

## PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN PEMECAHAN MASALAH DALAM ORGANISASI

Anggy Anggrainy, Riski Aseandi, Adinda Aurel, Annisa, Cahya Aura Alfonso, Desi Dwiyaningsih

[anggyangrainy994@gmail.com](mailto:anggyangrainy994@gmail.com), [riskiaseandi@insan.ac.id](mailto:riskiaseandi@insan.ac.id),  
[adindaaurel31@gmail.com](mailto:adindaaurel31@gmail.com) , [annisagrace75@gmail.com](mailto:annisagrace75@gmail.com) ,  
[cahyaalfonso@gmail.com](mailto:cahyaalfonso@gmail.com), [desidwiyaningsih@gmail.com](mailto:desidwiyaningsih@gmail.com)

Institut Syekh Abdul Halim Hasan Binjai

---

### ARTICLE INFO

*Keywords:* Pengambilan Keputusan, Good Governance, Agency Problem, Organisasi, Keuangan Syariah

*Received* : ...

*Revised* : ...

*Accepted* : ...

©2023 The Author(s): This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



### ABSTRACT

Pengambilan keputusan merupakan salah satu fungsi fundamental dalam organisasi yang menentukan efektivitas pencapaian tujuan dan keberlangsungan organisasi. Proses pengambilan keputusan tidak hanya dipengaruhi oleh rasionalitas dan informasi yang tersedia, tetapi juga oleh dinamika lingkungan, konflik kepentingan, serta nilai-nilai yang menjadi dasar organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hakikat pengambilan keputusan dalam organisasi, rasionalitas dan ketidakpastian dalam pengambilan keputusan, konflik kepentingan dan agency problem, penerapan good governance, model integratif pengambilan keputusan berbasis nilai, serta simulasi krisis pada perusahaan keuangan syariah. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kepustakaan (*library research*) dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang efektif memerlukan integrasi antara aspek rasionalitas, tata kelola organisasi yang baik, serta nilai-nilai etika dan syariah. Selain itu, penerapan prinsip good governance dan manajemen risiko menjadi faktor penting dalam meningkatkan ketahanan organisasi, khususnya pada lembaga keuangan syariah dalam menghadapi situasi krisis.

## INTRODUCTION

Organisasi merupakan suatu sistem yang dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu melalui koordinasi berbagai sumber daya yang dimiliki. Dalam menjalankan aktivitasnya, organisasi senantiasa dihadapkan pada berbagai permasalahan yang menuntut adanya keputusan yang tepat dan efektif. Pengambilan keputusan menjadi salah satu fungsi utama manajemen karena hampir seluruh aktivitas organisasi berkaitan dengan pemilihan alternatif tindakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Robbins & Coulter, 2021).

Keputusan yang diambil oleh organisasi tidak hanya menentukan keberhasilan jangka pendek, tetapi juga memengaruhi keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, pengambilan keputusan harus dilakukan secara rasional dengan mempertimbangkan informasi yang tersedia serta berbagai risiko yang mungkin terjadi. Menurut Daft (2021), kualitas keputusan sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola informasi dan memahami perubahan lingkungan yang dinamis.

Dalam praktiknya, proses pengambilan keputusan sering kali menghadapi berbagai hambatan seperti keterbatasan informasi, ketidakpastian, konflik kepentingan, dan perbedaan tujuan antar individu maupun kelompok dalam organisasi. Keadaan tersebut dapat memunculkan masalah keagenan (*agency problem*) yang berdampak pada efektivitas organisasi. Menurut Jensen dan Meckling (1976), konflik antara pemilik dan pengelola organisasi dapat menimbulkan ketidakseimbangan kepentingan yang berpotensi mengurangi nilai organisasi.

Perkembangan lingkungan bisnis modern juga menuntut organisasi untuk menerapkan prinsip tata kelola yang baik (*good governance*) agar mampu

menjaga transparansi, akuntabilitas, dan kepercayaan para pemangku kepentingan. Dalam perspektif ekonomi Islam, pengambilan keputusan tidak hanya berorientasi pada efisiensi dan keuntungan semata, tetapi juga memperhatikan aspek moral, amanah, dan kemaslahatan yang menjadi bagian dari tujuan syariah (*maqashid al-syari'ah*) (Chapra, 2021).

Selain itu, organisasi modern, khususnya perusahaan keuangan syariah, menghadapi berbagai tantangan yang berasal dari perubahan ekonomi global dan ketidakpastian pasar. Kondisi tersebut mengharuskan organisasi memiliki kemampuan dalam mengelola risiko dan menyusun strategi penanganan krisis secara efektif. Oleh karena itu, kajian mengenai pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dalam perspektif ekonomi dan syariah menjadi penting untuk memahami bagaimana organisasi dapat mempertahankan keberlanjutannya di tengah dinamika lingkungan yang semakin kompleks.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hakikat pengambilan keputusan dalam organisasi, faktor-faktor yang memengaruhinya, konflik kepentingan dan agency problem, penerapan good governance, model pengambilan keputusan berbasis nilai, serta strategi penanganan krisis pada perusahaan keuangan syariah.

## **LITERATURE REVIEW**

Pengambilan keputusan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari proses manajemen dalam organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2022), pengambilan keputusan adalah proses memilih satu alternatif terbaik dari berbagai pilihan yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Keputusan yang baik memerlukan informasi yang memadai, kemampuan analisis, serta

pertimbangan terhadap berbagai konsekuensi yang mungkin terjadi. Dengan demikian, pengambilan keputusan menjadi inti dari seluruh aktivitas organisasi karena setiap fungsi manajemen selalu melibatkan proses tersebut.

Dalam perspektif ekonomi, teori pengambilan keputusan banyak dipengaruhi oleh konsep rasionalitas. Simon (2020) menjelaskan bahwa manusia memiliki keterbatasan rasionalitas (*bounded rationality*) sehingga keputusan yang dihasilkan sering kali tidak sepenuhnya optimal. Keterbatasan informasi, kemampuan analisis, dan ketidakpastian lingkungan menyebabkan pengambil keputusan lebih memilih alternatif yang dianggap cukup memuaskan dibandingkan alternatif yang benar-benar maksimal.

Teori agensi (*agency theory*) yang dikembangkan oleh Jensen dan Meckling (1976) menjelaskan bahwa terdapat potensi konflik kepentingan antara pemilik organisasi (*principal*) dan pihak pengelola (*agent*). Konflik tersebut dapat memengaruhi efektivitas organisasi apabila tidak diimbangi dengan sistem pengawasan dan tata kelola yang baik. Dalam konteks organisasi modern, penerapan prinsip *good governance* menjadi salah satu solusi untuk mengurangi konflik kepentingan serta meningkatkan akuntabilitas dan transparansi organisasi (OECD, 2021).

Dalam perspektif Islam, pengambilan keputusan tidak hanya berorientasi pada aspek ekonomi, tetapi juga memperhatikan nilai-nilai etika dan moral. Chapra (2021) menjelaskan bahwa keputusan yang diambil harus berlandaskan prinsip keadilan, amanah, dan kemaslahatan agar mampu mewujudkan tujuan syariah (*maqashid al-syari'ah*). Oleh karena itu, organisasi syariah tidak hanya mengejar keuntungan finansial, tetapi juga memperhatikan tanggung jawab sosial dan kesejahteraan masyarakat.

## **METHODOLOGY**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kepustakaan (*library research*) dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Sumber data diperoleh dari berbagai buku, jurnal ilmiah, artikel, serta referensi lain yang berkaitan dengan pengambilan keputusan, teori organisasi, good governance, dan ekonomi syariah. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi terhadap berbagai literatur yang relevan. Analisis data dilakukan menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña (2020), yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pendekatan tersebut digunakan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dalam perspektif ekonomi dan syariah.

## **RESULT AND DISCUSSION**

### **Hakikat Keputusan dalam Organisasi**

Pengambilan keputusan merupakan inti dari seluruh aktivitas manajemen karena setiap fungsi organisasi, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pengawasan, selalu melibatkan proses pemilihan alternatif tindakan. Menurut Robbins dan Coulter (2021), keputusan merupakan hasil dari proses memilih alternatif terbaik untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, kualitas keputusan yang dihasilkan akan sangat memengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **Keputusan sebagai Inti Proses Manajemen**

Dalam perspektif manajemen, pengambilan keputusan menjadi pusat dari seluruh fungsi organisasi. Setiap kebijakan, strategi, maupun tindakan

operasional tidak terlepas dari proses pengambilan keputusan. George dan Jones (2022) menjelaskan bahwa kemampuan seorang manajer dalam mengambil keputusan akan menentukan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Pada fungsi perencanaan, keputusan diperlukan untuk menentukan tujuan dan strategi organisasi. Dalam fungsi pengorganisasian, keputusan digunakan untuk menetapkan pembagian tugas dan struktur organisasi. Sedangkan pada fungsi pengawasan, keputusan diperlukan untuk mengevaluasi pelaksanaan kegiatan dan melakukan tindakan korektif apabila terjadi penyimpangan. Dengan demikian, pengambilan keputusan menjadi faktor utama yang memengaruhi keberhasilan manajemen organisasi.

### **Keputusan sebagai Alokasi Sumber Daya dan Pencipta Nilai**

Organisasi memiliki sumber daya yang terbatas, sehingga diperlukan keputusan yang tepat dalam mengalokasikan sumber daya tersebut agar dapat memberikan manfaat yang maksimal. Sumber daya organisasi meliputi sumber daya manusia, modal, teknologi, waktu, dan informasi. Menurut Daft (2021), keputusan yang baik akan menghasilkan penggunaan sumber daya yang lebih efektif sehingga mampu menciptakan nilai tambah bagi organisasi.

Dalam lingkungan bisnis modern, penciptaan nilai tidak hanya diukur dari keuntungan ekonomi semata, tetapi juga dari kemampuan organisasi dalam memberikan manfaat bagi para pemangku kepentingan. Oleh karena itu, pengambilan keputusan harus mempertimbangkan aspek keberlanjutan, tanggung jawab sosial, dan kepuasan pelanggan agar organisasi mampu mempertahankan daya saingnya dalam jangka panjang.

### **Keputusan sebagai Amanah dan Realisasi Maqasid**

Dalam perspektif Islam, pengambilan keputusan merupakan amanah yang harus dilaksanakan secara bertanggung jawab. Setiap keputusan tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada manusia, tetapi juga kepada Allah SWT. Oleh karena itu, keputusan harus didasarkan pada prinsip keadilan, kejujuran, dan kemaslahatan.

Konsep maqashid al-syari'ah menempatkan perlindungan terhadap agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta sebagai tujuan utama syariat. Dengan demikian, keputusan yang diambil dalam organisasi harus mendukung tercapainya kemaslahatan serta menghindari segala bentuk kerugian dan ketidakadilan. Chapra (2021) menjelaskan bahwa tujuan utama ekonomi Islam adalah menciptakan kesejahteraan masyarakat melalui penerapan nilai-nilai moral dan keadilan dalam setiap aktivitas ekonomi.

### **Rasionalitas, Informasi, dan Ketidakpastian dalam Pengambilan Keputusan**

Proses pengambilan keputusan pada dasarnya dipengaruhi oleh tingkat rasionalitas dan ketersediaan informasi. Pengambilan keputusan secara rasional dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai alternatif dan konsekuensi yang mungkin timbul. Namun, dalam praktiknya pengambil keputusan sering menghadapi keterbatasan informasi dan ketidakpastian lingkungan.

Simon (2020) melalui konsep *bounded rationality* menjelaskan bahwa manusia memiliki keterbatasan dalam memperoleh dan mengolah informasi. Akibatnya, keputusan yang diambil sering kali bukan keputusan yang paling optimal, melainkan keputusan yang dianggap cukup memuaskan (*satisficing*).

Ketidakpastian lingkungan bisnis yang ditandai dengan perubahan teknologi, kondisi ekonomi, dan persaingan yang semakin ketat membuat organisasi

harus memiliki sistem informasi yang baik. Pemanfaatan teknologi informasi dan analisis data menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas keputusan dan meminimalkan risiko yang mungkin terjadi.

Selain itu, dalam perspektif Islam, pengambilan keputusan hendaknya dilakukan melalui musyawarah (*syura*) agar berbagai informasi dan pendapat dapat dipertimbangkan secara objektif. Musyawarah menjadi salah satu mekanisme yang dapat meningkatkan kualitas keputusan serta mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan dalam menentukan kebijakan organisasi.

### **Konflik Kepentingan dan Agency Problem dalam Perspektif Ekonomi dan Syariah**

Konflik kepentingan merupakan salah satu permasalahan yang sering terjadi dalam organisasi. Konflik tersebut muncul ketika terdapat perbedaan tujuan antara pemilik organisasi (*principal*) dan pihak pengelola (*agent*). Menurut Jensen dan Meckling (1976), konflik kepentingan dapat menyebabkan munculnya biaya agensi (*agency cost*) yang pada akhirnya mengurangi efisiensi organisasi. Dalam perspektif ekonomi konvensional, konflik kepentingan dapat diminimalkan melalui mekanisme pengawasan, pemberian insentif, dan penerapan kontrak yang efektif. Namun, pendekatan tersebut lebih menekankan pada aspek ekonomi dan belum sepenuhnya menyentuh aspek moral.

Perspektif syariah memandang bahwa hubungan antara pemilik dan pengelola organisasi harus didasarkan pada nilai amanah, kejujuran, dan tanggung jawab. Setiap individu memiliki kewajiban untuk melaksanakan tugasnya secara profesional dan tidak menyalahgunakan kewenangan yang dimiliki. Oleh karena itu, penerapan nilai-nilai Islam dapat menjadi solusi dalam

mengurangi konflik kepentingan serta meningkatkan kepercayaan di dalam organisasi.

### **Good Governance dalam Perspektif Ekonomi dan Syariah**

Good governance merupakan sistem pengelolaan organisasi yang menekankan prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan. Menurut OECD (2021), penerapan prinsip-prinsip tersebut sangat penting untuk meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan dan menciptakan organisasi yang sehat.

**Dalam perspektif ekonomi syariah, good governance tidak hanya bertujuan meningkatkan efisiensi organisasi, tetapi juga memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Nilai amanah, kejujuran, dan tanggung jawab menjadi fondasi utama dalam tata kelola organisasi syariah.**

Penerapan good governance mampu mengurangi risiko penyimpangan, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, serta menciptakan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, tata kelola yang baik menjadi salah satu faktor penting dalam menjaga stabilitas dan reputasi organisasi.

### **Model Integratif Pengambilan Keputusan Berbasis Governance dan Nilai**

Organisasi modern memerlukan model pengambilan keputusan yang tidak hanya berorientasi pada aspek ekonomi, tetapi juga memperhatikan aspek etika dan nilai-nilai moral. Model integratif pengambilan keputusan menggabungkan prinsip rasionalitas, good governance, dan nilai-nilai syariah dalam proses pemilihan alternatif tindakan. Pendekatan ini menekankan bahwa

keputusan yang baik bukan hanya keputusan yang menghasilkan keuntungan finansial, tetapi juga keputusan yang memberikan manfaat bagi masyarakat dan lingkungan. Dengan mengintegrasikan prinsip tata kelola yang baik dan nilai moral, organisasi dapat menghasilkan keputusan yang lebih bertanggung jawab dan berkelanjutan.

Dalam perspektif ekonomi Islam, keputusan yang berlandaskan maqashid al-syari'ah akan mampu menciptakan keseimbangan antara kepentingan individu dan kepentingan masyarakat. Oleh karena itu, model integratif menjadi pendekatan yang relevan bagi organisasi modern dalam menghadapi berbagai tantangan yang semakin kompleks.

### **Simulasi Krisis pada Perusahaan Keuangan Syariah**

Perusahaan keuangan syariah menghadapi berbagai risiko yang dapat mengganggu stabilitas organisasi, seperti risiko pembiayaan, risiko likuiditas, risiko operasional, maupun perubahan kondisi ekonomi global. Oleh karena itu, diperlukan kemampuan dalam mengelola risiko dan menyusun strategi penanganan krisis secara efektif. Simulasi krisis menjadi salah satu metode yang dapat digunakan untuk menguji kesiapan organisasi dalam menghadapi berbagai kemungkinan yang dapat terjadi. Melalui simulasi tersebut, perusahaan dapat mengidentifikasi kelemahan sistem, meningkatkan koordinasi antarbagian, serta menyusun strategi mitigasi risiko yang lebih baik.

Dalam perspektif syariah, penanganan krisis harus dilakukan berdasarkan prinsip kehati-hatian (*prudential principle*), transparansi, dan tanggung jawab. Keputusan yang diambil selama masa krisis juga harus tetap memperhatikan nilai keadilan dan kemaslahatan bersama. Dengan demikian, perusahaan keuangan syariah dapat menjaga stabilitas dan keberlanjutan usahanya meskipun menghadapi kondisi yang penuh ketidakpastian.

## CONCLUSION AND RECOMMENDATION

Berdasarkan hasil kajian dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan merupakan inti dari seluruh aktivitas manajemen dan menjadi faktor yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keputusan tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pemecahan masalah, tetapi juga sebagai sarana pengalokasian sumber daya serta penciptaan nilai bagi organisasi dan para pemangku kepentingan. Dalam perspektif syariah, keputusan dipandang sebagai amanah yang harus dilaksanakan berdasarkan prinsip keadilan, tanggung jawab, dan kemaslahatan sesuai dengan tujuan maqashid al-syari'ah.

Proses pengambilan keputusan dipengaruhi oleh tingkat rasionalitas, ketersediaan informasi, dan kondisi ketidakpastian yang dihadapi organisasi. Keterbatasan informasi dan kemampuan manusia dalam mengolah data menyebabkan keputusan yang dihasilkan tidak selalu bersifat optimal. Oleh karena itu, organisasi memerlukan sistem informasi yang baik serta mekanisme musyawarah untuk menghasilkan keputusan yang lebih tepat dan berkualitas. Konflik kepentingan dan agency problem menjadi salah satu tantangan dalam organisasi yang dapat memengaruhi efektivitas pengelolaan organisasi. Penerapan prinsip good governance melalui transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan mampu meminimalkan konflik tersebut. Dalam perspektif ekonomi syariah, nilai amanah, kejujuran, dan tanggung jawab moral menjadi fondasi penting dalam membangun tata kelola organisasi yang sehat.

Model pengambilan keputusan yang mengintegrasikan prinsip tata kelola yang baik dengan nilai-nilai moral dan syariah dapat menghasilkan keputusan yang lebih berorientasi pada keberlanjutan dan kemaslahatan. Selain itu, simulasi krisis pada perusahaan keuangan syariah menunjukkan bahwa kemampuan manajemen risiko dan pengambilan keputusan yang cepat serta tepat menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas organisasi di tengah berbagai ketidakpastian lingkungan. Dengan demikian, pengambilan keputusan yang efektif memerlukan keseimbangan antara aspek rasional, tata kelola organisasi, dan nilai-nilai etika agar organisasi mampu berkembang secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil penelitian ini, organisasi perlu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan melalui pemanfaatan sistem informasi yang lebih baik, penguatan budaya organisasi yang transparan, serta peningkatan kompetensi sumber daya manusia dalam menganalisis berbagai alternatif keputusan. Pengambilan keputusan juga perlu dilakukan secara partisipatif dan berdasarkan prinsip musyawarah agar menghasilkan keputusan yang lebih objektif dan dapat diterima oleh seluruh pihak yang berkepentingan.

Bagi organisasi yang menerapkan prinsip syariah, nilai-nilai amanah, kejujuran, dan tanggung jawab hendaknya menjadi landasan utama dalam setiap proses pengambilan keputusan. Penerapan good governance secara konsisten juga perlu ditingkatkan agar dapat meminimalkan konflik kepentingan dan meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan terhadap organisasi.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengkaji lebih mendalam mengenai penerapan pengambilan keputusan berbasis kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), tata kelola digital, serta manajemen risiko pada organisasi modern dan lembaga keuangan syariah dalam menghadapi tantangan era transformasi digital dan ekonomi global.

## REFERENCES

- Al-Syatibi, A. I. (2021). *Al-Muwafaqat fi Ushul al-Syari'ah*. Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah.
- Antonio, M. S. (2021). *Bank Syariah dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Gema Insani.
- Arifin, Z. (2021). *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah*. Jakarta: Pustaka Alvabet.
- Ascarya. (2022). *Akad dan Produk Bank Syariah*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Chapra, M. U. (2021). *Islam and the Economic Challenge*. Leicester: The Islamic Foundation.
- Daft, R. L. (2021). *Organization Theory and Design* (13th ed.). Boston: Cengage Learning.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2022). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (9th ed.). New York: Pearson.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Jurnal ini telah tersusun secara lengkap dengan sistematika:
- Karim, A. A. (2021). *Ekonomi Mikro Islam*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Luthans, F. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Mardani. (2021). *Hukum Ekonomi Syariah di Indonesia*. Jakarta: Kencana.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4th ed.). California: Sage Publications.
- OECD. (2021). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). New York: Pearson Education.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). New York: Pearson Education.

Schermerhorn, J. R. (2021). *Management* (15th ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.

Simon, H. A. (2020). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. New York: Free Press.

Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Yukl, G. (2021). *Leadership in Organizations* (9th ed.). New York: Pearson.