



## Kepemimpinan kolektif dalam pengembangan budaya organisasi: *literature review study*

<sup>1\*</sup>Santosa Budi Raharjo, <sup>2</sup>Tri Gunarsih, <sup>3</sup>Nur Wening

<sup>1</sup>Mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Teknologi Yogyakarta

<sup>2,3</sup>Dosen Universitas Teknologi Yogyakarta

\*e-mail korespondensi: [santosa.7220111006@student.uty.ac.id](mailto:santosa.7220111006@student.uty.ac.id)

Article Info	Abstract
<b>Keywords:</b> <i>leadership, collective, culture, organization</i>	<i>Leadership in a more specific scope becomes a valuable capital in managing the organization. The research method used is a Systematic Literature review. Based on the results of article collection on the classification of sources, themes, and years of publication of articles, 35 articles were obtained that met the article classification. The results show that collective leadership is a collaborative and mutually beneficial leadership process, which allows all elements of an institution to take part in building a certainty that accommodates common goals. Leadership collectivity is the behavior and nature of leaders who involve all staff, to be able to form an organizational culture to be able to work by their respective authorities and duties through a mutually arranged organizational culture, as well as collaborate and be responsible with a collective leadership structure.</i>

Info Artikel	Abstrak
<b>Kata Kunci:</b> <i>kepemimpinan, kolektif, budaya, organisasi</i>	Kepemimpinan dalam ruang lingkup yang lebih spesifik menjadi modal yang berharga dalam mengelola organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah Systematic Literature review. Berdasarkan hasil pengumpulan artikel pada klasifikasi sumber, tema dan tahun terbit artikel diperoleh 35 artikel yang memenuhi klasifikasi artikel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kolektif merupakan proses kepemimpinan kolaboratif yang saling menguntungkan, yang memungkinkan seluruh elemen sebuah institusi turut ambil bagian dalam membangun sebuah kepastian yang mengakomodasi tujuan bersama. Kolektivitas kepemimpinan merupakan perilaku dan sifat para pemimpin yang melibatkan seluruh staf, sehingga mampu membentuk budaya organisasi untuk dapat bekerja sesuai dengan kewenangan dan tugas masing-masing melalui budaya organisasi yang telah diatur bersama, serta berkolaborasi dan bertanggung jawab dengan struktur kepemimpinan yang bersifat kolektif.

### 1. PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang secara faktual dapat mempengaruhi kinerja dan keberhasilan organisasi (Valdiserri dan Wilson, 2020). Berdasarkan hal itu, banyak studi yang melakukan kajian terkait dengan kepemimpinan yang efektif, salah satu diantaranya adalah kepemimpinan kolektif. Kepemimpinan telah dipelajari dari berbagai perspektif berbeda, mulai dari sifat, situasional, perilaku, kontingensi, tujuan, kekuasaan



dan pengaruh, budaya dan simbolik, sehingga telah banyak menghasilkan teori dan model kepemimpinan. Teori dan model kepemimpinan menawarkan beragam penjelasan mengenai bagaimana kepemimpinan berdampak pada motivasi, pemikiran, perilaku dan kinerja anggota organisasi (Avolio *et al.*, 2019). Kepemimpinan kolektif merupakan salah satu pola kepemimpinan yang bekerja bersama dengan anggotanya serta melakukan strategi pembagian tugas dengan persetujuan bersama. Pemimpin yang melakukan pendekatan kolektif terhadap pengembangan organisasi akan senantiasa fokus pada pengembangan pemimpin di semua elemen organisasi dengan menjadikan tujuan organisasi sebagai prioritas kepentingan strategis, dorongan manajerial dan dukungan struktural untuk mengadopsi perilaku anggota, komitmen pemimpin senior untuk mengembangkan anggota tim lainnya, dan program pelatihan yang sistematis untuk semua anggota. Kepemimpinan kolektif dalam suatu organisasi akan membentuk visi yang sama, memiliki rasa memiliki, mengambil inisiatif untuk memecahkan masalah, dan memiliki pola komunikasi yang sinkron (Dalakoura, 2019).

Kepemimpinan kolektif sebagian besar dieksplorasi dalam konteks bisnis, kepemimpinan juga merupakan faktor penting dalam sektor organisasi (Wolverton *et al.*, 2021). Kepemimpinan kolektif dalam sebuah organisasi telah menjadi aspek penting yang mempengaruhi keberhasilan. Peran kepemimpinan dalam organisasi dapat dilihat sebagai fokus proses kelompok, atribut kepribadian, seni mendorong kepatuhan, penggunaan pengaruh, tindakan, bentuk persuasi, hubungan kekuasaan, instrumen pencapaian tujuan, efek interaksi kelompok, peran yang berbeda, inisiasi struktur atau kombinasi dalam organisasi. Kepemimpinan bukanlah kinerja individu dan tidak akan mendapatkan keberhasilan tanpa didukung oleh anggota organisasi. Kepemimpinan merupakan metode dalam menginspirasi orang untuk bertindak dengan penuh loyalitas, bukan karena terpaksa. Perbedaan karakter anggota organisasi membutuhkan gaya kepemimpinan yang berbeda. Yukl (2019) menjelaskan bahwa kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan melibatkan proses dimana pengaruh yang disengaja diberikan kepada orang lain untuk memandu, menyusun dan memfasilitasi aktivitas dan hubungan dalam kelompok atau organisasi. Sifat kepemimpinan sangatlah kompleks, sehingga kepemimpinan yang spesifik dan diterima secara luas tidak ada dan mungkin tidak akan pernah ditemukan. Kepemimpinan merupakan suatu proses pengaruh sosial, yang memaksimalkan upaya orang lain, menuju pencapaian suatu tujuan (Kruse, 2021).

Kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang vital dalam keberhasilan organisasi (Pio *et al.*, 2019). Satu-satunya kesamaan pada semua tulisan tentang kepemimpinan menyatakan bahwa kepemimpinan itu penting (Stone & Gandolfi, 2018). Seseorang dapat dianggap sebagai pemimpin yang efektif apabila dapat meningkatkan dan mengembangkan perusahaan (Maulindar & Setiawan, 2019). Aset organisasi yang paling penting tidak lagi terletak pada aspek fisik tetapi pada pemimpin yang memiliki ide kreatif untuk produk yang lebih bernilai (Soegoto, 2017). Merupakan metode untuk mempengaruhi orang untuk mencapai tujuan tertentu (Khan *et al.*, 2020). Karena kepemimpinan merupakan konsep yang luas dan kompleks, ada temuan penelitian yang menunjukkan bahwa kompetensi pemimpin tidak cukup untuk menjadi pemimpin yang efektif, tetapi perlu kompetensi khusus untuk mengatasi berbagai macam masalah agar dapat meningkatkan efektivitas

kepemimpinan ([Korzynski et al., 2021](#)).

Pola kepemimpinan mempunyai kerangka struktural yang berasal dari sosiologi, kerangka sumber daya manusia dari psikologi dan perilaku organisasi, kerangka politik dari ilmu politik, dan kerangka simbolik dari antropologi. Kerangka struktural berfokus pada peran kunci arsitektur sosial dalam berfungsinya organisasi dan mengeksplorasi isu-isu dasar yang harus dipertimbangkan manajer dalam merancang struktur agar sesuai dengan tujuan, tugas, dan konteks organisasi. Kerangka sumber daya manusia berfokus pada hubungan antara manusia dan organisasi dan terkait dengan manajemen partisipatif, pengayaan pekerjaan, kelompok kerja yang mengelola diri sendiri, manajemen keberagaman dan pengembangan organisasi. Kerangka politik memandang organisasi sebagai arena di mana individu dan kelompok bersaing untuk mencapai kepentingan parokial di dunia dengan sudut pandang yang saling bertentangan, sumber daya yang langka, dan perebutan kekuasaan. Bingkai simbolik berfokus pada unsur-unsur simbolik dasar seperti mitos, pahlawan, metafora, cerita, humor, permainan, ritual dan upacara. Hal ini menjadi dasar dalam pembentukan budaya organisasi dan menunjukkan peran sentralnya dalam membentuk kinerja. Model kepemimpinan dapat membantu para pemimpin memahami dan mengelola organisasi mereka dengan lebih efektif.

Ada banyak komponen kepemimpinan yang efektif dalam organisasi, seperti kemampuan menjadi teladan bagi anggota organisasi, membuat perbedaan, membangun tim organisasi yang efisien, menginspirasi dan mendukung anggota organisasi, kemampuan mengembangkan kebijakan dan strategi yang efisien, serta mampu untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dapat mempengaruhi pembentukan kolaborasi dan kemitraan yang baik, permulaan proyek, program dan kursus baru, mempengaruhi budaya organisasi, serta pengembangan anggota organisasi. Peran penting para pemimpin adalah mendukung proses pembangunan dengan ide, tema, dan proyek baru. Pemimpin yang baik berperan penting di berbagai tingkat dan dapat memberikan pengaruh besar terhadap perkembangan. Kekuatan kepemimpinan, dikombinasikan dengan kejelasan visi, diyakini akan sangat mempengaruhi proses perubahan ([Virkus dan Mandre, 2021](#)). Perilaku kepemimpinan dari para pemimpin organisasi bervariasi dan beragam karena tidak adanya pelatihan profesional formal yang disediakan bagi yang mencari posisi ini, serta tidak adanya konsistensi dalam uraian tugas, yang menyebabkan ketidakpastian lebih lanjut mengenai posisi pemimpin ([Jackson, 2019](#)).

Kepemimpinan dalam ruang lingkup yang lebih spesifik menjadi modal yang berharga dalam mengelola organisasi, karena merupakan cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Kepemimpinan merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi anggota atau bawahan, supaya dapat melakukan kehendaknya untuk mencapai tujuan organisasi, walaupun secara pribadi mungkin tidak suka dengan apa yang diinginkan pemimpin ([Luthans, 2022](#)). Kepemimpinan yang paling menonjol adalah yang memberdayakan, demokratis, dan otokratis dan terdapat gaya yang sama antara pemimpin dan pengikut ([Essa & Alattari, 2019](#)). Kepemimpinan perlu mengadopsi berbagai faktor demografis dari anggota organisasi agar tercapai efektivitas semua aspek dalam organisasi ([Abasilim et al., 2019](#)). [Cameron & Quinn \(2021\)](#) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan karakter yang menjadi pembeda utama dari organisasi yang berhasil.

Budaya organisasi bukan merupakan faktor utama yang memberikan dampak pada kesuksesan sebuah organisasi, tetapi dengan mengelaborasi budaya organisasi dapat menjadi alternatif pada faktor-faktor seperti strategi, eksistensi dan keunggulan teknologi. Budaya organisasi sangatlah bernilai, sehingga merupakan variabel sangat penting yang memberikan efek pada kinerja organisasi dan berdampak pada hasil produksi, strategi perusahaan dan keberlanjutan usaha (Belassi *et al.*, 2020).

Budaya organisasi memiliki kontribusi yang cukup besar terhadap peningkatan kepuasan kerja, produktivitas, pergantian karyawan, adopsi manajemen dan berbagai aspek lingkungan (Magsi *et al.*, 2018). Kemampuan melakukan inovasi merupakan modal yang sangat berharga bagi organisasi untuk melakukan dan mempertahankan keunggulan kompetitif agar supaya dapat mengimplementasikan strategi secara menyeluruh (Lawson & Samson, 2021). Organisasi yang inovatif merupakan organisasi yang mampu menerapkan metode yang baru dalam praktek bisnis dan interaksinya secara eksternal. Juga dapat berdampak pada meningkatnya kinerja organisasi dengan pengurangan aktifitas administratif dan biaya transaksi agar terjadi peningkatan kepuasan (Rajapathirana & Hui, 2018). Inovasi merupakan faktor pendorong utama keberhasilan jangka panjang sebuah organisasi yang kompetitif (Yu & Ibrahim, 2020). Kinerja anggota merupakan aspek pembahasan yang cukup kompleks karena sangat dipengaruhi oleh perilaku manusia (Alefari *et al.*, 2020). Kemampuan seorang anggota organisasi untuk mencapai tugas tertentu yang diukur melalui standar akurasi, kelengkapan, biaya dan kecepatan yang telah ditentukan (Sendawula *et al.*, 2018), hal itu dapat dicapai dengan adanya kepemimpinan yang mampu membentuk budaya organisasi. Berdasarkan hal itu dilakukan studi literatur review untuk menganalisis pola kepemimpinan kolektif yang dapat mengembangkan budaya organisasi serta aspek penting dari kepemimpinan kolektif dalam mengembangkan budaya organisasi.

## 2. KAJIAN LITERATUR

Pemimpin yang ideal hendaknya memiliki gaya kepemimpinan yang baik sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Sebagai seorang pemimpin organisasi sangat perlu memperhatikan kepemimpinan dalam proses mempengaruhi, mengarahkan kegiatan anggota kelompoknya serta mengkoordinasikan tujuan anggota dan tujuan organisasi sehingga tujuan keduanya dapat memenuhi sarannya. Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya. Seorang pemimpin harus melakukan berbagai keahlian pengalaman, kepribadian, dan motivasi setiap individu yang dipimpinya (Widyatmini dan Hakim, 2018). Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan, diperlukan suatu kepemimpinan yang efektif. Pemimpin harus dapat mengembangkan budaya organisasi dalam mencapai keberhasilan organisasi. Budaya organisasi merupakan pola, norma, keyakinan, dan nilai-nilai yang berlaku dalam suatu organisasi. Nilai-nilai tersebut dapat mempengaruhi tindakan atau perilaku sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi sehingga berimplikasi terhadap kinerja yang ada dalam suatu organisasi.

Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh karyawan untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya perusahaan. Budaya merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Robbins, 2018). Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada anggota organisasi. Bila pada waktu permulaan masuk ke dalam organisasi dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda-beda, maka melalui pelatihan-pelatihan, orientasi, dan penyesuaian diri, karyawan akan menyerap budaya perusahaan yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. Bila budaya organisasi menjadi budaya yang melekat di setiap pribadi berhasil, maka anggota organisasi akan merasa memiliki tujuan yang sama dengan organisasinya, merasa menyatu dan tidak menghadapi hambatan untuk mencapai kinerja yang optimal. Kondisi ini merupakan hal yang saling menguntungkan, baik bagi organisasi maupun anggotanya.

Budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya. Anggota organisasi yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut dapat diwujudkan menjadi perilaku keseharian dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individu. Ivancevich, Konopske, dan Matteson (2021) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan segala yang dipersepsikan individu dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir, dan merasakan masalah yang dihadapi. Budaya organisasi merupakan hal penting bagi organisasi karena kemampuannya mempengaruhi kinerja anggotanya. Pengaruh ini semakin besar jika budaya organisasi semakin kuat. Oleh karena itu, setiap organisasi harus mampu mengelola budayanya dengan baik agar tercipta budaya yang kuat yang mampu mendorong tercapainya kinerja tinggi dan pada sisi lain juga menekan tingkat keluarnya karyawan. Budaya yang kuat adalah budaya yang dicirikan oleh nilai inti organisasi yang dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas di seluruh organisasi. Pengelolaan budaya organisasi harus diarahkan kepada kemampuan budaya untuk mendorong meningkatnya kinerja organisasi melalui kinerja anggotanya.

Keberhasilan pengembangan budaya organisasi akan ditentukan bagaimana kemampuan pemimpin untuk mengorganisir sumberdaya yang dimiliki, termasuk sumber-daya manusia. Kondisi bisnis yang perubahannya sangat dinamis, peran pemimpin sangat penting untuk keberhasilan pengembangan budaya organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang agar berusaha dengan sukarela mencapai tujuan (Igbaekemen, 2019). Pemimpin sebuah organisasi memiliki otoritas untuk menentukan bagaimana organisasi akan dijalankan, dan memiliki peran dalam mempengaruhi budaya dalam organisasi (Taormina, 2018), selanjutnya budaya yang kuat dari suatu organisasi akan membantu meningkatkan tingkat kinerja (Awadh & Alyahya, 2018). Kepemimpinan berperan penting dalam menciptakan suasana dan budaya dalam suatu organisasi. Budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada

faktor-faktor lain, seperti struktur organisasi, analisis keuangan, dan lain-lain. [Al-Ali et al. \(2017\)](#) menyatakan bahwa change leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap dimensi budaya organisasi pada sektor publik, sedangkan [Sihombing et al. \(2019\)](#) menyatakan bahwa servant leadership berpengaruh terhadap penghargaan dan budaya organisasi dan [Paschal & Nizam \(2019\)](#) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki dampak besar pada kinerja karyawan.

### 3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah *Systematic Literature Review* (SLR). Studi literatur (*literature review*) merupakan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan mengumpulkan sejumlah artikel hasil publikasi yang berkaitan dengan masalah dan tujuan penelitian. Teknik ini dilakukan dengan tujuan untuk mengungkapkan berbagai teori-teori yang relevan dengan permasalahan yang sedang dihadapi/diteliti sebagai bahan rujukan dalam pembahasan hasil penelitian ([Nightingale, 2009](#)). Analisis jurnal hasil literature review ini menggunakan metode critical appraisal, yaitu proses analisis jurnal yang digunakan menjadi dasar teori terkait perbedaan, persamaan dan kekurangan dari jurnal yang digunakan. Jurnal ditelaah untuk memilih jurnal hasil pengukuran yang sesuai dengan topik. Penelitian *systematic literature review* terdiri dari beberapa tahapan, yaitu *planning, conducting dan reporting*.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

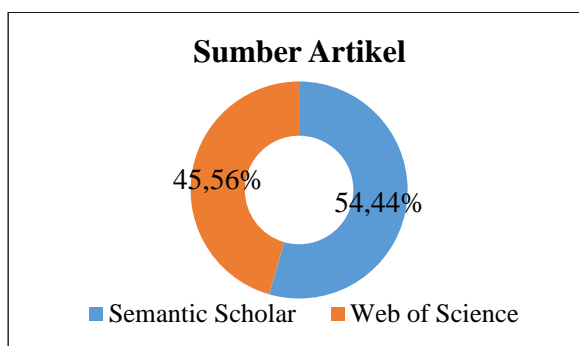
Penelitian ini dilakukan dengan mereview beberapa artikel atau jurnal yang berkaitan dengan praktik kepemimpinan kolektif dalam pengembangan budaya organisasi yang dimulai dengan melakukan kajian dari berbagai artikel, kemudian mencari kesamaan serta perbedaan masing-masing jurnal untuk kemudian menyusunnya menjadi kajian dengan konsep yang beragam.

Tabel 1. Kriteria Seleksi Artikel

Kriteria	Deskripsi	Total Artikel
Sumber kata kunci (Kepemimpinan dan Budaya)	Artikel yang bersumber pada Semantic Scholar dan Web of Science	1080
Pengecualian Bahasa (Bahasa Inggris)	Artikel yang tertulis dengan Bahasa Inggris	1065
Pengecualian Bidang Ilmu	Artikel yang terkait dengan manajemen, sumber daya manusia, bisnis, kepemimpinan	470
Pengecualian Tahun	Artikel yang diterbitkan 5 tahun terakhir	159
Pengecualian Tema	Artikel yang membahas tentang kepemimpinan servant dalam pengelolaan organisasi	35
<b>Seleksi Artikel Akhir</b>		<b>35</b>

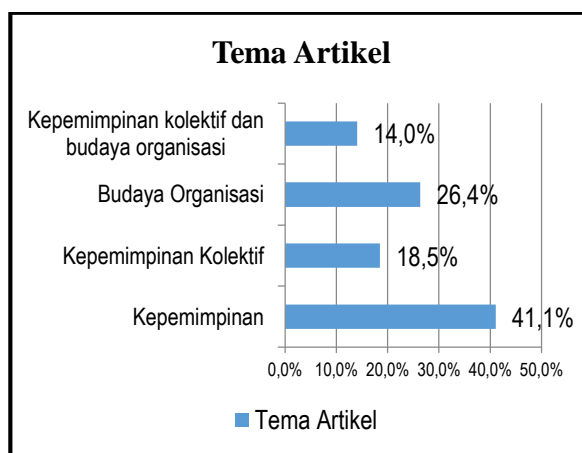
Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa pada screening awal diperoleh total 1080 artikel yang bersumber pada Semantic Scholar dan Web of Science, yang mana 15 tidak di tulis dalam bahasa Inggris, sehingga jumlah artikel yang terdaftar adalah 1065 artikel. Berdasarkan tema artikel yang terkait dengan manajemen, sumber daya manusia, bisnis, kepemimpinan maka diperoleh 470 artikel, kemudian setelah dilakukan skreening terhadap tahun penerbitan 5 tahun terakhir diperoleh 159 artikel dan hanya artikel yang membahas tentang kepemimpinan kolektif dalam pengembangan budaya organisasi digunakan sebagai studi literatur review pada penelitian ini adalah 35 artikel sebagaimana dijelaskan dalam Tabel 1.

Artikel yang dipilih berdasarkan berbagai kriteria, yaitu sumber artikel, tema artikel dan tahun penerbitan. Klasifikasi pertama dalam pemilihan artikel adalah berdasarkan sumber artikel yang disajikan pada Gambar 1.



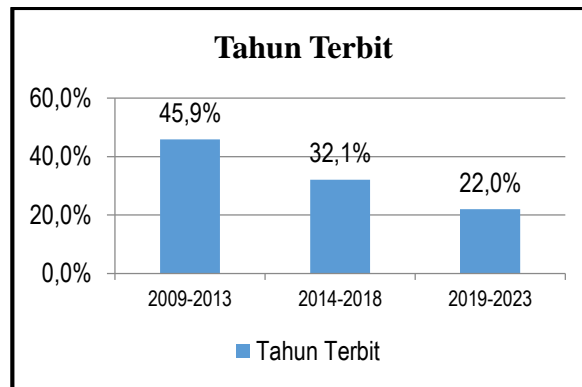
Gambar 1. Klasifikasi Sumber Artikel

Berdasarkan klasifikasi sumber artikel diketahui yang berkaitan dengan praktik kepemimpinan kolektif dalam pengembangan budaya organisasi diketahui bahwa 588 artikel (54,44%) berasal dari Semantic Scholar dan 492 artikel (45,56%) berasal dari Web of Science, selanjutnya dilakukan klasifikasi artikel berdasarkan kesesuaian pada tema penelitian.



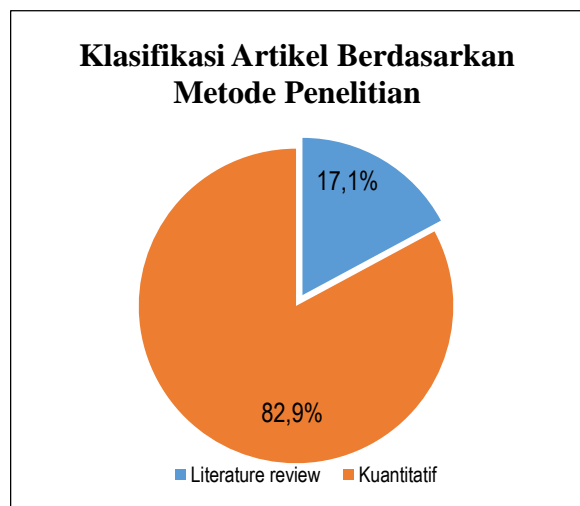
Gambar 2. Klasifikasi Tema Artikel

Berdasarkan pada tema artikel diketahui bahwa dari 1.080 artikel yang diperoleh terdapat 470 artikel yang memenuhi klasifikasi tema yaitu 41,1% berkaitan tentang kepemimpinan; 18,5% tentang kepemimpinan kolektif; 26,4% tentang budaya organisasi dan 14,0% tentang kepemimpinan kolektif dan budaya organisasi, adapun selanjutnya artikel dilakukan klasifikasi berdasarkan tahun terbit.



Gambar 3. Klasifikasi Tahun Artikel

Berdasarkan klasifikasi pada tahun terbitnya artikel diperoleh 35 artikel (22,0%) yang diterbitkan 5 tahun terakhir, adapun selanjutnya terkait klasifikasi artikel berdasarkan metode penelitian dapat diketahui sebagai berikut.



Gambar 4. Hasil Klasifikasi Artikel Berdasarkan Metode Penelitian

Hasil distribusi artikel penelitian berdasarkan metode penelitian terbagi menjadi dua model, yaitu kuantitatif dan literatur review, yang mana sebagian artikel menggunakan metode kuantitatif 82,9% dan sisanya 17,1% menggunakan metode studi literatur review. Dari metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini terdapat 29 artikel yang menggunakan metode kuantitatif dengan analisis yang beragam, yaitu mulai dari uji beda, regresi linear berganda, *moderating regression analysis* (MRA), *path analysis*, dan *Structural Equation Modelling* (SEM), adapun secara lebih detail terkait dengan metode

analisis data dapat diuraikan sebagai berikut.

Tabel 2. Klasifikasi Artikel Berdasarkan Alat Analisis Data

Metode	Jumlah Artikel
Uji Beda	1
Regresi Linear Berganda	5
Moderating Regression	1
Path Analysis	9
SEM	13

Klasifikasi artikel penelitian berdasarkan pada alat analisis data didominasi oleh Structural Equation Modelling (SEM) yaitu sebanyak 13 artikel, selanjutnya disusul oleh 9 artikel yang menggunakan analisis jalur. Studi literatur review pada penelitian ini secara keseluruhan menunjukkan arah kontribusi positif dari pola kepemimpinan kolektif dalam pengembangan budaya organisasi, adapun 35 artikel literatur review dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 3. *Literatur Review* (kepemimpinan dan budaya)

No	Penulis dan Judul	Penerbit	Metode	Hasil Penelitian
1.	Ileana Zeler, Cristina Fuentes dan Angeles Moreno. (2022). Female leadership in communication management in Spain: making a difference in a sexist culture	Corporate Communications: An International Journal.	Metode yang digunakan adalah komparatif dengan menggunakan uji beda dan pendekatan kuantitatif	Pimpinan yang senantiasa melakukan pengambilan secara kolektif dengan selalu berkomunikasi efektif dalam mencapai keseimbangan kehidupan kerja dan menjadi teladan bagi anggotanya
2.	Besnik Krasniqi. (2022). Leadership and Change Management: A Cross-Cultural Perspective	School for Work Based Education.	Metode yang digunakan adalah Literatur review dengan melalui pendekatan kualitatif	Ketidakmampuan seorang pemimpin untuk memahami sepenuhnya apa yang diperlukan untuk membimbing organisasinya dalam melakukan perubahan yang sukses dapat menjadi alasan kegagalan organisasi
3.	Wafa Awni Alkhandra, Sadam Khawaldeh dan Jihad Aldehayyat. (2022). Relationship of ethical leadership, organizational culture, corporate social responsibility and organizational performance: a test of two mediation models	International Journal of Ethics and Systems	Metode yang digunakan adalah korelasional dengan Structural Equation Modelling (SEM) melalui pendekatan kuantitatif	Kepemimpinan yang dilakukan secara kolektif tidak hanya mempengaruhi kinerja organisasi, tetapi juga mempengaruhi budaya organisasi dan CSR.
4.	Wioleta Kucharska. (2021). Leadership, culture, intellectual capital and knowledge processes for organizational	Journal of Intellectual Capital.	Metode yang digunakan adalah korelasional dengan Structural Equation Modelling (SEM) melalui pendekatan	Kepemimpinan transformasional berorientasi pada inovasi dalam rangka mengembangkan seluruh komponen modal intelektual anggota

	innovativeness across industries: the case of Poland		kuantitatif	
5.	Angeles Moreno, Cristina Navarro dan Mariam Alkazemi. (2018). How the public and public relations professionals interpret leadership in Spain Results from the ComGap study	Corporate Communications: An International Journal	Metode yang digunakan adalah korelasional dengan path analysis melalui pendekatan kuantitatif	Pemimpin yang efektif yaitu profesional dalam bidang komunikasi dan mempunyai visi organisasi, serta mampu memberi contoh bagi anggotanya dan mengakui kesalahan.
6.	Akanji, B., Mordi, C., Ituma, A., Ekwueme, A., Adisa, T.A. and Ajonbadi, H. (2020), The influence of organisational culture on leadership style in higher education institutions	Personnel Review	Metode yang digunakan adalah korelasional dengan analisis regresi linear pendekatan kuantitatif	Pemimpin harus mempunyai wewenang untuk mempengaruhi sikap dan tindakan orang lain
7.	Raka M. Bhaduri. (2019). Leveraging culture and leadership in crisis management	European Journal of Training and Development	Metode yang digunakan adalah korelasional dengan analisis regresi linear pendekatan kuantitatif	Terdapat hubungan antara budaya organisasi, kepemimpinan dan manajemen krisis melalui eksplorasi ketiga konstruksi sehubungan dengan manajemen krisis.
8.	Sirje Virkus and Anmar Salman. (2020). Effective leadership behaviours and information culture in the higher education institution	Global Knowledge, Memory and Communication	Metode yang digunakan adalah korelasional dengan path analysis melalui pendekatan kuantitatif	Enam perilaku kepemimpinan efektif dalam organisasi yaitu, berkomunikasi dengan baik, memiliki visi strategis yang jelas, menyediakan sumber daya dan menyesuaikan beban kerja, membuat janji meningkatkan kinerja. reputasi organisasi, memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan penting dan mendorong komunikasi terbuka serta menciptakan suasana kerja yang positif dan kolegal.
9.	Asmahan Massry-Herzallah and Khalid Arar. (2019). Gender, school leadership and teachers' motivation	International Journal of Educational Management	Metode yang digunakan adalah korelasional dengan analisis regresi linear pendekatan kuantitatif	Kepemimpinan yang efektif mempunyai ciri keterlibatan dan berbagi dalam operasional serta pengambilan keputusan; otonomi kepada anggota; dan pembentukan pimpinan dengan anggota.

10.	Muhammad Azzem and Leonardo Mataruna. (2019). Identifying factor measuring collective leadership at academic workplaces	International Journal of Educational Management	Metode yang digunakan adalah korelasional dengan Structural Equation Modelling (SEM) melalui pendekatan kuantitatif	Konsep kepemimpinan kolektif menjelaskan peran fungsi kepemimpinan yang lebih luas dalam suatu organisasi. Hal tersebut merupakan salah satu aspek budaya yang dapat dilihat melalui praktik sehari-hari di organisasi.
11.	Saima Ahmad, Syed Fazal e-hasan dan Ahmad Kalemm. (2020). Is the meaning of ethical leadership constant across cultures? A test of cross-cultural measurement invariance	International Journal of Manpower	Metode yang digunakan adalah Literatur review dengan melalui pendekatan kualitatif	Kepemimpinan harus digunakan dalam budaya yang berbeda dengan hati-hati karena perbedaan yang signifikan mungkin ada pada tingkat item.
12.	Bassem E. Maamari, Adel Saheb, (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders.	International Journal of Organizational Analysis	Metode yang digunakan adalah korelasional dengan Structural Equation Modelling (SEM) melalui pendekatan kuantitatif	Kepemimpinan menetapkan aturan main tentang bagaimana anggotanya dapat berhubungan satu sama lain, hasilnya memberikan nilai bagi organisasi dalam hal komitmen, loyalitas, dan dedikasi anggota tim terhadap rekan kerja, masing-masing tim, dan pemimpinnya.
13.	Murat Kasimoglu dan Djihane Ammari. (2019). Transformational leadership and employee creativity across cultures	Journal of Management Development	Metode yang digunakan adalah korelasional dengan analisis regresi linear pendekatan kuantitatif	Kunci keberhasilan pemimpin organisasi adalah percaya pada efisiensi setiap elemen dalam organisasi
14.	Erin Nerlino. (2020). A theoretical grounding of teacher leadership	Journal of Professional Capital and Community	Metode yang digunakan adalah Literatur review dengan melalui pendekatan kualitatif	Kepemimpinan konstruktivis dan sosiokultural memberikan wawasan tentang keberhasilan penerapan kepemimpinan di masa depan.
15.	Alfonso J. Gill, Beatriz Rodrigo-Moya dan Jesus Morcillo Bellindo. 2018). The effect of leadership in the development of innovation capacity	Leadership & Organization Development Journal	Metode yang digunakan adalah korelasional dengan Structural Equation Modelling (SEM) melalui pendekatan kuantitatif	Kepemimpinan mempengaruhi budaya dan struktur organisasi, sehingga keduanya berdampak pada kapasitas inovasi.
16.	Mus, M. A., and Sinring, B. (2021). Influence of Organizational Culture, Leadership Style and Work Motivation on Human Resource Development and Employee Performance	International Journal of Research and Review,	Metode yang digunakan adalah korelasional dengan Structural Equation Modelling (SEM) melalui pendekatan kuantitatif	Kepemimpinan dalam organisasi merupakan faktor penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi

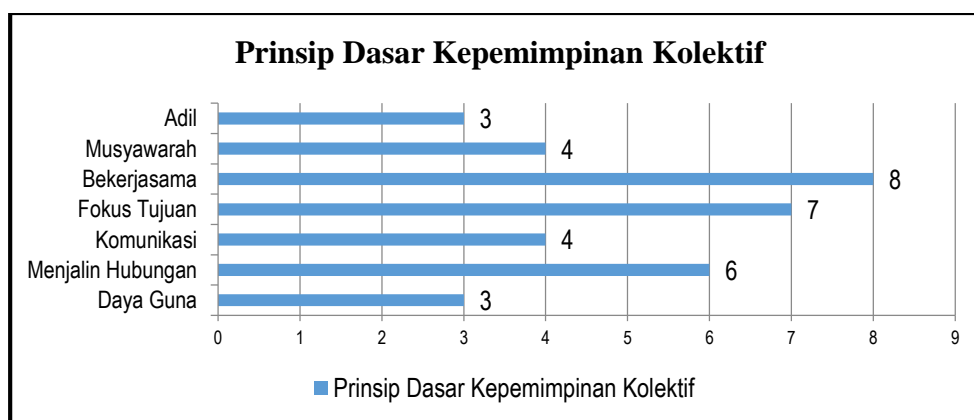
	at the Office of the Ministry of Religious Affairs of South Sulawesi Province.			
17.	Donkor, F. (2021). Linking Leadership Styles to Employee Performance in the Public Sector Organizations in Ghana: The Role of Organizational Commitment.	International Journal of Business and Management	Metode yang digunakan adalah korelasional dengan path analysis melalui pendekatan kuantitatif	Kepemimpinan kolektif sitem merupakan kepemimpinan dimana pengambilan keputusan dilakukan secara bermusyawarah bersama (kolektif), yang mana dalam hal ini semua anggota atau pengurus harus ikut terlibat secara langsung
18.	Fonseca Da Costa Guterres, L., and Armanu and Rofiaty. (2020). The Role of Work Motivation As a Mediator on the Influence of Education-Training and Leadership Style on Employee Performance.	Management Science Letters	Metode yang digunakan adalah korelasional dengan Structural Equation Modelling (SEM) melalui pendekatan kuantitatif	Kepemimpinan kolektif merupakan kapasitas sekelompok pemimpin untuk memberikan kontribusi dalam pelayanan umum melalui asumsi kepemimpinan bersama dan fleksibel, dengan sesuai apa yang diinginkan dan dibutuhkan
19.	Kalambayi, J. L., Onojaefe, D. P., Kasse, S. N., & Tengeh, R. K. (2021). The Influence of Leadership Styles on Employee Performance in Construction Firms.	EUREKA: Social and Humanities	Metode yang digunakan adalah korelasional dengan path analysis melalui pendekatan kuantitatif	Karakteristik kepemimpinan kolektif yaitu kemampuan untuk memberikan tekanan (coersive), kemampuan memberi imbalan (reward), otoritas formal (legitimate), pengaruh hubungan psikologis (referent), otoritas profesional (expert), dan kewibawaan (charisma)
20.	Saleem, H. (2019). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics.	Procedia. Social and Behavioral Sciences	Metode yang digunakan adalah korelasional dengan Structural Equation Modelling (SEM) melalui pendekatan kuantitatif	Organisasi di kendalikan bersama dalam suatu dewan kepemimpinan seperti dalam organisasi perusahaan yang terdiri dari ketua dewan pimpinan, sekretaris, bendahara dan pemimpin bagian
21.	Abasilim, U., Gberevbie, D., and Osibanjo, O. (2019). Leadership Styles and Employees' Commitment: Empirical Evidence From Nigeria.	SAGE Open	Metode yang digunakan adalah korelasional dengan path analysis melalui pendekatan kuantitatif	Pemimin kolektif mengadopsi berbagai faktor demografis dari anggota organisasi agar tercapai efektivitas semua aspek dalam organisasi terutama dalam pembentukan budaya dalam organisasi
22.	Alawamleh, M., Bani, I. L., Aladwan, K., and Saleh, A. (2021). The Influence of Open/Closed Innovation on Employees' Performance.	International Journal of Organizational Analysis	Metode yang digunakan adalah korelasional dengan Structural Equation Modelling (SEM) melalui pendekatan kuantitatif	Kepemimpinann kolektif dilakukan dengan melibatkan berbagai kegiatan antar anggota yang berbeda tetapi saling erat perannya dalam mencapai tujuan yang diharapkan

23.	Dodgson, M., Gann, D., and Phillips, N. (2018). Oxford Handbooks Online Perspectives on Innovation Management.	The Oxford Handbook of Innovation Management	Metode yang digunakan adalah Literatur review dengan melalui pendekatan kualitatif	Kepemimpinan kolektif terdapat beberapa orang yang menduduki posisi pimpinan dan memiliki kewenangan yang sama, sehingga sangat bagus untuk memperbaiki aspek manajerial dari suatu organisasi
24.	Dzialis, M., and Blind, K. (2019). Innovation Indicators Throughout the Innovation Process: An Extensive Literature Analysis.	Technovation	Metode yang digunakan adalah Literatur review dengan melalui pendekatan kualitatif	Kepemimpinan adalah sebuah sistem yang juga dipengaruhi oleh pendapat masyarakat, karena seorang pemimpin juga bagian dari anggota masyarakat yang saling berkontribusi, bertukar informasi dan pendapat, serta bersama-sama mewujudkan tujuan kolektif
25.	Ghani, Al-Saffar. N., and Obeidat, A. (2020). The Effect of Total Quality Management Practices on Employee Performance: The Moderating Role of Knowledge Sharing.	Management Science Letters	Metode yang digunakan adalah korelasional dengan Moderating Regression Analysis (MRA) melalui pendekatan kuantitatif	Pemimpin mempunyai kompetensi sesuai dengan bidangnya, sehingga segala keputusan dalam sebuah organisasi tidak harus berasal dari satu pimpinan tetapi anggota organisasi yang dianggap mampu dan berkompeten juga bisa menjadi seorang pemimpin untuk mengambil keputusan
26.	Ibrahim, E., and Isaac, O. (2020). The Mediating Effect of Organizational Innovation on Employee Performance within Public Sector Organizations in Dubai.	Test Engineering and Management	Metode yang digunakan adalah korelasional dengan path analysis melalui pendekatan kuantitatif	Kepemimpinan kolektif mempunyai tujuan untuk menyukseskan tujuan bersama sebuah kelompok organisasi, dengan membangun kelompok yang menanamkan pada kepentingan bersama, mendorong memudahkan interaksi yang memuaskan
27.	Jie, I., Djubair, R., and Harun, M. (2020). Impact of Organizational Culture on Employees' Performance: A Study in Multinational Corporations in Sarawak.	International Journal of Business and Technopreneurship	Metode yang digunakan adalah korelasional dengan Structural Equation Modelling (SEM) melalui pendekatan kuantitatif	Kepemimpinan yang efektif dapat memenuhi kebutuhan anggotanya, dalam hal ini memiliki tujuan membuahakan kepastian dari setiap kegiatan, kepemimpinan rajin berkreasi dengan anggotanya, memiliki rasa ketergantungan kepada anggota dengan tidak berlebihan.
28.	Naranjo-Valencia, J., Jiménez-Jiménez, D., and Sanz-Valle, R. (2021). Innovation or imitation? The Role of Organizational Culture.	Management Decision	Metode yang digunakan adalah Literatur review dengan melalui pendekatan kualitatif	Kepemimpinan yang efektif ditunjukkan dengan masing-masing anggota organisasi dapat mempersiapkan diri sebelum berapat dan melaporkan apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya, sesuai

				dengan kompetensi dan tanggungjawab atas pekerjaannya masing-masing
29.	Ngwenya, B and Pelsler, T. (2020). Impact of Psychological Capital on Employee Engagement, Job Satisfaction and Employee Performance in the Manufacturing Sector in Zimbabwe.	SA Journal of Industrial Psychology	Metode yang digunakan adalah korelasional dengan Structural Equation Modelling (SEM) melalui pendekatan kuantitatif	Karakteristik kepemimpinan kolektif memiliki konsep <i>funcion of the group</i> , yaitu kepemimpinan yang tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan sifat-sifat yang ada pada seseorang, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh sifat-sifat dan ciri-ciri kelompok yang didampinginya
30.	Kumari, N., and Singh, D. (2020). Impact of Organizational Culture on Employee Performance.	Prabandhan: Indian Journal of Management	Metode yang digunakan adalah korelasional dengan path analysis melalui pendekatan kuantitatif	Peran pemimpin meliputi peran pemimpin dalam pembentukan dan pembinaan tim-tim kerja, pengelolaan tata pegawai yang berguna untuk mencapai tujuan organisasi, pembukaan pembinaan dan pengendalian hubungan eksternal dan internal organisasi serta perwakilan bagi organisasi
31.	Osman, S., Shariff, S., and Lajin, M. (2019). Does Innovation Contribute to Employee Performance?	Procedia - Social and Behavioral Sciences	Metode yang digunakan adalah korelasional dengan Structural Equation Modelling (SEM) melalui pendekatan kuantitatif	Anggota organisasi mengerti tujuan yang baik, memiliki rasa saling kebergantungan dan saling memiliki, menerapkan bakat dan pengetahuan untuk sasaran tim, dapat bekerja secara terbuka, dapat mengekspresikan gagasan, opini dalam organisasi
32.	Rauter, R., Globocnik, D., Perl-Vorbach, E., and Baumgartner, R. (2019). Open Innovation and its Effects on Economic and Sustainability Innovation Performance.	Journal of Innovation and Knowledge	Metode yang digunakan adalah korelasional dengan path analysis melalui pendekatan kuantitatif	Peranan kepemimpinan dalam tim, pemimpin sebagai proses untuk memberikan pengarahan dan pengaruh kepada kegiatan yang berhubungan dengan tugas kelompok anggotanya
33.	Sarhan, N., Harb, A., Shrafat, F., and Alhusban, M. (2020). The Effect of Organizational Culture on The Organizational Commitment: Evidence From Hotel Industry.	Management Science Letters	Metode yang digunakan adalah korelasional dengan path analysis melalui pendekatan kuantitatif	Kolektivitas kepemimpinan merupakan suatu perilaku dan sifat para pemimpin yang melibatkan seluruh staf serta membagi habis seluruh pekerjaan berdasarkan tugas masing-masing bagian secara fungsional, sehingga tidak satupun individu, staf, bagian dan pemimpin lainnya di level bawah merasa tidak bekerja

34.	Schuldt, K., and Gomes, G. (2020). Influence of Organizational Culture on the Environments of Innovation and Organizational Performance.	Gestao e Producao	Metode yang digunakan adalah korelasional dengan Structural Equation Modelling (SEM) melalui pendekatan kuantitatif	Budaya organisasi merupakan hasil atau dampak dari perilaku anggota, pimpinan, keputusan-keputusan, dan peraturan-peraturannya
35.	Zhen, Z., Yousaf, Z., Radulescu, M., and Yasir M. (2021). Nexus of Digital Organizational Culture, Capabilities, Organizational Readiness, and Innovation: Investigation of Smes Operating In The Digital Economy.	Sustainability (Switzerland)	Metode yang digunakan adalah korelasional dengan Structural Equation Modelling (SEM) melalui pendekatan kuantitatif	Perilaku dan sikap dalam kepemimpinan organisasi secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi kultur baru dalam sebuah organisasi organisasi, yang menjadi konsensus sikap, perilaku dan kebiasaan seluruh organisasi organisasi, sehingga terciptalah budaya organisasi yang menjadi panutan

Artikel-artikel yang dilakukan studi literatur review dikelompokkan berdasarkan pada prinsip dasar kepemimpinan kolektif dalam pengembangan budaya organisasi. Prinsip-prinsip dasar kepemimpinan kolektif dalam pengembangan budaya organisasi meliputi daya guna, menjalin hubungan, komunikasi, fokus tujuan, bekerjasama, musyawarah dan adil, untuk mengetahui lebih jelas tentang prinsip-prinsip dasar kepemimpinan kolektif dalam pengembangan budaya organisasi dapat dilihat pada gambar 5.



Gambar 5. Klasifikasi Tema Artikel

Kepemimpinan dalam organisasi merupakan faktor penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Mus & Sinring, 2021). Kepemimpinan kolektif merupakan proses kepemimpinan kolaboratif yang saling menguntungkan, yang memungkinkan seluruh elemen sebuah institusi turut ambil bagian dalam membangun sebuah kepastian yang mengakomodasi tujuan bersama (Ileana *et al.*, 2022). Kepemimpinan kolektif adalah metode memimpin yang tidak bertumpu pada segelintir orang/tokoh yang menonjol, karena sifat organisasi tidak hanya milik anggotanya saja tapi juga milik seluruh kaum buruh atau golongan yang diperjuangkannya.

Kepemimpinan kolektif disartikan sebagai suatu sistem kebersamaan dalam berorganisasi yang saling memberikan pengaruh berupa kontribusi, partisipasi, gagasan, pengalaman untuk tujuan sistemik (Besnik, 2022).

Kepemimpinan kolektif merupakan kegiatan antar anggota yang berbeda tetapi saling erat perannya dalam mencapai tujuan yang diharapkan (Alawamleh *et al.*, 2021). Kepemimpinan kolektif merupakan kepemimpinan yang tidak dijalankan oleh seorang dalam kapasitas jabatan apa saja, kepemimpinan kolektif tidak sama dengan kepemimpinan birokrasi yang cenderung sebagai pemimpin tunggal, kepemimpinan kolektif lebih banyak diwarnai oleh nilai-nilai kolektivitas yang berbasis rasa keikhlasan dalam bertanggungjawab untuk melaksanakan semua yang menjadi amanahnya (Wafa *et al.*, 2022). Kepemimpinan kolektif sistem kepemimpinan dimana pengambilan keputusan dilakukan secara bermusyawarah bersama (kolektif), yang mana dalam hal ini semua anggota atau pengurus harus ikut terlibat secara langsung (Donkor, 2021).

Kepemimpinan kolektif mampu menciptakan budaya yang mana para anggota menjadi pemimpin dan pemimpin tersebut tahu kapan harus mengikuti sifat mutualisme dan sinergi serta mampu mendominasi sifat sosial dan individualism. Kepemimpinan kolektif dapat diartikan sebagai usaha memimpin bersama sebagai mitra (Raka, 2019). Kepemimpinan kolektif merupakan kapasitas sekelompok pemimpin untuk memberikan kontribusi dalam pelayanan umum melalui asumsi kepemimpinan bersama dan fleksibel, dengan sesuai apa yang diinginkan dan dibutuhkan (Fonseca *et al.*, 2020).

Sumber otoritas kepemimpinan kolektif adalah semua aspek yang berkaitan dengan kemampuan seorang atau sekelompok pemimpin untuk mempengaruhi orang lain yang biasanya bersumber dari beberapa hal, yaitu kemampuan untuk memberikan tekanan (*coersive*), kemampuan memberi imbalan (*reward*), otoritas formal (*legitimate*), pengaruh hubungan psikologis (*referent*), otoritas profesional (*expert*), dan kewibawaan (*charisma*) (Kalambayi *et al.*, 2021). Kolektivitas kepemimpinan merupakan suatu perilaku dan sifat para pemimpin yang melibatkan seluruh staf serta membagi habis seluruh pekerjaan berdasarkan tugas masing-masing bagian secara fungsional, sehingga tidak satupun individu, staf, bagian dan pemimpin lainnya di level bawah merasa tidak bekerja dan merasa tidak terlibat, pada gilirannya semua bagian dalam struktur bekerja-sama dan sama-bekerja sesuai dengan kekuasaan, kewenangan dan tugas masing-masing melalui instruktur organisasi yang telah diatur bersama, serta mereka berkolaborasi dan bertanggung jawab dengan struktur kepemimpinan yang bersifat kolektif (Wioleta, 2021).

Kepemimpinan kolektif merupakan model kepemimpinan yang di dalamnya terdapat beberapa orang yang menduduki posisi pimpinan dan memiliki kewenangan yang sama. Model kepemimpinan ini sangat bagus untuk memperbaiki aspek manajerial dari suatu organisasi (Dodgson *et al.*, 2018). Ada berbagai macam model kepemimpinan yang dapat dipilih sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan suatu organisasi atau lembaga. Kepemimpinan bukanlah unsur tunggal yang mempengaruhi orang lain, tetapi kepemimpinan adalah sebuah sistem yang juga dipengaruhi oleh pendapat masyarakat, karena seorang pemimpin juga bagian dari anggota masyarakat yang saling berkontribusi, bertukar informasi dan pendapat, serta bersama-sama mewujudkan tujuan kolektif (Dziallas & Blind, 2019).

Model kepemimpinan kolektif merupakan model kepemimpinan yang banyak dipakai di organisasi. Kepemimpinan kolektif pada tidak mendelegasikan suatu kekuasaan dan kewenangan hanya pada pimpinan seorang diri, melainkan juga dibantu oleh beberapa figur seperti anggota organisasi yang mempunyai kompetensi sesuai dengan bidangnya, sehingga segala keputusan dalam sebuah organisasi tidak harus berasal dari satu pimpinan tetapi anggota organisasi yang dianggap mampu dan berkompeten juga bisa menjadi seorang pemimpin untuk mengambil keputusan (Ghani *et al.*, 2020).

Kepemimpinan kolektif mempunyai tujuan untuk menyukseskan tujuan bersama sebuah kelompok organisasi, dengan membangun kelompok yang menanamkan pada kepentingan bersama, mendorong memudahkan interaksi yang memuaskan (Ibrahim & Isaac, 2020). Sebuah kepemimpinan yang efektif dapat memenuhi kebutuhan anggotanya, dalam hal ini memiliki tujuan membuahakan kepastian dari setiap kegiatan, kepemimpinan rajin berkreasi dengan anggotanya, memiliki rasa ketergantungan kepada anggota dengan tidak berlebihan (Sarhan *et al.*, 2020). Cara melaksanakan pimpinan kolektif yaitu dengan mengadakan rapat-rapat periodik didalam badan-badan kolektif. Rapat-rapat periodik itu harus teratur (Jie *et al.*, 2020). Masing-masing anggota kolektif harus mempersiapkan diri sebelum berapat. Masing-masing anggota kolektif melaporkan apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya, sesuai dengan kompetensi dan tanggungjawab atas pekerjaannya masing-masing (Naranjo *et al.*, 2021).

Karakteristik kepemimpinan kolektif memiliki konsep *funcion of the group*, yaitu kepemimpinan yang tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan sifat-sifat yang ada pada seseorang, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh sifat-sifat dan ciri-ciri kelompok yang didampinginya (Ngwenya & Pelsler, 2020). Dalam membangun sebuah tim atau organisasi kepemimpinan ini memiliki ciri-ciri pada proses pembentukan, anggota tim dan peranana kepemimpinan dalam tim. Proses pembentukan, ruang lingkup dalam peran hubungan yang melekat pada pemimpin meliputi peran pemimpin dalam pembentukan dan pembinaan tim-tim kerja, pengelolaan tata pegawain yang berguna untuk mencapai tujuan organisasi, pembukaan pembinaan dan pengendalian hubungan eksternal dan internal organisasi serta perwakilan bagi organisasi (Kumari & Singh, 2020). Anggota Tim, harus mengerti tujuan yang baik, memiliki rasa saling kebergantungan dan saling memiliki, menerapkan bakat dan pengetahuan untuk sasaran tim, dapat bekerja secara terbuka, dapat mengekspresikan gagasan, opini dan ketidaksepakatan, mengerti sudut pandang yang satu dengan yang lain, mengembangkan ketrampilan dan menerapkannya pada pekerjaan, mengakui bahwa konflik adalah hal yang normal, berpartisipasi dalam keputusan (Osman *et al.*, 2019). Peranan kepemimpinan dalam tim, pemimpin sebagai proses untuk memberikan pengarahan dan pengaruh kepada kegiatan yang berhubungan dengan tugas kelompok anggotanya (Rauter *et al.*, 2019).

Organisasi di kendalikan bersama dalam suatu dewan kepemimpinan seperti dalam organisasi bisnis yang terdiri dari ketua dewan pimpinan, sekretaris, bendahara dan pemimpin bagian (Saleem, 2019). Faktor yang mempengaruhi kepemimpinan kolektif dalam konteks manajemen adalah kapasitas daya kepemimpinan yang dimiliki seseorang berupa kepribadian (*personality*), tingkat pendidikan (*educationality*), pengalaman, iklim dan budaya serta situasi yang melingkupi pemimpin (Angeles *et al.*, 2018).

Dalam ruang lingkup yang lebih spesifik kepemimpinan kolektif menjadi modal yang berharga dalam mengelola organisasi, karena merupakan cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi anggotanya. Kepemimpinan kolektif merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi anggota, supaya dapat melakukan kehendaknya untuk mencapai tujuan organisasi, walaupun secara pribadi mungkin tidak suka dengan apa yang diinginkan pemimpin. Kepemimpinan kolektif berusaha untuk memberdayakan, demokratis, dan otokratis dan mempunyai kesamaan visi dan misi antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin kolektif mengadopsi berbagai faktor demografis dari anggota organisasi agar tercapai efektivitas semua aspek dalam organisasi terutama dalam pembentukan budaya dalam organisasi (Abasilim *et al.*, 2019).

Budaya organisasi merupakan hasil atau dampak dari perilaku anggota, pimpinan, keputusan-keputusan, dan peraturan-peraturannya (Schuldt & Gomes, 2020). Batasan dalam budaya organisasi meliputi persepsi-persepsi dasar yang dialami dan pelajari dari dampak menyelesaikan pekerjaan/masalah yang muncul ketika beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya (eksternal organisasi), atau akibat dari solusi pemecahan masalah muncul dari internal organisasi, departemen dalam organisasi yang berhubungan terkait kolaborasi dan kerjasama, karena itu, budaya muncul dari proses hasil kerja/belajar bersama-sama dari para anggota organisasi yang tujuannya untuk mempertahankan eksistensi organisasi (Akanji *et al.*, 2020). Proses pemberian atau pengajaran asumsi-asumsi dasar kepada individu-individu organisasi yang baru yang berhubungan dengan observasi, berpikir dan merasakan masalah-masalah yang dialami merupakan cara yang baik yang harus dilakukan oleh setiap organisasi, sehingga budaya organisasi muncul (Sirje & Anmar, 2020).

Budaya organisasi diartikan sebagai tata nilai, persepsi, keyakinan, kepercayaan, prinsip, dan makna yang secara bersama-sama disalurkan atau dipegang oleh organisasi atau komunitas dalam berinteraksi antar anggota dan lingkungan. Budaya organisasi adalah suatu desain atau merancang mental dari organisasi sebagai cerminan dari kepribadian individu dalam organisasi (Asmahan & Khalid, 2019). Budaya organisasi berarti cara berprinsip, berkomitmen, berperilaku, berpikir, bekerja para personil atau anggota organisasi dalam melaksanakan tugasnya. Budaya organisasi disajikan sebagai strategi penyelesaian masalah internal dan eksternal organisasi yang dilaksanakan secara terus dan diinternalisasikan terhadap personil-personil baru sebagai solusi dalam menghadapi setiap masalah dalam organisasi. Budaya organisasi bersifat filosofis yang diterapkan dalam menyelesaikan masalah dalam organisasi, dan value budaya ditanamkan kepada seluruh personil organisasi supaya mengerti desain pemecahan masalah dalam organisasi (Muhammad & Leonardo, 2019).

Budaya organisasi merupakan suatu asumsi kolektif yang dijadikan pedoman oleh individu-individu dalam organisasi, serta sebagai sebuah sistem dan makna bersama dalam menjalankan tugasnya di dalam organisasi. Jadi budaya organisasi tidak dapat dipisahkan dari hubungan antar individu dalam organisasi, sehingga *value*, ideologi, kepercayaan/keyakinan, persepsi, dan norma-norma secara kolektif diresapi dan dilakukan oleh personil organisasi sebagai bentuk komitmen bersama. Kepemimpinan organisasi yang kuat, efektif dan kolaboratif adalah yang dilandasi dengan tradisi paraktik atau

budaya organisasi yang telah menjadi konsensus bersama sebuah organisasi (Saima *et al.*, 2020).

Perilaku dan sikap dalam kepemimpinan organisasi secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi kultur baru dalam sebuah organisasi organisasi, yang menjadi konsensus sikap, perilaku dan kebiasaan seluruh organisasi organisasi, sehingga terciptalah budaya organisasi yang menjadi panutan (Zhen *et al.*, 2021). Kepemimpinan kolektif berpengaruh terhadap perilaku dan kebiasaan yang dibungkus budaya organisasi yang dianut oleh para anggotanya lebih fleksibel dan saling menghargai antar individu organisasi. Apagila gaya kepemimpinan kolektif dianut oleh pemimpinnya, maka perilaku, kebiasaan, kepercayaan pada setiap individu organisasi cenderung fleksibel dan terbuka (Bassem & Adel, 2018). Kepemimpinan kolektif memunyai hubungan dengan budaya organisasi, karena jika perilaku anggota organisasi sesuai dengan program yang telah digariskan oleh pimpinan, maka nilai yang diperolehnya adalah tinggi, dan sebaliknya bila perilaku individu dalam organisasi jauh dari kebenaran sebagaimana yang dituangkan dalam program kerja oleh pemimpin, maka disitu nilainya rendah, begitu juga dengan budaya organisais yang diciptakan melalui pola kepemimpinan kolektif (Murat dan Djihane, 2019).

Organisasi yang telah mengikuti sistem manajemen modern dengan menerapkan model kepemimpinan kolektif memungkinkan untuk terbukanya kesempatan dan keterlibatan elemen organisasi dalam menentukan kebijakan pada organisasi, kepemimpinan kolektif dapat menggeser tipe kepemimpinan yang bergaya individual dan menuntut adanya mekanisme profesional serta partisipatif dalam manajemen (Erin, 2020). Kepemimpinan kolektif memiliki karakteristik ataupun ciri yang bersifat bersama, bekerja bersama, memutuskan hasil dari sebuah musyawarah dengan kesepakatan bersama, memberikan hak-hak pekerjaan sesuai dengan kapasitas dan kemampuan anggotanya, dengan kata lain bisa diberikan simbol dengan ciri dari ide, untuk pekerjaan dan terpenuhinya kebutuhan, dan kembali hasilnya dari jerih payah didalam sebuah organisasi.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kepemimpinan kolektif merupakan proses kepemimpinan kolaboratif yang saling menguntungkan, yang memungkinkan seluruh elemen sebuah institusi turut ambil bagian dalam membangun sebuah kepastian yang mengakomodasi tujuan bersama. Kolektivitas kepemimpinan merupakan suatu perilaku dan sifat para pemimpin yang melibatkan seluruh staf serta membagi habis seluruh pekerjaan berdasarkan tugas masing-masing bagian secara fungsional, sehingga tidak satupun individu, staf, bagian dan pemimpin lainnya di level bawah merasa tidak bekerja dan merasa tidak terlibat, pada gilirannya semua bagian dalam struktur bekerja-sama dan sama-bekerja sesuai dengan kekuasaan, kewenangan dan tugas masing-masing melalui instruktur organisasi yang telah diatur bersama, serta mereka berkolaborasi dan bertanggung jawab dengan struktur kepemimpinan yang bersifat kolektif. Perilaku dan sikap dalam kepemimpinan organisasi secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi kultur baru dalam sebuah organisasi,

yang menjadi konsensus sikap, perilaku dan kebiasaan seluruh organisasi organisasi, sehingga terciptalah budaya organisasi.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

- Abasilim, U., Gberevbie, D., and Osibanjo, O. (2019). Leadership Styles and Employees' Commitment: Empirical Evidence From Nigeria. *SAGE Open*, 9(3), 1-15.
- Akanji, B., Mordi, C., Ituma, A., Ekwueme, A., Adisa, T.A. and Ajonbadi, H. (2020), The influence of organisational culture on leadership style in higher education institutions, *Personnel Review*, Vol. 49 No. 3, pp. 709-732, <https://doi.org/10.1108/PR-08-2018-0280>.
- Al-Ali, A. A., Ingh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: the mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723–739. <https://doi.org/10.1108/IJOA01-2017-1117>.
- Alawamleh, M., Bani, I. L., Aladwan, K., and Saleh, A. (2018). The Influence of Open/Closed Innovation on Employees' Performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(1), 75-90.
- Angeles M., Cristina N dan Mariam A. (2018). How the public and public relations professionals interpret leadership in Spain Results from the ComGap study. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 23 No. 1, pp. 84-99. Emerald Publishing Limited 1356-3289. DOI 10.1108/CCIJ-11-2016-0076.
- Asmahan M. H and Khalid A. (2019). Gender, school leadership and teachers' motivation. *International Journal of Educational Management* Vol. 33 No. 6, pp. 1395-1410. Emerald Publishing Limited 0951-354X. DOI 10.1108/IJEM -02-2019-0054.
- Awadh, A. M., & Alyahya, M. S. (2018). Impact of organizational culture on employee performance. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 11(6), 53–63. <https://doi.org/10.17010/pijom/2018/v11i6/128442>
- Alefari, M., Almani, M., and Saloni, K. (2020). A System Dynamics model of Employees' Performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(16), 1-30.
- Alfonso J. Gil, Beatriz Rodrigo-Moya, Jesús Morcillo-Bellido, (2018). The effect of leadership in the development of innovation capacity: A learning organization perspective, *Leadership & Organization Development Journal*, <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2017-0399>
- Avolio, B.J., Reichard, R.J., Hannah, S.T., Walumbwa, F.O. and Chan, A. (2019), A meta analytic review of leadership impact research: experimental and quasi-experimental studies, *The Leadership Quarterly*, Vol. 20 No. 5, pp. 764-784.
- Bassem E. Maamari, Adel Saheb, (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders, *International Journal of Organizational Analysis*, <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1151>
- Belassi, W., Kondra, A., and Tukel, O. (2020). New Product Development Projects: The Effects of Organizational Culture. *Project Management Journal*, 38(4), 12-24.
- Besnik, K. (2022). Leadership and Change Management: A Cross-Cultural Perspective. *School for Work Based Education*. DOI 10.1108/IJEER-03-2018-428.
- Cameron, K., and Quinn, R. (2021). An Introduction to Changing Organisational Culture: Based on the Competing Values Framework. *Diagnosing and Changing Organisational Culture*, 1-12.
- Dodgson, M., Gann, D., and Phillips, N. (2018). Oxford Handbooks Online Perspectives on Innovation Management. *The Oxford Handbook of Innovation Management*, 1-27.

- Donkor, F. (2021). Linking Leadership Styles to Employee Performance in the Public Sector Organizations in Ghana: The Role of Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*, 16(5), 1-12.
- Dziallas, M., and Blind, K. (2019). Innovation Indicators Throughout the Innovation Process: An Extensive Literature Analysis. *Technovation*, 80(81), 3-29.
- Erin N. (2020). A theoretical grounding of teacher leadership. *Journal of Professional Capital and Community* Vol. 5 No. 2, pp. 117-128. Emerald Publishing Limited 2056-9548. DOI 10.1108/JPC-12-2019-0034.
- Essa, E., and Alattari, A. (2019). The Relationship Between Followership Styles and Leadership Styles. *Research in Educational Administration and Leadership*, 4(2), 407-449.
- Fonseca Da Costa Guterres, L., and Armanu and Rofiaty. (2020). The Role of Work Motivation As a Mediator on the Influence of Education-Training and Leadership Style on Employee Performance. *Management Science Letters*, 10(7), 1497-1504.
- Ghani, Al-Saffar. N., and Obeidat, A. (2020). The Effect of Total Quality Management Practices on Employee Performance: The Moderating Role of Knowledge Sharing. *Management Science Letters*, 10(1) 77-90.
- Ibrahim, E., and Isaac, O. (2020). The Mediating Effect of Organizational Innovation on Employee Performance within Public Sector Organizations in Dubai. *Test Engineering and Management*, 83(1), 12245-12258.
- Igbaekemen, G. O. (2019). Impact of leadership style on organisation performance: A strategic literature review. *Public Policy and Administration Research*, 4(9), 126–135.
- Ileana Z., Cristina F., and Angeles M. (2022). Female leadership in communication management in Spain: making a difference in a sexist culture. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 27 No. 5, pp. 74-92. Emerald Publishing Limited. 1356-3289. DOI 10.1108/CCIJ-04-2022-0047.
- Ivancevich, J. M., Konopske, R., Matteson M. T. 2021. *Perilaku dan manajemen organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Jie, I., Djubair, R., and Harun, M. (2020). Impact of Organizational Culture on Employees' Performance: A Study in Multinational Corporations in Sarawak. *International Journal of Business and Technopreneurship*, 10(2), 133-152.
- Jackson, J.F.L. (2019), Toward a business model of executive behaviour, *The Review of Higher Education*, Vol. 27 No. 3, pp. 409-427.
- Kalambayi, J. L., Onojafe, D. P., Kasse, S. N., & Tengeh, R. K. (2021). The Influence of Leadership Styles on Employee Performance in Construction Firms. *EUREKA: Social and Humanities*, (5), 34-48.
- Khan, M., Ismail, F., Hussain, A., and Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1),1-16.
- Kruse, K. (2021), "What is leadership?", *Forbes Magazine*, available at: Error! Hyperlink reference not valid. (accessed 20 November 2023).
- Korzynski, P., Kozminski, A., Baczynska, A., and Haenlein, M. (2021). Bounded Leadership: An Empirical Study of Leadership Competencies, Constraints, and Effectiveness. *European Management Journal*, 39(2), 226-235.
- Kumari, N., and Singh, D. (2020). Impact of Organizational Culture on Employee Performance. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 11(6), 53-63.
- Lawson, B., and Samson, D. (2021). Developing Innovation Capability In Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*, 05(03), 377-400.

- Luthans, F. (2022). *Organizational Behaviour An Evidence-Based Approach*. New Jersey: McGraw-Hill/Irwin.
- Magsi, H., Ong, T., Ho, J., and Hassan, A. (2018). Organizational Culture and Environmental Performance. *Sustainability (Switzerland)*, 10(8), 1-17.
- Maulindar, J., and Setiawan, P. A. (2019). Aspek Kepemimpinan dalam Penyelarasan Strategi Bisnis TI/ SI. *Jurnal Duta.Com*, 15( 4), 23-29.
- Muhammad A and Leonardo M. (2019). Identifying factor measuring collective leadership at academic workplaces. *International Journal of Educational Management*. Vol. 33 No. 6. pp. 1316-1335. Emerald Publishing Limited 0951-354X. DOI 10.1108/IJEM-04-2018-0131.
- Murat K dan Djihane A. (2019). Transformational leadership and employee creativity across cultures. *Journal of Management Development*. Emerald Publishing Limited. 0262-1711 DOI 10.1108/JMD-05-2019-0153.
- Mus, M. A., and Siring, B. (2021). Influence of Organizational Culture, Leadership Style and Work Motivation on Human Resource Development and Employee Performance at the Office of the Ministry of Religious Affairs of South Sulawesi Province. *International Journal of Research and Review*, 8(4), 171-179.
- Naranjo-Valencia, J., Jiménez-Jiménez, D., and Sanz-Valle, R. (2021). Innovation or imitation? The Role of Organizational Culture. *Management Decision*, 49(1), 55-72.
- Ngwenya, B and Pelsler, T. (2020). Impact of Psychological Capital on Employee Engagement, Job Satisfaction and Employee Performance in the Manufacturing Sector in Zimbabwe. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46, 1-12.
- Nightingale, A. (2009). A guide to systematic literature reviews. *Surgery (Oxford)*, 27(9), 381-384.
- Osman, S., Shariff, S., and Lajin, M. (2019). Does Innovation Contribute to Employee Performance? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219( 2016 ), 571-579.
- Paschal, A. O., & Nizam, D. I. (2016). Effects of Organisational Culture on Employees Performance: *International Journal of Accounting and Business Management*, 4(1), 19-26. <https://doi.org/10.24924/ijabm/2016.04/v4.iss1/19.26>.
- Pio, R. J., Nimran, U., Alhabsji, T., and Hamid, D. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Perilaku Etis, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. *DeReMa (Development Research of Management)*, 10(1), 22-60.
- Rajapathirana, R., and Hui, Y. (2018). Relationship Between Innovation Capability, Innovation Type, and Firm Performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(1), 44-55.
- Raka M. Bhaduri. (2019). Leveraging culture and leadership in crisis management. *European Journal of Training and Development*. Emerald Publishing Limited. 2046-9012. DOI 10.1108/EJTD-10-2018-0109.
- Rauter, R., Globocnik, D., Perl-Vorbach, E., and Baumgartner, R. (2019). Open Innovation and its Effects on Economic and Sustainability Innovation Performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(4), 226-233.
- Robbins, S. P. (2018). *Perilaku organisasi*, alih bahasa: Hadyana Pujaatmaja. Jakarta: Prenhallindo.
- Saima A, Syed F e dan Ahmad K. (2020). Is the meaning of ethical leadership constant across cultures? A test of cross-cultural measurement invariance. *International Journal of Manpower*. Emerald Publishing Limited 0143-7720. DOI 10.1108/IJM-02-2019-0079.

- Saleem, H. (2019). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*. (172), 563-569
- Sarhan, N., Harb, A., Shrafat, F., and Alhusban, M. (2020). The Effect of Organizational Culture on The Organizational Commitment: Evidence From Hotel Industry. *Management Science Letters*, 10(1), 183-196.
- Schuldt, K., and Gomes, G. (2020). Influence of Organizational Culture on the Environments of Innovation and Organizational Performance. *Gestao e Producao*, 27(3), 1-26.
- Sendawula, K., Nakyejwe, K. S., and Bananuka, J. (2018). Training, Employee Engagement and Employee Performance: Evidence From Uganda's Health Sector. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1-12.
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Mussadieq, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2016). The Effect of Servant Leadership to Rewards, Organizational Culture, and its Implication to Employee's Performance (Case Study on the Employees of PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Indonesia). *International Journal of Law and Management*, 7(5), 781–796. <https://doi.org/10.1108/IJEER-03-2018-428>.
- Sirje V and Anmar S. (2020). Effective leadership behaviours and information culture in the higher education institution. *Global Knowledge, Memory and Communication*. Emerald Publishing Limited 2514-9342. DOI 10.1108/GKMC-08-2020-0106
- Soegoto, E. S. (2017). *Tren Kepemimpinan Kewirausahaan dan Manajemen Inovatif di Era Bisnis Modern*. Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Stone, S., & Gandolfi, F. (2018). Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. *Journal of Management Research* 18(4), 261-269.
- Taormina, R. J. (2018). Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture. *Leadership and Organization Development Journal*, 29(1), 85–102. <https://doi.org/10.1108/01437730810845315>.
- Valdiserri, G.A. and Wilson, J.L. (2020), The study of leadership in small business organizations: impact on profitability and organizational success, *The Entrepreneurial Executive*, Vol. 15, pp. 47-73.
- Virkus, S. and Mandre, S. (2021), “Information literacy, leadership and management”, in Kurbanoglu, S., Grassian, E., Mizrachi, D., Catts, R. and Spiranec, S. (Eds), *Information Literacy in the Green Society*, Springer, Cham, pp. 80-89.
- Wafa A A., Sadam K., and Jehad A. (2022). Relationship of ethical leadership, organizational culture, corporate social responsibility and organizational performance: a test of two mediation models. *International Journal of Ethics and Systems*. Vol. 39 No. 4, pp. 737-760. Emerald Publishing Limited 2514-9369. DOI 10.1108/IJOES-05-2022-0092.
- Widyatmini, Hakim, L. (2018). Hubungan kepemimpinan, kompensasi, dan kompetensi terhadap kinerja. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*.
- Wioleta K. (2021). Leadership, culture, intellectual capital and knowledge processes for organizational innovativeness across industries: the case of Poland. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 22 No. 7. pp. 121-141. Emerald Publishing Limited 1469-1930. DOI 10.1108/JIC-02-2021-0047.
- Wolverton, M., Gmelch, W.H., Montez, J. and Nies, C.T. (2021), *The changing nature of the academic deanship*, ASHE-ERIC Higher Education Report, Jossey-Bass, San Francisco, Vol. 28.

- Yukl, G. (2019), *Leadership in Organizations*, 7th ed., Pearson, Upper Saddle River, NJ.
- Yu Sheng, K., and Ibrahim, M. (2020). Innovation Capabilities, Innovation Types, and Firm Performance: Evidence From the Banking Sector of Ghana. *SAGE Open*, 10(2), 1-12.
- Zhen, Z., Yousaf, Z., Radulescu, M., and Yasir M. (2021). Nexus of Digital Organizational Culture, Capabilities, Organizational Readiness, and Innovation: Investigation of Smes Operating In The Digital Economy. *Sustainability (Switzerland)*, 13(2), 1-15.