

Pergeseran Paradigma Kepemimpinan: Dari Model Trait Statis Menuju Kepemimpinan Adaptif, Kolaboratif, dan Berbasis Nilai

M. Iqbal Alghifary¹, Zusufa Fatkhul Ibad², Hasyim Asyari³

¹Magister Manajemen Pendidikan Islam, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

²Magister Manajemen Pendidikan Islam, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

³Magister Manajemen Pendidikan Islam, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

E-mail: alghifaryiqbal5@gmail.com

Article Info	Abstract
<p>Received: 13-12-2025 Revision: 15-02-2026 Published: 13-04-2026</p> <hr/> <p>Keywords: adaptive leadership, transformational leadership, modern organization.</p>	<p><i>The increasingly complex organizational environment demands a more adaptive leadership approach than traditional leadership models. This study aims to analyze the shifting leadership paradigm and identify factors influencing leadership effectiveness from a theoretical development perspective. The study employed a literature review method, analyzing various classical and contemporary leadership theories through content analysis and comparative analysis. The results indicate that the development of leadership theory has shifted from an individual-centric approach to one that emphasizes the importance of context, interpersonal relationships, adaptability, and organizational values. The findings also indicate that leadership effectiveness is the result of the interaction between personal competencies, leader behavior, organizational situations, and the ability to manage change. This study offers a conceptual synthesis of the evolution of leadership theory that can serve as a basis for developing a more relevant leadership model for modern organizations.</i></p>

Abstrak: Perkembangan lingkungan organisasi yang semakin kompleks menuntut pendekatan kepemimpinan yang lebih adaptif dibandingkan model kepemimpinan tradisional. Penelitian ini bertujuan menganalisis pergeseran paradigma kepemimpinan serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan dari perspektif perkembangan teori. Penelitian menggunakan metode studi literatur dengan menganalisis berbagai teori kepemimpinan klasik hingga kontemporer melalui pendekatan analisis isi dan analisis komparatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perkembangan teori kepemimpinan mengalami pergeseran dari pendekatan yang berorientasi pada karakteristik individu menuju pendekatan yang menekankan pentingnya konteks, hubungan interpersonal, adaptabilitas, dan nilai-nilai organisasi. Temuan juga mengindikasikan bahwa efektivitas kepemimpinan merupakan hasil interaksi antara kompetensi personal, perilaku pemimpin, situasi organisasi, dan kemampuan mengelola perubahan. Penelitian ini menawarkan sintesis konseptual mengenai evolusi teori kepemimpinan yang dapat menjadi dasar pengembangan model kepemimpinan yang lebih relevan bagi organisasi modern.

Kata Kunci: kepemimpinan adaptif, kepemimpinan transformasional, organisasi modern

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu fondasi utama dalam keberhasilan organisasi modern, karena efektivitas seorang pemimpin terbukti berpengaruh terhadap kinerja, budaya kerja, kualitas hubungan interpersonal, serta tingkat adaptabilitas organisasi menghadapi perubahan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya menentukan arah organisasi, tetapi juga memengaruhi motivasi, perilaku, serta tingkat keterikatan pengikut dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya (Northouse, 2021). Dinamika organisasi yang semakin kompleks akibat globalisasi, digitalisasi, dan perubahan sosial mendorong perlunya pemahaman yang lebih mendalam terhadap bagaimana model kepemimpinan berkembang dari masa ke masa.

Dinamika organisasi yang semakin kompleks akibat globalisasi, digitalisasi, perubahan pola kerja, serta meningkatnya ketidakpastian lingkungan menuntut organisasi untuk memiliki pemimpin yang mampu beradaptasi dengan berbagai situasi. Kompleksitas tersebut tidak hanya mengubah praktik kepemimpinan, tetapi juga mendorong perkembangan berbagai teori yang berupaya menjelaskan faktor-faktor yang menentukan efektivitas seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemahaman mengenai evolusi teori kepemimpinan menjadi penting untuk melihat bagaimana para ahli merespons perubahan kebutuhan organisasi dari waktu ke waktu.

Secara historis, kajian kepemimpinan dimulai dari pendekatan sifat (Trait Theory) yang berasumsi bahwa pemimpin efektif memiliki karakteristik bawaan seperti kecerdasan, kepercayaan diri, dominasi, integritas, dan kematangan emosional. Pendekatan ini berkembang pada periode ketika organisasi masih dipandang relatif stabil sehingga efektivitas kepemimpinan lebih banyak dikaitkan dengan kualitas personal individu. Penelitian (Stogdill, 1948) dan berbagai kajian awal lainnya memperkuat pandangan tersebut, meskipun kemudian muncul kritik karena pendekatan sifat kurang mampu menjelaskan mengapa individu dengan karakteristik yang relatif sama dapat menunjukkan tingkat efektivitas yang berbeda ketika menghadapi situasi organisasi yang beragam dan dinamis.

Perkembangan selanjutnya menghadirkan teori situasional dan kontingensi yang menekankan pentingnya kesesuaian antara gaya kepemimpinan, karakteristik pengikut, dan kondisi lingkungan organisasi. Salah satu teori yang berpengaruh adalah Model Kontingensi (Fiedler, 1967), yang menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh tingkat kesesuaian antara gaya kepemimpinan pemimpin dengan situasi yang dihadapi, terutama berkaitan dengan hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, dan kekuatan posisi pemimpin. Berbeda dengan itu, Model Kepemimpinan Situasional (Hersey & Blanchard, 1982) menekankan bahwa pemimpin perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan tingkat kesiapan, kemampuan, dan kematangan pengikut dalam melaksanakan tugas.

Kedua model tersebut memberikan kontribusi yang berbeda namun saling melengkapi. Model Kontingensi Fiedler berfokus pada kesesuaian

antara karakteristik pemimpin dan situasi organisasi, sedangkan Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard menekankan fleksibilitas perilaku pemimpin dalam merespons kebutuhan pengikut. Kehadiran kedua teori ini menjadi titik penting dalam perkembangan studi kepemimpinan karena menunjukkan bahwa tidak terdapat satu gaya kepemimpinan yang efektif untuk semua kondisi organisasi. Efektivitas kepemimpinan bergantung pada kemampuan memahami dan menyesuaikan diri dengan konteks yang dihadapi.

Memasuki era modern, transformasi organisasi akibat percepatan teknologi, ketidakpastian lingkungan, serta perubahan struktur tenaga kerja melahirkan model kepemimpinan yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berbasis nilai. Kepemimpinan transformasional sebagaimana dikemukakan (Burns, 1978) dan (Bass, 1985) menekankan pentingnya visi, inspirasi, serta pengembangan pengikut. Selain itu, muncul pula pendekatan kontemporer seperti servant leadership (Greenleaf, 1977), authentic leadership (Avolio & Gardner, 2005), dan adaptive leadership (Heifetz et al., 2009) yang menekankan integritas, empati, keteladanan, serta kemampuan pemimpin dalam menghadapi perubahan yang cepat dan disruptif.

Perkembangan berbagai model tersebut menunjukkan bahwa studi kepemimpinan terus mengalami perluasan perspektif, mulai dari fokus pada karakteristik individu hingga penekanan pada hubungan sosial, konteks organisasi, nilai-nilai moral, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Keragaman pendekatan tersebut memperkaya pemahaman mengenai kepemimpinan, tetapi pada saat yang sama menghasilkan lanskap teori yang semakin kompleks dan tersebar dalam berbagai paradigma yang berkembang secara bertahap.

Meskipun penelitian tentang kepemimpinan telah berkembang sangat luas, masih terdapat kesenjangan penelitian (research gap) yang penting, yaitu terbatasnya kajian yang memetakan evolusi teori kepemimpinan secara sistematis dari pendekatan sifat hingga model kepemimpinan modern dalam satu kerangka analisis yang terintegrasi. Sebagian besar penelitian terdahulu cenderung berfokus pada pengujian satu model kepemimpinan tertentu atau membandingkan beberapa teori secara parsial, sehingga hubungan konseptual antarparadigma dan arah perkembangan teorinya belum tergambarkan secara komprehensif. Padahal, pemetaan historis dan analitis tersebut penting untuk memahami bagaimana setiap model saling melengkapi serta bagaimana relevansinya dalam menjawab tantangan organisasi kontemporer.

Perkembangan berbagai model kepemimpinan menunjukkan bahwa studi kepemimpinan terus mengalami perluasan perspektif, mulai dari fokus pada karakteristik individu hingga penekanan pada hubungan sosial, konteks organisasi, nilai-nilai moral, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Keragaman pendekatan tersebut memperkaya pemahaman mengenai kepemimpinan, tetapi pada saat yang sama menghasilkan lanskap teori yang semakin kompleks dan tersebar dalam berbagai paradigma yang berkembang secara bertahap.

Meskipun penelitian tentang kepemimpinan telah berkembang sangat luas, masih terdapat kesenjangan penelitian (research gap) yang penting, yaitu terbatasnya kajian yang memetakan evolusi teori kepemimpinan secara sistematis dari pendekatan sifat hingga model kepemimpinan modern dalam satu kerangka analisis yang terintegrasi. Sebagian besar penelitian terdahulu cenderung berfokus pada pengujian model kepemimpinan tertentu atau membandingkan beberapa teori secara parsial, sehingga hubungan konseptual antarparadigma dan arah perkembangan teorinya belum tergambarkan secara komprehensif. Kesenjangan ini menjadi semakin relevan mengingat organisasi kontemporer menghadapi berbagai tantangan kompleks, seperti disrupsi digital, perubahan pola kerja, kebutuhan kolaborasi lintas fungsi, pengembangan talenta, serta tingginya ketidakpastian lingkungan. Kondisi tersebut menuntut pemimpin tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga kemampuan adaptif, kecerdasan emosional, dan kapasitas membangun hubungan yang efektif. Oleh karena itu, pemetaan evolusi teori kepemimpinan menjadi penting untuk memahami kontribusi, keterbatasan, dan relevansi masing-masing paradigma dalam menjawab kebutuhan organisasi modern. Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menyajikan sintesis konseptual yang mengintegrasikan perkembangan teori kepemimpinan dari model berbasis sifat hingga pendekatan kepemimpinan kontemporer yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berbasis nilai.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif evolusi model kepemimpinan, mulai dari pendekatan sifat hingga model kepemimpinan modern. Penelitian ini menawarkan pemetaan konseptual yang jelas, identifikasi kesenjangan antar-model, serta relevansi tiap paradigma bagi tantangan organisasi masa kini. Pemecahan masalah dilakukan melalui analisis literatur mendalam yang mengintegrasikan teori klasik dan mutakhir sehingga mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai arah perkembangan kepemimpinan dan implikasinya terhadap praktik manajerial di era modern.

METODE [huruf kapital, bold, rata kiri, Century, 11]

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (*library research*) untuk menganalisis perkembangan dan evolusi model-model kepemimpinan mulai dari pendekatan sifat hingga paradigma kepemimpinan modern. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian adalah menggali, membandingkan, dan mensintesis berbagai konsep teoretis, temuan empiris, serta model konseptual yang telah dikembangkan dalam rentang waktu yang panjang.

Ruang lingkup penelitian mencakup teori-teori kepemimpinan klasik, transisional, hingga kontemporer yang berasal dari literatur manajemen, psikologi organisasi, administrasi publik, dan ilmu sosial. Objek penelitian dalam studi ini tidak berupa individu atau organisasi, melainkan berupa konsep, model, dan teori kepemimpinan yang berkembang dalam berbagai era. Fokus analisis diarahkan pada perubahan paradigma, landasan konseptual, serta relevansi masing-masing model dalam konteks organisasi modern.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data kualitatif berupa konsep, definisi, teori, hasil penelitian terdahulu, dan argumentasi akademik yang diperoleh dari buku ilmiah, artikel jurnal nasional dan internasional bereputasi, prosiding, serta laporan penelitian terkait kepemimpinan.

Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui beberapa tahapan: (1) mengidentifikasi sumber literatur primer dan sekunder yang relevan menggunakan database akademik seperti Google Scholar, Scopus, dan Sage; (2) melakukan seleksi literatur berdasarkan tahun publikasi, relevansi, dan kontribusi terhadap pengembangan teori kepemimpinan; (3) melakukan pembacaan mendalam dan pencatatan tematik terhadap teori, konsep, dan hasil penelitian; serta (4) mengorganisasi literatur berdasarkan periode perkembangan teori untuk memudahkan analisis evolusioner.

Teknik analisis data menggunakan analisis isi (content analysis) dan analisis komparatif. Analisis isi digunakan untuk menelaah struktur konsep, fokus teori, dan karakteristik setiap model kepemimpinan. Sementara itu, analisis komparatif digunakan untuk membandingkan kekuatan, keterbatasan, serta kesesuaian penerapan berbagai model kepemimpinan dalam konteks organisasi modern. Hasil analisis tersebut kemudian disintesis untuk menghasilkan pemetaan evolusi model kepemimpinan yang sistematis serta rekomendasi konseptual bagi pengembangan teori dan praktik kepemimpinan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan Utama Hasil Analisis Literatur

Berdasarkan analisis terhadap berbagai teori dan penelitian kepemimpinan, ditemukan bahwa evolusi model kepemimpinan menunjukkan pola pergeseran paradigma dari pendekatan yang berorientasi pada karakteristik individu menuju pendekatan yang lebih kontekstual, relasional, dan adaptif. Pergeseran tersebut berlangsung melalui empat fase utama, yaitu fase karakteristik pemimpin (*trait-based leadership*), fase perilaku pemimpin (*behavioral leadership*), fase kesesuaian situasional (*situational and contingency leadership*), dan fase kepemimpinan berbasis nilai serta adaptabilitas (*value-based and adaptive leadership*).

Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak lagi dipahami sebagai konsekuensi dari sifat bawaan semata, tetapi sebagai hasil interaksi antara karakteristik individu, perilaku kepemimpinan, konteks organisasi, serta kemampuan membangun hubungan dan mengelola perubahan. Hasil sintesis ini memperlihatkan adanya pergeseran fokus dari “who leaders are” menuju “how leaders influence” dan akhirnya menuju “how leaders adapt and collaborate”.

Pola Evolusi Paradigma Kepemimpinan

Analisis literatur menunjukkan bahwa teori kepemimpinan berkembang secara kumulatif, bukan saling menggantikan secara mutlak. Teori sifat yang dipelopori (Stogdill, 1948) memberikan fondasi awal

mengenai atribut pemimpin efektif. Namun, penelitian berikutnya menunjukkan bahwa sifat personal tidak selalu mampu memprediksi keberhasilan kepemimpinan dalam berbagai konteks organisasi.

Keterbatasan tersebut mendorong lahirnya teori perilaku melalui Ohio State Studies dan Michigan Studies yang menekankan perilaku pemimpin sebagai faktor utama efektivitas. Selanjutnya, (Fiedler, 1967), (Hersey & Blanchard, 1982), serta (House, 1971) memperkenalkan perspektif situasional yang menegaskan pentingnya kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan kondisi organisasi.

Perkembangan lingkungan bisnis yang semakin dinamis kemudian melahirkan kepemimpinan transformasional (Bass, 1985; Burns, 1978), yang menurut penelitian (Judge & Piccolo, 2004), (Banks et al., 2021), (Hoch et al., 2018), dan (Anderson, 2017) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi, komitmen kerja, inovasi, dan motivasi karyawan. Pada tahap berikutnya muncul servant leadership (Eva et al., 2019; Greenleaf, 1977), authentic leadership (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2021), adaptive leadership (Heifetz et al., 2009), ethical leadership (Brown & Treviño, 2006), dan shared leadership (Pearce & Conger, 2003) yang menekankan nilai moral, kolaborasi, serta kemampuan menghadapi ketidakpastian.

Kesenjangan dan Kritik Antar-Teori

Hasil analisis menunjukkan bahwa setiap teori memiliki kontribusi sekaligus keterbatasan. Teori sifat cenderung mengabaikan pengaruh konteks. Teori perilaku belum mampu menjelaskan variasi efektivitas pada situasi yang berbeda. Teori situasional memberikan fleksibilitas yang lebih besar, namun sering dikritik karena kesulitan operasionalisasi dan pengukuran variabel situasional.

Sementara itu, teori transformasional meskipun banyak didukung bukti empiris, masih menghadapi kritik terkait potensi idealisasi pemimpin dan kecenderungan mengabaikan faktor struktural organisasi. Di sisi lain, model-model kepemimpinan modern seperti authentic leadership, servant leadership, dan adaptive leadership memperluas perspektif kepemimpinan, tetapi masih memerlukan pengujian empiris lintas budaya dan lintas sektor untuk meningkatkan validitas eksternalnya.

Temuan penting penelitian ini adalah bahwa belum terdapat satu teori tunggal yang mampu menjelaskan efektivitas kepemimpinan secara komprehensif. Oleh karena itu, pendekatan integratif yang menggabungkan aspek personal, perilaku, situasional, relasional, dan adaptif menjadi arah perkembangan teori kepemimpinan masa depan.

Implikasi Teoretis

Secara teoretis, penelitian ini menghasilkan kerangka konseptual yang menunjukkan bahwa evolusi kepemimpinan bergerak dari paradigma statis menuju paradigma dinamis. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan merupakan fenomena multidimensional yang

dipengaruhi oleh interaksi antara karakteristik individu, hubungan sosial, budaya organisasi, dan perubahan lingkungan.

Selain itu, hasil sintesis literatur memperlihatkan bahwa teori-teori kepemimpinan modern tidak menggantikan teori klasik, melainkan memperluas dan menyempurnakannya. Dengan demikian, pengembangan teori kepemimpinan di masa depan perlu mengadopsi pendekatan integratif yang mampu menjelaskan kompleksitas organisasi kontemporer.

Implikasi Praktis

Bagi organisasi, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa program pengembangan kepemimpinan tidak cukup hanya berfokus pada peningkatan kompetensi teknis dan manajerial. Organisasi juga perlu mengembangkan kecerdasan emosional, kemampuan adaptif, integritas, keterampilan kolaborasi, dan kapasitas pengambilan keputusan dalam kondisi yang tidak pasti.

Dalam konteks transformasi digital, pemimpin dituntut mampu mengelola perubahan, membangun budaya inovasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan partisipatif. Oleh karena itu, pendekatan kepemimpinan adaptif dan berbasis nilai menjadi semakin relevan dalam menghadapi tantangan organisasi modern.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya menggunakan pendekatan studi literatur sehingga tidak melibatkan data empiris secara langsung. Kedua, hasil penelitian sangat bergantung pada kualitas dan cakupan literatur yang dianalisis. Ketiga, sebagian besar literatur yang digunakan berasal dari konteks organisasi Barat sehingga interpretasi terhadap konteks budaya yang berbeda perlu dilakukan secara hati-hati.

Rekomendasi Penelitian Mendatang

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji secara empiris model kepemimpinan integratif yang menggabungkan aspek sifat, perilaku, konteks, dan adaptabilitas dalam berbagai jenis organisasi. Selain itu, diperlukan penelitian lintas budaya untuk mengidentifikasi pengaruh faktor sosial dan budaya terhadap efektivitas kepemimpinan modern. Kajian mengenai kepemimpinan digital, artificial intelligence leadership, dan kepemimpinan dalam organisasi berbasis virtual juga menjadi agenda penelitian yang penting untuk menjawab tantangan masa depan.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa evolusi teori kepemimpinan berlangsung melalui pergeseran paradigma dari pendekatan yang berfokus pada karakteristik individu menuju pendekatan yang lebih kontekstual, relasional, dan adaptif. Perkembangan tersebut terlihat dari transformasi teori kepemimpinan mulai dari *Trait Theory*, *Behavioral Theory*, *Contingency Theory*, dan *Situational Leadership* hingga model

kepemimpinan kontemporer seperti *Transformational Leadership*, *Servant Leadership*, *Authentic Leadership*, *Ethical Leadership*, dan *Adaptive Leadership*. Hasil analisis menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak lagi ditentukan semata-mata oleh sifat bawaan pemimpin, tetapi oleh kemampuan mengintegrasikan kompetensi personal, perilaku kepemimpinan, pemahaman konteks organisasi, serta kapasitas membangun hubungan dan mengelola perubahan.

Temuan penelitian juga mengindikasikan bahwa perkembangan teori kepemimpinan bersifat kumulatif dan integratif. Teori-teori modern tidak menggantikan teori klasik secara penuh, melainkan memperluas dan menyempurnakan pemahaman tentang kepemimpinan dalam menghadapi kompleksitas organisasi kontemporer. Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini adalah penyusunan sintesis konseptual yang memetakan pola evolusi kepemimpinan dari model statis berbasis karakteristik menuju model dinamis yang menekankan adaptabilitas, kolaborasi, nilai moral, dan hubungan sosial.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan dasar bagi organisasi untuk mengembangkan sistem pengembangan kepemimpinan yang lebih komprehensif dengan mengombinasikan aspek kompetensi teknis, kecerdasan emosional, fleksibilitas perilaku, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Sementara itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji secara empiris model kepemimpinan integratif yang menggabungkan unsur trait, perilaku, situasional, dan adaptif pada berbagai konteks organisasi, seperti lembaga pendidikan, organisasi publik, perusahaan berbasis teknologi, maupun organisasi nirlaba. Penelitian lintas budaya dan kajian mengenai kepemimpinan digital juga diperlukan untuk memperluas validitas temuan serta menjawab tantangan kepemimpinan pada era transformasi digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, M. (2017). *Transformational Leadership in Education: A review of Existing Literature*. 93(1).
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Banks, G. C., Hoobler, J. N., & Wang. (2021). Meta-analytic review of leadership and performance relationships. *Journal of Management*, 47(4), 764–799.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). *Ethical Leadership: A Review and Future Directions*. 17(6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). *Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research*. 30(1). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). *Authentic Leadership Theory: The Case for and Against*. 32(6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulint Press.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linski, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice Hall.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). *Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis*. 44(2). <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- House, R. J. (1971). *A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness*. 16(3). <https://doi.org/10.2307/2391905>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*. 89(5). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452229539>
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.