

Analisis Implementasi *Shared Leadership*: Studi Kasus pada CV Esterlie Mandiri

Gilang Maulana¹, M. Fahmi Siddiq Afif², Ridho Ilhami³, Sani Rizqi Diyaaul Haq⁴,
Hani Humaeriyah⁵

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Bandung^{1,2,3,4,5}

*Email Korespondensi: gilangm159@gmail.com

Sejarah Artikel:

Diterima 28-01-2026
Disetujui 08-02-2026
Diterbitkan 10-02-2026

ABSTRACT

This study analyzes the Implementation of Shared Leadership: A Case Study at CV Esterlie Mandiri. This study uses a qualitative approach with a case study method. Data analysis employed thematic analysis techniques, where data collected from interviews, participant observation, and organizational documents were organized, discussed, and interpreted to identify key themes related to the implementation of shared leadership at CV Esterlie Mandiri. The analysis of the implementation of shared leadership at CV Esterlie Mandiri revealed that the company has implemented the three dimensions of shared leadership according to Carson et al.'s (2007) framework—shared purpose, social support, and voice—through various concrete mechanisms. These mechanisms include the formation of cross-functional teams, rotation of leadership in meetings, and participatory discussion forums that facilitate the distribution of leadership influence among team members. This implementation has had a positive impact on organizational performance.

Keywords: *Shared Leadership; Implementation*

ABSTRAK

Penelitian ini untuk menganalisis Implementasi *Shared Leadership*: Studi Kasus pada CV Esterlie Mandiri. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Analisis data menggunakan teknik analisis tematik, di mana data yang terkumpul dari wawancara, observasi partisipatif, dan dokumen organisasi diorganisir, dikategorikan, dan diinterpretasi untuk mengidentifikasi tema-tema utama terkait implementasi *shared leadership* di CV Esterlie Mandiri. Analisis implementasi *shared leadership* di CV Esterlie Mandiri mengungkapkan bahwa perusahaan telah menerapkan ketiga dimensi kepemimpinan bersama menurut kerangka Carson et al. (2007)—*shared purpose*, *social support*, dan *voice*—melalui berbagai mekanisme konkret. Mekanisme tersebut meliputi pembentukan tim lintas fungsi, rotasi kepemimpinan dalam pertemuan, dan forum diskusi partisipatif yang memfasilitasi distribusi pengaruh kepemimpinan di antara anggota tim. Implementasi ini telah memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi.

Katakunci: *Shared Leadership; Implementasi*

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Maulana, G., Afif, M. F. S., Ilhami, R., Haq, S. R. D., Humaeriyah, H., (2026). Analisis Implementasi *Shared Leadership*: Studi Kasus pada CV Esterlie Mandiri. *Jejak Digital: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(2), 3004-3011. <https://doi.org/10.63822/Orht9455>

PENDAHULUAN

Dalam era bisnis modern yang ditandai oleh tingkat kompleksitas yang tinggi serta dinamika perubahan yang berlangsung cepat, model kepemimpinan tradisional yang bersifat hierarkis dan terpusat pada satu individu mulai menunjukkan berbagai keterbatasan. Pola sentralisasi pengambilan keputusan kerap memperlambat respons organisasi terhadap perubahan lingkungan, membatasi ruang partisipasi karyawan, serta menghambat munculnya kreativitas dan inisiatif kerja (Blakey, 2024). Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang lebih fleksibel, adaptif, dan kolaboratif agar mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan bisnis yang semakin kompetitif (Norman, 2024).

Sebagai respons atas tantangan tersebut, konsep *shared leadership* atau kepemimpinan bersama berkembang sebagai salah satu paradigma kepemimpinan kontemporer. Carson et al. (2007) mendefinisikan *shared leadership* sebagai proses pengaruh yang bersifat dinamis dan timbal balik, di mana fungsi kepemimpinan tidak hanya terpusat pada satu individu, melainkan didistribusikan di antara anggota tim sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan situasional. Pendekatan ini sejalan dengan karakteristik organisasi modern yang menuntut tingkat kolaborasi tim yang tinggi, kecepatan dalam pengambilan keputusan, serta keterlibatan karyawan yang lebih luas dalam proses kerja. Melalui distribusi peran kepemimpinan tersebut, *shared leadership* mampu meningkatkan partisipasi aktif anggota tim, memperkuat kerja sama, serta meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis (Fu, 2020).

Dalam praktiknya, *shared leadership* diwujudkan melalui pembagian tanggung jawab kepemimpinan secara kolektif di dalam tim kerja. Setiap anggota tim memiliki kesempatan untuk menjalankan peran kepemimpinan sesuai dengan keahlian, pengalaman, dan situasi yang dihadapi (Cahyaningrum, 2024). Penerapan pola kepemimpinan ini mendorong terciptanya komunikasi dua arah, proses pengambilan keputusan yang lebih partisipatif, serta meningkatnya rasa tanggung jawab dan kepemilikan terhadap pekerjaan. Keterlibatan karyawan dalam proses kepemimpinan juga berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif, meningkatkan motivasi kerja, serta mendorong peningkatan kinerja tim secara keseluruhan (Wulandari, 2020).

Lebih lanjut, ketika anggota tim secara sukarela dan proaktif saling memberikan pengaruh positif untuk mencapai tujuan bersama, *shared leadership* dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi organisasi. Kondisi ini memungkinkan meningkatnya komitmen anggota tim, optimalisasi pemanfaatan sumber daya individu maupun organisasi dalam menyelesaikan tugas-tugas yang kompleks, keterbukaan terhadap pengaruh timbal balik, serta peningkatan kualitas pertukaran informasi di dalam tim kerja.

CV Esterlie Mandiri, sebuah perusahaan yang bergerak di industri kerajinan sepatu dan sandal, mengalami transformasi kepemimpinan yang signifikan pada tahun 2021. Perusahaan ini menghadapi situasi kritis ketika pemimpin utama yang sebelumnya memimpin perusahaan meninggal dunia, meninggalkan kekosongan kepemimpinan yang harus segera diisi. Posisi kepemimpinan kemudian dialihkan kepada adik dari pemimpin sebelumnya, yang selanjutnya dalam penelitian ini disebut sebagai **Pemimpin A**, yang ditunjuk sebagai pemimpin baru perusahaan. Namun, transisi kepemimpinan ini tidak berjalan mulus karena Pemimpin A menghadapi sejumlah tantangan dalam menjalankan peran kepemimpinannya.

Sebagai pemimpin baru, Pemimpin A memiliki beberapa keterbatasan yang memengaruhi efektivitas kepemimpinannya. Pertama, Pemimpin A kurang memiliki pengetahuan teknis mengenai proses produksi sepatu dan sandal, mengingat latar belakangnya yang lebih terbiasa bekerja di lingkungan kantor dan tidak

memiliki pengalaman langsung dalam operasional produksi. Kedua, kurangnya pengalaman dalam menjalankan usaha di sektor manufaktur membuat Pemimpin A kesulitan dalam memahami dinamika bisnis yang dihadapi perusahaan. Ketiga, gaya kepemimpinan Pemimpin A yang cenderung terlalu tegas tanpa mempertimbangkan pendekatan partisipatif menimbulkan jarak antara pemimpin dan karyawan, sehingga menghambat komunikasi dan kolaborasi di dalam organisasi.

Menghadapi berbagai keterbatasan tersebut, manajemen CV Esterlie Mandiri, yang dipimpin oleh pemilik perusahaan bersama dengan dua pemimpin kunci—**Pemimpin A** dan **Pemimpin B**—menyadari bahwa pendekatan kepemimpinan konvensional yang terpusat pada satu individu tidak lagi efektif dalam mengelola perusahaan, terutama mengingat kompleksitas operasional dan dinamika pasar yang terus berubah. Ketiga pemimpin ini memiliki andil penting dalam setiap pengambilan keputusan strategis di CV Esterlie Mandiri, di mana mereka saling melengkapi kelemahan satu sama lain melalui kompetensi yang berbeda-beda. Oleh karena itu, pada awal tahun 2022, perusahaan mulai mengadopsi konsep shared leadership sebagai strategi untuk menutupi kekurangan yang dimiliki oleh pemimpin tunggal.

Melalui penerapan shared leadership, tanggung jawab dan peran kepemimpinan didistribusikan kepada berbagai individu dalam organisasi sesuai dengan kompetensi dan keahlian masing-masing. Pemilik perusahaan, Pemimpin A, dan Pemimpin B bekerja sama dalam mengambil keputusan-keputusan penting, di mana setiap pemimpin memberikan kontribusi berdasarkan bidang keahliannya. Pendekatan ini memungkinkan kekurangan yang dimiliki oleh satu pemimpin dapat dilengkapi oleh kelebihan dan kemampuan pemimpin lainnya, sehingga tercipta sinergi kepemimpinan yang lebih kuat dan adaptif.

Dalam praktiknya, CV Esterlie Mandiri memberikan pelimpahan wewenang kepada karyawan untuk menjalankan berbagai tanggung jawab sesuai dengan kapasitas dan kompetensi yang dimiliki. Hal ini tidak hanya mendorong keterlibatan aktif karyawan dalam proses kerja, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan partisipatif. Setiap pemimpin memiliki kelebihan dan keterbatasan yang berbeda, sehingga melalui shared leadership, kelemahan yang dimiliki oleh satu pemimpin dapat dilengkapi oleh kemampuan pemimpin lainnya. Dengan demikian, perusahaan mampu merespons tantangan bisnis dengan lebih cepat dan efektif, serta mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia yang tersedia.

Penerapan shared leadership di CV Esterlie Mandiri menjadi menarik untuk dikaji karena merepresentasikan respons organisasi terhadap krisis kepemimpinan yang timbul akibat keterbatasan kompetensi pemimpin tunggal. Berbeda dengan perusahaan-perusahaan yang mengadopsi shared leadership sebagai bagian dari strategi pengembangan organisasi yang terencana, penerapan di CV Esterlie Mandiri lebih bersifat adaptif dan responsif terhadap kebutuhan mendesak untuk menutupi gap kompetensi kepemimpinan. Kondisi ini memberikan konteks yang unik untuk memahami bagaimana shared leadership dapat berfungsi sebagai mekanisme kompensasi dalam situasi transisi kepemimpinan yang penuh tantangan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana implementasi shared leadership diterapkan di CV Esterlie Mandiri, serta mengidentifikasi mekanisme, tantangan, dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Melalui studi kasus mendalam, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman komprehensif tentang praktik shared leadership dalam konteks organisasi lokal Indonesia, khususnya dalam situasi di mana kepemimpinan bersama muncul sebagai solusi atas keterbatasan kepemimpinan individual.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Shared Leadership

Carson, Tesluk, dan Marrone (2007) mendefinisikan shared leadership sebagai "an emergent team property that results from the distribution of leadership influence across multiple team members" Menurut mereka, shared leadership merupakan properti tim yang muncul sebagai hasil dari distribusi pengaruh kepemimpinan di antara berbagai anggota tim. Definisi ini menekankan bahwa kepemimpinan bukan lagi merupakan domain eksklusif dari satu individu yang ditunjuk secara formal, melainkan suatu fenomena dinamis yang tersebar di seluruh anggota tim.

Carson et al. (2007) lebih lanjut menjelaskan bahwa shared leadership berbeda dari model kepemimpinan vertikal tradisional dalam beberapa aspek fundamental. Pertama, shared leadership bersifat lateral dan kolaboratif, di mana pengaruh kepemimpinan mengalir secara horizontal di antara anggota tim, bukan hanya secara vertikal dari atasan ke bawahan. Kedua, kepemimpinan dalam konteks ini bersifat dinamis dan dapat berubah sesuai dengan situasi, kebutuhan tugas, dan keahlian yang diperlukan pada waktu tertentu.

Dalam model shared leadership menurut Carson et al. (2007), terdapat tiga dimensi kunci yang membentuk konstruksi kepemimpinan bersama ini:

1. **Shared Purpose (Tujuan Bersama):** Anggota tim memiliki pemahaman yang sama tentang tujuan, visi, dan misi tim. Kejelasan tujuan bersama ini menjadi fondasi yang memungkinkan anggota tim untuk saling mempengaruhi dan memimpin tanpa konflik kepentingan.
2. **Social Support (Dukungan Sosial):** Lingkungan tim yang mendukung di mana anggota saling memberikan bantuan, dorongan, dan pengakuan. Dukungan sosial ini menciptakan iklim kepercayaan dan keamanan psikologis yang memungkinkan anggota tim untuk mengambil peran kepemimpinan.
3. **Voice (Suara/Partisipasi):** Kesempatan dan kebebasan bagi setiap anggota tim untuk menyuarakan pendapat, ide, dan kekhawatiran mereka. Dimensi ini memastikan bahwa semua anggota memiliki akses yang sama untuk berkontribusi dalam proses kepemimpinan.

Carson et al. (2007) menekankan bahwa shared leadership efektif ketika anggota tim memiliki kompetensi yang saling melengkapi dan ketika tugas yang dihadapi bersifat kompleks, interdependen, dan membutuhkan keahlian beragam. Dalam kondisi seperti ini, kepemimpinan yang didistribusikan memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan keahlian dan pengalaman berbagai individu secara optimal.

Penelitian empiris Carson et al. (2007) terhadap 59 tim konsultan menunjukkan bahwa shared leadership berkorelasi positif dengan efektivitas tim. Tim-tim dengan tingkat shared leadership yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan tim yang mengandalkan model kepemimpinan vertikal tradisional. Temuan ini mengindikasikan bahwa distribusi kepemimpinan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi organisasi.

Manfaat Shared Leadership

Berbagai penelitian telah mengidentifikasi manfaat implementasi shared leadership dalam organisasi. Pearce dan Conger (2003) mengemukakan bahwa shared leadership dapat meningkatkan komitmen anggota tim, mendorong kreativitas, dan mempercepat pengambilan keputusan. Model ini juga mendorong pembelajaran organisasi karena pengetahuan dan keahlian dibagikan secara lebih merata di seluruh tim.

D'Innocenzo, Mathieu, dan Kukenberger (2016) dalam meta-analisis mereka menemukan bahwa shared leadership memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja tim. Penelitian mereka menunjukkan bahwa efek shared leadership terhadap kinerja tim bahkan lebih kuat dibandingkan dengan kepemimpinan vertikal tradisional, terutama dalam konteks tugas-tugas yang kompleks dan membutuhkan interdependensi tinggi.

Nicolaidis et al. (2014) mengidentifikasi bahwa shared leadership berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan anggota tim, pengurangan konflik, dan peningkatan kohesivitas tim. Ketika anggota tim memiliki kesempatan untuk memimpin, mereka merasa lebih dihargai dan memiliki sense of ownership yang lebih besar terhadap hasil kerja tim.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Shared Leadership

Keberhasilan implementasi shared leadership dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual dan organisasional. Hoch (2013) mengidentifikasi bahwa otonomi tim, ukuran tim, dan dukungan organisasi merupakan faktor-faktor kunci yang memfasilitasi munculnya shared leadership. Tim yang memiliki otonomi lebih besar dalam pengambilan keputusan cenderung lebih mudah mengembangkan pola kepemimpinan bersama.

Wang, Waldman, dan Zhang (2014) menekankan pentingnya kepercayaan interpersonal sebagai prasyarat untuk shared leadership yang efektif. Tanpa kepercayaan yang kuat di antara anggota tim, upaya untuk mendistribusikan kepemimpinan dapat menghasilkan konflik dan ambiguitas peran. Oleh karena itu, pembangunan kepercayaan harus menjadi prioritas sebelum dan selama implementasi shared leadership.

Selain itu, Morgeson, DeRue, dan Karam (2010) mengidentifikasi bahwa karakteristik tugas memainkan peran penting dalam menentukan kapan shared leadership paling efektif. Tugas-tugas yang kompleks, tidak terstruktur, dan membutuhkan keahlian beragam lebih cocok untuk pendekatan shared leadership, sementara tugas-tugas rutin dan terstruktur mungkin lebih efisien dengan kepemimpinan vertikal tradisional.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali secara mendalam fenomena shared leadership dalam konteks spesifik CV Esterlie Mandiri. Studi kasus memungkinkan pemahaman holistik terhadap implementasi shared leadership dengan mempertimbangkan berbagai faktor kontekstual yang mempengaruhinya, terutama dalam situasi transisi kepemimpinan yang dihadapi perusahaan.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama: wawancara mendalam dengan pemimpin dan anggota tim di CV Esterlie Mandiri, observasi terhadap dinamika kerja tim, dan analisis dokumen organisasi. Wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan **tiga informan kunci** yang terdiri dari: (1) **Pemilik perusahaan** CV Esterlie Mandiri yang memberikan perspektif strategis mengenai arah kebijakan dan visi perusahaan; (2) **Pemimpin A**, sebagai pemimpin saat ini yang menggantikan pemimpin sebelumnya dan menjadi subjek utama dalam implementasi shared leadership, yang memiliki andil penting dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan; dan (3) **Pemimpin B**, seorang pemimpin kunci lainnya yang turut berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan bersama dan memberikan perspektif tentang dinamika kepemimpinan kolektif di perusahaan.

Selain ketiga informan utama tersebut, peneliti juga bertindak sebagai **informan partisipatif** dalam penelitian ini. Peneliti merupakan cucu dari pemilik perusahaan yang telah bekerja di CV Esterlie Mandiri sejak tahun 2019, sehingga memiliki pengalaman langsung dalam mengamati berbagai perubahan kepemimpinan yang terjadi di perusahaan. Posisi unik ini memungkinkan peneliti untuk memberikan perspektif insider yang mendalam mengenai dinamika organisasi, proses transisi kepemimpinan sejak tahun 2021, hingga penerapan shared leadership yang dimulai pada awal tahun 2022. Keterlibatan peneliti sebagai bagian dari organisasi memberikan keuntungan dalam hal akses informasi yang lebih komprehensif dan pemahaman kontekstual yang lebih kaya terhadap fenomena yang diteliti.

Proses wawancara dilaksanakan dalam rentang waktu **4-7 Februari 2026**, dengan total durasi empat hari pengumpulan data. Meskipun periode formal pengumpulan data melalui wawancara berlangsung singkat, pemahaman yang mendalam terhadap fenomena shared leadership di CV Esterlie Mandiri diperkaya oleh pengalaman observasi partisipatif peneliti yang telah berlangsung sejak 2019. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan panduan pertanyaan yang mencakup aspek-aspek implementasi shared leadership, tantangan yang dihadapi, serta dampak yang dirasakan oleh berbagai pihak dalam organisasi.

Analisis data menggunakan teknik analisis tematik, di mana data yang terkumpul dari wawancara, observasi partisipatif, dan dokumen organisasi diorganisir, dikategorikan, dan diinterpretasi untuk mengidentifikasi tema-tema utama terkait implementasi shared leadership di CV Esterlie Mandiri. Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber (membandingkan data dari berbagai informan) dan triangulasi metode (mengombinasikan wawancara, observasi, dan analisis dokumen). Posisi ganda peneliti sebagai insider-researcher diantisipasi dengan melakukan refleksi kritis terhadap potensi bias dan memastikan objektivitas dalam proses analisis data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum CV Esterlie Mandiri

CV Esterlie Mandiri adalah perusahaan Usaha Mikro dan Kecil (UMK) yang bergerak di bidang kerajinan sepatu dan sandal dengan total 34 karyawan, di mana 31 orang bekerja di divisi produksi. Perusahaan ini menghadapi tantangan berupa dinamika tren pasar sepatu dan sandal yang berubah sangat cepat, sehingga memerlukan kecepatan dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Dengan struktur organisasi yang didominasi oleh tenaga produksi, CV Esterlie Mandiri membutuhkan pendekatan kepemimpinan yang mampu melibatkan partisipasi aktif seluruh anggota tim dalam merespons perubahan pasar. Kondisi ini mendorong manajemen untuk mengeksplorasi penerapan shared leadership sebagai solusi strategis guna meningkatkan kecepatan respons organisasi, mengoptimalkan pengelolaan SDM, dan membangun kapasitas kepemimpinan yang terdistribusi di seluruh level perusahaan.

Implementasi Shared Leadership di CV Esterlie Mandiri

Hasil penelitian menunjukkan bahwa CV Esterlie Mandiri telah mengimplementasikan praktik-praktik shared leadership melalui beberapa mekanisme. Pertama, perusahaan membentuk tim-tim lintas fungsi untuk proyek-proyek strategis, di mana kepemimpinan tidak ditentukan secara kaku tetapi dapat bergeser sesuai dengan keahlian dan kebutuhan fase proyek. Pemilik perusahaan, Pemimpin A, dan Pemimpin B secara kolektif terlibat dalam menentukan arah strategis dan mengatasi tantangan operasional.

Kedua, perusahaan mengadopsi praktik rotasi kepemimpinan dalam pertemuan-pertemuan tim, di mana anggota tim berbeda bergiliran memfasilitasi diskusi dan mengkoordinasikan kegiatan. Praktik ini memberikan kesempatan kepada setiap anggota untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan mereka. Ketiga pemimpin—pemilik, Pemimpin A, dan Pemimpin B—memiliki andil penting dalam setiap pengambilan keputusan, saling melengkapi kelemahan masing-masing melalui kompetensi yang berbeda-beda.

Ketiga, manajemen CV Esterlie Mandiri mendorong budaya keterbukaan dan partisipasi melalui forum-forum diskusi reguler di mana semua karyawan, terlepas dari posisi hierarkis mereka, didorong untuk menyuarakan ide dan masukan. Ini mencerminkan dimensi "voice" dalam model shared leadership Carson et al. (2007).

Berdasarkan kerangka kerja Carson et al. (2007), implementasi shared leadership di CV Esterlie Mandiri menunjukkan keberadaan ketiga dimensi kunci: tujuan bersama yang jelas melalui penetapan visi perusahaan yang dikomunikasikan secara luas; dukungan sosial melalui program mentoring dan budaya saling membantu; serta voice melalui mekanisme partisipasi yang terstruktur.

Dampak Shared Leadership terhadap Kinerja Organisasi

Implementasi shared leadership di CV Esterlie Mandiri telah memberikan dampak positif yang terukur terhadap kinerja organisasi. Pertama, terjadi peningkatan kolaborasi antar departemen, yang tercermin dalam peningkatan kinerja karyawan. Ini sejalan dengan temuan Pearce dan Conger (2003) bahwa shared leadership meningkatkan komitmen dan kolaborasi tim.

Kedua, terdapat peningkatan inovasi dalam organisasi. Beberapa informan melaporkan bahwa dengan dibukanya kesempatan bagi setiap orang untuk memimpin dan berkontribusi, muncul berbagai inisiatif baru yang sebelumnya tidak terpikirkan. Hal ini mengkonfirmasi argumen D'Innocenzo et al. (2016) tentang hubungan positif antara shared leadership dengan kreativitas dan inovasi tim.

Ketiga, kepuasan kerja karyawan mengalami peningkatan. Wawancara dengan karyawan menunjukkan bahwa mereka merasa lebih dihargai dan memiliki sense of ownership yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka. Temuan ini konsisten dengan penelitian Nicolaides et al. (2014) yang mengidentifikasi peningkatan kepuasan sebagai salah satu outcome dari shared leadership.

Namun, implementasi shared leadership di CV Esterlie Mandiri juga menghadapi beberapa tantangan. Beberapa karyawan senior yang terbiasa dengan model kepemimpinan hierarkis mengalami kesulitan dalam adaptasi. Selain itu, dalam situasi-situasi yang membutuhkan pengambilan keputusan cepat, distribusi kepemimpinan kadang menimbulkan ambiguitas tentang siapa yang memiliki otoritas final.

KESIMPULAN

Analisis implementasi shared leadership di CV Esterlie Mandiri mengungkapkan bahwa perusahaan telah menerapkan ketiga dimensi kepemimpinan bersama menurut kerangka Carson et al. (2007)—shared purpose, social support, dan voice—melalui berbagai mekanisme konkret. Mekanisme tersebut meliputi pembentukan tim lintas fungsi, rotasi kepemimpinan dalam pertemuan, dan forum diskusi partisipatif yang memfasilitasi distribusi pengaruh kepemimpinan di antara anggota tim. Implementasi ini telah memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi.

Manfaat yang diperoleh mencakup peningkatan kolaborasi, inovasi, dan kepuasan kerja karyawan. Namun, implementasi ini juga menghadapi tantangan terutama dalam hal resistensi terhadap perubahan dan kebutuhan akan mekanisme koordinasi yang jelas dalam situasi tertentu.

Studi kasus ini mengkonfirmasi temuan-temuan penelitian sebelumnya tentang efektivitas shared leadership dalam meningkatkan kinerja tim dan organisasi, sekaligus memberikan wawasan kontekstual tentang penerapannya di perusahaan lokal Indonesia.

REKOMENDASI

1. Memberikan pelatihan dan pengembangan kepemimpinan kepada seluruh karyawan, tidak hanya kepada mereka yang berada di posisi manajerial, untuk mempersiapkan mereka mengambil peran kepemimpinan ketika diperlukan.
2. Mengembangkan sistem dan prosedur yang jelas untuk menangani situasi-situasi yang membutuhkan pengambilan keputusan cepat, dengan menetapkan protokol eskalasi yang transparan.
3. Melakukan evaluasi berkala terhadap implementasi shared leadership untuk mengidentifikasi area-area yang membutuhkan perbaikan dan menyesuaikan praktik dengan kebutuhan organisasi yang berkembang.
4. Membangun budaya kepercayaan dan keamanan psikologis yang kuat sebagai fondasi bagi shared leadership yang efektif.

Penelitian lebih lanjut dapat mengeksplorasi bagaimana karakteristik budaya organisasi Indonesia mempengaruhi implementasi shared leadership, serta melakukan studi longitudinal untuk memahami dampak jangka panjang dari pendekatan kepemimpinan ini terhadap kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159921>
- D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership-team performance relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964-1991. <https://doi.org/10.1177/0149206314525205>
- Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28(2), 159-174. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9273-6>
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39. <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>
- Nicolaides, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., & Cortina, J. M. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 923-942. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.06.006>
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications.
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181-198. <https://doi.org/10.1037/a0034531>