



Akbar Djohan Leadership: Strategy and Values in Presenting the Krakatau International Port

Farid Zuhri^{1*}, Muhammad Faidz Rizqi², Bakhtiar Komarullah³, Farid Alghofari⁴

Program Studi Magister Manajemen dan Bisnis IPB University Bogor

Corresponding Author: Farid Zuhri farid.zuhrie@gmail.com

ARTICLE INFO

Keywords: Transformative Leadership, Development Strategy, Adaptive Leadership Style

Received : 15 March

Revised : 17 April

Accepted: 18 May

©2023 Zuhri, Rizqi, Komarullah, Alghofari: 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

Leadership has better abilities and skills compared to the average employee. Leadership is defined as the process of influencing others to achieve organizational goals, and strategies must consider complex internal and external factors. This research employs the theories of development strategy and transformative leadership using qualitative methodology. M. Akbar Djohan applies modern transformative leadership with an adaptive leadership style at Krakatau International Port, emphasizing progress, openness, consultation, innovation, and creativity in every company project process. He provides motivation and examples that have a significant influence in creating creative solutions and overcoming challenges during the Covid-19 pandemic. The process of adaptation and maintaining effective innovation processes are critical in achieving organizational goals.

Kepemimpinan Akbar Djohan: Strategi dan Nilai dalam Mengembangkan Krakatau Internasional Port

Farid Zuhri^{1*}, Muhammad Faiz Rizqi², Bakhtiar Komarullah³, Farid Alghofari⁴

Program Studi Magister Manajemen dan Bisnis IPB University Bogor

Corresponding Author: Farid Zuhri farid.zuhrie@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformatif, Strategi Pengembangan, Gaya Kepemimpinan Adaptif

Received : 15 Maret

Revised : 17 April

Accepted: 18 Mei

©2023 Zuhri, Rizqi, Komarullah, Alghofari: 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/).



ABSTRAK

Kepemimpinan memiliki kemampuan dan keterampilan yang lebih baik daripada rata-rata pegawai lain. Kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi, dan strategi harus mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal yang kompleks. Penelitian ini menggunakan teori strategi pengembangan dan teori kepemimpinan transformatif dengan metodologi kualitatif. M. Akbar Djohan menerapkan kepemimpinan transformatif yang modern dengan gaya kepemimpinan yang adaptif pada Krakatau Internasional Port, dengan menekankan kemajuan, keterbukaan, musyawarah, inovasi, dan kreativitas dalam setiap proses proyek perusahaan. Dia memberikan motivasi dan contoh yang memberikan pengaruh besar dalam menciptakan hal-hal kreatif, dan mengatasi tantangan dalam situasi pandemi Covid-19. Proses adaptasi dan menjaga agar setiap proses inovasi berjalan dengan baik menjadi penting dalam mencapai tujuan organisasi.

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan aspek yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, karena kepemimpinan menyangkut perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi para pegawai atau karyawannya agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan melibatkan sosok orang yang dipercaya menjadi pemimpin, yang dianggap memiliki kemampuan dan keterampilan lebih baik dibandingkan rata-rata pegawai lainnya. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. GT Terry & LW. Rue menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan tindakan tertentu dalam mencapai tujuan organisasi (GR. Terry dan LW. Rue, 1993:83).

Strategi adalah proses perencanaan untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Setelah strategi diterapkan, akan diketahui apakah berhasil atau gagal bagi organisasi. Strategi merupakan serangkaian tindakan yang mengarah pada keputusan manajemen puncak dan pemanfaatan sumber daya perusahaan secara efektif. Selain itu, strategi juga mempengaruhi keberlangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang, setidaknya lima tahun ke depan. Oleh karena itu, sifat strategi adalah berorientasi ke masa depan. Strategi memiliki konsekuensi multifungsional atau multidivisional, sehingga perumusannya harus mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan (Rachmat, 2014:14). Kebijakan menyediakan pedoman umum untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman umum yang menghubungkan antara perumusan strategi dan implementasi. Kebijakan diinterpretasi dan diimplementasikan melalui strategi dan tujuan divisi masing-masing. Semua proses kepemimpinan juga harus mempertimbangkan strategi dan kebijakan perusahaan.

Dalam penelitian ini, peneliti meneliti M. Akbar Djohan yang menjabat sebagai Direktur di PT. Krakatau Bandar Samudera. M. Akbar Djohan memiliki banyak pengalaman dalam organisasi, di antaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Kepala Badan Logistik dan Rantai Pasok KADIN Indonesia (Indonesia Chamber of Commerce).
 - Membangun ekosistem logistik nasional untuk menurunkan biaya logistik nasional.
 - Mewujudkan rantai pasok ketahanan kesehatan, pangan, dan energi.
 - Mewujudkan visi misi Kadin Indonesia untuk memulihkan kesehatan dan mengembangkan ekonomi.
- 2) Kadin baru yang inklusif dan kolaboratif.
- 3) Wakil Ketua Badan Koordinasi Asosiasi KADIN Indonesia (Indonesian Chamber of Commerce).

Merupakan badan khusus di bawah Ketua Umum Kadin Indonesia yang bertugas sebagai koordinator seluruh asosiasi, himpunan, dan perwakilan usaha-usaha dari seluruh sektor industri dan jasa lainnya yang berada di bawah Kadin Indonesia.

- 4) Sekretaris Jenderal DPP ALFI/ILFA (Association Logistics and Forwarder Indonesia).
 - Merupakan organisasi perusahaan jasa logistik, forwarder internasional yang melayani pengiriman baik udara maupun laut, custom brokerage, dan jasa kepelaubuhan.
 - Berdiri sejak tanggal 25 Juli 1989 di bawah pembinaan Kementerian Perhubungan RI.
 - ALFI memiliki 26 DPW (Dewan Pengurus Wilayah) di seluruh propinsi Indonesia dengan anggota kurang lebih 3600 perusahaan.
- 5) Dewan Pembina BPP HIPMI (Indonesian Young Entrepreneurs Association). Menjadi Board of Founder HIPMI Perguruan Tinggi pada tahun 2012-2019 (Hipmi Goes to Campus).

TINJAUAN PUSTAKA

Strategi Pembangunan

Menurut Umar (2011: 31), strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competition).

Strategi memiliki hierarki tertentu. Pertama adalah strategi tingkat korporat. Strategi korporat menggambarkan arah pertumbuhan dan pengelolaan berbagai bidang usaha dalam sebuah organisasi untuk mencapai keseimbangan produk dan jasa yang dihasilkan. Kedua adalah strategi tingkat unit usaha (bisnis). Strategi unit usaha biasanya menekankan pada usaha peningkatan daya saing organisasi dalam satu industri atau satu segmen industri yang dimasuki oleh organisasi yang bersangkutan. Ketiga adalah strategi tingkat fungsional. Strategi pada tingkat ini menciptakan kerangka kerja bagi manajemen fungsional seperti produksi dan operasi, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, dan penelitian dan inovasi (research and innovation) (Diah, 2004:26).

Strategi pengembangan adalah usaha menyeluruh, yang memerlukan dukungan dari pimpinan atas dan dirancang untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui penggunaan beberapa teknik intervensi dengan menerapkan pengetahuan yang berasal dari ilmu-ilmu perilaku. Strategi pengembangan adalah suatu proses yang meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan dengan tujuan keorganisasian. Secara khusus, proses ini merupakan usaha untuk melakukan perubahan secara terencana yang meliputi suatu sistem total sepanjang periode tertentu, dan usaha untuk melakukan perubahan ini berkaitan dengan misi organisasi. (James, 1990: 658).

Teori Kepemimpinan Transformatif

Pemimpin memiliki kewajiban untuk melakukan pengendalian terhadap anggota organisasi agar selalu terarah pada tujuan organisasi serta memengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku mereka. Menurut Avolio dkk (Stone et al., 2004), karakteristik kepemimpinan transformasional meliputi:

- 1) *Idealized influence* atau *charismatic influence*
Idealized influence memiliki makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus memiliki karisma yang mampu "menyihir" bawahan untuk mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkret, karisma ini *Inspirational motivation* ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, memiliki pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, serta menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi role model yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.
- 2) *Inspirational Motivation*
Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi, namun sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahannya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.
- 3) *Intellectual Stimulation*
Intellectual stimulation merupakan karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahannya untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.
- 4) *Individualized Consideration*
Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individu dari para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahannya.

Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan. Bernard M. Bass mengatakan ada empat komponen dalam kepemimpinan transformasional. Komponen-komponen tersebut adalah:

- 1) *Inspirational Motivation*: Pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas. Mereka mampu mengartikulasikan visi mereka kepada anggota tim.
- 2) *Intellectual Stimulation*: Pemimpin transformasional tidak hanya menantang status quo; mereka juga mendorong kreativitas di kalangan anggota tim. Pemimpin mendorong anggota timnya untuk mengeksplorasi cara-cara baru dalam melakukan sesuatu dan mencari kesempatan baru untuk belajar.
- 3) *Individualized Consideration*: Kepemimpinan transformasional juga melibatkan, menawarkan dukungan dan dorongan kepada masing-masing individu dalam tim. Mereka juga menjaga jalur komunikasi tetap terbuka sehingga anggota tim merasa bebas untuk berbagi ide dan memberikan pengakuan langsung dari kontribusi unik dari setiap anggota tim.
- 4) *Idealized Influence*: Pemimpin transformasional berfungsi sebagai panutan bagi pengikutnya. Mereka tidak hanya memimpin, tetapi juga memberikan contoh nyata.

METODOLOGI

Moleong (2005) kemudian membuat definisi sendiri sebagai sintesis dari pokok-pokok pengertian penelitian kualitatif. Menurut Moleong (2005:6), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh obyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Menurut Saryono (2010), penelitian kualitatif merupakan penelitian yang digunakan untuk menyelidiki, menemukan, menggambarkan, dan menjelaskan kualitas atau keistimewaan dari pengaruh sosial yang tidak dapat dijelaskan, diukur atau digambarkan melalui pendekatan kuantitatif. Dalam penelitian ini, pendekatan kualitatif digunakan untuk memperoleh gambaran penilaian tentang kepemimpinan seseorang dalam memimpin perusahaan.

HASIL PENELITIAN

Dalam proses memimpin, M. Akbar Djohan selalu memiliki inspirasi dan inovasi. Dalam proses kepemimpinan, pasti ada halangan dan rintangan yang diuji dalam waktu tertentu, salah satunya adalah pada masa pandemi Covid-19.

Leadership style atau gaya kepemimpinan terus berkembang sesuai dengan situasi dan kondisi tertentu. Artinya, strategi kepemimpinan hari ini akan berbeda dengan 10 tahun kedepan atau berbeda dari 5 tahun yang lalu karena percepatan perubahan bisnis dinamis dan memberi dampak pada landscape atau lingkungan gaya kepemimpinan yang berubah. Digitalisasi, sebagai contoh, membawa dampak luar biasa pada semua sektor bisnis. Pandemi Covid-19 juga mengubah gaya kepemimpinan, dan semoga tidak ada lagi pandemi atau serangan serupa yang merugikan secara global.

Apabila terjadi suatu perang, itu bisa hanya terjadi di wilayah tertentu. Namun, pada kasus pandemi Covid-19, orang bisa saja membawa virus ke mana-mana, sehingga kita harus menjadi lebih waspada. Pandemi ini mengajarkan kita sesuatu yang revolusioner, sehingga kepemimpinan yang sangat agile dan adaptif sangat dibutuhkan untuk merespons perubahan yang terjadi. Dalam hal-hal tertentu seperti disruption akibat pandemi, terdapat prinsip yang harus dimiliki setiap pemimpin, yaitu inspiring trust. Pemimpin harus menginspirasi stakeholder-nya untuk percaya bahwa setiap tindakan yang dilakukan untuk kebaikan organisasi dan kemajuan, kejayaan organisasi. Inspiring trust menjadi prinsip yang paling utama dan pertama, karena percaya sama kepemimpinan akan kembali kepada organisasi itu sendiri. Jangan sampai langkah yang dipilih penuh keraguan. Oleh karena itu, terdapat frekuensi dan komunikasi yang sama sehingga semua orang percaya pada kepemimpinan tersebut (Wawancara M. Akbar Djohan, 2023).

Berdasarkan wawancara di atas, menurut Bernard M. Bass, terdapat empat komponen dalam kepemimpinan transformasional. Komponen-komponen tersebut adalah:

- 1) *Inspirational Motivation*: Dalam proses ini, M. Akbar selalu memotivasi karyawan untuk mencari solusi dan menjaga semangat, serta memberikan arahan yang penting dalam menjaga stabilitas perusahaan.
- 2) *Intellectual stimulation*: Pemimpin transformasional harus mampu melakukan inovasi dalam berbagai kegiatan, termasuk dalam masa pandemi dan era disruption seperti sekarang. Hal ini sangat penting untuk menjaga dari berbagai ancaman dalam sebuah perusahaan.
- 3) *Individualized Consideration*: Kepemimpinan transformasional juga melibatkan, menawarkan dukungan, dan dorongan kepada masing-masing individu. Hal ini juga dilakukan oleh M. Akbar dalam memberikan inspirasi untuk melakukan perubahan yang lebih baik dan beradaptasi terhadap situasi tertentu.
- 4) *Idealized Influence*: Pemimpin transformasional berfungsi sebagai panutan bagi pengikutnya. Mereka tidak hanya memimpin tapi juga memberikan contoh nyata. M. Akbar selalu mempengaruhi dan memberikan contoh yang baik bagi karyawannya untuk selalu berinovasi.

Penghargaan

Salah satu bentuk nyata dari kepemimpinan M. Akbar Djohan adalah dibentuk dari prestasi-prestasi yang diraihnya. M. Akbar selalu mengedepankan kemajuan dan inovasi dalam berbagai bidang, sehingga ia juga memiliki prestasi individu yang luar biasa. Deretan prestasi yang ia raih antara lain:

- 1) Terpilih sebagai Most Promising Entrepreneurship Category dalam ajang tahunan Asia Pacific Entrepreneurs Award.
- 2) Mendapatkan liputan khusus Bisnis Majalah SWA.

- 3) Menjadi speaker dan narasumber di beberapa universitas seperti Universitas Indonesia, UNJ, dan TRISAKTI serta beberapa perusahaan dengan materi "Kewirausahaan dan Logistik Transportasi".
- 4) Menjadi speaker dan narasumber di Kementerian Perhubungan, Kemendag, Kelautan, dan Kemenkoekuin.
- 5) Mendapatkan penghargaan dari IDX Channel's Main Award Charter, yaitu Indonesian Innovation Award 2021 untuk KIPOS.
- 6) Mendapatkan penghargaan dari Bisnis Indonesia sebagai The Most Innovative CEO in Creating an International Industrial Non-Container Hub Port in Indonesia.
- 7) Menerima piagam penghargaan dari Kepala KPPBC TMP Merak - Banten kepada PT. Krakatau Bandar Samudera sebagai Pusat Logistik Berikat Terbaik (KIP is The Best Bonded Logistics Center 2022) dan KIP Group (PT. KJL) sebagai The Best Logistics Provider 2022.
- 8) Mendapatkan penghargaan dari pemerintah sebagai The Most Green Public Port in Indonesia.

Maka, berdasarkan penjelasan di atas, teori kepemimpinan transformatif sesuai dengan gaya kepemimpinan M. Akbar Djohan dalam menjalankan proses kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi dalam melakukan perubahan dan strategi pengembangan sumber daya manusia melalui strategi inovasi.

Perlu bimbingan yang berkesinambungan, karena nanti korporasi dan organisasi yang menjalankan Human Resource, saya memiliki digital dashboard real-time dari pencapaian sales, keuangan, dan lain-lain, dan yang input adalah SDM kan? Tadi, itu empat prinsip saya. Mungkin 2-3 tahun kemudian sudah tidak terlihat atau terpakai karena landscape bisnis berubah, baik dari mikro, makronya, maupun sektoral berubah. Oleh karena itu, perlu sekolah untuk refresh dan butuh coach, karena jika tidak, kita akan stuck dan akhirnya merasa nyaman. Karena itu, butuh bimbingan karena pesaing tidak pernah tidur. Mereka bisa memantau dan menciptakan inovasi baru sehingga nilai tambah kita di mata market kurang, dan pesaing punya nilai tambah. Jadi, kompetisi tidak selalu pricewar, tetapi juga tentang services dan solusi-solusi yang punya nilai tambah secara total, total cost, total margin dll. (M. Akbar Djohan, 2023).

Dalam proses strategi pengembangan perusahaan, tahap pertama adalah strategi tingkat korporat yang menggambarkan arah pertumbuhan dan pengelolaan berbagai bidang usaha dalam organisasi untuk mencapai keseimbangan produk dan jasa yang dihasilkan.

Tahap kedua adalah strategi tingkat unit usaha (bisnis) yang menekankan pada peningkatan daya saing organisasi dalam satu industri atau segmen industri yang dimasuki oleh organisasi tersebut. M. Akbar Djohan melakukan inovasi dengan peningkatan SDM yang lebih baik dan kreativitas dalam melihat pesaing bisnis, sesuai dengan penjelasannya dalam wawancara

di atas. Kegiatan pelatihan dan bimbingan diperlukan untuk meningkatkan SDM di perusahaan.

Tahap ketiga adalah strategi tingkat fungsional, yang menciptakan kerangka kerja bagi manajemen fungsional seperti produksi dan operasi, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, dan penelitian dan inovasi (research and innovation). Konsep inovasi perlu diterapkan dengan proses GCG dalam melakukan reformasi dan pengambilan kebijakan yang lebih baik, termasuk dalam mengantisipasi manajemen risiko dalam proses kepemimpinan. Proses inovasi juga memerlukan penelitian untuk menentukan jalannya kemajuan, dengan melibatkan teknologi dan mengutamakan reformasi birokrasi, yang dalam hal ini adalah proses GCG di perusahaan.

Ada 4 prinsip tadi yah, inspired trust, trust itu dengan contoh bukan dengan perintah bahwa kita independen tidak ada modus/motif kita maksimalkan speed dan less birokrasi ini untuk kemajuan perusahaan. Kalau kita lama dalam mengambil keputusan misalnya ada pembangunan dermaga let say/pembangunan jalan belasan tahun ga bisa di jalankan dari berapa direksi mungkin 7-8 direksi, penembokan aset negara kita bangun kuran 2 tahun dari belasan tahun, kita mengamankan aset negara dengan membantu mewujudkan, mengembalikan hak-hak negara atas tanah yang di duduki oleh pihak-pihak yang tidak berhak. contoh tadi bangun jalan, kalo keputusan lama dalam mengambil keputusan (pasti itu ada baku atur), akhirnya tertudan dan bisa berbulan, dengan digitalisasi ini kita tidak pernah liat kejadian, saya tidak kenal dengan kontraktor yang membangun, dan itu dengan GCG yang baik, kita diajarkan Risk Management dalam koridor GCG, tetapi resiko sesungguhnya dari ekosistem Risk Management adalah tidak mengambil keputusan jadi itu resiko sesungguhnya, ketika mengambil resiko meskipun salah dia tetap pemimpin, ketika tidak ambil keputusa itu bukan pemimpin. (M. Akbar Djohan, 2023).

Dalam hal ini, gaya kepemimpinan M. Akbar Djohan dalam menjalankan roda kepemimpinan di perusahaan PT. Krakatau Bandar Samudera (yang memiliki nama pelabuhan Krakatau International Port) cocok dengan gaya kepemimpinan transformatif yang adaptif dan modern.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa M. Akbar Djohan menerapkan kepemimpinan yang modern dengan gaya kepemimpinan transformatif di PT. Krakatau Bandar Samudera. Gaya kepemimpinan ini menekankan pada kemajuan, keterbukaan, musyawarah, inovasi, dan kreativitas. Selain itu, M. Akbar memberikan motivasi dalam setiap proses proyek di perusahaan dan memberikan contoh serta memiliki pengaruh besar dalam mendorong terciptanya hal-hal yang kreatif. M. Akbar juga adaptif terhadap situasi Covid-19 dan berusaha menjaga agar setiap proses inovasi tetap berjalan dengan baik. Sehingga strategi pengembangan perusahaan dilakukan dengan proses GCG (Good Corporate Governance) di sisi

perusahaan dan pengembangan SDM di sisi karyawan untuk melakukan proses regenerasi dalam menjaga keberlangsungan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Danim, Sudarwan & Suparno. (2009). Manajemen Kepemimpinan Transformasional Ke Kepalasekolahan. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

GR. Terry & LW. Rue. (2009). Dasar-Dasar Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara.

Indra Wijaya. (1989). Perilaku Organisasi. Bandung: Sinar Baru.

Rachmat. (2014). Manajemen Strategik. Bandung: CV Pustaka Setia.

Sergiovani T, (1987), *The Principialship: A Reflective Perspective*, Boston: Allyn & Bacon.

Yoshida, Diah Tuhfat. (2004). *Arsitektur Strategik: Sebuah Solusi Meraih Kemenangan dalam Dunia yang Senantiasa Berubah*. Jakarta: PT Elex Komputindo Kelompok Gramedia