

TEORI LIFE CYCLE OF LEADERSHIP

RUDY C. TARUMINGKENG



Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University (2005-2006)

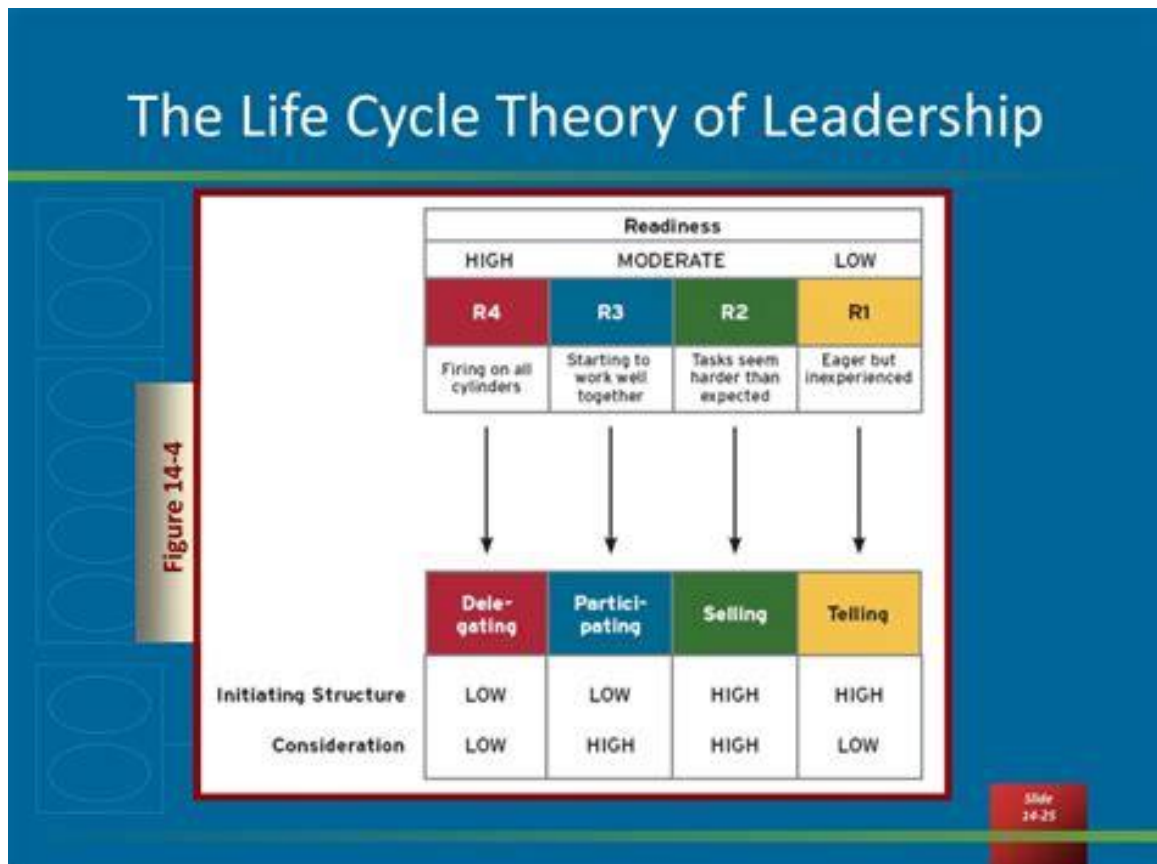
Ketua Senat Akademik IBM-ASMI

© RUDYCT e-PRESS

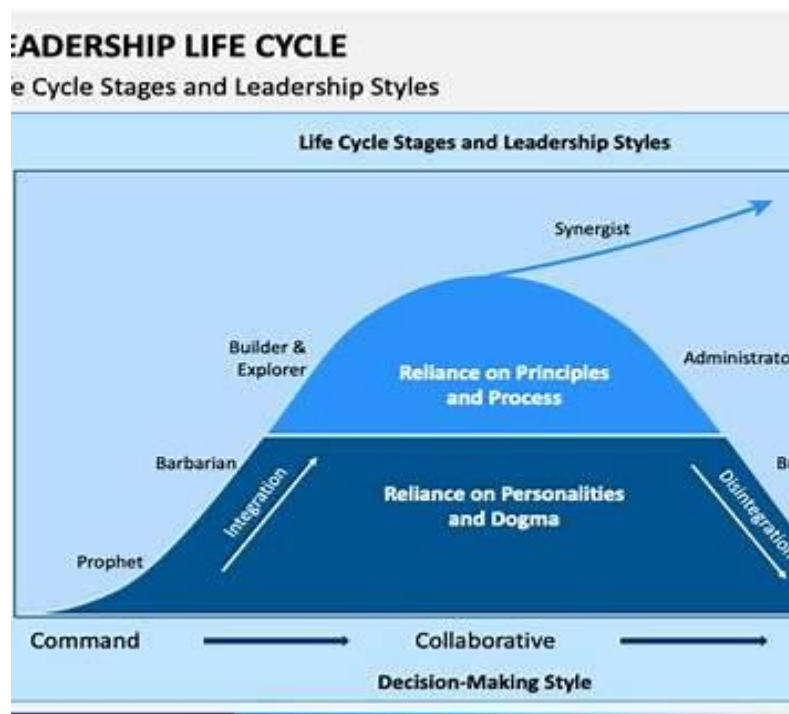
rudict75@gmail.com

Bogor, Indonesia

24 May 2025



Sumber: <https://www.slideserve.com/diannarivas/leadership-traits-styles-and-behaviors-powerpoint-ppt-presentation>



Sumber:

<https://tse3.mm.bing.net/th?id=OIP.BwHLXQpfb5FTMyxRdvr2ogHaFj&w=355&h=355&c=7>

Teori Life Cycle of Leadership

Teori Life Cycle of Leadership, atau yang dikenal juga sebagai *Maturity-Immaturity Theory*, dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard. Teori ini menekankan pentingnya penyesuaian gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat kematangan (maturity) pengikut. Kematangan di sini mencakup kemampuan dan kesediaan individu untuk mengambil tanggung jawab atas perilaku mereka. Semakin tinggi tingkat kematangan pengikut, semakin sedikit arahan dan dukungan yang dibutuhkan dari pemimpin. ([GeeksforGeeks](https://www.geeksforgeeks.org/))

Empat Gaya Kepemimpinan dalam Teori Life Cycle

Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan pengikut: ([GeeksforGeeks](#))

1. **Telling (S1):** Gaya ini digunakan ketika pengikut memiliki tingkat kematangan rendah (tidak mampu dan tidak mau). Pemimpin memberikan instruksi yang jelas dan pengawasan ketat.
2. **Selling (S2):** Digunakan ketika pengikut bersedia tetapi belum mampu. Pemimpin memberikan arahan dan juga dukungan untuk membangun kepercayaan diri dan kompetensi pengikut.
3. **Participating (S3):** Cocok untuk pengikut yang mampu tetapi kurang percaya diri atau tidak bersedia. Pemimpin mendorong partisipasi pengikut dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan komitmen mereka.
4. **Delegating (S4):** Diterapkan ketika pengikut memiliki tingkat kematangan tinggi (mampu dan bersedia). Pemimpin menyerahkan tanggung jawab dan pengambilan keputusan kepada pengikut dengan sedikit pengawasan.

Aplikasi dalam Konteks Pendidikan dan Manajemen

Dalam konteks pendidikan dan manajemen, terutama dalam mengajar generasi milenial, penerapan teori ini dapat meningkatkan efektivitas pengajaran dan kepemimpinan.

Contoh Kasus:

Seorang dosen mengajar mata kuliah Teknologi Informasi kepada mahasiswa tahun pertama. Mahasiswa ini belum memiliki pengalaman atau pengetahuan mendalam tentang topik tersebut. Oleh karena itu, dosen menggunakan gaya *Telling* (S1), memberikan instruksi yang jelas dan pengawasan ketat. ([GeeksforGeeks](#))

Seiring berjalannya waktu, mahasiswa mulai memahami materi dan menunjukkan minat yang tinggi. Dosen kemudian beralih ke gaya *Selling* (S2), memberikan arahan sambil mendorong diskusi dan partisipasi. ([GeeksforGeeks](#))

Ketika mahasiswa mulai mampu menyelesaikan tugas dengan baik namun masih ragu-ragu, dosen menggunakan gaya *Participating* (S3), mendorong mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan diskusi kelompok.

Akhirnya, saat mahasiswa menunjukkan kemampuan dan kepercayaan diri yang tinggi, dosen menerapkan gaya *Delegating* (S4), memberikan mereka tanggung jawab penuh atas proyek akhir dengan pengawasan minimal.

Integrasi dengan Teori Chris Argyris

Teori *Maturity-Immaturity* dari Chris Argyris menyatakan bahwa individu berkembang dari ketergantungan dan pasivitas menuju kemandirian dan aktivitas. Organisasi yang kaku dan birokratis dapat menghambat perkembangan ini. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan individu.

Kesimpulan

Teori Life Cycle of Leadership menekankan pentingnya fleksibilitas dalam gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat kematangan pengikut. Dengan memahami dan menerapkan teori ini, pemimpin dapat meningkatkan efektivitas tim dan mendorong perkembangan individu dalam organisasi.

Untuk informasi lebih lanjut, Anda dapat mengunjungi artikel lengkap di GeeksforGeeks: ([GeeksforGeeks](https://www.geeksforgeeks.org/life-cycle-of-leadership/)).

LIFE CYCLE LEADERSHIP MODEL



Apakah **Life Cycle Leadership Model** sama dengan **Kepemimpinan Situasional (Situational Leadership)**?

Jawabannya adalah:

✅ Ya, **Life Cycle Leadership Model** dan **Situational Leadership** merujuk pada kerangka konseptual yang sama, namun memiliki fokus dan terminologi yang sedikit berbeda, tergantung pada konteks penggunaannya.

Hubungan Konseptual antara Keduanya

1. Asal Usul dan Tokoh Kunci

- Keduanya dikembangkan oleh **Paul Hersey** dan **Ken Blanchard** pada akhir 1960-an.
- Awalnya disebut sebagai “**Life Cycle Theory of Leadership**”, namun dalam pengembangan dan publikasi selanjutnya (khususnya oleh Blanchard), konsep ini lebih dikenal dengan nama **Situational Leadership**.

Catatan historis:

- Istilah “Life Cycle” menekankan pada perubahan gaya kepemimpinan **berdasarkan tahapan kematangan bawahan** (seperti dalam siklus kehidupan manusia).
- Sementara “Situational Leadership” menekankan pada **fleksibilitas pemimpin dalam menyesuaikan diri terhadap situasi**.

Persamaan Utama

Aspek	Life Cycle Leadership	Situational Leadership
Tokoh	Hersey & Blanchard	Hersey & Blanchard

Aspek	Life Cycle Leadership	Situational Leadership
Dasar Teoritis	Perubahan gaya sesuai kematangan bawahan	Penyesuaian gaya pada situasi kepemimpinan
Gaya Kepemimpinan	Telling – Selling – Participating – Delegating	Sama persis: Telling – Selling – Participating – Delegating
Fokus	Tahap perkembangan bawahan (maturity)	Situasi kepemimpinan
Model Visual	Sering berbentuk lingkaran / siklus	Sering berbentuk grafik 2 dimensi: hubungan antara <i>task behavior</i> dan <i>relationship behavior</i>
Tujuan	Menyesuaikan gaya untuk mengembangkan bawahan	Menyesuaikan gaya agar efektif dalam berbagai konteks
Tingkat kematangan	M1–M4	Sama (dalam Hersey-Blanchard Model)

Perbedaan Subtil (Subtle Nuance)

■ Fokus terminologi:

- **Life Cycle Theory:** menitikberatkan bahwa gaya kepemimpinan berubah *sejalan* dengan “daur hidup” perkembangan kemampuan dan kemauan pengikut.
- **Situational Leadership:** menggarisbawahi bahwa **situasi berubah-ubah**, dan pemimpin yang efektif harus memiliki **fleksibilitas tinggi** dalam menyesuaikan diri terhadap kondisi tersebut, bukan hanya kondisi bawahannya.

■ Versi lanjutan oleh Ken Blanchard

- Blanchard kemudian mengembangkan **Situational Leadership II (SLII)**, yang lebih menekankan **dimensi perilaku tugas (Directive Behavior)** dan **perilaku hubungan (Supportive Behavior)**.
 - SLII membagi gaya kepemimpinan ke dalam empat kuadran berdasarkan kombinasi intensitas dua perilaku ini.
-

Aplikasi Praktis dan Pemetaan Manajemen

Dalam dunia nyata, khususnya dalam konteks manajemen sumber daya manusia, pelatihan kepemimpinan, dan pengembangan organisasi:

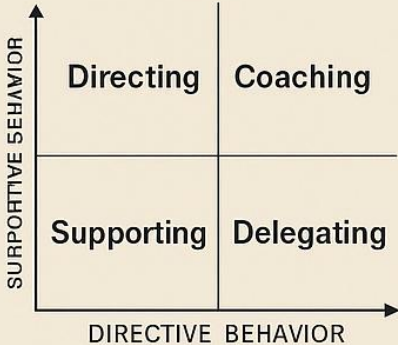
- **Life Cycle Theory** lebih banyak digunakan dalam **pelatihan berbasis pengembangan karyawan dan coaching**.
 - **Situational Leadership** digunakan dalam **pelatihan manajerial dan pengambilan keputusan** yang lebih luas — tidak hanya terbatas pada relasi pemimpin-bawahan, tetapi juga dalam **tim kerja, proyek lintas fungsi, atau krisis organisasi**.
-

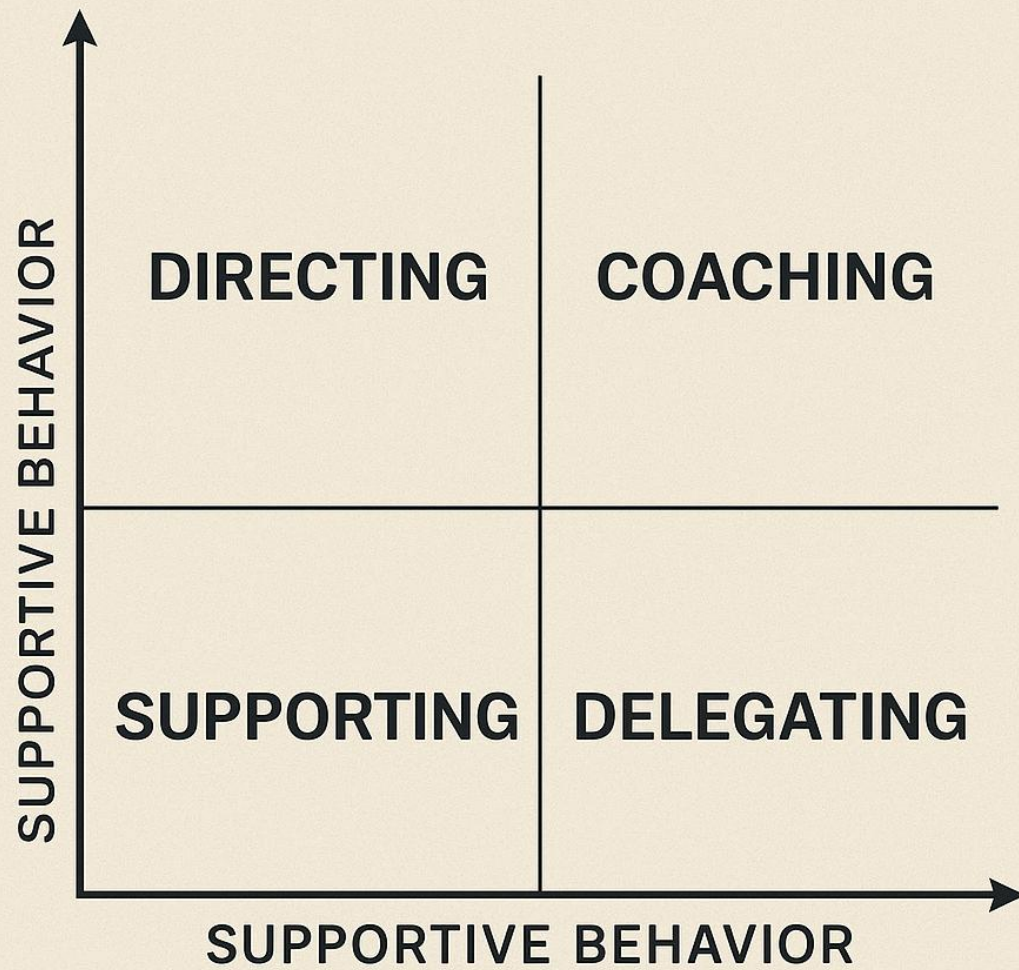
Refleksi: Mengapa Perlu Dikenali Keduanya?

Memahami relasi antara Life Cycle Leadership dan Kepemimpinan Situasional sangat penting karena:

1. Memudahkan pemimpin dalam mengidentifikasi **perilaku yang sesuai berdasarkan kondisi nyata di lapangan**.
 2. Mendorong pendekatan “**people development-centered**” — memimpin bukan sekadar memberi perintah, tapi memperhatikan proses belajar dan kematangan pengikut.
 3. Membuka ruang untuk **coaching dan empowering**, bukan hanya controlling.
 4. Relevan dalam era kerja multigenerasi (Generasi Z, Y, dan Alpha), di mana *flexibility* dan *empati kepemimpinan* sangat dibutuhkan.
-

PERBANDINGAN LIFE CYCLE LEADERSHIP DAN SITUATIONAL LEADERSHIP III

LIFE CYCLE LEADERSHIP	SITUATIONAL LEADERSHIP II
Paul Hersey & Kenneth Blanchard	Paul Hersey & Kenneth Blanchard
Tokoh	Paul Hersey – Planch
Gaya Kepemimpinan berubah sesuai kema- tangan bawahan	Menyesuaikan perilaku tugas & perilaku hubung- dengan situasi
Gaya Kepemimpinan S1: Telling, S2: Selling, S3: Participa- ting, S4: Delegating	S1 : Telling, S2: Selling S3 : Participating S4: Delegating
Fokus Daur hidup perkembangan bawahan	Situasi kepemimpinan
Model Visual 	Directive 



Kita lanjutkan pembahasan secara mendalam mengenai kedua model tersebut—**Life Cycle Leadership Model** dan **Situational Leadership II (SLII)**—dengan pendekatan reflektif, aplikatif, dan kritis.

Sintesis Konseptual: Dua Wajah dari Satu Inti Teori

Keduanya berasal dari pemikiran Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, yang mengusulkan bahwa **efektivitas kepemimpinan tergantung pada kecocokan antara gaya pemimpin dan tingkat kesiapan pengikut**.

Namun, terdapat **evolusi dalam kerangka berpikir**, dari **Life Cycle Leadership** yang bersifat deskriptif dan pengembangan linear, menuju **Situational Leadership II** yang lebih eksploratif, dinamis, dan dapat dimodelkan dalam dua dimensi perilaku:

Dimensi SLII	Penjelasan
Directive Behavior	Seberapa banyak instruksi, arahan, dan kontrol yang diberikan pemimpin
Supportive Behavior	Seberapa banyak dukungan emosional, kepercayaan, dan partisipasi yang diberikan

Empat Gaya Kepemimpinan dalam SLII:

Gaya Kepemimpinan	Directive	Supportive	Karakteristik	Cocok untuk bawahan...
Directing (S1)	Tinggi	Rendah	Pemimpin menjelaskan tugas dan mengawasi	Tidak mampu dan tidak bersedia (D1)

Gaya Kepemimpinan	Directive Supportive Karakteristik		Cocok untuk bawahan...
Coaching (S2)	Tinggi	Tinggi	Pemimpin memberikan arahan dan juga dukungan Tidak mampu tapi bersedia (D2)
Supporting (S3)	Rendah	Tinggi	Pemimpin mendukung, mendorong partisipasi Mampu tapi tidak percaya diri (D3)
Delegating (S4)	Rendah	Rendah	Pemimpin menyerahkan tanggung jawab sepenuhnya Mampu dan bersedia (D4)

🧠 Perlu dicatat bahwa SLII memperkenalkan "**Development Levels**" (**D1–D4**) sebagai versi baru dari "Maturity Levels" (M1–M4) dalam model Life Cycle sebelumnya.

Struktur Pemikiran: Perbedaan Tekanan Gagasan

Aspek Konseptual	Life Cycle Leadership	Situational Leadership II
Filosofi Dasar	Fokus pada pertumbuhan kematangan individu	Fokus pada respons terhadap situasi tugas
Sifat Model	Linear dan sekuensial	Dinamis dan dua dimensi
Aplikasi Awal	Pendidikan dan pelatihan personel	Manajemen proyek, tim kerja, organisasi luas
Versi Lanjutan	Tidak mengalami banyak revisi	Dikembangkan dalam SLII oleh Ken Blanchard

Aplikasi dalam Dunia Nyata: Studi Kasus Singkat

Studi Kasus A – Manajemen Sekolah Inovatif

Dalam sebuah sekolah berbasis STEAM di Jakarta, kepala sekolah menggunakan **SLII**:

- Guru baru (D1) diberi arahan dan struktur yang jelas (**Directing**)
- Guru dengan pengalaman namun belum terbiasa dengan teknologi baru diberikan **Coaching**
- Guru senior diberi ruang untuk partisipasi dalam kurikulum (**Supporting**)
- Pemimpin tim program internasional diberikan otonomi penuh (**Delegating**)

Studi Kasus B – Startup AI di Bandung

CEO startup AI yang sedang bertumbuh menggunakan pendekatan **Life Cycle Leadership** dalam menyusun roadmap pelatihan bagi tim pengembang:

- Developer baru → *Telling*
- Developer dengan skill tapi butuh motivasi → *Selling*
- Developer yang percaya diri → *Participating*
- Developer senior → *Delegating*

Kelebihan & Keterbatasan Masing-Masing Model

Kelebihan *Life Cycle Leadership*:

- Cocok untuk pendidikan, pelatihan SDM, dan pengembangan karier
- Fokus pada kematangan psikologis dan perkembangan individu

- Sederhana dan mudah dipahami

✓ **Kelebihan Situational Leadership II:**

- Lebih realistis dan aplikatif dalam dinamika organisasi modern
- Memungkinkan pemetaan gaya kepemimpinan dalam grafik perilaku
- Digunakan luas dalam pelatihan manajer, coaching, hingga change management

✗ **Kelemahan Umum:**

- Penilaian “kematangan” atau “development level” masih bersifat subjektif
- Tidak memasukkan konteks budaya, gender, atau struktur organisasi yang kompleks
- Tidak mempertimbangkan pemimpin yang tidak fleksibel secara gaya

🌐 **Relevansi di Era Digital dan Multigenerasi**

Dalam lanskap organisasi saat ini yang **beragam secara demografis**, penuh tantangan **VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous)**, serta **digitalisasi kerja**:

- **SLII** sangat relevan karena memberikan peta yang responsif terhadap:
 - Hybrid work
 - Kepemimpinan lintas generasi
 - Coaching jarak jauh
 - **Life Cycle** tetap penting untuk pelatihan jangka panjang, termasuk dalam dunia pendidikan dan pengembangan organisasi sosial
-

Referensi dan Rujukan Akademik

1. Hersey, P., Blanchard, K. H. (1969). *Life Cycle Theory of Leadership*. Training and Development Journal.
 2. Blanchard, K., Zigarmi, D., & Zigarmi, P. (1985). *Leadership and the One Minute Manager*. HarperCollins.
 3. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.
 4. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
-

MODUL AJAR MAHASISWA / PROFESIONAL

Kepemimpinan Situasional: Perbandingan Life Cycle Leadership dan Situational Leadership II

I. PENDAHULUAN

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti modul ini, peserta diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dasar Life Cycle Leadership dan Situational Leadership II.
2. Mengidentifikasi perbedaan dan persamaan antara kedua model.
3. Menganalisis penerapan gaya kepemimpinan sesuai dengan tingkat kesiapan bawahan atau situasi.
4. Menerapkan model kepemimpinan yang sesuai dalam studi kasus nyata.

B. Kompetensi Inti

- Memahami dinamika kepemimpinan kontekstual
 - Mampu melakukan diagnosis situasi dan perilaku bawahan
 - Menerapkan gaya kepemimpinan yang fleksibel dan efektif
-

II. KONSEP DASAR

A. Life Cycle Leadership Model

- Dikembangkan oleh: Paul Hersey & Kenneth Blanchard (1969)
- Gagasan pokok: Gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan "tingkat kematangan" bawahan.
- Empat gaya kepemimpinan:
 - S1: Telling

- S2: Selling
- S3: Participating
- S4: Delegating
- Fokus pada perkembangan individu dari tidak mampu dan tidak bersedia (M1) hingga mampu dan bersedia (M4).

B. Situational Leadership II (SLII)

- Dikembangkan oleh: Ken Blanchard dan tim (versi lanjutan)
- Fokus pada dua dimensi:
 - **Directive Behavior:** Instruksi, arahan tugas
 - **Supportive Behavior:** Dukungan emosional dan komunikasi
- Empat gaya:
 - Directing
 - Coaching
 - Supporting
 - Delegating
- Didasarkan pada level perkembangan pengikut (D1–D4)

III. TABEL PERBANDINGAN

Aspek	Life Cycle Leadership	Situational Leadership II
Fokus	Kematangan pengikut (M1-M4)	Perilaku pemimpin & situasi tugas (D1-D4)
Dimensi	Linear	Dua dimensi: Directive × Supportive
Gaya	Telling, Selling, Participating, Delegating	Directing, Coaching, Supporting, Delegating
Model visual	Siklus / kuadran perkembangan	Matriks dua dimensi
Penggunaan	Pelatihan SDM & pendidikan	Manajemen, coaching, kepemimpinan tim

IV. STUDI KASUS

Kasus A: Seorang manajer baru menangani tim yang terdiri dari staf senior dan junior. Ia menerapkan gaya Directing kepada staf baru dan Delegating kepada staf senior.

Kasus B: Seorang guru menggunakan pendekatan Telling saat pertama kali memperkenalkan topik baru, lalu beralih ke Participating saat siswa sudah mulai memahami.

Diskusi:

1. Identifikasi gaya kepemimpinan mana yang digunakan.
 2. Apa level kesiapan atau kematangan pengikut dalam tiap kasus?
 3. Apakah pendekatan yang diambil sudah sesuai? Jelaskan mengapa.
-

V. AKTIVITAS PRAKTIKUM

Instruksi:

- Kelompokkan peserta menjadi 4 kelompok.
 - Tiap kelompok menganalisis skenario berbeda terkait kepemimpinan dalam organisasi.
 - Setiap kelompok mempresentasikan:
 1. Diagnosa kondisi pengikut (D1–D4 atau M1–M4)
 2. Gaya kepemimpinan yang cocok
 3. Risiko bila gaya tidak sesuai
-

VI. REFLEKSI DAN SIMPULAN

- Kedua model mengajarkan pentingnya **fleksibilitas pemimpin**.
- Tidak ada satu gaya yang selalu efektif.
- Pemimpin perlu **membaca situasi dan kesiapan individu atau tim**, lalu menyesuaikan pendekatannya.

VII. REFERENSI

1. Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Life Cycle Theory of Leadership.
2. Blanchard, K., Zigarmi, D., & Zigarmi, P. (1985). *Leadership and the One Minute Manager*.
3. Northouse, P. (2018). *Leadership: Theory and Practice*.
4. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*.

KEPEMIMPINAN LIFE CYCLE & SITUASIONAL

LIFE CYCLE
LEADERSHIP MODEL



SITUATIONAL
LEADERSHIP II (SLII)



RELEVANSI UNTUK GENERASI Z

- Tumbuh dalam lingkungan adaptif dan digital
- Memiliki preferensi untuk otonomi dan partisipasi
- Mengharapkan dukungan, umpan balik, dan perkembangan

Berikut adalah **Glosarium** untuk mendukung pemahaman modul *Teori Life Cycle of Leadership* dan *Situational Leadership II*:

Glosarium: Teori Life Cycle of Leadership & Situational Leadership II

Istilah	Definisi
Life Cycle Leadership	Model kepemimpinan yang menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan <i>tingkat kematangan</i> pengikut, dari tidak mampu hingga mampu dan bersedia.
Situational Leadership II (SLII)	Versi lanjutan dari model kepemimpinan situasional yang mempertimbangkan dua dimensi utama: perilaku tugas (directive) dan perilaku hubungan (supportive).
Maturity Level (M1–M4)	Tingkat kematangan pengikut dalam Life Cycle Leadership, mulai dari tidak mampu/tidak bersedia (M1) hingga mampu dan bersedia (M4).
Development Level (D1–D4)	Tingkat perkembangan pengikut dalam SLII, mencerminkan kombinasi dari kompetensi dan komitmen dalam menyelesaikan tugas.
Directive Behavior	Perilaku pemimpin yang bersifat memberi arahan, instruksi, dan pengawasan yang tinggi.
Supportive Behavior	Perilaku pemimpin yang memberi dukungan emosional, dorongan, serta mendengarkan dan melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan.
Telling / Directing (S1)	Gaya kepemimpinan dengan instruksi kuat dan dukungan rendah, cocok untuk pengikut yang belum mampu dan belum bersedia.

Istilah	Definisi
Selling / Coaching (S2)	Gaya kepemimpinan yang menggabungkan pengarahan kuat dan dukungan tinggi, ideal bagi pengikut yang belum mampu tapi bersedia.
Participating / Supporting (S3)	Gaya kepemimpinan dengan dukungan tinggi dan pengarahan rendah, sesuai untuk pengikut yang mampu tetapi ragu atau kurang motivasi.
Delegating (S4)	Gaya kepemimpinan dengan pengarahan dan dukungan rendah karena pengikut telah mampu dan termotivasi secara penuh.
Fleksibilitas Kepemimpinan	Kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan kebutuhan individu atau situasi yang dihadapi.
Self-leadership	Konsep bahwa individu perlu memiliki kemampuan memimpin dirinya sendiri, penting terutama dalam konteks Generasi Z.
Coaching	Proses kolaboratif antara pemimpin dan bawahan untuk meningkatkan performa dan pengembangan diri.
Empowerment	Pemberian wewenang dan tanggung jawab kepada individu atau tim untuk mengambil keputusan secara mandiri.
VUCA	Akronim untuk Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous – menggambarkan lingkungan organisasi yang cepat berubah dan menantang.
Gen Z (Generasi Z)	Generasi yang lahir sekitar tahun 1997–2012, dikenal dengan karakteristik digital-native, menghargai otonomi, dan mengharapkan kepemimpinan partisipatif.

Berikut adalah  **Daftar Pustaka** yang relevan dan akademik untuk mendukung topik *Life Cycle Leadership* dan *Situational Leadership II*, serta aplikasinya dalam konteks manajemen modern dan pembelajaran lintas generasi:

Daftar Pustaka

1. **Hersey, P., & Blanchard, K. H.** (1969). *Life Cycle Theory of Leadership*. Training and Development Journal.

Karya klasik yang memperkenalkan model kepemimpinan berbasis tingkat kematangan bawahan.

2. **Blanchard, K., Zigarmi, D., & Zigarmi, P.** (1985). *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership*. William Morrow.

Memperkenalkan versi lanjutan Situational Leadership II dengan pendekatan perilaku tugas dan hubungan.

3. **Blanchard, K., & Broadwell, R.** (2008). *The Situational Leader*. Blanchard Training and Development.

Buku panduan praktis untuk pelatihan kepemimpinan yang adaptif dalam berbagai situasi.

4. **Northouse, P. G.** (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.

Buku akademik komprehensif yang menjelaskan berbagai teori kepemimpinan termasuk SLII dan Life Cycle.

5. **Yukl, G. A.** (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.

Pendekatan organisasi dan strategi kepemimpinan berbasis perilaku dan situasi.

6. **Goleman, D.** (2000). *Leadership That Gets Results*. *Harvard Business Review*, March–April.

Menjelaskan berbagai gaya kepemimpinan emosional dan efektivitasnya dalam konteks modern.

7. **Robbins, S. P., & Judge, T. A.** (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.

Membahas perilaku organisasi dan dinamika kepemimpinan, termasuk teori kontingensi dan situasional.

8. **Daft, R. L.** (2022). *The Leadership Experience* (8th ed.). Cengage Learning.

Buku teks yang membahas evolusi model kepemimpinan dan tantangan adaptif dalam era digital.

9. **Generasi Z Indonesia** – *Laporan Survei Populix* (2023).

Menyediakan data empiris mengenai karakteristik, nilai, dan preferensi kerja Gen Z di Indonesia.

10. **GeeksforGeeks.org.** (n.d.). *Life Cycle Theory of Leadership (Maturity–Immaturity Theory)*.
<https://www.geeksforgeeks.org/life-cycle-theory-of-leadership-maturity-immaturity-theory/>

Kopilot:

ChatGPT 4o (2025). Access date: 25 May 2025. Prompting by [Rudy C Tarumingkeng](#) on Writer's account. <https://chatgpt.com/c/683266cd-f1a4-8013-9b37-f76571d54ea7>