



## Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Produktif dalam Menghadapi Kompleksitas dan Dinamika Organisasi

Safar Lubis<sup>1</sup>, Nurhizrah Gistituati<sup>2</sup>, Rifma<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup> Administrasi Pendidikan, Universitas Negeri Padang

\*Penulis<sup>1</sup>, e-mail: [safarlubis@gmail.com](mailto:safarlubis@gmail.com)

Penulis<sup>2</sup>, e-mail: [icha\\_up@gmail.com](mailto:icha_up@gmail.com)

Penulis<sup>3</sup>, e-mail: [rifmar34@fip.unp.ac.id](mailto:rifmar34@fip.unp.ac.id)

### Abstract

Complexity and dynamics are two dimensions that cannot be separated from the journey of an organization. These two things both provide positive and negative possibilities for organizational effectiveness and productivity. Leadership is still a potential study to find the best pattern during the development of complexity and dynamics in modern organizations. Any form and style of leadership used has the same goal, namely how to increase the effectiveness and productivity of the organization through employee performance. This paper aims to identify the dimensions of leadership productivity in the face of complexity and organization. A qualitative systematic review approach was used to synthesize various references related to the topics discussed in this article. Meta-synthesis method with meta-aggregation approach was chosen to answer the research questions. The target literature sources are scientific articles from research and non-research results by searching scientific publications on the internet. Productive leadership refers to leadership tasks that have a direct impact on productivity. The results of a systematic review can be concluded that the dimensions of productive leadership in dealing with complexity and organizational dynamics are related to the determination of goal orientation, support system, and time optimization. The use of leadership styles must be adapted to the situation and conditions of the organization to increase organizational productivity.

### Abstrak

Kompleksitas dan dinamika merupakan dua dimensi yang tidak dapat dipisahkan dari perjalanan sebuah organisasi. Dua hal ini sama-sama memberikan kemungkinan positif maupun negatif bagi efektivitas dan produktivitas organisasi. Kepemimpinan masih menjadi kajian yang potensial untuk menemukan pola terbaik di tengah-tengah perkembangan kompleksitas dan dinamika pada organisasi modern. Pada dasarnya apapun bentuk dan gaya kepemimpinan yang digunakan memiliki tujuan yang sama yaitu bagaimana meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi melalui kinerja pegawai. Tulisan ini bertujuan untuk mengidentifikasi dimensi-dimensi kepemimpinan produktif dalam menghadapi kompleksitas dan organisasi. Pendekatan *systematic review* kualitatif digunakan untuk mensintesis berbagai referensi terkait topik yang dibahas dalam artikel ini. Metode meta-sintesis dengan pendekatan *meta-aggregation* dipilih untuk menjawab pertanyaan penelitian. Sumber literatur yang menjadi sasaran adalah artikel ilmiah dari ini hasil-hasil penelitian maupun non-penelitian dengan melakukan *searching* publikasi ilmiah di internet. Produktivitas kepemimpinan merujuk pada implementasi tugas kepemimpinan yang berdampak langsung pada produktivitas. Hasil *systematic review* dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi kepemimpinan produktif dalam menghadapi kompleksitas dan dinamika organisasi berhubungan dengan penetapan *goal orientation*, *support system* dan *time optimization*. Penggunaan gaya kepemimpinan harus diadaptasikan dengan situasi dan kondisi organisasi dengan satu tujuan adalah meningkatkan produktivitas organisasi.

**Kata Kunci:** Modernisasi; Kepemimpinan Produktif; kompleks

**How to Cite:** Lubis, Safar., Nurhizrah Gistituati dan Rifma. 2021. Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Produktif dalam Menghadapi Kompleksitas dan Dinamika Organisasi. Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan, Vol 10 (2): pp. 12-18, DOI: <https://doi.org/10.24036/jbmp.v10i2s>



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2021 by author.

## 1. Pendahuluan

Saat ini, kemampuan sebuah organisasi untuk beradaptasi dan kompetitif dengan berbagai tantangan perubahan situasi ditentukan oleh kemampuan, obligasi, keterampilan, dan motivasi pegawainya. Factor-faktor ini bukanlah menjadi batasan terhadap pengaruh dari factor-faktor eksternal lainnya namun kekuatan terbesar organisasi dalam menghadapi persaingan berada pada kualitas sumber daya manusianya. Hasil-hasil penelitian menyimpulkan peningkatan motivasi pegawai merupakan langkah yang paling efektif dalam upaya meningkatkan produktivitas organisasi dan kompetensinya secara individu dalam jangka waktu yang Panjang akan memberikan keutangan dalam pencapaian tujuan organisasi (Khuong & Linh, 2020; Ma'ruf et al., 2019; Manzoor, 2011; Ouakouak et al., 2020).

Kompleksitas dan dinamika organisasi adalah factor yang perlu mendapat perhatian dalam upaya meningkatkan motivasi pegawai dan produktivitas organisasi. Kompleksitas dan dinamika merupakan dua dimensi yang tidak dapat dipisahkan dari perjalanan sebuah organisasi (Anderson, 1999). Dua hal ini sama-sama memberikan kemungkinan positif maupun negatif bagi efektivitas dan produkstivitas organisasi. Kompleksitas dalam organisasi tidak hanya ditentukan oleh ukurannya, tetapi juga karena telah disebutkan, itu adalah hasil dari pertumbuhan jumlah variabel, elemen itu diperhitungkan dengan (kelompok, area, pribadi) dan hubungan yang diberikan di antara ini. Hubungan antara sistem dan lingkungannya akan memberikan parameter tentang seberapa permeabel atau tidak tersistem, yaitu, seberapa terbuka organisasi itu. Untuk sistem yang kompleks, hal tersulit untuk diprediksi adalah perilaku dan masa depan (Csaszar & Ostler, 2020; Gunastri, 2012; Mosleh & Larsen, 2020).

Kita dapat mengatakan bahwa salah satu karakteristik dasar yang mengidentifikasi organisasi yang kompleks, yang dapat dilihat sebagai sistem yang kompleks, adalah: banyak kelompok elemen yang berpartisipasi serta hubungan internal dan eksternal mereka. Kompleksitas dan Dinamika menunjukkan diferensiasi dan tingkat ketidakteraturan sistem dalam organisasi (Suci, 2019). Konsekuensi dari kompleksitas dalam sistem atau organisasi yang stabil, yaitu sistem yang lebih kompleks, namun, jika tingkat gangguan meningkat dalam sistem yang stabil, maka akan cenderung menghasilkan kompleksitas yang negatif. Hubungan kompleksitas dan derajat ketidakteraturan dalam sistem. Aspek lain yang telah dipertimbangkan mengenai peningkatan kompleksitas di organisasi adalah keragaman lingkungan, keragaman produk dan/atau layanan yang dihasilkannya, dan sekali lagi hubungan dan keterkaitan di antara mereka (Stacey & Stacey, 2020).

Peran efektif manajer dan pemimpin dalam perubahan dan evolusi mendasar dalam organisasi tidak dapat dihindari. Teori-teori baru kepemimpinan membuka cakrawala baru dalam menjalankan organisasi dan pergerakan mereka dalam jalur kemajuan dan pengembangan dan memberikan pengetahuan penting kepada para manajer dan pemimpin untuk menghadapi perubahan dan evolusi lingkungan (Aaltio-Marjosola & Takala, 2000; Surace, 2019). Saat ini, pekerjaan individu menurun dan pentingnya kerja tim meningkat. Ini membentuk pendekatan manajemen baru yang penting adalah berkembang dari hari ke hari. Ahli teori manajemen dan organisasi percaya bahwa persiapan atas kondisi dan fondasi dalam organisasi penting agar karyawan merasakan kekuatan dan efisiensi. Gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku yang menggambarkan karakteristik perilaku pemimpin. Di dunia baru ini, peran manajer sebagai pemimpin begitu penting sehingga berusaha keras di segala bidang untuk menemukan orang-orang yang memiliki kemampuan kepemimpinan. Sebenarnya, tidak ada yang akan terjadi jika peran ini tidak dilakukan. Sebagai suatu kewajiban, pemimpin harus mengkaji kemampuan dan preferensi individu dan kelompok, serta memilih salah satu gaya kepemimpinan dalam menghadapinya (Contreras Torres & Castro Ríos, 2013; Latta, 2020; Marion, 2013; Quick & Quick, 2004).

Gaya kepemimpinan juga menunjukkan ideologi, pandangan dunia dan kepribadian pemimpin. Jika gaya ini tidak dipilih dengan baik, di satu sisi akan menyebabkan produktivitas organisasi dan individu dan di sisi lain akan berfungsi sebagai penyebab ketegangan mental yang disebabkan oleh pekerjaan atau tekanan mental pada karyawan (Jung et al., 2020; Kjellström et al., 2020; Latta, 2020; Mango, 2018). Gaya kepemimpinan manajer merupakan salah satu faktor yang efektif dalam meningkatkan produktivitas, efektivitas dan akhirnya efisiensi organisasi. Pola perilaku pemimpin yang tepat di setiap organisasi menyebabkan terciptanya motivasi yang kuat pada karyawan dan akhirnya meningkatkan kepuasan pekerjaan dan profesi mereka (Ismail et al., 2018; Ma'ruf et al., 2019; Manzoor, 2011).

Kepemimpinan masih menjadi kajian yang potensial untuk menemukan pola terbaik di tengah-tengah perkembangan kompleksitas dan dinamika pada organisasi modern. Pada dasarnya apapun bentuk dan gaya kepemimpinan yang digunakan memiliki tujuan yang sama yaitu bagaimana meningkatkan efektivitas dan produkstivitas organisasi melalui kinerja pegawai. Concern utama yang ingin disajikan dalam tulisan ini adalah menjawab pertanyaan bagaimanakah dimensi-dimensi kepemimpinan produktif dalam menghadapi kompleksitas dan organisasi. Dengan melakukan *systematic review* tentang topik ini akan didapatkan kesimpulan terhadap dimensi-dimensi kepemimpinan produktif, kompleksitas, dan dinamika organisasi.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *systematic review* kualitatif menggunakan meta-sintesis untuk menjawab pertanyaan penelitian dengan cara mensintesis dan merangkum berbagai hasil penelitian terkait dengan kepemimpinan produktif, kompleksitas, dan dinamika organisasi. Penulis tidak memberi Batasan pada tahun referensi selama kajiannya relevan dengan topik yang dibahas dalam artikel ini. *Systematic review* ini dilakukan melalui enam tahap: (1) *Formulating the review question*, (2) *Conducting a systematic literature research*, (3) *Screening and selecting appropriate research article*, (4) *analyzing and synthesizing qualitative findings*, (5) *maintaining quality control*, dan (6) *presenting finding*, merupakan tahap akhir dalam menyusun hasil atau laporan *systematic review* (Bozer et al., 2019; Petticrew & Roberts, 2008).

## 3. Hasil dan Pembahasan

Model Produktivitas Kepemimpinan adalah taksonomi dari tugas kepemimpinan yang efektif, tujuan adalah untuk menggambarkan tugas kepemimpinan yang berdampak langsung pada produktivitas (Hayes et al., 2004; Nobakht et al., 2017). Tanggung jawab utama kepemimpinan adalah untuk mencapai tujuan organisasi. Hal yang sama berlaku untuk fokus tugas. Karena kepemimpinan adalah tentang tugas, yaitu, tidak ada yang lain sebagai langkah proses yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi, selalu berorientasi pada tugas. Tugas, secara logis, perlu dilakukan, sebagian besar oleh orang yang dipimpin. Konsekuensinya semua tugas kepemimpinan perlu khawatir tentang bagaimana membuat orang melakukan tugas, berarti pada dasarnya berorientasi pada orang. Kajian terhadap orientasi kepemimpinan diawali oleh studi Ohio University yang mengidentifikasi dua perilaku utama sebuah kepemimpinan yaitu berorientasi pada bawahan (*consideration*) dan berorientasi pada pelaksanaan tugas (*initiating structure*). *Consideration* adalah tingkat dimana pemimpin menyadari adanya bawahan, menghormati ide dan perasaan, dan membangun rasa saling percaya pada bawahannya. Pemimpin yang berorientasi pada bawahan ini menyediakan system komunikasi yang terbuka, mengembangkan kerja sama tim, dan berorientasi pada kesejahteraan bawahannya. Sementara *initiating structure* adalah tingkat dimana pemimpin berorientasi pada tugas dan mengarahkan kerja pegawai pada pencapaian tujuan pemimpin dengan orientasi ini biasanya memberikan instruksi, meluangkan waktu membuat perencanaan, memperhatikan tenggat waktu, dan memberikan jadwal eksplisit dari aktivitas kerja (Ghufron, 2020; Miner, 2020).

Produktivitas merupakan ukuran efisiensi dari sebuah produksi atau pekerjaan. Yang menghasilkan perbandingan antara masukan (input) dengan luaran (output) yang dihasilkan melalui sebuah proses (kerja). Saat sebuah organisasi memutuskan bahwa memperbaiki produktivitas adalah penting maka ada setidaknya dua area yang menjadi fokus kajian: produktivitas manajerial dan produktivitas pegawai. Produktivitas manajerial terkait dengan mengoptimalkan hasil dari system pengelolaan organisasi dalam tiga aspek: input, proses, dan output dalam periode waktu tertentu. Produktivitas pegawai berarti mengupayakan agar pegawai menghasilkan lebih banyak *output* pada periode waktu yang sama (Hayes et al., 2004; La-ait et al., 2020). Produktivitas ini menjadi gambaran hasil dari pencapaian tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Produktivitas berorientasi pada hasil, maka dalam hal ini kinerja pegawai dianggap efektif jika hasil dari suatu pekerjaan yang dilakukannya mencapai suatu target tertentu secara *quality* maupun *timely*-nya (Alam et al., 2020; Jaya, 2016).

Sejumlah teori membedakan antara kepemimpinan dengan manajemen. Baik kepemimpinan maupun manajemen merupakan dua hal yang penting bagi organisasi. Tidak ada organisasi yang berhasil hanya dengan kepemimpinan yang bagus tanpa manajemen yang baik, atau sebaliknya. Keduanya saling mempengaruhi aspek operasional dan berkontribusi positif dalam pencapaian tujuan organisasi (Ghufron, 2020; Hussain & Hassan, 2016). Salah satu perbedaan utama antara pemimpin (*leader*) dengan manajer (*manager*) terletak pada sumber kekuatannya (*power*) dan tingkat pengaruh yang menghasilkan “kerelaan” dari pengikutnya/bawahan. Kekuatan manajer berasal dari struktur organisasi, yang mengedepankan stabilitas, perintah, dan pemecahan masalah dalam strukturnya. Sementara kekuatan pemimpin berasal dari sumber pribadi yang tidak diinventasikan dalam organisasi, seperti kepentingan pribadi, tujuan, dan nilai-nilai. Kekuatan kepemimpinan mengedepankan visi, kreativitas, dan perubahan dalam organisasi (Ellis & Abbott, 2015; Park et al., 2018; Simić, 2020; Toor, 2011; Zaleznik, 2004). Penjelasan di atas juga dapat diimplikasikan bahwa baik kepemimpinan maupun manajemen merupakan *personal capacity* seseorang dalam mengelola sesuatu. Perlu diingat bahwa setiap pemimpin atau pimpinan dalam sebuah organisasi dapat menampilkan kombinasi dari keduanya: pemimpin dan manajer, hanya saja setiap orang akan menunjukkan kecenderungan yang lebih atau kurang dari salah satunya (Sahadi et al., 2020; Sri Wiranti, 2009).

Kepemimpinan produktif melihat kedua peran: pemimpin dan manajer secara holistik. Merujuk pada definisi kepemimpinan adalah tugas seorang pemimpin adalah pencapaian tujuan organisasi melalui interaksi antarpribadi. Manajemen dipandang sebagai upaya pengelolaan berbagai sumberdaya dengan mengoptimalkan proses untuk mencapai output yang memenuhi kriteria tertentu. Kepemimpinan produktif mengkombinasikan kedua potensi tersebut secara seimbang untuk meningkatkan produktivitas organisasi (Desjardins, 2012) melalui optimalisasi kinerja pegawai (Tewari et al., 2019). Kepemimpinan produktif

bukan berarti kepemimpinan yang cenderung berorientasi pada tugas, namun point inti dalam kepemimpinan produktif adalah bagaimana membangun pola dan system organisasi yang melindungi kebutuhan antar manusia dengan efektivitas pelaksanaan tugas dalam organisasi (Hayes et al., 2004). Dimensi-dimensi kepemimpinan produktif dalam menghadapi kompleksitas dan dinamika organisasi berhubungan dengan penetapan *goal orientation*, *support system* dan *time optimization*.

*Goal orientation*, merupakan dimensi pertama pada kepemimpinan produktif yang menjadikan tujuan sebagai orientasi utama yang terus diupayakan pencapaiannya melalui pelaksanaan tugas-tugas dalam organisasi. Teori *goal orientation* yang dikemukakan oleh Dweck's menjelaskan *goal orientation* memiliki dimensi *learning orientation* dan *performance orientation*, dengan yang memungkinkan individu membangun keyakinan dan bertanggung jawab untuk menemukan strategi khusus dalam upaya pencapaian tujuan (Jaya, 2016). *Goal orientation* membangun kerangka mental individu untuk mengarahkan tujuannya pada hal-hal yang lebih menarik dan spesifik. *Goal orientation* dalam organisasi menunjukkan tingkatan formalitas yang ditetapkan organisasi untuk mengatur perilaku pegawai dalam menyelesaikan tugas dan mencapai standar akhir dari output yang telah ditetapkan.

*Goal Orientation* yang kuat mendorong fokus pada akhir dari tugas tersebut dibuat dan bagaimana hasil akhir tersebut akan mempengaruhi baik seseorang atau seluruh perusahaan. Dengan *goal Orientation* yang kuat akan dapat secara akurat menilai efek dari mencapai tujuan serta kemampuan untuk memenuhi tujuan tertentu tersebut dengan sumber daya dan kemampuan saat ini. Kepemimpinan produktif menyadari bahwa pentingnya formulasi *goal orientation* dilakukan bersama dengan pegawai sebagai upaya internalisasi kepemilikan tujuan (*goal*) itu sendiri oleh setiap pegawai (Asamani et al., 2016; Desjardins, 2012). Hal ini juga bermakna bahwa tujuan yang dibangun ikut membawa tujuan-tujuan individu dari pegawai sehingga setiap pegawai memiliki kepentingan yang sama dalam pencapaian tujuan tersebut. Rasa kepemilikan terhadap tujuan Bersama dalam organisasi memberikan alasan bagi setiap pegawai untuk bekerja dengan optimal mencapai produktivitas tertingginya dengan menjadikan tujuan sebagai orientasi utama dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

*Support system* merupakan suatu system yang sengaja dibangun atau diciptakan untuk mendukung pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Support system dalam hal ini terkait dengan aspek formal seperti system kerja, koordinasi, pengembangan, dan otoritas maupun berhubungan dengan aspek nonformal seperti hubungan interpersonal/pola interaksi dalam organisasi, komunikasi, dan system-sistem penghargaan lainnya. Terkait dengan dimensi yang kedua ini kepemimpinan produktif akan menghabiskan waktu tatap muka dengan pegawai. Interaksi adalah dasar dari semua kinerja kepemimpinan sebagai kepemimpinan dikomunikasikan melalui interaksi ini. Namun di banyak internasional perusahaan ketersediaan supervisor untuk tim kerjanya. Pemimpin yang tidak membuat teratur, rinci dan cepat komunikasi di lingkungan kerja seperti itu memang menciptakan hambatan utama untuk produktivitas (Tewari et al., 2019).

Pemimpin perlu mentransfer sebagian besar pekerjaan terkait informasi melalui interaksi pribadi. Karena tindakan manusia secara eksklusif berfokus pada pengejaran tujuan, umpan balik diharapkan menghasilkan mekanisme penting yang memungkinkan adaptasi perilaku manusia terhadap perubahan yang selalu lingkungan dalam organisasi (Sahadi et al., 2020; Sri Wiranti, 2009). Tanpa mekanisme umpan balik, manusia tidak akan tahu bahwa mereka telah mencapai tugas. Umpan balik terkait tugas juga meningkatkan kinerja karena menciptakan kejelasan dalam *goal orientation*. Oleh karena itu, para pemimpin perlu memberikan umpan balik mengenai pencapaian tujuan kerja kepada bawahannya dalam untuk menyelaraskan hasil kerja dengan organisasi tujuan. Dalam arti produktivitas umpan balik positif semacam ini bahkan lebih penting dari pada umpan balik negatif. Umpan balik negatif saja mencegah perilaku kerja yang salah, tetapi tidak mengarahkan perilaku menuju tujuan organisasi. Hal ini berarti umpan balik negatif hanya diperlukan di beberapa insiden kepemimpinan dan harus dihindari jika memungkinkan, sedangkan umpan balik positif adalah tugas kepemimpinan yang selalu wajib untuk produktivitas pegawai (Manzoor, 2011; Winters et al., 1987). Jika umpan balik negatif harus diberikan, itu harus dikombinasikan dengan pernyataan bagaimana meningkatkan kinerja dapat dicapai dan bagaimana hal itu dapat mengarah pada hal yang positif hasilnya, dalam rangka meningkatkan produktivitas. Umpan balik positif harusnya tidak selalu dengan pemberian banyak pujian, yang pada dasarnya memberikan efek yang ringan pada peningkatan kinerja. Definisi umpan balik positif dalam Model Produktivitas Kepemimpinan adalah pola komunikasi dari pencapaian proses tujuan kepada pegawai dalam melaksanakan tugas.

Sebuah cara untuk memicu *self-discovery* atau *self-actualization* pada pegawai adalah dengan menggunakan Coaching sebagai alat kepemimpinan. Ini berdasarkan memulai siklus tindakan di mana seorang individu dibantu untuk menetapkan tujuan, mengembangkan rencana, memulai tindakan, mengamati dan mengukur kinerja dan menyesuaikan perilaku kerja untuk meningkatkan tingkat keterampilan kinerja dalam untuk mencapai tujuan organisasi. Coaching telah terbukti secara empiris untuk meningkatkan prestasi kerja atau dengan kata lain, produktivitas. Ini adalah alat kepemimpinan, yang tinggi permintaan bawahan,

tetapi itu tidak digunakan dalam kepemimpinan sehari-hari latihan, berdasarkan kurangnya pembinaan keterampilan atau kurangnya wawasan tentang kebutuhan atau fungsinya (Hussain & Hassan, 2016).

*Time optimization* dimaksudkan untuk mengoptimalkan waktu dengan beban kerja yang ditanggung setiap pegawai. Pengoptimalan Beban Kerja penting ketika menetapkan tujuan kepada pegawai. Diasumsikan, bahwa para pemimpin harus mempertimbangkan beban kerja aktual seorang pegawai ketika menetapkan tujuan baru kepada mereka. Beban kerja diberikan berdasarkan urgensi yang dirasakan dari suatu tujuan, bukan karena pertimbangan produktivitas keseluruhan bawahan (Jaya, 2016; Khuong & Linh, 2020; Manzoor, 2011). Terlalu banyak tujuan kinerja juga memicu konflik antara tujuan yang berbeda dalam menetapkan prioritas. Salah satu konsekuensinya adalah tekanan waktu yang mengarah pada minimalisasi upaya tugas kognitif dan dengan ini lebih banyak kesalahan dalam proses pemecahan masalah.

#### 4. Simpulan

Kompleksitas dan dinamika merupakan dua dimensi yang tidak dapat dipisahkan dari perjalanan sebuah organisasi. Dua hal ini sama-sama memberikan kemungkinan positif maupun negatif bagi efektivitas dan produktivitas organisasi. Kepemimpinan masih menjadi kajian yang potensial untuk menemukan pola terbaik di tengah-tengah perkembangan kompleksitas dan dinamika pada organisasi modern. Pada dasarnya apapun bentuk dan gaya kepemimpinan yang digunakan memiliki tujuan yang sama yaitu bagaimana meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi melalui kinerja pegawai. Produktivitas merupakan ukuran efisiensi dari sebuah produksi atau pekerjaan. Yang menghasilkan perbandingan antara masukan dengan luaran yang dihasilkan melalui sebuah proses (kerja). Saat sebuah organisasi memutuskan bahwa memperbaiki produktivitas adalah penting maka ada setidaknya dua area yang menjadi fokus kajian: produktivitas manajerial dan produktivitas pegawai. Produktivitas manajerial terkait dengan mengoptimalkan hasil dari system pengelolaan organisasi dalam tiga aspek: input, proses, dan output dalam periode waktu tertentu. Kepemimpinan produktif bukan berarti kepemimpinan yang cenderung berorientasi pada tugas, namun point inti dalam kepemimpinan produktif adalah bagaimana membangun pola dan system organisasi yang melindungi kebutuhan antar manusia dengan efektivitas pelaksanaan tugas dalam organisasi. Dimensi-dimensi kepemimpinan produktif dalam menghadapi kompleksitas dan dinamika organisasi berhubungan dengan penetapan *goal orientation*, *support system* dan *time optimization*.

#### Daftar Rujukan

- Aaltio-Marjosola, I., & Takala, T. (2000). Charismatic Leadership, Manipulation And The Complexity Of Organizational Life. *Journal Of Workplace Learning*, 12(4). <https://doi.org/10.1108/13665620010332750>
- Alam, M. N., Hassan, M. M., Bowyer, D., & Reaz, M. (2020). The Effects Of Wages And Welfare Facilities On Employee Productivity: Mediating Role Of Employee Work Motivation. *Australasian Accounting, Business And Finance Journal*, 14(4). <https://doi.org/10.14453/Aabfj.V14i4.4>
- Anderson, P. (1999). Complexity Theory And Organization Science. In *Organization Science* (Vol. 10, Issue 3). <https://doi.org/10.1287/Orsc.10.3.216>
- Asamani, J. A., Naab, F., Ofei, A. M. A., & Addo, R. (2016). Do Leadership Styles Influence Productivity? *British Journal Of Health Care Management*, 22(2). <https://doi.org/10.12968/Bjhc.2016.22.2.83>
- Bozer, G., Jones, R. J., Geddes, J., Carney, S., Burgers, C., Brugman, B. C., Boeynaems, A., Fisch, C., Block, J., Richter, S., Schmucker, C. M., Lösel, F., Robinson, P., Lowe, J., Finfgeld-Connett, D., Johnson, E. D., Snyder, H., Fillery-Travis, A., Lane, D., ... Schabram, K. (2019). The SAGE Handbook Of Criminological Research Methods 28 Meta-Analysis As A Method Of Systematic Reviews. In *Evidence In Mental Health Care* (Vol. 39, Issue 1).
- Contreras Torres, F. V., & Castro Ríos, G. A. (2013). Leadership, Power And, Organizational Mobilization. *Estudios Gerenciales*, 29(126). [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70021-4](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70021-4)
- Csaszar, F. A., & Ostler, J. (2020). A Contingency Theory Of Representational Complexity In Organizations. *Organization Science*, 31(5). <https://doi.org/10.1287/Orsc.2019.1346>
- Desjardins, C. (2012). The Leadership Productivity Model. *Journal Of Applied Leadership And Management*, 1.
- Ellis, P., & Abbott, J. (2015). Exploring The Differences Between Leaders And Managers. *Journal Of Renal Nursing*, 7(2). <https://doi.org/10.12968/Jorn.2015.7.2.96>
- Employee Motivation And Organizational Performance. (2013). *Review Of Applied Socio-Economic Research*, 5(1).
- Ghufron, G. (2020). Teori-Teori Kepemimpinan. *Fenomena*, 19(1). <https://doi.org/10.35719/Fenomena.V19i1.34>
- Gunastri, N. M. (2012). Dinamika Dan Peran Kepemimpinan Dalam Pengembangan Organisasi. *Forum Manajemen*, 10(2).
- Hayes, D., Christie, P., Mills, M., & Lingard, B. (2004). Productive Leaders And Productive Leadership: Schools As Learning Organisations. *Journal Of Educational Administration*, 42(5).

- <https://doi.org/10.1108/09578230410554043>
- Hussain, M., & Hassan, H. (2016). The Leadership Styles Dilemma In The Business World. *International Journal Of Organizational Leadership*, 5(4). <https://doi.org/10.33844/Ijol.2016.60305>
- Ismail, I., Ilyas, G. B., & Tamsah, H. (2018). Pengaruh Etos Kerja, Kepemimpinan, Dan Komitmen Moral Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kelurahan Pallantikang Kabupaten Takalar. *Y.U.M.E (Journal Of Management)*, 1(1).
- Jaya, N. N. (2016). Manajemen Mutu Dan Produktivitas Organisasi. *Ganeswara Jurnal*, 10(1).
- Jung, K. B., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2020). Empowering Leadership, Risk-Taking Behavior, And Employees' Commitment To Organizational Change: The Mediated Moderating Role Of Task Complexity. *Sustainability (Switzerland)*, 12(6). <https://doi.org/10.3390/Su12062340>
- Khuong, M. N., & Linh, U. D. T. (2020). Influence Of Work-Related Stress On Employee Motivation, Job Satisfaction And Employee Loyalty In Hospitality Industry. *Management Science Letters*, 10(14). <https://doi.org/10.5267/J.Msl.2020.6.010>
- Kjellström, S., Ståle, K., & Törnblom, O. (2020). Six Ways Of Understanding Leadership Development: An Exploration Of Increasing Complexity. *Leadership*, 16(4). <https://doi.org/10.1177/1742715020926731>
- La-Ait, A., Sirisak, A., Paitoon, S., & Nakhonchai, C. (2020). Developing Indicators Of Creative And Productive Leadership For Basic Education School Administrators. *Educational Research And Reviews*, 15(5). <https://doi.org/10.5897/Err2020.3933>
- Latta, G. F. (2020). A Complexity Analysis Of Organizational Culture, Leadership And Engagement: Integration, Differentiation And Fragmentation. *International Journal Of Leadership In Education*, 23(3). <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1562095>
- Leadership Productivity Model – Evaluation Of Operationalisation. (2019). *Journal Of Applied Leadership And Management*, 6.
- Ma'ruf, F., Hadari, I. R., & Amalia, D. (2019). EMPLOYEE MOTIVATION AND PERFORMANCE MODELS. *International Review Of Management And Marketing*, 9(6). <https://doi.org/10.32479/Irm.8811>
- Mango, E. (2018). Beyond Leadership. *Open Journal Of Leadership*, 07(01). <https://doi.org/10.4236/Ojl.2018.71007>
- Manzoor, Q.-A. (2011). Impact Of Employees Motivation On Organizational Effectiveness. *Business Management And Strategy*, 3(1). <https://doi.org/10.5296/Bms.V3i1.904>
- Marion, R. (2013). Organizational Leadership And Complexity Mechanisms. *The Oxford Handbook Of Leadership, January 2013*.
- Miner, J. B. (2020). Theory Of Behavior In Organizations. In *Organizational Behavior* 6. <https://doi.org/10.4324/9781315701967-22>
- Mosleh, W. S., & Larsen, H. (2020). Fieldworking The Relational Complexity Of Organizations. *Qualitative Research In Organizations And Management: An International Journal*, 15(4). <https://doi.org/10.1108/QROM-07-2019-1792>
- Nobakht, M., Ebrahimi, M., Babae, M., & Davar, S. (2017). Identifying Productive Leadership Model To Increase Employees' Job Motivation. *International Review*, 3–4. <https://doi.org/10.5937/Intrev1704057n>
- Ouakouak, M. L., Zaitouni, M. G., & Arya, B. (2020). Ethical Leadership, Emotional Leadership, And Quitting Intentions In Public Organizations: Does Employee Motivation Play A Role? *Leadership And Organization Development Journal*, 41(2). <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0206>
- Park, S., Jeong, S., Jang, S., Yoon, S. W., & Lim, D. H. (2018). Critical Review Of Global Leadership Literature: Toward An Integrative Global Leadership Framework. In *Human Resource Development Review* (Vol. 17, Issue 1). <https://doi.org/10.1177/1534484317749030>
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). Systematic Reviews In The Social Sciences: A Practical Guide. In *Systematic Reviews In The Social Sciences: A Practical Guide*. Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1002/9780470754887>
- Quick, J. C., & Quick, J. D. (2004). Healthy, Happy, Productive Work: A Leadership Challenge. In *Organizational Dynamics* (Vol. 33, Issue 4 SPEC.ISS.). <https://doi.org/10.1016/J.Orgdyn.2004.09.001>
- Sahadi, Taufiq, O. H., & Wardani, A. K. (2020). Karakter Kepemimpinan Ideal Dalam Organisasi. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 6(3).
- Simić, I. (2020). Are Managers And Leaders One And The Same? *Ekonomika*, 66(3). <https://doi.org/10.5937/Ekonomika2003001s>
- Sri Wiranti, T. S. (2009). Model Kepemimpinan Dalam Organisasi. *Jurnal STIE Semarang*, 1(2).
- Stacey, R. D., & Stacey, R. D. (2020). Differing Views On Complexity In Organizations. In *Complexity And Management*. <https://doi.org/10.4324/9780203184684-19>
- Suci, I. (2019). Hakekat , Dinamika Organisasi , Dan Fungsi Pemimpin Dan Pendahuluan Kepemimpinan Dalam Organisasi Pada dasarnya Adalah Pengaruh . Dalam. In *Jurnal Iqra Fakultas Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan IAIN Manado* (Vol. 13).

- Surace, A. (2019). Complexity And Leadership: The Case Of A Military Organization. *International Journal Of Organizational Analysis*, 27(5). <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2018-1614>
- Tewari, S., Gujarathi, R., & Madulety, K. (2019). Leadership Styles And Productivity. *Asian Social Science*, 15(4). <https://doi.org/10.5539/ass.v15n4p115>
- Toor, S. U. R. (2011). Differentiating Leadership From Management: An Empirical Investigation Of Leaders And Managers. *Leadership And Management In Engineering*, 11(4). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)LM.1943-5630.0000138](https://doi.org/10.1061/(ASCE)LM.1943-5630.0000138)
- Winters, L. A., Deardorff, A., & Stern, R. M. (1987). The Michigan Model Of World Production And Trade: Theory And Applications. *The Economic Journal*, 97(385). <https://doi.org/10.2307/2233337>
- Zaleznik, A. (2004). Managers And Leaders: Are They Different? In *Clinical Leadership And Management Review* (Vol. 18, Issue 3).