulasi yang jelas, serta budaya organisasi yang demokratis. Adapun faktor penghambatnya antara lain keterbatasan sumber daya manusia, perbedaan persepsi antar pimpinan, serta tekanan beban kerja pada tahapan pemilu. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan kolektif kolegal merupakan model kepemimpinan yang relevan dan efektif dalam mendukung terwujudnya keadilan pemilu.

Kata kunci: kepemimpinan kolektif kolegal, Bawaslu, pengawasan pemilu, keadilan pemilu, organisasi public

ABSTRACT

Leadership is a crucial factor in determining organizational effectiveness, particularly within public institutions that carry strategic responsibilities in safeguarding democracy. The Election Supervisory Board (Bawaslu) plays a vital role in ensuring that electoral processes are conducted fairly, professionally, and with integrity. This study aims to analyze the implementation of the collegial collective leadership model at the Election Supervisory Board of Cirebon Regency and to identify the supporting and inhibiting factors influencing its implementation.

This study employs a qualitative descriptive approach. Data were collected through in-depth interviews, observation, and document analysis. Research informants consisted of members of the leadership and secretariat staff of the Election Supervisory Board of Cirebon Regency. Data analysis was conducted through data reduction, data display, and conclusion drawing.

The findings indicate that the collegial collective leadership model has been effectively implemented through collective decision-making mechanisms, equal distribution of authority, and intensive coordination across divisions. This leadership model strengthens collective commitment, enhances internal collaboration, and minimizes individual dominance in decision-making processes. Supporting factors include shared vision and mission, clear regulatory frameworks, and a democratic organizational culture. Inhibiting factors include limited human resources, differences in perceptions among leaders, and high workload pressures during election stages. The study concludes that collegial collective leadership is a relevant and effective leadership model for supporting electoral justice within public institutions.

Keywords: collegial collective leadership, election supervision, Bawaslu, electoral justice, public organization

PENDAHULUAN

Demokrasi modern menempatkan pemilihan umum sebagai instrumen utama dalam mewujudkan kedaulatan rakyat. Kualitas penyelenggaraan pemilu sangat ditentukan oleh integritas dan profesionalitas lembaga penyelenggara dan pengawas pemilu. Dalam konteks ini, Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) memiliki peran strategis dalam memastikan seluruh tahapan pemilu berjalan sesuai prinsip keadilan, transparansi, dan akuntabilitas.

Bawaslu adalah lembaga kuasi negara. Lembaga kuasi negara (*state auxiliary bodies*) disebut juga sebagai lembaga penunjang atau lembaga

pembantu yang mana lembaga ini merupakan lembaga spesifik yang dibentuk untuk menangani masalah khusus dimana pendiriannya merupakan reaksi atas ketidakmampuan lembaga sebelumnya menjawab tantangan dunia modern. Struktur dan kerja lembaga ini bersifat independen meskipun demikian suprastruktur dan infrastrukturnya disediakan oleh negara. Keberadaan dari lembaga ini dalam struktur ketatanegaraan sebagai berikut: *Pertama*, lembaga negara pembantu dapat berupa bagian dari fungsi-fungsi kekuasaan negara yang ada (legislatif, eksekutif, dan yudikatif) atau dibentuk diluar bagian fungsi kekuasaan negara tersebut. *Kedua*, sifat kekuasaan yang dimiliki oleh ini berebentuk quasi atau semi pemerintahan. *Ketiga*, lembaga- lembaga ini ada yang bersifat permanen dan ada yang bersifat tidak permanen (adhoc). *Keempat*, sumber hukum pembentukkannya dapat bersumber dari konstitusi atau undang-undang.

Tantangan pengawasan pemilu yang semakin kompleks menuntut Bawaslu untuk memiliki pola kepemimpinan yang tidak hanya efektif, tetapi juga adaptif terhadap dinamika organisasi dan lingkungan politik. Salah satu model kepemimpinan yang relevan dengan karakter kelembagaan Bawaslu adalah kepemimpinan kolektif kolegial, yaitu sistem kepemimpinan yang menempatkan pengambilan keputusan secara bersama melalui musyawarah dan kesepakatan kolektif antar pimpinan.

Ketika pengawas Pemilu pada setiap tingkatan menemukan adanya “Temuan” pada tahapan penyelenggaraan Pemilu, pengawas Pemilu tersebut menuangkannya kedalam formulir model B.2 sebagaimana dimaksudkan pada Peraturan Badan Pengawas Pemilu Nomor 7 Tahun 2017 Tentang Penanganan Temuan dan Laporan Pelanggaran Pemilihan Umum Pasal 4 ayat (3). Pada Pasal 4 ayat (3) menyebutkan bahwa Formulir sebagaimana dimaksud, sedikitnya memuat beberapa hal, diantaranya, a) Pengawas Pemilu yang menemukan dugaan pelanggaran; b) batas waktu temuan; c) pihak terlapor; dan d) peristiwa dan uraian kejadian. Selanjutnya pada Pasal 4 ayat (4), Pengawas Pemilu sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf a, termasuk pegawai jajaran Sekretariat

Jenderal Bawaslu dan/atau Sekretariat Bawaslu Provinsi dan/atau Sekretariat Bawaslu Kabupaten/Kota, dan/atau Sekretariat Panwaslu Kecamatan yang mendapat tugas untuk melaksanakan pengawasan.

Penelitian mengenai kepemimpinan kolektif kolegal umumnya banyak dilakukan pada organisasi pendidikan dan organisasi kemasyarakatan. Namun, kajian yang secara khusus menelaah implementasi kepemimpinan kolektif kolegal pada lembaga pengawas pemilu masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk mengisi kekosongan kajian sekaligus memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan model kepemimpinan di sektor publik, khususnya dalam konteks pengawasan pemilu.

Kepemimpinan kolektif kolegal dapat diartikan sebagai proses kepemimpinan kolaborasi yang saling menguntungkan dan sangat memungkinkan seluruh elemen turut andil dalam membangun kesepakatan yang akhirnya untuk tujuan bersama.

Kepemimpinan kolektif adalah kepemimpinan bersama dan sebagai elemen fokus strategis dalam organisasi modern, itu mendistribusikan tugas di antara anggota dengan persetujuan bersama. Mereka merujuk pada studi bersama yang dilakukan oleh University of Minnesota dan University of Toronto, yang dibiayai oleh Wallace Foundation, menemukan hubungan positif antara kepemimpinan bersama dan pengaruhnya terhadap pembelajaran siswa. Pemeriksaan mereka menemukan bahwa di organisasi-organisasi berkinerja lebih tinggi, berbagi kepemimpinan dengan siswa khususnya hadir. Kepemimpinan kolektif juga dapat dilihat sebagai pengembangan kepemimpinan di semua tingkatan yang terkait dengan konsep pembelajaran kolektif, yang pada akhirnya membimbing kita pada proses pembelajaran dalam lingkungan kolaboratif.

Terdapat tiga faktor utama sebagai kunci dari kepemimpinan kolektif, yaitu: (1) visi bersama di antara karyawan; (2) komitmen karyawan untuk mencapai tujuan bersama; dan (3) kolaborasi dan Kerjasama :

1. Visi Bersama

Dalam studi *shared strategic vision* menyebutkan bahwa membangun *shared vision* adalah proses berkelanjutan yang tidak pernah berakhir dan bahwa *shared vision* muncul dari visi pribadi yang harus terus menerus dikomunikasikan dengan berani kepada anggota organisasi lainnya. Visi bersama dianggap sebagai langkah terdepan dalam pengembangan kepemimpinan kolektif. Ini dimulai sebagai upaya sadar para pemimpin organisasi untuk melibatkan semua karyawan dalam proses pengambilan keputusan, dan memberdayakan mereka untuk menerapkan strategi tersebut.

2. **Komitmen Bersama**

Dalam budaya kepemimpinan kolektif, hasil dari visi bersama tercermin dalam komitmen staf. Ketika karyawan terlibat dalam proses pengambilan keputusan di semua tingkatan, mereka menjadi sepenuhnya sadar akan tantangan organisasi saat ini dan masa depan. Mereka berpartisipasi dalam proses pengembangan pernyataan panduan organisasi. Akibatnya, mereka dapat menghubungkan pekerjaan mereka sendiri dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Pemimpin organisasi dan pemimpin lainnya memfasilitasi karyawan dalam membangun konsensus dan menetapkan tujuan terkait pekerjaan mereka sendiri.

3. **Kolaborasi dan Kerjasama**

Kolaborasi adalah hasil nyata yang muncul dari proses pengambilan keputusan Bersama, untuk kepemimpinan bersama, harus ada kepercayaan di antara sesama karyawan, komunikasi yang efektif, dukungan dari Pemimpin organisasi.

Mengembangkan lingkungan dalam organisasi yang mendorong kolaborasi dan kerja tim merupakan tonggak dalam upaya mencapai tingkat kepemimpinan kolektif dalam budaya tempat kerja. Merupakan rangkaian kegiatan yang melibatkan peran Pemimpin organisasi dan pimpinan lainnya untuk memfasilitasi kerja tim dengan membangun sistem komunikasi yang efektif dan handal sehingga karyawan merasa nyaman saat berinteraksi satu sama lain

untuk mencapai tujuan Penelitian ini difokuskan pada implementasi kepemimpinan kolektif kolegal di Bawaslu Kabupaten Cirebon. Fokus kajian diarahkan pada bagaimana model kepemimpinan tersebut diterapkan dalam praktik organisasi, faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasinya, serta implikasinya terhadap upaya mewujudkan keadilan pemilu.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena dinilai mampu menggambarkan secara mendalam realitas sosial dan dinamika kepemimpinan yang terjadi dalam organisasi publik, khususnya pada Bawaslu Kabupaten Cirebon. Penelitian ini bertujuan untuk memahami proses, pola, serta makna penerapan kepemimpinan kolektif kolegal dalam praktik pengawasan pemilu.

Lokasi penelitian dilakukan di Kantor Badan Pengawas Pemilihan Umum Kabupaten Cirebon, Provinsi Jawa Barat. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa Bawaslu Kabupaten Cirebon menerapkan sistem kepemimpinan kolektif kolegal dalam struktur organisasinya, serta belum banyak dilakukan penelitian sejenis pada lembaga pengawas pemilu di tingkat kabupaten.

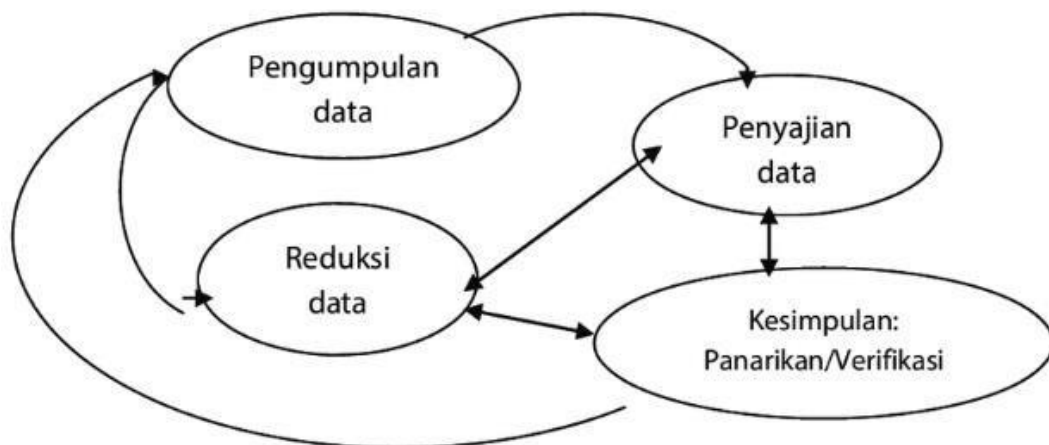
Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pimpinan dan jajaran sekretariat Bawaslu Kabupaten Cirebon yang terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan pengawasan pemilu. Data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap peraturan perundang-undangan kepemiluan, laporan pengawasan, notulen rapat pleno, serta dokumen kelembagaan lainnya.

Menurut John W. Creswell (2014), pengumpulan data dalam penelitian kualitatif adalah proses yang melibatkan langkah-langkah sistematis untuk memperoleh informasi langsung dari partisipan, lokasi penelitian, serta dokumen atau materi visual. Creswell menekankan bahwa data

kualitatif harus diperoleh dalam konteks alami (natural setting) dan peneliti bertindak sebagai instrumen utama.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu wawancara, dan observasi. Teknik ini mempermudah peneliti dalam memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga cara, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali informasi terkait pola kepemimpinan, mekanisme pengambilan keputusan, serta faktor pendukung dan penghambat implementasi kepemimpinan kolektif kolegal. Observasi dilakukan untuk mengamati interaksi kerja dan koordinasi antar pimpinan dan staf, sedangkan dokumentasi digunakan untuk memperkuat dan memverifikasi data hasil wawancara dan observasi.

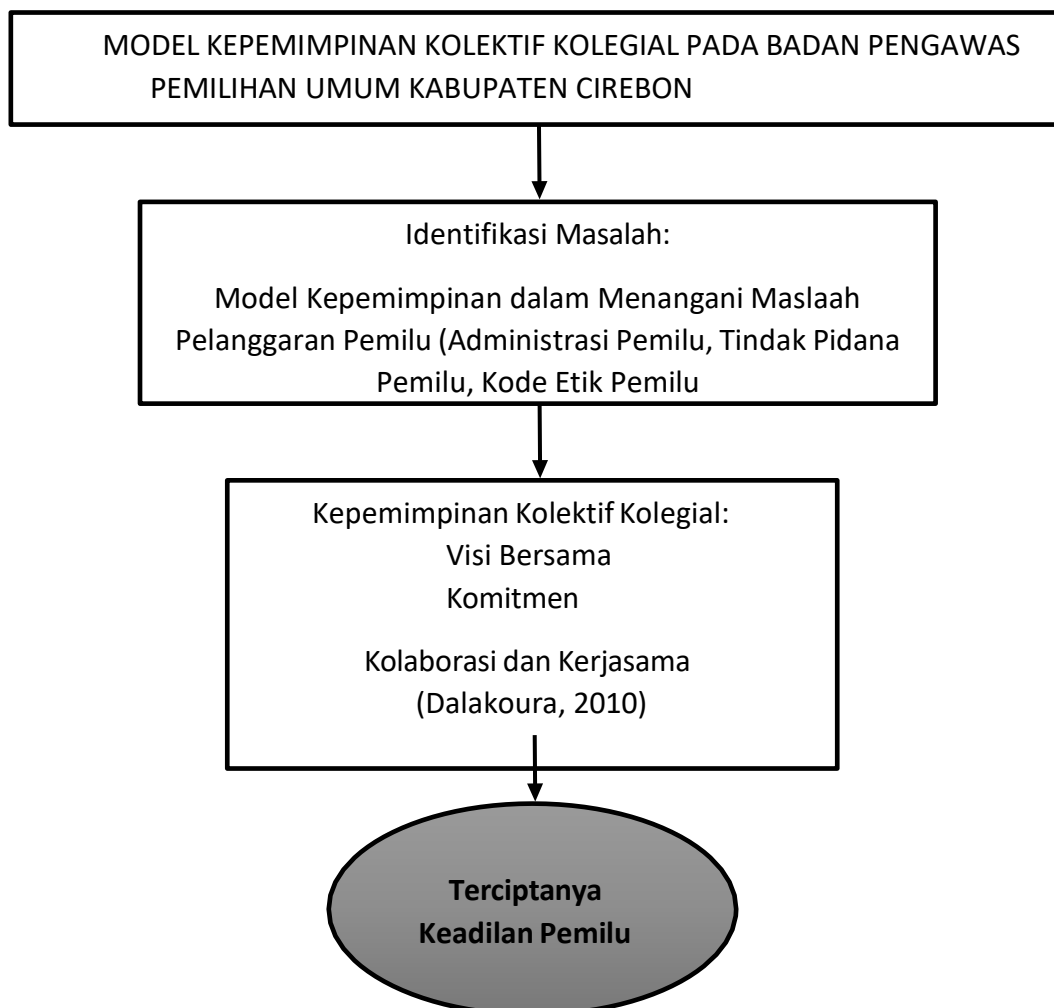
Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Validitas data dijaga melalui teknik triangulasi sumber dan metode, sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.



PEMBAHASAN

Implementasi Kepemimpinan Kolektif Kolegal pada Badan Pengawas Pemilu Kabupaten Cirebon

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kolektif kolestial di Bawaslu Kabupaten Cirebon diterapkan melalui mekanisme pengambilan keputusan bersama yang dilakukan dalam forum rapat pleno pimpinan. Setiap keputusan strategis, baik yang berkaitan dengan kebijakan pengawasan maupun penanganan pelanggaran pemilu, ditetapkan secara kolektif dengan mengedepankan prinsip musyawarah dan kesetaraan.



Ketua Bawaslu Kabupaten Cirebon dalam mengkomunikasikan atau mensosialisasikan visi, harus mampu mengkomunikasikan nilai-nilai yang terkandung pada visi lembaga yang telah dirumuskan kepada seluruh staf dan masyarakat agar diperoleh pemahaman yang sama dan merasa memiliki untuk meningkatkan komitmen di antara personel. Hal ini sangat

penting karena seorang pemimpin yang sangat memerlukan dukungan dari para personelnnya dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan. Hal ini diharapkan dapat menciptakan kesatuan tujuan.

Visi merupakan mimpi besar, di dalam visi terdapat strategi yang mana hanya akan terwujud jika mendapatkan banyak dukungan dari berbagai pihak, karena jika mimpi itu hanya disimpan sendiri ya hanya akan menjadi mimpi seperti Bunga tidur saja. Untuk itu Mimpi besar ini kemudian perlu disampaikan ke seluruh personel lembaga atau civitas lembaga. Melalui berbagai media, cara dan acara. Agar kedepannya visi dapat ditransformasikan serta diwujudkan melalui aksi pada program-program di Bawaslu Kabupaten Cirebon (Wawancara, 2023).

Komitmen yang baik di lingkungan Bawaslu juga tercipta dari adanya keterbukaan, kekeluargaan, kepercayaan, serta diberikannya hak-hak yang setara pada setiap orangnya. Sehingga mereka memiliki kepercayaan diri, merasa diakui, merasa dilibatkan, dan merasa memiliki Lembaga Bawaslu. Komitmen dan loyalitas ini tentu berpengaruh besar terhadap kinerja mereka di Bawaslu Kabupaten Cirebon.

Individu, instansi atau organisasi yang menjalin kolaborasi harus selalu terbuka dalam menyampaikan informasi atau bertukar pendapat dengan semua organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut salah satu komisioner Bawaslu Kabupaten Cirebon, berpendapat bahwa keterbukaan informasi yang terjadi dalam kolaborasi ini adalah:

“Kolaborasi antara kami dengan beberapa instansi dan LSM selalu terbuka dalam menyampaikan informasi begitupun sebaliknya (Wawancara, 2023). Keterbukaan dan shering informasi dengan mitra dan steakholder serta segenap keluarga besar Bawaslu Kabupaten Cirebon menghasilkan evaluasi yang terus menuju kebaikan, serta musyawarah pimpinan serta segenap dteakholder dan keluarga besar Bawaslu memberikan arah tujuan keberlangsungan perjalanan Bawaslu bukan hanya sekadar tentang pengawasan pemilu saja namun memberikan arahan dan masukan tentang bagaimana dan harusnya seperti apa teknis serta pelaksanaan

pemilu dilapangan agar tujuan Bersama Pemilu yang jujur, adil itu bisa ditu Bersama khususnya di Kabupaten Cirebon.

Pembagian tugas dan fungsi antar anggota Bawaslu dilakukan berdasarkan kesepakatan bersama, dengan tetap mengacu pada regulasi dan struktur kelembagaan yang berlaku. Pola ini mendorong terwujudnya rasa tanggung jawab kolektif serta meminimalkan dominasi individu dalam pelaksanaan tugas organisasi.

Faktor Pendukung Implementasi Kepemimpinan Kolektif Kolegial

Beberapa faktor yang mendukung penerapan kepemimpinan kolektif kolegial di Bawaslu Kabupaten Cirebon antara lain adanya kesamaan visi dan misi dalam mewujudkan keadilan pemilu, dukungan regulasi yang jelas terkait kewenangan dan mekanisme kerja Bawaslu, serta budaya organisasi yang menjunjung tinggi nilai demokrasi dan kolegialitas.

Selain itu, intensitas komunikasi dan koordinasi antar pimpinan serta keterlibatan aktif seluruh unsur organisasi turut memperkuat efektivitas kepemimpinan kolektif kolegial dalam pelaksanaan pengawasan pemilu.

Faktor Penghambat Implementasi Kepemimpinan Kolektif Kolegial

Di sisi lain, penelitian ini juga menemukan beberapa faktor penghambat, antara lain keterbatasan sumber daya manusia, perbedaan persepsi dan gaya kepemimpinan antar pimpinan, serta tingginya beban kerja pada tahapan pemilu yang berpotensi mempengaruhi efektivitas koordinasi dan pengambilan keputusan.

Meskipun demikian, hambatan tersebut relatif dapat dikelola melalui penguatan komunikasi internal, pembagian kerja yang proporsional, serta komitmen bersama untuk menjaga soliditas kelembagaan dalam menghadapi dinamika pengawasan pemilu.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa model kepemimpinan kolektif kolegal telah diimplementasikan secara efektif di Bawaslu Kabupaten Cirebon. Penerapan kepemimpinan kolektif kolegal tercermin dalam mekanisme pengambilan keputusan bersama, pembagian kewenangan yang setara, serta koordinasi lintas divisi yang intensif. Model kepemimpinan ini mampu memperkuat komitmen kolektif pimpinan, meningkatkan kolaborasi internal, serta meminimalkan dominasi individu dalam proses pengawasan pemilu.

Faktor pendukung utama implementasi kepemimpinan kolektif kolegal meliputi kesamaan visi dan misi kelembagaan, dukungan regulasi yang jelas, serta budaya organisasi yang demokratis. Adapun faktor penghambatnya antara lain keterbatasan sumber daya manusia, perbedaan persepsi antar pimpinan, serta tekanan beban kerja pada tahapan pemilu. Namun demikian, hambatan tersebut dapat diatasi melalui penguatan komunikasi, koordinasi, dan komitmen kolektif dalam organisasi.

Berdasarkan temuan penelitian ini, disarankan agar Bawaslu terus memperkuat mekanisme kepemimpinan kolektif kolegal melalui peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penguatan sistem koordinasi internal, serta pengembangan budaya organisasi yang adaptif dan responsif terhadap dinamika pengawasan pemilu. Model kepemimpinan kolektif kolegal juga dapat dijadikan rujukan bagi lembaga publik lainnya yang memiliki karakter kepemimpinan kolektif dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

DAFTAR PUSTAKA

1. Buku (Versi Cetak)

a. Satu Penulis

Sudarman, D. (2005). *Menjadi Komunitas Pembelajaran Kepemimpinan Transformasional Dalam Komunitas*

Organisasi Pembelajaran. Bumi Aksara.

Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian*. Rineka Cipta.

Atiqullah. (2016). *Perilaku Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren: Studi Multi Situs pada Pesantren Bani Djauhari, Pesantren Bani Syarqawi di Sumenep, dan Pesantren Bani Basyaiban di Pasuruan*. Pustaka Radja.

Bernhardt, V. L. (2002). *The School Portfolio Toolkit: A Planning, Implementation, and Evaluation Guide for Continuous School Improvement*. Eye on Education.

Bernhardt, V. L. (2013). *Using Data to Improve Student Learning in School Districts*. Routledge.

Zoelva, H. (2011). *Pemakzulan Presiden di Indonesia* (1st ed.). Sinar Grafika.

Moleong, L. J. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.

Sudarman, D. (2005). *Menjadi Komunitas Pembelajaran Kepemimpinan Transformasional Dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Bumi Aksara.

b. Dua Penulis

Baharudin, & Umiarso. (2012). *Kepemimpinan Pendidikan Islam; Antara Teori dan Praktek*. ArRuz Media.

Hersey, P. H., & Blanchard, K. H. (2013). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, 10 ed. Pearson.

Miles, M. B., & Huberman, M. (2007). *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru. Terjemahan Tjetjep Rohendi Rohisi*. Universitas Indonesia.

Senge, P., Laur, J., Schley, S., & Smith, B. (2006). *Learning for Sustainability*. The Society for Organizational Learning (SoL), Inc.

2. Buku (Versi Online)

a. E-Book (Electronic-only book)

1. *Distributed leadership in organizations*. London: Routledge
2. Bush, T. (2019). *Instructional and collegial leadership models*. Cham: Springer.
3. Covey, S. R., Covey, S., Summers, M., & Hatch, D. K. (2014). *Leader in Me*. Simon & Schuster Paperback.

b. Versi elektronik dari buku cetak

1. Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
2. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston: Pearson Education.

c. Versi elektronik dari buku yang dicetak ulang

1. Burns, J. M. (2010). *Leadership*. New York: Harper & Row. (Edisi cetak ulang, versi elektronik).
2. Greenleaf, R. K. (2008). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
3. Dirham. (2019). Gaya Kepemimpinan yang Efektif. *DINAMIS-Journal of Islamic Management and Bussines*, 2(1).

3. Artikel Jurnal

a. Jurnal per volume

1. Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, **13**, 423–451.
2. Alobaidan, L., Kee, D. M. H., Hanif, M., Afifi, M., AlFouzan, S., Tan, P. H., ... & Quttainah, M. A. (2020). How Does Situational Leadership Affect Organizational Success? A Study of Honda. *Advances in Global Economics and Business Journal*, 1(1), 26–38.
3. Begley, P. T., & Zaretsky, L. (2004). Democratic school leadership in Canada's public school systems: professional value and social ethic. *Journal of Educational Administration*, 42(6), 640–655.
4. Abijaya, S., Wildanu, E., & Jamaludin, A. (2021). Peranan Kepemimpinan Dalam Organisasi. *Jurnal Soshum Insentif*, 4(1), 17–26.
5. Afrizal, D., Saputra, R., Wahyuni, L., & Erinaldi, E. (2020). Fungsi Instruktif, Konsultatif, Partisipatif dan Delegasi Dalam Melihat Fungsi Kepemimpinan Kepala Desa Kelapapati Kabupaten Bengkalis. *Jurnal Administrasi Politik Dan Sosial*, 1(1), 1–8.
6. Winda Lia, Septiani. dkk. 2016. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Honda Motor Di Cikampek. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, Vol. 4, No. 3.

b. Jurnal dengan nomer isu

1. Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, J. (2009). Distributed leadership in higher education. *Educational Management Administration & Leadership*, **37**(2), 257–277.
2. Dalakoura, A. (2010). Differentiating leader and leadership development. *Journal of Management Development*, **29**(5), 432–441.
- c. Artikel Jurnal dengan DOI**
 1. Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, **69**(2), 143–150.
<https://doi.org/10.1080/00131720508984678>
- d. Artikel Jurnal tanpa DOI**
 1. Sergiovanni, T. J. (1994). Organizations or communities? Changing the metaphor changes the theory. *Educational Administration Quarterly*, **30**(2), 214–226.
- e. Artikel Jurnal dengan DOI, publikasi online**
 1. Harris, A. (2013). Distributed leadership: Friend or foe? *Educational Management Administration & Leadership*, **41**(5), 545–554.
<https://doi.org/10.1177/1741143213497635>
- f. Jurnal dengan special section**
 1. Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, **13**(3), Special Section: Leadership Studies, 251–269.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>
 2. Benoliel, P., & Schechter, C. (2017). Promoting the school learning processes: principals as learning boundary spanners. *International Journal of Educational Management*, **31**(7), 878–894. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2016-0023>.
 3. Carless, S. A., & De Paola, C. (2000). The Measurement of Cohesion in Work Teams. *Small Group Research*, **31**(1), 71–88.
<https://doi.org/10.1177/104649640003100104>
 4. Carpenter, D. (2015). School culture and leadership of professional learning communities. *International Journal of Educational Management*, **29**(5), 682–694.
<https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2014-0046>
 5. Chan, I. Y. S., Liu, A. M. M., & Fellows, R. (2014). Role of Leadership in Fostering an Innovation Climate in Construction Firms. *Journal of Management in Engineering*, **30**(6).
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000271](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000271)