

ANALISIS KEPEMIMPINAN TERHADAP EFISIENSI PENCAPAIAN TUJUAN DIVISI CSR PT. BUKIT ASAM

Yudhistira Anugerah Pratama¹, Ria Hutami Putri², Fathur Rhozman Nurokhim³,
Nurhaeni Sikki⁴

¹ Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran

^{2,3} Fakultas Ekonomi, Universitas Sangga Buana

⁴ Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sangga Buana

¹ korespondensi: yudhistira18001@mail.unpad.ac.id

ABSTRACT

To achieve efficiency in achieving organizational goals, leaders can apply five dimensions of leadership based on strategic vision, communication, member development, effective division and tasks, and objective work evaluation. This study describes five dimensions of leadership in the CSR Division of Bukit Asam Company. The study used qualitative descriptive methods using interviews and secondary data. The results showed that the head of CSR Division of Bukit Asam Company has implemented five dimensions of leadership, thus having a significant positive impact, both performance and reputation. In this case, the head of CSR Division of Bukit Asam Company needs to maintain and improve its ability to lead in order to achieve the goals of the CSR Division of Bukit Asam Company efficiently.

Keywords: strategic vision, communication, member development, effective task distribution, objective work evaluation

ABSTRAK

Untuk mencapai efisiensi dalam mencapai tujuan organisasi, pemimpin dapat menerapkan lima dimensi kepemimpinan berdasarkan visi strategis, komunikasi, pengembangan anggota, pembagian dan tugas efektif, dan evaluasi kerja objektif. Penelitian ini mendeskripsikan lima dimensi kepemimpinan di Divisi CSR PT. Bukit Asam. Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan menggunakan wawancara dan data sekunder. Hasil penelitian menunjukkan ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam telah menerapkan lima dimensi kepemimpinan, sehingga memberikan dampak positif yang cukup signifikan, baik kinerja maupun reputasi. Dalam hal ini, ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam perlu menjaga dan meningkatkan kemampuannya dalam memimpin agar mencapai tujuan Divisi CSR PT. Bukit Asam secara efisien.

Kata kunci: visi strategis, komunikasi, pengembangan anggota, pembagian tugas efektif, evaluasi kerja objektif

PENDAHULUAN

Tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) telah menjadi subjek perdebatan sejak tahun 1950-an. Definisi CSR telah berubah secara signifikan terkait dengan bagaimana ia digunakan (1, 2). Perspektif konvensional tentang CSR beralih ke hubungan bisnis-masyarakat, terutama mengacu pada upaya perusahaan atau firma untuk memecahkan masalah sosial. Ini terbatas pada filantropi.

Pada awal abad ke-20, kinerja sosial terkait dengan kinerja pasar. Pandangan ini dianut oleh banyak orang. Namun, dia menyarankan manajemen untuk menerapkan etika *economizing*, yang berarti menghemat sumber daya dengan cara yang efisien untuk menggunakan dan menggerakkan sumber daya. Dengan melakukannya, bisnis perusahaan memiliki kemampuan untuk meningkatkan standar hidup orang dan menghasilkan kekayaan bagi masyarakat (3).

CSR adalah gagasan di mana perusahaan mempertimbangkan kepentingan masyarakat dengan melakukan hal-hal yang berdampak pada pemasok, pelanggan, anggota, pemegang saham, masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya (4, 5, 6, 7). Kewajiban ini menunjukkan bahwa bisnis harus mematuhi undang-undang dan secara sukarela berusaha meningkatkan kesehatan anggota dan keluarganya, serta komunitas lokal dan masyarakat luas (4, 5, 6, 7). *Corporate Social Responsibility* (CSR) merujuk pada rencana perusahaan atau firma untuk menjalankan operasinya dengan cara yang etis dan ramah masyarakat. CSR dapat mencakup hal-hal seperti investasi yang sensitif secara sosial, bekerja sama dengan komunitas lokal, membangun hubungan dengan anggota dan pelanggan, dan terlibat dalam pelestarian dan keberlanjutan lingkungan (4, 5, 6, 7).

Dalam sebuah perusahaan, dibutuhkan pengendali atau pihak yang memiliki sifat pemimpin (8). Pemimpin sangat penting bagi perusahaan agar memiliki koordinator yang dapat membuat keputusan (9, 10). Tidak diragukan lagi, untuk menjadi pemimpin suatu perusahaan harus memiliki kualitas kepemimpinan yang baik (11). Kemampuan untuk mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu perusahaan dikenal sebagai kepemimpinan (8). Selain itu, kepemimpinan juga mencakup kemampuan seseorang untuk membentuk perusahaan agar memiliki manfaat jangka panjang dengan melibatkan setiap anggotanya

(10). Karena itu, anggota memilih pemimpin perusahaan karena mereka percaya bahwa dia memiliki kekuatan untuk mempengaruhi setiap anggota untuk mencapai sejumlah tujuan (8, 9, 10).

Peran seorang pemimpin dapat mempengaruhi proses pengembangan, peningkatan kualitas, dan pencapaian tujuan perusahaan (11). Untuk meningkatkan efisiensi perusahaan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seorang pemimpin harus memahami tanggung jawab dan peran mereka dalam mengarahkan anggota. Secara alami, kepemimpinan yang baik dapat mempengaruhi efisiensi kerja anggota. Pengembangan anggota dan evaluasi kerja yang tepat dapat berkontribusi pada efisiensi pencapaian tujuan perusahaan (11). Namun, peran seorang pemimpin memengaruhi proses produktivitas, termasuk tingkat keberhasilan pencapaian tujuan (12, 13, 14).

Untuk mencapai tujuan dan meningkatkan efisiensi perusahaan, kepemimpinan sangat penting (11). Dengan kepemimpinan yang baik, anggota tim dapat mendapatkan inspirasi dan bekerja lebih baik. Berikut adalah beberapa analisis kepemimpinan tentang seberapa efektif pencapaian tujuan perusahaan (10):

1. Membangun visi strategis

Pemimpin harus memiliki visi yang jelas tentang tujuan perusahaan. Mereka harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang industri, pasar, dan kebutuhan konsumen untuk dapat menciptakan

strategi yang tepat. Visi yang jelas dan strategi yang tepat dapat membantu perusahaan untuk menghemat waktu dan anggaran.

2. Komunikasi

Komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan sangat penting untuk menjaga keharmonisan dan koordinasi dalam tim. Dalam hal ini, pemimpin harus berbicara dengan jelas dan memberikan instruksi yang tepat kepada anggota. Komunikasi yang buruk dapat memperlambat pekerjaan dan mengakibatkan kegagalan dalam proyek.

3. Pengembangan anggota

Pemimpin harus berinvestasi dalam pengembangan anggota dan membantu mereka menumbuhkan keterampilan baru. Ini dapat membantu anggota bekerja lebih efektif dan mendorong motivasi kerja mereka. Pengembangan anggota juga dapat membantu perusahaan melampaui *target* yang diharapkan.

4. Pembagian dan tugas yang efektif

Seorang pemimpin harus mampu menilai kemampuan setiap anggota dan memberikan tugas sesuai dengan kemampuannya. Hal ini dapat membantu mengoptimalkan produktivitas anggota.

5. Evaluasi kerja objektif

Penilaian kerja objektif dapat membantu pemimpin untuk mengetahui prestasi

anggota. Pemimpin dapat mengevaluasi kinerja anggota secara teratur untuk memastikan bahwa pekerjaan dilakukan secara efektif dan efisien. Evaluasi kerja yang objektif juga dapat membantu pemimpin memecahkan masalah yang mungkin timbul saat bekerja.

Peran seorang pemimpin dapat mempengaruhi proses pengembangan, peningkatan kualitas, dan pencapaian tujuan perusahaan (9). Untuk meningkatkan efisiensi perusahaan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seorang pemimpin harus memahami tanggung jawab dan peran mereka dalam mengarahkan anggota (9, 10). Secara alami, kepemimpinan yang baik dapat mempengaruhi efisiensi kerja anggota. Pengembangan anggota dan evaluasi kerja yang tepat dapat berkontribusi pada efisiensi pencapaian tujuan perusahaan (5). Namun, peran seorang pemimpin memengaruhi proses produktivitas perusahaan, termasuk tingkat keberhasilan pencapaian tujuan (12, 13, 14).

PT. Bukit Asam merupakan salah satu perusahaan ekstraktif yang memproduksi batu bara sekaligus memiliki divisi yang mengkaji tanggung jawab sosial (CSR). Berdasarkan hasil observasi, peneliti menemukan bahwa Divisi CSR PT. Bukit Asam dipimpin oleh pihak yang tidak memiliki latar pendidikan ilmu sosial. Berdasarkan hal tersebut, peneliti menetapkan rumusan masalah mengenai analisis kepemimpinan tentang efisiensi pencapaian tujuan Divisi CSR PT. Bukit Asam sebagai berikut:

1. Bagaimana pimpinan membangun visi strategis Divisi CSR PT. Bukit Asam?
2. Bagaimana pimpinan melakukan komunikasi di Divisi CSR PT. Bukit Asam?
3. Bagaimana pimpinan mengembangkan anggota Divisi CSR PT. Bukit Asam?
4. Bagaimana pimpinan membagi tugas secara efektif di Divisi CSR PT. Bukit Asam?
5. Bagaimana pimpinan mengevaluasi kerja objektif di Divisi CSR PT. Bukit Asam?

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Penelitian ini mengumpulkan data melalui wawancara dan melihat dokumen. Selain itu, jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Ketua dan anggota Divisi CSR PT. Bukit Asam memberikan sumber data primer kepada peneliti. Penelitian dimulai pada Oktober 2023, selama satu bulan.

Penelitian ini berfokus pada lima dimensi kepemimpinan (10), yaitu membangun visi

strategis, komunikasi, pengembangan anggota, pembagian dan tugas yang efektif, dan penilaian kerja yang objektif. Selain itu, analisis data dilakukan setelah data yang diperlukan dikumpulkan melalui proses wawancara dan observasi. Fokus analisis data adalah kepemimpinan di Divisi CSR PT. Bukit Asam dan bagaimana hal itu berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan. Reduksi data, klasifikasi data, dan kesimpulan adalah tahapan analisis data yang dilakukan dalam penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil PT. Bukit Asam

PT. Bukit Asam yang berlokasi di Jalan Parigi Nomor 1, Tanjung Enim, Sumatera Selatan telah beroperasi sejak tahun 1968. PT. Bukit Asam merupakan bagian dari *holding* perusahaan pertambangan MIND ID, yang bergerak dalam industri batu bara. PT. Bukit Asam mempunyai luas wilayah sebesar 7.700 hektare. PT. Bukit Asam mempunyai 2.057 orang pegawai dan memproduksi batu bara sebanyak 18,8 juta ton setiap tahunnya.



Gambar 1: PT. Bukit Asam

Sumber: Hasil penelitian, 2023

Kepemimpinan Ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam

Berikut adalah paparan penjelasan dan pembahasan hasil penelitian yang dilakukan melalui observasi lapangan dengan bantuan pedoman observasi serta pedoman wawancara yang diberikan kepada ketua dan anggota Divisi CSR PT. Bukit Asam yang menjadi informan. Data yang diperoleh dari pedoman observasi serta pedoman wawancara kemudian diinterpretasikan secara deskriptif guna menjawab dan mengetahui rumusan masalah penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya, sehingga penelitian ini dapat menggambarkan dan menganalisis informasi tentang dimensi kepemimpinan dari ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam dalam

meningkatkan efisiensi pencapaian tujuan perusahaan dalam mengkaji tanggung jawab sosial (CSR).

Membangun Visi Strategis

Hasil menunjukkan bahwa ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam sedang berusaha untuk membangun visi strategis perusahaan. Untuk mencapai visi ini, perlu dilakukan beberapa proses penting dalam menyusun rencana dan tujuan jangka panjang. Berikut adalah beberapa langkah yang diambil ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam untuk mencapainya:

1. Evaluasi situasi saat ini

Sebelum membuat visi strategis, ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam selalu meninjau keadaan saat ini, yang

mencakup lingkungan perusahaan internal dan eksternal, yang mencakup kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

2. Mendefinisikan nilai-nilai inti

Ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam selalu menetapkan nilai-nilai inti organisasi, yang merupakan filosofi, etika, dan tujuan perusahaan. Nilai-nilai ini membantu dalam pengambilan keputusan dan tindakan masa depan Divisi CSR PT. Bukit Asam.

3. Identifikasi tujuan jangka panjang

Tujuan jangka panjang organisasi yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu merupakan salah satu indikator penting dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, pimpinan Divisi CSR PT. Bukit Asam juga selalu berupaya membentuk tujuan yang spesifik, terukur, realistis, dan sesuai dengan visi PT. Bukit Asam itu sendiri.

4. Menerapkan strategi

Ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam selalu membuat strategi yang akan membantu mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Strategi ini mencakup rencana aksi yang spesifik, terukur, dan realistis.

Menurut anggota Divisi CSR PT. Bukit Asam, visi strategis yang dibuat oleh ketua memiliki dampak yang cukup signifikan terhadap perusahaan. Ini terlihat pada upaya ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam dalam

memberikan arahan yang jelas dan membantu anggota memahami tujuan jangka panjang yang ingin dicapai. Ini memajukan upaya Divisi CSR PT. Bukit Asam dan menjamin bahwa keputusan dan tindakan yang dilakukan sesuai dengan tujuan jangka panjang. Selain itu, visi strategis yang dibuat membantu Divisi CSR PT. Bukit Asam dalam menentukan apa yang harus dilakukan dan apa yang harus diprioritaskan. Visi strategis yang kuat dan matang memotivasi dan menginspirasi anggota Divisi CSR PT. Bukit Asam untuk bekerja lebih baik dan meningkatkan semangat dan kebanggaan mereka dalam mencapai tujuan. Dengan mengetahui tujuan jangka panjang, mereka dapat memprioritaskan tindakan dan keputusan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Membangun visi strategis adalah langkah penting dalam membuat strategi yang efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Visi strategis organisasi adalah rencana atau tindakan yang diambil oleh manajemen organisasi untuk mencapai tujuan dan tujuan jangka panjangnya (15). Visi strategis mencakup cara organisasi memanfaatkan sumber daya yang tersedia, seperti orang, keuangan, teknologi, dan infrastruktur, untuk mencapai tujuan tersebut. Sebuah organisasi dapat tetap relevan dan kompetitif sambil menciptakan nilai tambah bagi anggota, konsumen, dan mitranya dengan memiliki visi strategis yang kuat (16, 17, 18, 19).

Visi strategis organisasi sangat bermanfaat bagi organisasi (19). Visi strategis ini memberikan jalan yang jelas bagi setiap anggota dan membantu organisasi fokus pada tujuan jangka panjang. Menurut hasil, ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam telah menerapkan visi strategis untuk membantu mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Ini menunjukkan bahwa Divisi CSR PT. Bukit Asam memiliki tujuan yang jelas dalam jangka waktu tertentu. Visi strategis Divisi CSR PT. Bukit Asam terkait dengan tujuan jangka panjang perusahaan dan memberikan arahan yang jelas tentang bagaimana mencapai tujuan tersebut. Visi strategis juga merupakan rencana aksi nyata yang dapat dilaksanakan oleh para anggota melalui penyusunan rencana strategis dan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas (9, 10, 19, 20).

Selanjutnya, peningkatan koordinasi dan konsistensi adalah hasil positif dari visi strategis perusahaan (15). Hasil menunjukkan bahwa ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam telah menerapkan visi strategis untuk memastikan bahwa semua keputusan dan tindakan yang diambil oleh manajemen Divisi CSR PT. Bukit Asam sejalan dengan visi tersebut. Ini terbukti dengan meningkatnya konsistensi dalam pengambilan keputusan dan tindakan, sehingga Divisi CSR PT. Bukit Asam dapat menghindari tindakan yang tidak sesuai dengan tujuan jangka panjang. Visi strategis Divisi CSR PT. Bukit Asam juga dapat membantu meningkatkan koordinasi. Ini

menunjukkan bahwa anggota dapat bekerja sama dengan lebih baik untuk mencapai tujuan jangka panjang Divisi CSR PT. Bukit Asam. Ini juga membantu mengurangi konflik tindakan atau keputusan yang dibuat oleh manajemen (9, 10, 21).

Visi strategis organisasi dapat meningkatkan kinerja karena memberikan arahan yang jelas tentang tujuan yang akan dicapai dalam jangka panjang (22). Dengan memiliki visi strategis yang jelas, perusahaan dapat memfokuskan upaya mereka pada tujuan yang akan dicapai dalam jangka panjang, dan mereka dapat memberi semua anggota organisasi arah yang jelas (21, 22). Hasil menunjukkan bahwa ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam juga telah berusaha untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Upaya untuk menunjukkan hal ini termasuk mendorong manajer untuk berusaha lebih keras, menghindari tindakan yang tidak efektif atau tidak sesuai dengan tujuan, meningkatkan koordinasi dan kolaborasi antar anggota Divisi CSR PT. Bukit Asam, membuat rencana aksi yang jelas dan konkret, dan membuat keputusan yang lebih baik dan efisien (10, 21, 22).

Ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan inovasi dan adaptasi organisasi dan kepercayaan pemangku kepentingan, berdasarkan visi strategis yang jelas dan terintegrasi. Salah satu contohnya adalah Divisi CSR PT. Bukit Asam yang menggunakan inovasi dalam melakukan

pengkajian tanggung jawab sosial perusahaan. Divisi CSR PT. Bukit Asam dapat melakukan inovasi dengan memiliki visi strategis. Visi strategis dapat membantu Divisi CSR PT. Bukit Asam mengidentifikasi peluang dan hambatan di masa depan, sehingga anggota dapat beradaptasi dengan cepat dan menciptakan nilai tambah bagi pemangku kepentingannya (10, 21, 22).

Komunikasi

Penelitian menunjukkan bahwa anggota Divisi CSR PT. Bukit Asam tidak dapat berkomunikasi dengan baik, yang menyebabkan mereka tidak memahami tujuan atau tanggung jawab mereka. Akibatnya, mereka tidak dapat bekerja sama dengan baik untuk mencapai tujuan Divisi CSR PT. Bukit Asam. Akibatnya, ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam selalu berkomunikasi dengan anggota melalui cara baik dan terbuka. Untuk membantu Divisi CSR PT. Bukit Asam mencapai tujuannya, ketua telah melakukan beberapa hal berikut:

1. Menghindari konflik

Komunikasi yang baik mencegah konflik dan kesalahpahaman antar anggota Divisi CSR PT. Bukit Asam. Jika ada kesalahpahaman, ketua berusaha memperbaikinya melalui diskusi dan pertimbangan.

2. Meningkatkan kerja sama

Manajemen Divisi CSR PT. Bukit Asam dapat bekerja sama dengan baik untuk mencapai tujuan mereka melalui

komunikasi yang efektif. Misalnya, anggota dapat dengan mudah bertukar informasi dan sumber daya, serta membahas masalah dan kemajuan mereka.

3. Meningkatkan efisiensi produktivitas

Selain itu, komunikasi yang efektif dapat meningkatkan hasil dan produktivitas perusahaan. Sebagai contoh, komunikasi yang efektif dapat memastikan bahwa anggota Divisi CSR PT. Bukit Asam memiliki pemahaman yang jelas tentang fungsi dan tanggung jawab mereka, sehingga tidak ada pekerjaan yang tumpang tindih atau diulang.

Peneliti menemukan bahwa ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam melakukan upaya tambahan selain menerapkan komunikasi yang efektif untuk mencapai tujuan. Komunikasi yang efektif tidak hanya searah dari ketua ke anggota, tetapi juga sebaliknya. Dengan demikian, ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam melakukan upaya untuk mendukung komunikasi dua arah, seperti forum diskusi atau sesi tanya jawab. Selain itu, untuk mendukung komunikasi dua arah, ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam juga menggunakan media komunikasi yang efisien. Memilih media yang tepat untuk berkomunikasi merupakan hal penting. Media yang tepat dapat memastikan bahwa pesan disampaikan dengan efektif dan dengan cara yang jelas. Ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam menggunakan media komunikasi seperti

email, papan pengumuman, dan aplikasi pesan instan untuk mengirimkan pesan dengan baik.

Ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam mengatakan bahwa tidak hanya menggunakan media komunikasi yang efektif, tetapi juga selalu melibatkan semua anggota dalam proses pengambilan keputusan karena mereka harus merasa memiliki suara dalam organisasi dan pandangan mereka harus dihormati. Menurutnya, melibatkan anggota dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan kepercayaan dan memperkuat komunikasi dalam Divisi CSR PT. Bukit Asam. Salah satu upaya lain yang dilakukan adalah pelatihan komunikasi. Hasil menunjukkan bahwa pelatihan ini dapat membantu manajemen Divisi CSR PT. Bukit Asam memahami cara yang tepat untuk berkomunikasi dengan rekan kerja dan ketua. Pelatihan ini juga dapat memastikan bahwa pesan tersampaikan dengan jelas dan efektif.

Untuk mencapai tujuan perusahaan, komunikasi yang efektif sangat penting. Komunikasi adalah pengiriman, penerimaan, dan pertukaran informasi antar individu atau kelompok dalam perusahaan untuk mencapai tujuan tertentu (10). Komunikasi tersebut dapat bersifat vertikal, horizontal, atau diagonal (22). Komunikasi vertikal terjadi antara individu atau kelompok pada hierarki yang berbeda, seperti antara pemimpin dan anggota atau antara anggota dan supervisor. Komunikasi horizontal terjadi antara individu atau kelompok pada hierarki yang sama, seperti antar anggota departemen yang

berbeda. Di sisi lain, komunikasi diagonal adalah jenis komunikasi antara individu atau kelompok pada hierarki yang tidak berhubungan langsung satu sama lain (22).

Ada banyak cara untuk berkomunikasi dalam perusahaan, seperti rapat, memo, *email*, dan komunikasi *online* (9). Komunikasi yang efektif sangat penting untuk memastikan anggota memahami tujuan perusahaan dan dapat bekerja sama secara efisien untuk mencapainya (23, 24). Sangat penting bagi perusahaan untuk mengembangkan strategi komunikasi yang efektif dan memastikan bahwa setiap anggota terlibat dalam komunikasi yang baik dan terbuka, karena komunikasi yang buruk dapat menyebabkan kebingungan, kesalahpahaman, dan konflik, sementara komunikasi yang baik dapat meningkatkan kerja sama, kinerja, dan kepuasan kerja (23, 24).

Berbagai upaya dapat dilakukan untuk meningkatkan komunikasi dalam organisasi. Sebagai hasil, ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam telah membuat kebijakan komunikasi untuk seluruh anggota agar memahami prosedur komunikasi yang tepat dan benar. Misalnya, anggota harus berbicara dengan sopan dan santun, salam harus disertakan ketika mereka membuka percakapan, dan ada waktu-waktu tertentu di mana anggota tidak boleh berbicara, seperti saat istirahat malam. Ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam berusaha untuk menjalin hubungan baik antar anggota karena dalam lingkungan kerja yang baik,

komunikasi lebih mudah dan terbuka (10, 23, 24).

Memiliki forum diskusi atau forum terbuka dalam perusahaan dapat membantu setiap anggota dapat berbicara secara bebas dan menyampaikan pendapat mereka (25, 26). Hasil menunjukkan bahwa ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam telah membuat forum diskusi atau forum terbuka. Ini dilakukan untuk meningkatkan kerja sama dan pertukaran informasi antar anggota Divisi CSR PT. Bukit Asam, yang tentunya akan berdampak pada efisiensi pencapaian tujuan. Menentukan tujuan forum diskusi atau terbuka perusahaan dan menetapkan aturan yang jelas tentang apa yang boleh dan tidak boleh dibicarakan di sana adalah upaya yang dilakukan. Berbicara dengan cara yang baik, menggunakan bahasa yang sopan dan tidak menyinggung, dan menanggapi atau mengajukan pertanyaan adalah salah satu dari aturan ini. Selanjutnya, ajak manajemen Divisi CSR PT. Bukit Asam untuk berpartisipasi dalam forum diskusi yang didukung oleh media yang tepat sehingga topik diskusi yang menarik dan relevan terkait kegiatan Divisi CSR PT. Bukit Asam (9, 10, 25, 26).

Pengembangan Anggota

Menurut hasil penelitian, ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam melakukan beberapa upaya untuk mengelola gedung agar tujuan Divisi CSR PT. Bukit Asam dapat dicapai dengan lebih efisien:

1. Buat visi yang strategis dan jelas

Ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam memiliki visi strategis yang jelas tentang tujuan dan arah Divisi CSR PT. Bukit Asam. Ini membantu manajemen memahami dan mengadopsi nilai-nilai yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

2. Memberikan pelatihan

Pelatihan dan pengembangan yang diberikan oleh ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam membantu pengelola memperoleh keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan Divisi CSR PT. Bukit Asam. Ini juga membantu pengelola merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang.

3. Memfasilitasi pekerjaan

Ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam membantu anggota bekerja dengan baik di perusahaan. Untuk mencapai hal ini, ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam memberikan tugas yang jelas, menjalin komunikasi yang baik, dan mendorong kolaborasi.

Menurut anggota Divisi CSR PT. Bukit Asam, upaya ketua untuk membangun pengelola yang memiliki motivasi tinggi, komitmen yang kuat, dan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan Divisi CSR PT. Bukit Asam berdampak positif pada pencapaian tujuan. Ketua telah membuat manajemen Divisi CSR PT. Bukit Asam memiliki

keterampilan dan pengetahuan yang lebih baik dalam menjalankan tanggung jawab mereka. Akibatnya, produktivitas dan kualitas pekerjaan telah meningkat.

Membangun anggota Divisi CSR PT. Bukit Asam dapat meningkatkan motivasi dan komitmen manajemen terhadap perusahaan dan tujuannya, mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan lebih fokus. Selain itu, membangun anggota Divisi CSR PT. Bukit Asam dapat meningkatkan kepercayaan satu sama lain dan antara anggota dan ketua. Ini meningkatkan efisiensi kerja dan meningkatkan hubungan baik dan saling mendukung. Anggota Divisi CSR PT. Bukit Asam juga lebih mampu berpikir kreatif dan menghasilkan inovasi baru, seperti yang terlihat dari keberadaan mereka yang membantu perusahaan menjadi lebih fleksibel dan tanggap terhadap perubahan lingkungan.

Membangun anggota perusahaan adalah proses meningkatkan potensi dan kapasitas seseorang dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan bersama (21, 27, 28, 29). Tujuan pembentukan anggota perusahaan adalah untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, motivasi, dan komitmen anggota perusahaan sehingga mereka dapat berkontribusi semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan perusahaan. Hasil menunjukkan bahwa ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam telah melakukan berbagai upaya untuk membangun manajemen, termasuk memberikan pelatihan dan mempermudah pekerjaan manajemen. Melalui upaya ini,

anggota Divisi CSR PT. Bukit Asam merasa dihargai dan terlibat aktif dalam perusahaan. Mereka juga berkontribusi semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan (21, 27, 28, 29).

Peningkatan produktivitas dan kualitas kerja merupakan tujuan utama dari pengembangan anggota (4, 5). Hasil menunjukkan bahwa anggota Divisi CSR PT. Bukit Asam telah berusaha untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja mereka. Ini terbukti dengan pelatihan dan pengembangan yang diberikan ketua kepada anggota untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka terkait dengan tugas yang dilakukan. Ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam juga dapat membantu anggota dengan dukungan dan bimbingan. Anggota dapat meningkatkan kualitas kerja dan produktivitas mereka melalui umpan balik yang positif dan konstruktif dari ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam (4, 5).

Pembagian dan Tugas yang Efektif

Hasil menunjukkan bahwa ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam telah membagi tugas dan tanggung jawab dengan efektif kepada anggota. Hal ini memungkinkan anggota Divisi CSR PT. Bukit Asam melakukan tugasnya masing-masing tanpa tumpang tindih. Ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam telah melakukan hal-hal berikut untuk memastikan pengelola menerima dan membagi tugas dengan baik:

1. Identifikasi tugas dan tanggung jawab

Ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam menentukan peran dan tanggung jawab anggota untuk mencapai tujuan. Ini membantu dalam pembagian tugas yang tepat dan efisien.

2. Identifikasi kemampuan dan keahlian

Ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam menemukan kemampuan dan keahlian anggota, yang membantu dalam memilih anggota yang tepat untuk melakukan pekerjaan tertentu.

3. Menetapkan standar kinerja

Ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam menetapkan standar kinerja untuk setiap tugas dan tanggung jawab. Ini dilakukan untuk membantu mengevaluasi kinerja anggota dan meningkatkan kualitas kerja.

4. Membuat struktur yang jelas

Untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasi, ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam membuat struktur organisasi yang jelas yang menjelaskan tugas dan tanggung jawab masing-masing departemen.

5. Memberikan pelatihan

Pelatihan dan pengembangan diberikan oleh ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan anggota dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka, sehingga meningkatkan kualitas kerja dan produktivitas mereka sendiri.

Menurut ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam, pembagian tugas dan departemen bertujuan untuk membuat anggota lebih fokus pada tugas dan tanggung jawab mereka, sehingga mereka dapat melakukan pekerjaan dengan lebih efisien dan efektif, dan tujuan Divisi CSR PT. Bukit Asam dapat tercapai dengan lebih cepat dan tepat waktu. Dengan demikian, kualitas kerja Divisi CSR PT. Bukit Asam akan menjadi lebih baik. Selain itu, pembagian tugas dan departemen membantu anggota bekerja sama lebih baik, sehingga anggota merasa lebih teratur dan terorganisir saat melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Ini akan meningkatkan kepuasan anggota dengan pekerjaan mereka secara keseluruhan dan membantu mereka mencapai tujuan Divisi CSR PT. Bukit Asam.

Pembagian dan tugas yang efektif berarti memberikan dan mengelola pekerjaan kepada anggota dalam struktur yang baik (6, 9, 10, 13). Ini dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab setiap anggota dan mencapai tujuan dengan lebih cepat dan tepat waktu. Hasil menunjukkan bahwa ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam membagi dan membagi tanggung jawab secara efektif. Ini mencakup menentukan tugas apa yang harus dilakukan dan kemudian membaginya ke dalam kelompok pengelolaan yang jelas. Setiap kelompok atau divisi memiliki tugas dan tanggung jawab tertentu yang berfokus pada tujuan yang sama selalu mempertimbangkan kemampuan dan keahlian

pengelola untuk menempatkan mereka pada posisi yang sesuai dengan kemampuannya. Selain itu, koordinasi dan komunikasi yang baik antar divisi juga sangat penting untuk mencapai efisiensi dan efektivitas kerja (9, 10).

Pembentukan pembagian tugas dan tanggung jawab yang efektif dapat dilakukan dalam beberapa tahap (10, 24, 25). Tahap-tahap ini termasuk menganalisis tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh organisasi, menentukan tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh masing-masing anggota organisasi, dan menentukan hubungan dan hubungan antara tugas dan tanggung jawab tersebut. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam melakukan analisis tugas dan tanggung jawab untuk memastikan bahwa setiap anggota memahami tugas dan tanggung jawabnya dengan jelas dan dapat melaksanakannya secara efektif. Dengan demikian, Divisi CSR PT. Bukit Asam dapat memastikan bahwa pemahaman yang dimiliki oleh setiap anggota dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja, serta membantu Divisi CSR PT. Bukit Asam mencapai tujuan dengan lebih cepat (4, 9, 10).

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa anggota Divisi CSR PT. Bukit Asam telah menentukan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman mereka. Ini dilakukan untuk menempatkan anggota ke posisi yang sesuai dengan keahliannya untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan. Ketua

Divisi CSR PT. Bukit Asam mempertimbangkan untuk memberikan pelatihan atau pengembangan keterampilan kepada anggota yang tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan. Dengan menemukan kemampuan dan keterampilan yang tepat, Divisi CSR PT. Bukit Asam dapat memastikan bahwa setiap anggota yang ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahliannya dapat meningkatkan hasil (9, 10, 20, 30).

Memilih dan menentukan cara dan pola hubungan antara unit dan jabatan dalam perusahaan dikenal sebagai penentuan struktur. Ini penting untuk tugas dan pembagian yang efektif (10, 20, 30). Tujuan penentuan struktur adalah untuk menciptakan perusahaan yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan. Hasil menunjukkan bahwa ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam dapat menetapkan tujuan perusahaan yang didukung oleh tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada masing-masing unit dan jabatan. Ini juga menunjukkan hierarki dan kewenangan Divisi CSR PT. Bukit Asam. Ini membantu dalam pengambilan keputusan dan menentukan siapa yang bertanggung jawab atas pekerjaan tertentu. Akibatnya, ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam akan berusaha untuk mencapai tujuan dengan lebih efisien dan efektif. Selain itu, upaya ini meningkatkan komunikasi, koordinasi, dan kolaborasi antara unit dan posisi di Divisi CSR PT. Bukit Asam (10, 20, 30).

Evaluasi Kerja Objektif

Hasil menunjukkan bahwa ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam secara teratur memberikan evaluasi kerja yang tidak bias kepada setiap pengelola. Evaluasi kerja yang objektif ini dilakukan sebulan sekali. Tujuannya adalah untuk memantau perkembangan kinerja anggota tanpa menunjukkan kesan yang memaksakan. Untuk melakukan evaluasi kerja yang objektif, ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam melakukan beberapa tindakan berikut:

1. Menetapkan kriteria dan standar

Pertama-tama, ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam membuat standar yang jelas dan dapat diukur untuk menilai kinerja anggota. Kriteria ini harus relevan dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan, dan mereka juga harus menjelaskan kinerja yang diharapkan.

2. Membuat skala penilaian

Selanjutnya, ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam membuat skala penilaian yang objektif dan terukur, seperti skala angka atau skala kata, untuk menilai kinerja pengelola berdasarkan kriteria dan standar yang telah ditentukan.

3. Mengumpulkan data kinerja

Ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam mengumpulkan data kinerja manajemen selama periode penilaian, seperti catatan kinerja, laporan, hasil kerja, dan umpan balik dari rekan kerja.

4. Menganalisis data performa

Setelah data kinerja terkumpul, selanjutnya ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam melakukan analisis data untuk mengevaluasi kinerja pengelola berdasarkan kriteria dan standar yang telah ditentukan.

5. Memberikan masukan

Setelah evaluasi kerja selesai, ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam memberikan umpan balik yang objektif dan terukur kepada para anggota tentang kinerja mereka. Ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam juga selalu memberikan pujian atas prestasi yang baik dan memberikan rekomendasi perbaikan atas kinerja yang buruk kepada anggota.

6. Pengembangan rencana

Terakhir, ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam selalu membuat rencana pengembangan yang spesifik dan terukur untuk membantu para anggota meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan mereka.

Menurut anggota Divisi CSR PT. Bukit Asam, evaluasi kerja yang objektif sangat berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan. Evaluasi kerja yang objektif memberikan umpan balik yang akurat dan terukur tentang kinerja anggota berdasarkan standar. Ini memungkinkan anggota untuk meningkatkan kinerja dengan menunjukkan kekuatan dan kelemahan mereka. Evaluasi kerja yang objektif membantu anggota untuk fokus pada

tujuan dan *target* yang ditetapkan, membantu Divisi CSR PT. Bukit Asam menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan, dan meningkatkan motivasi dan komitmen mereka untuk bekerja. Ini meningkatkan kinerja anggota, termasuk produktivitas, kualitas kerja, efisiensi, serta meningkatkan keterampilan anggota dan mempersiapkan tugas yang lebih besar. Evaluasi kerja yang objektif yang diterapkan oleh ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam dapat dijadikan dasar penentuan insentif penggajian dan manajemen. Anggota Divisi CSR PT. Bukit Asam yang berhasil mencapai *target* dapat dihargai dengan penggajian yang lebih tinggi atau insentif lainnya.

Evaluasi kerja objektif adalah proses untuk mengevaluasi kinerja anggota perusahaan berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan secara objektif (11, 30). Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk memberikan umpan balik yang akurat dan adil tentang kinerja anggota dan untuk memberikan saran untuk perbaikan dan pengembangan. Evaluasi kerja objektif sangat penting untuk memastikan bahwa setiap anggota. Secara keseluruhan, evaluasi pekerjaan yang objektif dapat bermanfaat bagi anggota. Ini dapat meningkatkan kinerja anggota, membantu menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan anggota, menentukan penggajian dan insentif, dan meningkatkan motivasi dan komitmen anggota terhadap pekerjaan mereka (4, 9, 10, 20, 22, 23).

Hasil menunjukkan bahwa ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam telah memberikan evaluasi kerja yang objektif kepada anggota. Upaya ini ditunjukkan dengan respon yang dapat diukur dan akurat terhadap kinerja anggota Divisi CSR PT. Bukit Asam yang memenuhi standar dan kriteria. Umpan balik yang akurat dan objektif akan membantu anggota mengevaluasi dan mengembangkan kinerja mereka untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan Divisi CSR PT. Bukit Asam. Umpan balik yang akurat dan objektif dapat membantu mereka memahami kinerja mereka dan meningkatkan kinerja mereka di masa depan. Ini memiliki potensi meningkatkan produktivitas anggota, meningkatkan motivasi, dan meningkatkan komitmen terhadap pekerjaan secara keseluruhan (4, 9, 10, 20, 22, 23).

Meskipun ada banyak metode yang dapat digunakan untuk menentukan upah dan insentif bagi anggota, metode yang paling umum adalah berdasarkan evaluasi kinerja anggota itu sendiri. Ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam menggunakan hasil penelitian untuk menilai sejauh mana anggota telah mencapai *target* kinerja yang ditetapkan oleh Divisi CSR PT. Bukit Asam dan menentukan apakah mereka memenuhi kriteria untuk menerima penggajian atau insentif. Ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam juga mempertimbangkan bahwa perusahaan harus menetapkan standar untuk penggajian dan insentif. Produksi, kualitas kerja, inisiatif, atau hal lain yang terkait dengan peran dan

tanggung jawab anggota dapat digunakan sebagai kriteria kinerja (10, 22, 23).

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam menerapkan semua dimensi kepemimpinan untuk mencapai tujuan organisasi seperti membangun visi strategis, komunikasi efektif, pengembangan anggota, pembagian tugas yang efektif, dan evaluasi kerja yang objektif. Adapun hal yang dapat dilakukan adalah penerapan visi strategis oleh ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam membantu perusahaan tetap relevan dan mengatasi tantangan, ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam dapat membangun lingkungan kerja yang sehat dan produktif serta meningkatkan citra perusahaan, serta kegiatan pengembangan oleh ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan motivasi anggota perusahaan. Dengan upaya tersebut, ketua Divisi CSR PT. Bukit Asam dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif serta meningkatkan citra perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

1. Secchi D. Teori Utilitarian, Manajerial, dan Relasional Tanggung Jawab Sosial Perusahaan. *J Int Tinj Manaj.* 9(4):347–373.
2. Lee MP. Tinjauan Teori Tanggung Jawab Sosial Perusahaan: Jalur Evolusi. *J Int Tinj Manaj.* 10(1):53–73.
3. Bichta C. Praktik Industri Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) dalam Konteks Yunani. *Tanggung Jawab Sos dan Pengelolaan Lingkung.* 10:12–24.
4. Friedman. Tanggung Jawab Sosial Bisnis untuk Meningkatkan Keuntungan. *Maj New York Times.* :32–33.
5. Hawkins DE. *Corporate Social Responsibility: Balancing Tomorrow's Sustainability and Today's Profitability.* London: Palgrave Macmillan;
6. Agustya S V. ... Engagement Dalam Corporate Social Responsibility Program Pengelolaan Hutan Bersama Masyarakat Desa Hutan Wono Subur Oleh Perhutani Saradan Di ... [Internet]. 2020.
7. Robbins SP, Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi, Edisi 16.* Jakarta: Salemba Empat. Jakarta: Salemba Empat; 2016.
8. Goldkind L, Pardasani M. Social Workers as Senior Executives: Does Academic Training Dictate Leadership Style? *Adv Soc Work.* 2013;14(2).
9. Rivai V. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, edisi kedua.* Jakarta, PT Raja. Bandung: Alfabeta; 2004.
10. Hopkins K. Human services management: Organizational leadership in social work practice [Internet]. Vol. 78, *The Social Service Review.* New York: Columbia University Press; 2004. 149 p. Available from: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=629613401&Fmt=7&clientId=13395&RQT=309&VName=PQD>
11. Ley 25.632. 濟無No Title No Title No Title. 9th ed. New York: McGraw Hill; 2002.
12. Rosady R. *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi Konsepsi dan Aplikasi [Internet].* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada; 2016. 133 p. Available from: <http://library.stik-ptik.ac.id/detail?id=49229&lokasi=lokal>
13. Aarons GA, Sommerfeld DH. Leadership, innovation climate, and attitudes toward evidence-based practice during a statewide implementation. *J Am Acad Child Adolesc Psychiatry.* 2012;51(4):423–31.
14. Tayntor C. *Organizational Readiness. Proj Manag Tools Tech Success.*

- 2010;4:203–9.
15. Bailey D. Designing and sustaining effective organizational teams. ? Washington D. C: National Association of Social Workers;
 16. Corrigan PW, Diwan S, Campion J, Rashid F. Transformational leadership and the mental health team. *Adm Policy Ment Health*. 2002;30(2):97–108.
 17. Stanhope V, Choy-Brown M, Barringer S, Manuel J, Mercado M, McKay M, et al. A comparison of how behavioral health organizations utilize training to prepare for health care reform. *Implement Sci*. 2017;12(1):1–9.
 18. Stanhope V, Tondora J, Davidson L, Choy-Brown M, Marcus SC. Person-centered care planning and service engagement: A study protocol for a randomized controlled trial. *Trials*. 2015;16(1):1–11.
 19. Heinric CJ. Outcomes-based performance management in the public sector: Implications for government accountability and effectiveness. *Public Adm Rev*. 2002;62(6):712–25.
 20. Garriga E, Mele D. Teori Tanggung Jawab Sosial Perusahaan: Pemetaan dan Wilayah. *J Etika Bisnis*. 53:51–74.
 21. Backman E V, Smith SRHO. Unhealthy Communities. *Nonprofit Manag Leadersh*. 10(4):355–373.
 22. Sullivan WP. Leadership in Social Work: Where Are We? *J Soc Work Educ*. 2016;52(1):S51–61.
 23. Hasenfeld Y, Garrow EE. Nonprofit human-service organizations, social rights, and advocacy in a neoliberal welfare state. *Soc Serv Rev*. 2012;86(2):295–322.
 24. Abbott P, Wallace C. *The Sociology of the Caring Professions*. London: Palmer Press; 2020.
 25. Bugg-Levine A, Ali F. Grantmaking Should be Grounded in Real Costs. *Stanford Soc Innov Rev*.
 26. Davidson L, O’Connel M, Tondora J, Styron T, Kangas K. The top ten concerns about recovery encountered in mental health system transformation. *Psychiatr Serv*. 2006;57(5):640–5.
 27. Damschroder LJ, Aron DC, Keith RE, Kirsh SR, Alexander JA, Lowery JC. Fostering implementation of health services research findings into practice: A consolidated framework for advancing implementation science. *Implement Sci*. 2009;4(1):50–55.
 28. Schaubroeck JM, Hannah ST, Avolio BJ, Kozlowski SWJ, Lord RG, Treviño LK, et al. Embedding ethical leadership within and across organization levels. *Acad Manag J*. 2012;55(5):1053–78.
 29. Jung DI, Chow C, Wu A. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadersh Q*. 2003;14(4–5):525–44.
 30. Nishii LH, Leroy H. A Multi-Level Framework of Inclusive Leadership in Organizations. 2022;47(4):683–722.