

DISC Based Leadership Training For Middle Management Employees

Pelatihan Kepemimpinan Berbasis Model DISC Untuk Karyawan Manajemen Menengah

Garvin

Program Studi Psikologi, Universitas Bunda Mulia, Jakarta
Email: garvin.goei@gmail.com

Abstrak

Karyawan dalam kategori manajemen menengah memerlukan keterampilan kepemimpinan untuk membawa tim mencapai tujuan organisasi. Adapun PT.X yang berlokasi di Jakarta membutuhkan pelatihan terkait gaya kepemimpinan untuk karyawan-karyawannya yang berada pada posisi manajemen menengah. Kegiatan pengabdian ini bertujuan untuk mengedukasi gaya kepemimpinan karyawan manajemen menengah dengan model DISC. Mitra dari kegiatan pengabdian ini adalah PT.X yang berlokasi di Jakarta Utara. Kegiatan pengabdian dilaksanakan dalam 3 tahap. Tahap pertama, pelaksana dan mitra berdiskusi agar dapat mempersiapkan materi sesuai dengan kebutuhan mitra. Tahap kedua, kegiatan pengabdian dilaksanakan dengan metode workshop dan pelatihan kepada 30 orang. Tahap kedua dilaksanakan dalam dua sesi, yakni sesi pertama peserta mendapatkan *assessment* kepribadian DISC dan penjelasan profil masing-masing, dan pada sesi kedua peserta mendapatkan penjelasan gaya kepemimpinan berdasarkan DISC serta melakukan simulasi dan studi kasus. Tahap ketiga, kegiatan dievaluasi sesuai dengan masukan dari peserta melalui pengisian kuesioner. Berdasarkan evaluasi dari peserta, kegiatan pengabdian mendapatkan skor rata-rata di atas 3,72 (skala 1-4) untuk semua indikator, yakni edukatif, objektif, akuntabel, dan transparan. Hal ini menandakan bahwa peserta mendapatkan manfaat dari materi, materi dapat menjawab masalah, materi yang diberikan saat pengabdian jelas dan mudah dipahami, serta peserta merasa dilibatkan secara aktif.

Kata Kunci: pelatihan; kepemimpinan; DISC; karyawan; manajemen menengah

Abstract

Leadership skills are essential for middle management employees to guide their teams in achieving organizational goals. An effective leadership style is one that adapts the leader's communication style to each team member. This community engagement activity aims to educate middle management employees on leadership styles using the DISC model. The partner for this activity is PT. X, located in North Jakarta. The community engagement program was conducted in three stages. In the first stage, the organizers and the partner held discussions to tailor the training materials according to the partner's needs. The second stage involved a workshop and training sessions for 30 participants. This stage was divided into two sessions: the first session provided participants with a DISC personality assessment and an explanation of their respective profiles, while the second session covered leadership styles based on the DISC model, including simulations and case studies. In the third stage, the program was evaluated based on participant feedback through a questionnaire. The results indicated that the program was well-executed, and participants found the material beneficial, relevant to their challenges, clear, and easy to understand. Additionally, participants felt actively engaged throughout the sessions.

Keyword: Training; Leadership; DISC; Employees; Middle Management

Submitted: 2025-04-03

Revision: 2025-04-15

Accepted: 2025-05-26



LATAR BELAKANG

Karyawan dalam kategori manajemen menengah (*middle management*) memerlukan keterampilan kepemimpinan dan komunikasi agar karyawan di dalam departemen yang dipimpinnya dapat bekerja sesuai peran (Harding et al., 2014), dan dengan demikian tujuan organisasi dapat tercapai (Benmira & Agboola, 2021). Kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi (Bormasa, 2022).

Kepemimpinan yang lemah dapat menyebabkan rasa sakit secara emosional dan merusak rasa percaya (Thompson et al., 2024), membuat karyawan potensial mengundurkan diri dari organisasi (Emblemsvåg & Emblemsvåg, 2023) bahkan dapat memicu perilaku tidak etis pada karyawan (Benlahcene & Meddour, 2023). Adapun kepemimpinan yang buruk dicirikan dengan kurangnya keterampilan manajemen dan keterampilan interpersonal (Westover, 2024), kurangnya kepedulian dan pengambilan keputusan yang berubah-ubah (Thompson et al., 2024), dan mengabaikan kesejahteraan anggota tim di bawahnya (Emblemsvåg & Emblemsvåg, 2023).

Kepemimpinan yang baik memberikan dampak baik bagi perusahaan, misalnya peningkatan *work engagement* karyawan (Saputra & Dahlan, 2024; Ancarani et al., 2021; Garvin & Winata, 2017), peningkatan kepuasan kerja (Chandra & Widhianto, 2023), penurunan intensi *turnover* (Thu & Widhianto, 2023). Pentingnya kepemimpinan disadari oleh PT.X yang bergerak di bidang pelayaran dan logistik. PT.X memiliki lebih dari 40 cabang di berbagai kota di Indonesia, sehingga memiliki bentuk organisasi yang besar.

Organisasi yang besar memerlukan sistem yang kuat, dan sistem tersebut dapat berjalan dengan benar bila adanya kepemimpinan yang baik. Meski tidak ada masalah dalam kepemimpinan pada karyawan manajemen menengah di PT.X, tetapi pihak perusahaan mengharapkan agar kualitas kepemimpinan karyawan dapat meningkat lagi sehingga kinerja mereka menjadi lebih efektif. Dengan demikian, kegiatan ini lebih bersifat paliatif dibandingkan restoratif.

Pelatihan kepemimpinan merupakan topik yang sebenarnya sudah umum dan kepemimpinan memiliki berbagai ragam model (Wolor et al., 2021). Salah satu model yang umum adalah gaya kepemimpinan demokratis atau *authoritative* yang berciri khas pemimpin melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan dan adanya hubungan kolaboratif antara pemimpin dengan anggota tim (Patapan, 2017). Model gaya kepemimpinan demokratis dianggap efektif karena dapat meningkatkan partisipasi anggota tim (Setiawan, 2025) dan performa karyawan (Isgunandar et al., 2022).

Model lainnya adalah gaya kepemimpinan transformasional yang menginspirasi ide dan perspektif baru pada anggota timnya dengan memberikan jalan pertumbuhan (Korejan & Shahbazi, 2016). Gaya kepemimpinan transformasional populer diajarkan baik dalam perkuliahan psikologi industri maupun pelatihan pada organisasi, sebab dianggap bermanfaat bagi perubahan organisasi (Maisyura et al., 2022) dan membawa anggota tim kepada Tingkat performa yang lebih tinggi (Korejan & Shahbazi, 2016).

Meski beberapa model gaya kepemimpinan dipuji karena efektivitasnya, bukan berarti tidak terdapat kelemahan. Misalnya, gaya kepemimpinan demokratis memiliki kelemahan karena membuat pengambilan keputusan menjadi lama karena pemimpin harus lebih banyak berdiskusi dengan anggota tim dalam pengambilan keputusan (Yang & Zhu, 2022). Gaya kepemimpinan transformasional juga dapat menjadi kurang efektif jika anggota tim berasal

dari latar belakang yang berbeda-beda (Eisenberg et al., 2019), sebab gaya kepemimpinan transformasional sangat bergantung pada nilai-nilai budaya (Chaplin-Cheyne, 2021). Hal ini tidak berarti gaya kepemimpinan demokratis maupun transformasional adalah gaya kepemimpinan yang tidak efektif, melainkan menginformasikan bahwa tidak ada model gaya kepemimpinan yang terbaik, dan dengan demikian, seorang pemimpin perlu terbuka pada berbagai pendekatan kepemimpinan.

Budaya pada orang Indonesia cenderung kolektif (Artina et al., 2020), yang berarti masyarakat Indonesia sudah terintegrasi ke dalam kelompok-kelompok di sepanjang kehidupan mereka (Hofstede, 2011). Budaya kolektif cenderung memiliki kesadaran bahwa individu merupakan bagian dari kelompok, sehingga harmoni menjadi aspek yang perlu dipelihara dan relasi dengan sesama menjadi penting (Hofstede, 2011). Dapat diasumsikan bahwa gaya kepemimpinan yang cocok bagi masyarakat Indonesia adalah gaya kepemimpinan yang mendorong pemimpin untuk mengenal karakter dari tiap anggota timnya, sehingga dapat berkomunikasi sesuai dengan karakter dan sifat dari masing-masing individu. Salah satu teori psikologi yang dapat menjawab kebutuhan ini adalah model DISC.

Model DISC sudah diimplementasikan ke dalam gaya kepemimpinan dan dinilai dapat mengembangkan sinergi antar individu, memadukan kekuatan yang berbeda pada masing-masing anggota tim, sekaligus meningkatkan keterampilan interpersonal pada pemimpin dan anggota (Slowikowski, 2005). Pendekatan ini dapat menjadi jawaban atas kelemahan gaya kepemimpinan demokratis yang terlalu mengandalkan diskusi antar individu sedangkan setiap individu memiliki kompetensi dan pengetahuan yang berbeda-beda. Alih-alih individu dilibatkan secara sama dalam pengambilan keputusan, gaya keputusan dengan model DISC lebih melibatkan individu sesuai dengan kekuatannya masing-masing sehingga lebih efektif (Slowikowski, 2005).

Gaya kepemimpinan berbasis model DISC juga dapat mengatasi kelemahan dari gaya kepemimpinan transformasional, sebab DISC membantu pemimpin untuk berkomunikasi dan mengarahkan anggota tim sesuai dengan kepribadian masing-masing, sehingga tidak menjadi masalah bila anggota tim terdiri dari berbagai latar belakang yang berbeda-beda (Ahmad et al., 2021). Gaya kepemimpinan berbasis model DISC sudah diterapkan dalam organisasi, salah satunya adalah pada industri kesehatan dan rumah sakit (Ahmad et al., 2021; Fuqua & Bryan, 2017), pendidikan (Pierre & Okstad, 2021), maupun pada organisasi non-profi sekalipun (Sneath, 2021). Adapun manfaat dari gaya kepemimpinan berbasis model DISC adalah memberikan pemimpin kemampuan untuk *self-awareness* dan dapat menyesuaikan gaya komunikasinya sesuai dengan gaya komunikasi anggota timnya (Ahmad et al., 2021; Slowikowski, 2005)

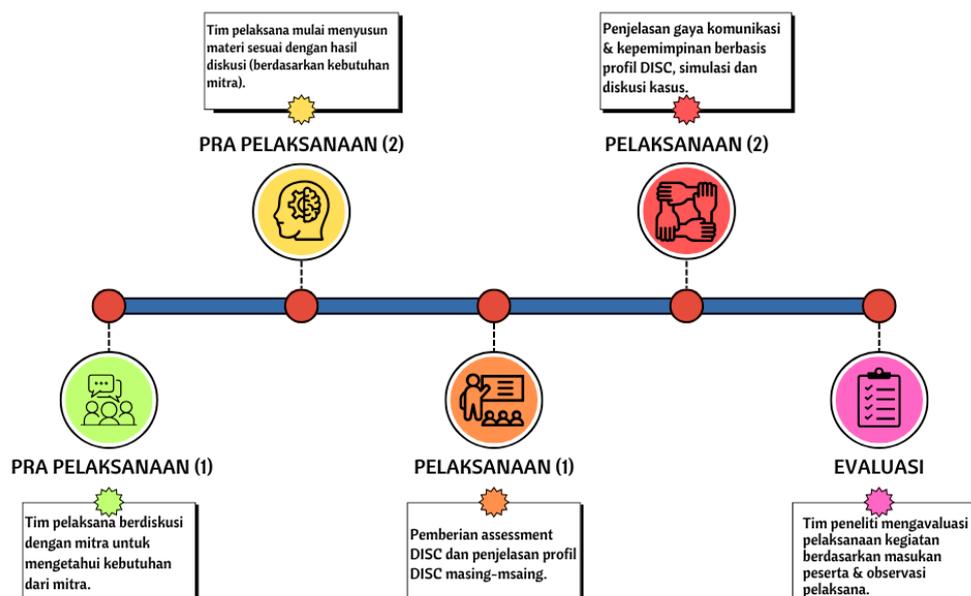
Berdasarkan uraian dan pemikiran di atas, penulis sekaligus tim pelaksana kegiatan pengabdian kepada masyarakat mengangkat gaya kepemimpinan berbasis model DISC sebagai solusi dari kebutuhan PT.X, yang mengharapkan agar karyawan manajemen menengah di perusahaan tersebut dapat memimpin anggota tim dengan baik, sesuai dengan kebudayaan Indonesia yang kolektif. Adapun tujuan dari pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini adalah agar para karyawan manajemen menengah di PT.X yang merupakan pemimpin dari masing-masing unit dapat mengaplikasikan gaya kepemimpinan berbasis model DISC.

METODE PELAKSANAAN

Pengabdian kepada masyarakat dilaksanakan melalui metode *workshop* dan pelatihan, sebanyak 2 pertemuan. Pada pertemuan pertama, peserta mendapatkan *assessment* DISC agar dapat mengenali profil kepribadian masing-masing dan diberikan penjelasan tentang profil DISC masing-masing. Tujuan dari pertemuan pertama ini adalah mengenali diri sebelum dapat mengenali anggota timnya. Sesi kedua, peserta mendapatkan pelatihan tentang gaya kepemimpinan dan komunikasi kepada anggota tim melalui profil DISC. Pelaksana pengabdian menjelaskan strategi kepemimpinan dan komunikasi untuk masing-masing profil DISC sebagai bawahan maupun sebagai atasan, sehingga dapat melakukan kepemimpinan dengan baik. Pada sesi kedua ini juga, peserta diberikan kesempatan simulasi dan diskusi kasus.

Mitra dari kegiatan ini adalah PT. X yang berkantor pusat di Tanjung Priok, Jakarta Utara. PT. X memiliki perjanjian kerjasama dengan institusi yang menaungi tim pelaksana pengabdian, sehingga kegiatan pengabdian masyarakat ini merupakan salah satu bentuk implementasi dari perjanjian kerjasama.

Kegiatan ini melibatkan 30 orang peserta yang memiliki jabatan penyelia (*supervisor*) maupun *manager*. Peserta dari kegiatan ini adalah para karyawan pada level manajemen menengah (*middle management*) yang mengelola anggota timnya dan bertanggung jawab kepada manajemen atas. Kegiatan ini terdiri dari 3 tahap, yakni: (1) pra-pelaksanaan, (2) pelaksanaan, dan (3) evaluasi (Gambar 1).



Gambar 1. Alur tahap pengabdian

Pada tahap pra-pelaksanaan, tim pelaksana pengabdian berkomunikasi dan berdiskusi dengan mitra untuk mengidentifikasi kebutuhan mitra. Hasil dari diskusi ini menentukan tema dari kegiatan pengabdian. Setelah itu, tim pelaksana pengabdian mulai menyusun materi tentang kepemimpinan. Tahap pelaksanaan dilakukan dalam dua sesi pertemuan di kantor pusat PT.X, dilaksanakan secara luring dengan masing-masing pertemuan berdurasi 120

menit. Setelah rangkaian pelaksanaan selesai, tim pengabdian melakukan evaluasi sebagai bentuk perbaikan ke depan.

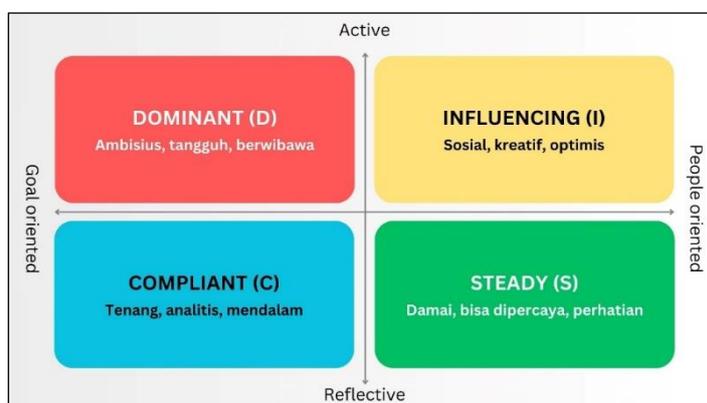
HASIL DAN PEMBAHASAN

Adapun pelatihan ini menghasilkan tiga hal: (1) peserta mengenali karakter mereka berdasarkan model DISC, (2) peserta dapat mengenali gaya kepemimpinan mereka berdasarkan model DISC, dan (3) peserta dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka kepada anggota tim berdasarkan model DISC. DISC merupakan model kepribadian yang menggolongkan sifat manusia ke dalam empat kategori, dan setiap orang memiliki satu atau dua karakter yang dominan (Masen et al., 2022).

Pelaksanaan Sesi 1

Pertama-tama, semua peserta pelatihan mendapatkan *assessment* DISC dari pelaksana. Hasil dari *assessment* tersebut akan menunjukkan kadar aspek *dominance*, *influence*, *steadiness*, dan *compliance* dalam diri mereka. Penjelasan masing-masing karakter adalah sebagai berikut (Masen et al., 2022):

1. Individu dengan skor Dominance (D) yang tinggi memiliki gaya komunikasi yang langsung, bertindak cepat, dan berfokus pada tujuan.
2. Individu dengan skor Influence (I) yang tinggi juga memiliki gaya komunikasi yang langsung dan bertindak cepat, tetapi lebih berorientasi kepada orang dan berenergi tinggi, selain juga kerap dianggap lebih ekstrover dibanding ketiga karakter lainnya.
3. Individu dengan skor Steadiness (S) yang tinggi memiliki gaya komunikasi tidak langsung dan bertindak dengan lebih lambat, berorientasi pada hubungan dan bersikap terbuka, serta penyabar.
4. Individu dengan skor Compliance (C) yang tinggi juga memiliki gaya komunikasi tidak langsung dan bertindak dengan lebih lambat, sebagai akibat dari sifat mereka yang lebih mengutamakan rencana sebelum bertindak dan sangat mengikuti struktur.



Gambar 2. Deskripsi profil DISC

Tujuan mengetahui profil kepribadian masing-masing individu adalah agar peserta dapat mengenali diri dan dapat melakukan fungsi kepemimpinan dengan baik, sesuai dengan (Asiabar et al., 2020) bahwa pemimpin yang mengenali dan memahami kepribadiannya sendiri dapat menyesuaikan perilaku dan kekuatannya dalam mengelola kelompok. Pada sesi ini, peserta berkesempatan untuk lebih mengenal dan menyadari diri (*self-awareness*) melalui

hasil tes DISC mereka, sesuai dari tujuan sesi ini bahwa karyawan yang memiliki *self-awareness* akan mampu memimpin timnya dengan lebih baik dan memiliki manajemen stres yang lebih baik (Popa & Ben, 2022). Keempat karakter dari profil DISC di atas dapat divisualisasikan dalam bentuk matriks agar lebih mudah dipahami oleh peserta (Gambar 2).

Pelaksanaan Sesi 2

Pada sesi kedua, peserta mendapatkan penjelasan tentang gaya komunikasi dan gaya kepemimpinan menggunakan model DISC tersebut. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut (Ahmad et al., 2021; Slowikowski, 2005):

1. Pemimpin dengan karakter utama *dominant* (D) memiliki karakter yang tegas, cepat dalam mengambil keputusan, dan fokus pada hasil. Memiliki energi yang tinggi dan cenderung dominan dalam memimpin, tetapi bisa bersifat terlalu mengendalikan dan kurang terbuka terhadap ide-ide lain.
2. Pemimpin dengan karakter utama *influencing* (I) memiliki karakter yang optimis, kreatif, dan senang berinteraksi dengan anggota tim. Sebagai pemimpin, mereka senang berbagi ide dan menginspirasi tim. Namun kelemahannya adalah fokus yang mudah berubah dan sulit memberi arahan detail.
3. Pemimpin dengan karakter utama *steady* (S) memiliki sifat yang stabil dan tenang, serta menghindari konflik. Dalam memimpin, mereka lebih peduli pada hubungan interpersonal dibandingkan hasil cepat, tetapi hal ini juga menyebabkan delegasi tugas yang tidak tegas dan pemimpin cenderung pasif.
4. Pemimpin dengan karakter utama *compliant* (C) memiliki sifat teliti, perfeksionis dan sangat berfokus pada data. Sifatnya yang menghargai data dan prosedur membuat mereka agak lambat dalam mengambil keputusan dan kurang fleksibel, tetapi mereka memiliki kemampuan analisis masalah yang mendalam.



Gambar 3. Gaya kepemimpinan berdasarkan profil DISC

Materi penjelasan disajikan dalam bentuk matriks untuk membantu peserta lebih mudah memahami isi materi (Gambar 3).

Mengetahui gaya komunikasi dan gaya kepemimpinan juga akan meningkatkan *self-awareness* peserta, yang akan membantu peserta menjadi pemimpin yang lebih efektif bagi anggota timnya (Popa & Ben, 2022; Hartung, 2020). Selain itu, dengan mengenal gaya komunikasi, peserta yang merupakan seorang pemimpin di level *mid management* juga dapat menyesuaikan gaya komunikasinya, sesuai dengan kajian sebelumnya bahwa gaya

komunikasi dapat memengaruhi performa organisasi (Sabino et al., 2021) dan memperbaiki komunikasi antar personil di dalam organisasi (Lee & Kim, 2021).

Pelaksana pengabdian juga menjelaskan karakter anggota tim berdasarkan DISC dan cara memimpinya. Materi ini diberikan dengan harapan peserta bisa melakukan fungsi kepemimpinan dan komunikasi sesuai dengan karakter anggota timnya masing-masing. Penjelasan adalah sebagai berikut (Masen et al., 2022):

1. Anggota tim dengan karakter *dominant* (D) memiliki *pace* kerja yang cepat, tetapi tidak bergerak jika tidak ada urgensi. Strateginya adalah, pemimpin dapat menetapkan tenggat waktu yang jelas.
2. Anggota tim dengan karakter *influencing* (I) memiliki memiliki antusiasme yang besar tetapi cepat menurun. Kendala mereka adalah mudah terdistraksi dengan hal-hal lain. Pemimpin dapat menghadapinya dengan memberikan dorongan dan arahan saat antusiasme dan fokus mereka mulai menurun.
3. Anggota tim dengan karakter *compliant* (C) memiliki daya analisis yang mendalam dan berbasis data. Sangat detil, tetapi bisa menghabiskan waktu terlalu lama dalam persiapan dan mengumpulkan data. Pemimpin dapat membantunya dengan memberikan data yang detil dan lengkap.
4. Anggota tim dengan karakter *steady* (S) bersifat cenderung pasif dan menghindari perubahan. Pemimpin bisa menghadapinya dengan mengarahkan untuk memulai langkah kecil yang mudah dilakukan.

Mengenal dan menyesuaikan diri dalam berkomunikasi dan memimpin anggota tim akan membantu karyawan untuk melakukan *job crafting*, yang berkontribusi terhadap kreativitas karyawan dan *person-organization fit* (Zhu et al., 2022). Pemimpin yang mengetahui cara kerja dan gaya komunikasi anggotanya juga akan mampu memimpin anggota tim sesuai dengan kekuatan mereka (*strength-based leadership*), yang diketahui berperan besar terhadap *work engagement* karyawan (Wang et al., 2023).



Gambar 4. Mengenal dan memimpin anggota tim berbasis DISC

Materi penjelasan juga disajikan dalam bentuk matriks untuk membantu peserta lebih mudah memahami isi materi (Gambar 4).

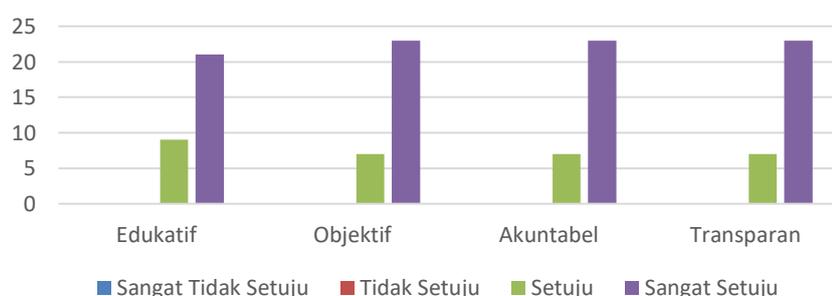
Monitoring dan Evaluasi

Evaluasi dilakukan dengan memberikan kuesioner yang diisi oleh peserta. Kuesioner terdiri dari empat indikator, yakni (1) edukatif, (2) objektif, (3) akuntabel, dan (4) transparan. Indikator edukatif menilai seberapa kegiatan pengabdian bermanfaat dan menjawab

kebutuhan peserta, indikator objektif menilai kesesuaian materi kegiatan pengabdian dengan kondisi dan masalah yang dihadapi oleh peserta, indikator akuntabel menilai kejelasan materi pengabdian sehingga mudah dipahami oleh peserta, dan indikator transparan menilai seberapa tim pelaksana pengabdian dapat melibatkan peserta secara aktif dalam pelaksanaan kegiatan. Kuesioner menggunakan format skala Likert dengan rentang penilaian 1 (sangat tidak sesuai) sampai 5 (sangat sesuai).

Tabel 1. Hasil evaluasi pelaksanaan kegiatan dari peserta

No.	Indikator	Deskripsi	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju	Skor Rata-Rata
1.	Edukatif	Kegiatan pengabdian bermanfaat dan menjawab kebutuhan peserta	0	0	9 (30%)	21 (70%)	3,72
2.	Objektif	Kesesuaian materi kegiatan pengabdian dengan kondisi dan masalah yang dihadapi oleh peserta.	0	0	7 (24%)	23 (76%)	3,79
3.	Akuntabel	Materi pengabdian jelas dan mudah dipahami oleh peserta	0	0	7 (24%)	23 (76%)	3,79
4.	Transparan	Peserta dilibatkan secara aktif dalam pelaksanaan kegiatan.	0	0	7 (24%)	23 (76%)	3,79



Gambar 4. Grafik evaluasi peserta

Kuesioner evaluasi diisi oleh seluruh peserta. Adapun skor rata-rata penilaian dari peserta menunjukkan angka di atas 3,7 untuk setiap indikator, menandakan bahwa secara keseluruhan kegiatan pengabdian ini bermanfaat dan memberikan kesan baik bagi peserta (Tabel 1 & Gambar 4).

SIMPULAN DAN SARAN

Kegiatan pengabdian ini memberikan gambaran kepada karyawan manajemen menengah tentang profil kepribadian masing-masing dan strategi kepemimpinan berdasarkan model DISC. Pengenalan diri merupakan langkah awal dalam kepemimpinan agar pemimpin dapat mengenali dan memahami kepribadiannya sendiri, kemudian menyesuaikan perilaku dan kekuatannya dalam mengelola kelompok (Asiabar et al., 2020). Adapun model DISC dapat digunakan dalam kepemimpinan, sebab DISC dapat membantu mengembangkan sinergi dan memadukan kekuatan yang berbeda-beda pada masing-masing anggota tim, di samping juga meningkatkan keterampilan interpersonal pemimpin (Slowikowski, 2005).

Kegiatan pengabdian terlaksana dengan baik, sesuai dengan kebutuhan mitra dan membantu peserta dalam perannya sebagai karyawan manajemen menengah, sesuai dengan hasil evaluasi. Berdasarkan kegiatan ini, tim pelaksana pengabdian memberikan rekomendasi agar para karyawan manajemen menengah tidak hanya dibekali softskill seperti gaya kepemimpinan dan komunikasi, tetapi juga dibekali dengan hardskill seperti cara penyusunan sasaran kerja agar delegasi tugas kepada anggota tim juga dapat terlaksana dengan efektif.

UCAPAN TERIMA KASIH

Tim penulis mengucapkan terima kasih kepada PT.X yang berada di Jakarta Utara sebagai mitra pengabdian dan Divisi Penelitian, Pengabdian Masyarakat & QL Universitas Bunda Mulia yang telah mendanai kegiatan pengabdian ini sehingga terlaksana dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, A., Yuliadi, I., & Pribadi, F. (2021). Disc Personality Model and Leadership Style in Hospital. *Jurnal Aisyah : Jurnal Ilmu Kesehatan*, 6, 261–266. <https://doi.org/10.30604/jika.v6is1.990>
- Ancarani, A., Arcidiacono, F., Di Mauro, C., & Giammanco, M. D. (2021). Promoting work engagement in public administrations: the role of middle managers' leadership. *Public Management Review*, 23(8), 1234–1263. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1763072>
- Artina, B. S., Desnasari, D., Fitriyah, F., & Rizkita, R. G. (2020). The Workforce in Indonesian Organizations: An Analysis Based Upon the Cultural Dimensions of Hofstede's Model. *Journal of International Conference Proceedings*, 3(1), 56–64. <https://doi.org/10.32535/jicp.v2i4.780>
- Benlahcene, A., & Meddour, H. (2023). How Poor Leadership Skills Elicit Unethical Behavior: Evidence from Public Organizations. *Jurnal Studi Pemerintahan*, November, 409–422. <https://doi.org/10.18196/jgp.v13i3.16136>
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(1), 3–5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Bormasa, M. F. (2022). *Kepemimpinan Dan Efektivitas Kerja*. Pena Persada.
- Chandra, Y., & Wibowo Widhianto, C. (2023). The Influence of Leadership Style and Work Motivation On Job Engagement Mediated By Job Satisfaction. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 4(11), 1196–1210. <https://doi.org/10.59141/jjss.v4i11.929>
- Chaplin-Cheyne, T. (2021). the Limitations of Transformational Leadership. *Scope*, 2021(10), 170–174. <https://doi.org/10.34074/scop.4010023>
- Eisenberg, J., Post, C., & DiTomaso, N. (2019). Team Dispersion and Performance: The Role of Team Communication and Transformational Leadership. *Small Group Research*, 50(3), 348–380. <https://doi.org/10.1177/1046496419827376>
- Emblemsvåg, M. S., & Emblemsvåg, J. (2023). How Bad Leaders Can Drive Out Good Leaders. *Journal of Leadership Studies*, 17(3), 5–26. <https://doi.org/10.1002/jls.21864>
- Fuqua, R. M., & Bryan, J. (2017). The Psychology of Leadership Selection: DiSC Results and Leadership Success in Health Care. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 4(10). <https://doi.org/10.14738/assrj.410.3136>
- Garvin, G., & Winata, W. B. (2017). Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Keterikatan Kerja (Studi Pada Karyawan Universitas X). *Psibernetika*, 9(1), 37–53. <https://doi.org/10.30813/psibernetika.v9i1.476>
- Harding, N., Lee, H., & Ford, J. (2014). Who is 'the middle manager'? *Human Relations*, 67(10), 1213–1237. <https://doi.org/10.1177/0018726713516654>
- Hartung, P. (2020). The Impact of Self-Awareness on Leadership Behavior. *Journal of Applied Leadership and Management*, 8(2), 1–21. <https://journal-alm.org/article/view/21067>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26.
- Isgunandar, I., Mulyani, I., & Niswaty, R. (2022). The Effect of Democratic Leadership Style on Employee Performance at PDpark Makassar Raya. *Pinisi Journal of Education and Management*, 1(2), 213. <https://doi.org/10.26858/pjoem.v1i2.41735>

- Korejan, M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 452. <https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3s.192>
- Lee, Y., & Kim, J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review*, 47(1), 101998. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101998>
- Maisyura, Aisyah, T., & Nur Ilham, R. (2022). Transformational leadership In organizational redesign. *Jurnal Ekonomi*, 11(3), 478–488.
- Masen, E., Hedlund, D., & Tingle, J. K. (2022). *Digital Commons @ Trinity The Use of DISC Behavioral Profiling and Training : An Innovative Pedagogical Strategy to Enhance Learning and Future Career Opportunities in Sport Management and Sport Coaching Higher Education Classrooms The Use of DISC Behavior. 1*, 82–103.
- Patapan, H. (2017). Democratic Leadership. *Islam beyond Conflict: Indonesian Islam and Western Political Theory, January 2019*, 65–75. <https://doi.org/10.4324/9781315251769-17>
- Pierre, D. E., & Okstad, J. (2021). Utilizing leadership assessment tools in graduate education. *New Directions for Student Leadership*, 2021(170), 87–95. <https://doi.org/10.1002/yd.20445>
- Popa, R. E., & Ben, Z. (2022). How Can Emotional Intelligence / Mindfulness / Disc Types , And Physiological Data Help with Stress Management for Technical Leaders ? *Journal of Business Studies Quarterly*, 12(1), 1–16.
- Sabino, L. R., Reis Neto, M. T., Morais, G. M., & Santos, V. F. dos. (2021). Leadership, Communication, and Resistance Influence Organizational Performance. *Latin American Business Review*, 22(3), 265–286. <https://doi.org/10.1080/10978526.2021.1897469>
- Saputra, R. J., & Dahlan, K. S. S. (2024). Factors that Affect Work Attachment Mediated by the Perception of Organizational Support in Mining Companies PT. XYZ. *Interdisciplinary Journal and Humanity (INJURITY)*, 3(8), 519–528. <https://doi.org/10.58631/injury.v3i8.230>
- Sarabi Asiabar, A., Kafaei Mehr, M. H., Arabloo, J., & Safari, H. (2020). Leadership effectiveness of hospital managers in Iran: a qualitative study. *Leadership in Health Services*, 33(1), 43–55. <https://doi.org/10.1108/LHS-04-2019-0020>
- Setiawan, A. (2025). *Democratic Leadership and Its Role in Enhancing Community Participation in Village Development : A Case Study of Jatimulya Village , Majalengka*. 2(1), 83–92.
- Slowikowski, M. K. (2005). Using the DISC behavioral instrument to guide leadership and communication. *AORN Journal*, 82(5). [https://doi.org/10.1016/S0001-2092\(06\)60276-7](https://doi.org/10.1016/S0001-2092(06)60276-7)
- Sneath, K. N. (2021). Strengthening and transforming non-profits with leadership profiles and assessments. *New Directions for Student Leadership*, 2021(170), 97–107. <https://doi.org/10.1002/yd.20446>
- Thompson, R., Patterson, N., Mavin, and S., & Corlett, S. (2024). Learning from poor leadership practice. *Management Learning*, X. <https://doi.org/10.1177/13505076241296005>
- Thu, S., & Widhianto, C. W. (2023). Analysis of the Effect of Leadership Style, Financial Rewards and Work Environment on Turnover Intention Mediated by Job Satisfaction (Empirical Study: Private Bank Jakarta Employees). *Asian Journal of Social and Humanities*, 2(2), 1752–1767. <https://doi.org/10.59888/ajosh.v2i2.166>
- Wang, J., van Woerkom, M., Breevaart, K., Bakker, A. B., & Xu, S. (2023). Strengths-based leadership and employee work engagement: A multi-source study. *Journal of Vocational Behavior*, 142(June 2022), 103859. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103859>
- Westover, J. H. (2024). When Leadership Fails: Red Flags to Watch For. *Leadership Review*, 15(3). <https://doi.org/doi.org/10.70175/hclreview.2020.15.3.3>
- Wolor, C. W., Nurkhin, A., & Citriadin, Y. (2021). Leadership style for millennial generation, five leadership theories, systematic literature review. *Quality - Access to Success*, 22(184), 105–110. <https://doi.org/10.47750/QAS/22.184.13>
- Yang, Q., & Zhu, X. (2022). Based on the leadership style of different companies to analyze the advantages and disadvantages of different management styles. *BGP Business & Management*, 31, 508–512. <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v31i.2670>
- Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., & Cao, Q. (2022). Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Organization Fit. *Frontiers in Psychology*, 13(May), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.827057>