

STRENGTH-BASED LEADERSHIP: SEBUAH TELAAH KONSEPTUAL

Maria Helena Carolinda Dua Mea^{1a}

¹Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Flores, Nusa Tenggara Timur, Indonesia

helenaduamea@gmail.com^a

INFO ARTIKEL:

Dikumpulkan: 30 Oktober 2024;

Diterima: 29 Desember 2024;

Terbit/Dicetak: 30 Januari 2025;

ABSTRACT

The purpose of this article is to explore how understanding strengths can make someone a better leader. This research is a type of qualitative research. The data collection method is through a literature study. The data is qualitative data in the form of theoretical concepts and research results on strength-based leadership. There are three main groups that have produced instruments to help individuals identify their leadership strengths, including: Gallup, VIA Institute on Character, and the Center of Applied Positive Psychology in the UK. There are several specific ways to combine strengths in a leader's personal and work environment, namely (1) finding strengths, (2) developing strengths, (3) overcoming weaknesses, (4) recognizing and involving the strengths of others, and (5) cultivating a positive strength-based environment around.

Keywords: CAPP, Gallup, Strengths-Based Leadership, Conceptual Study, VIA Institute



Volume 21, Number 1,

Januari 2025, pp. 1-11

<https://doi.org/10.23960/jbm.v21i1.3701>

ABSTRAK

Tujuan artikel ini adalah untuk mengeksplorasi bagaimana memahami kekuatan dapat membuat seseorang menjadi pemimpin yang lebih baik. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif. Metode pengumpulan data adalah dengan melalui studi Pustaka atau studi literatur. Data berupa data kualitatif berupa konsep teori dan hasil-hasil penelitian mengenai strength-based leadership. Ada tiga kelompok utama yang telah menghasilkan instrumen dalam membantu individu mengidentifikasi kekuatan kepemimpinannya, antara lain: Gallup, VIA Institute on Character, dan Centre of Applied Positive Psychology di Inggris. Ada beberapa cara khusus untuk menggabungkan kekuatan dalam lingkungan pribadi dan pekerjaan seorang pemimpin, yaitu (1) menemukan kekuatan, (2) mengembangkan kekuatan, (3) mengatasi kelemahan, (4) mengenali dan melibatkan kekuatan orang lain, dan (5) menumbuhkan lingkungan berbasis kekuatan yang positif.

Kata Kunci: CAPP, Gallup, Kepemimpinan Berbasis Kekuatan, Studi Konseptual, VIA Institute

Corresponding author :

Maria Helena Carolinda Dua Mea

Jl. Sam Ratulangi, Kec. Ende Tengah,

Kabupaten Ende, Nusa Tenggara Timur

Email: helenaduamea@gmail.com

PENDAHULUAN

Setiap orang memiliki kekuatan kepemimpinan yang berbeda, yang merupakan suatu potensi bidang di mana setiap orang dapat berkembang dan memiliki prestasi kerja. Tetapi ada banyak orang yang berjuang untuk mengidentifikasi kekuatan-kekuatan ini. Sebagai akibatnya, potensi-potensi kemampuan ini sering kali kurang atau tidak dimanfaatkan atau digunakan sama sekali. Ada banyak faktor mengapa banyak orang sepertinya gagal dalam mengenali kekuatan pribadi mereka, seperti kultur Masyarakat yang mengharuskan seseorang untuk lebih rendah hati dan menjaga perasaan orang lain dalam hidup bermasyarakat, seperti kultur negara-negara Asia, atau hambatan stereotip gender di mana perempuan diharapkan lebih inferior atau kurang ambisius daripada pria. Kultur atau stereotip ini dapat terbawa dalam budaya organisasi dan dapat menjadi suatu kerugian besar bagi organisasi jika pemimpin “gagal” mengenali potensi atau bakat-bakat para individu yang bisa memberikan banyak kontribusi bagi organisasi. Tantangan seorang pemimpin terletak pada mengenali kekuatan mereka sendiri serta kekuatan orang lain, dan kemudian memanfaatkannya untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kepuasan organisasi dan anggotanya (J. Wang, van Woerkom, Breevaart, Bakker, & Xu, 2023), (Agustina & Pradana, 2021); (Caniago & Taufik, 2022).

Mengenali kelebihan pribadi menghadirkan tantangan tersendiri, karena individu sering kali merasa enggan dan menahan diri saat mengakui kualitas positif mereka sendiri. Dalam banyak budaya, tindakan menonjolkan kelebihan diri sendiri sering dianggap sebagai kesombongan atau narsisme. Memang, banyak masyarakat tidak menyukai fokus pada diri sendiri, sebaliknya menghargai kerendahan hati dan merendahkan diri sebagai sifat yang terpuji (F. Wang & Ding, 2023). Artikel ini bertujuan untuk meneliti bagaimana mengenali kekuatan dapat meningkatkan kemampuan kepemimpinan. Secara keseluruhan, penelitian ini menawarkan kompilasi kekuatan tertentu yang luas, metode yang transparan untuk mengukur kekuatan tersebut, dan perspektif yang komprehensif tentang bagaimana kekuatan tersebut dapat digunakan untuk memahami perilaku manusia.

KAJIAN LITERATUR

Kepemimpinan yang berdasarkan pada Kekuatan

Kekuatan adalah atribut atau kualitas individu yang menyumbang kinerja yang sukses. Ini adalah karakteristik, atau serangkaian karakteristik, yang ditunjukkan ketika kinerja seseorang dalam kondisi terbaiknya (Liu & Tong, 2022). Peneliti kekuatan (Buckingham & Clifton, 2001) dalam (Ding & Yu, 2021a) mengemukakan bahwa kekuatan adalah kemampuan untuk secara konsisten menunjukkan pekerjaan yang luar biasa. Demikian pula, (Linley, 2008) dalam (Chu, Ding, Zhang, & Li, 2022) mendefinisikan kekuatan sebagai kapasitas yang sudah ada sebelumnya yang otentik dan memberi energi dan memungkinkan kinerja puncak.

Kekuatan adalah sifat yang diterapkan. Sifat adalah karakteristik seseorang yang diwariskan oleh orangtua atau leluhur. Dalam konteks kekuatan, sifat-sifat terbaik seseorang ditampilkan secara maksimal atau dapat dikatakan bahwa sifat-sifat tersebut dapat menjadi kekuatan jika potensi terbaik dari sifat-sifat tersebut diasah untuk menjadi kekuatan yang unggul dari diri seseorang. Misalnya, kemampuan bersosialisasi dianggap sebagai sifat kepemimpinan, tetapi bagi seseorang yang sangat pandai membangun dan memelihara hubungan sosial, sifat itu adalah kekuatan (Mai, Do, & Phan, 2022). Kepandaian dalam membangun dan memelihara hubungan sosial dengan orang lain dapat menjadi kekuatan dari seseorang dengan sifat ramah atau terbuka yang pada akhirnya akan sangat menguntungkan seseorang jika yang bersangkutan bekerja pada bidang yang membutuhkan interaksi sosial dengan intensitas yang tinggi seperti bidang penjualan dan pemasaran atau hubungan masyarakat.

Kekuatan berbeda dengan keterampilan. Keterampilan adalah kompetensi yang dipelajari. Setiap orang dapat diajarkan keterampilan. Kekuatan adalah ekspresi dari kapasitas yang sudah ada sebelumnya dan unik untuk setiap orang. Namun, keterampilan bisa menjadi kekuatan (F. Wang, Wu, Ding, & Wang, 2024). Misalnya, seseorang dapat belajar manajemen waktu dan organisasi, dan dengan latihan yang memungkinkan mereka untuk menjadi sangat baik dalam keterampilan ini, itu bisa menjadi kekuatan. Secara sederhana, kekuatan adalah fitur positif dari diri seseorang yang membantu seseorang untuk berkembang.

Sejarah bidang Ilmu *Strength-based Leadership*

Mempelajari kepemimpinan dari sudut pandang kekuatan merupakan bidang studi baru, yang muncul ke permukaan pada akhir tahun 1990-an sebagai hasil dari dua perkembangan penelitian yang mirip. Awalnya para peneliti di Gallup memulai penelitian besar dengan melakukan wawancara kepada lebih dari dua juta orang untuk menemukan aspek-aspek positif dari para responden yaitu, bakat dan kompetensi mereka, ketimbang aspek-aspek negatif atau yang kurang dari diri mereka (Lavoie-Tremblay et al., 2024a). Setelah itu ada sekelompok akademisi dan peneliti yang mulai mempertanyakan Model Penyakit dari masalah psikologis manusia dan mulai mempelajari orang-orang yang sehat secara mental dan fisik serta faktor-faktor kesuksesan mereka. Muncul bidang baru yang disebut psikologi positif (Peterson & Seligman, 2003) dalam (Movahedazarhouli & Jones, 2024). Artinya pada era ini para peneliti mulai tidak lagi berfokus pada individu yang sakit atau terluka secara psikologis atau yang perjalanan hidupnya gagal karena faktor-faktor psikologis yang negatif, tetapi mulai menggali dan mencari tahu latar belakang psikologis yang positif yang berkontribusi pada kesuksesan atau prestasi seseorang. Masing-masing dari dua perkembangan bidang ilmu ini berkontribusi dalam perkembangan bidang ilmu kepemimpinan yang berdasarkan pada kekuatan.

GALLUP

Gallup merupakan organisasi riset opini publik yang melakukan jajak pendapat politik, juga melakukan riset di bidang ilmu sosial lainnya selama hampir 40 tahun yang kini fokus pada riset mengenai kekuatan. Dipelopori oleh Donald O. Clifton, para peneliti Gallup membuat sebuah instrumen penilaian bakat secara mandiri yang dikenal dengan *CliftonStrengths*. *CliftonStrengths* adalah salah satu kuesioner evaluasi diri yang paling banyak digunakan di dunia dan telah diisi oleh lebih dari 10 juta orang hingga saat ini (Snyder, Thompson, Shorey, & Heinze, 2003). Penilaian ini telah diadopsi oleh banyak universitas dan organisasi di Amerika untuk membantu individu mengidentifikasi kekuatan mereka dalam meningkatkan kinerja mereka. Meskipun Gallup belum mempublikasikan teori tentang kekuatan, penggunaan *CliftonStrengths* yang diterima secara luas telah mengangkat kekuatan sebagai variabel kunci dalam diskusi tentang faktor-faktor yang memperhitungkan pengembangan dan kinerja kepemimpinan yang efektif.

Psikologi Positif

Pada tahun 1998 Martin Seligman dalam pidatonya di American Psychological Association menantang disiplin ilmu psikologi untuk memperluas fokusnya tidak hanya pada kelemahan individu, tetapi juga pada atribut positif mereka. Hal ini mengawali lahirnya bidang ilmu psikologi positif (Zyl, Gaffaney, Vaart, Dik, & Donaldson, 2024). Psikologi positif dapat didefinisikan sebagai "studi ilmiah tentang apa yang membuat hidup paling layak dijalani" (Rivera, Galvez-Mozo, & Tirado-Serrano, 2024). Daripada mempelajari kelemahan dan kekurangan individu (model penyakit), psikologi positif berfokus pada kekuatan individu dan faktor-faktor yang memungkinkan mereka untuk berkembang (Fredrickson, 2001); (Seligman, 2002); (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) dalam (Bakhshandeh & Rothwell, 2023) terdiri dari pengalaman positif, seperti kebahagiaan dan kegembiraan; sifat positif, seperti karakteristik dan bakat mereka; dan lembaga positif, seperti keluarga, sekolah, dan bisnis yang memengaruhi (K. S. Cameron, Dutton, & Quinn, 2003) dalam (Carr et al., 2024). Psikologi positif dikhususkan untuk mempelajari karakteristik positif yaitu kekuatan. Hal ini membuatnya sangat berperan dalam memahami kepemimpinan berbasis kekuatan karena konsep dan teori dari bidang psikologi positif secara langsung berhubungan dengan pembelajaran bagaimana kepemimpinan berbasis kekuatan bekerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif. Metode pengumpulan data adalah dengan melalui studi Pustaka atau studi literatur. Data berupa data kualitatif berupa konsep teori dan hasil-hasil penelitian mengenai *strength-based leadership*. Penelitian ini akan membahas bagaimana mengidentifikasi kekuatan, kemudian menjelaskan berbagai instrumen yang dapat digunakan untuk menilai kekuatan individu. Selanjutnya, penelitian ini akan menjelaskan strategi khusus yang dapat digunakan pemimpin untuk menggunakan kekuatan guna menjadi pemimpin yang lebih efektif.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Mengidentifikasi dan Mengukur Kekuatan

Sebagaimana ditunjukkan dalam latar belakang historis, sebagian besar penelitian tentang kekuatan telah dilakukan oleh para akademisi yang terhubung dengan Gallup dan para akademisi yang mempelajari psikologi positif. Ada tiga lembaga yang telah menghasilkan instrumen dalam membantu individu mengidentifikasikan kekuatan kepeimpinannya, antara lain: Gallup, *VIA Institute on Character*, dan *Centre of Applied Positive Psychology* di Inggris.

Gallup and the *CliftonStrengths* Profile

Peneliti Gallup mewawancarai sejumlah besar eksekutif, tenaga penjualan, guru, dokter, perawat, dan profesi lainnya tentang kekuatan mereka dan apa yang membuat mereka sukses dalam pekerjaan mereka. Tujuan dari wawancara tersebut adalah untuk mengidentifikasi kualitas individu yang berprestasi tinggi (Buckingham & Clifton, 2001) dalam (Blanchflower & Bryson, 2024). Dari wawancara tersebut, peneliti Gallup mengekstraksi tiga puluh empat (34) pola atau tema yang menurut mereka paling tepat dalam menjelaskan

kinerja seperti yang ditampilkan pada Tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. 34 Pola Kekuatan dari Gallup

<i>Executing</i>	<i>Influencing</i>	<i>Relationship Building</i>	<i>Strategic Thinking</i>
<i>Achiever</i>	<i>Activator</i>	<i>Adaptability</i>	<i>Analytical</i>
<i>Arranger</i>	<i>Command</i>	<i>Developer</i>	<i>Context</i>
<i>Belief</i>	<i>Communication</i>	<i>Connectedness</i>	<i>Futuristic</i>
<i>Consistency</i>	<i>Competition</i>	<i>Empathy</i>	<i>Ideation</i>
<i>Deliberative</i>	<i>Maximizer</i>	<i>Harmony</i>	<i>Input</i>
<i>Discipline</i>	<i>Self Assurance</i>	<i>Includer</i>	<i>Intellection</i>
<i>Focus</i>	<i>Significance</i>	<i>Individualization</i>	<i>Learner</i>
<i>Responsibility</i>	<i>Woo</i>	<i>Positivity</i>	<i>Strategic</i>
<i>Restorative</i>		<i>Relator</i>	

Sumber: (Gallup, n.d.)

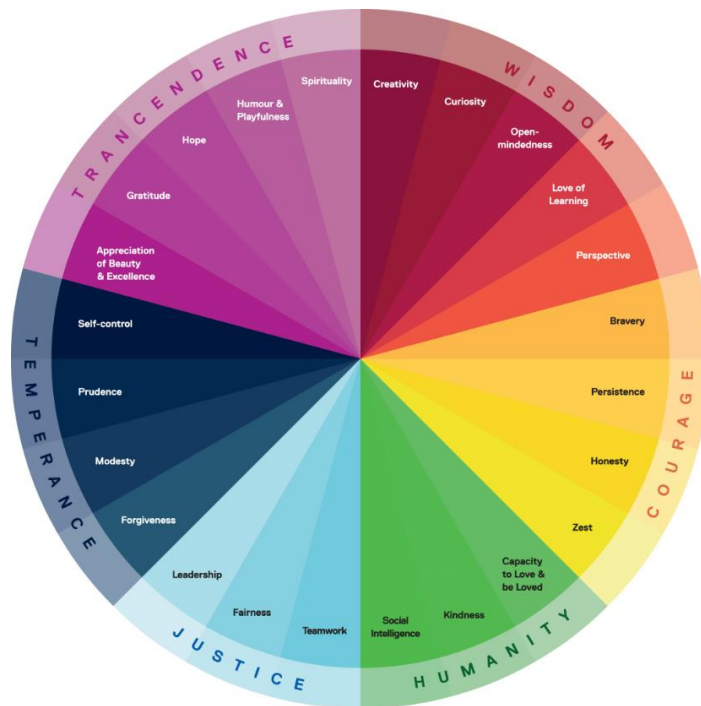
Para peneliti Gallup mengidentifikasi bakat-bakat utama manusia. Setiap orang tentu memiliki bakat. Bakat adalah karakteristik yang relatif stabil dan tetap yang tidak mudah diubah karena merupakan hal yang ada sejak manusia lahir. Kekuatan seseorang awalnya diperoleh dari memiliki bakat tertentu dan kemudian bakat itu dikembangkan lebih lanjut dengan memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan praktik tambahan (Rath, 2007) dalam (Eaton, Stoesz, & McKenzie, 2024). Singkatnya, bakat bukanlah kekuatan, tetapi bakat menyediakan dasar untuk mengembangkan kekuatan ketika bakat tersebut dipadukan dengan pengetahuan, keterampilan, dan latihan. Misalnya seseorang yang memiliki bakat menggambar dan punya passion untuk melukis, kemudian melanjutkan pendidikan ke sekolah seni untuk mendapatkan pengetahuan secara teknis mengenai melukis, atau dapat menggunakan bakat menggambar tersebut dengan menempuh pendidikan desain grafis yang pada akhirnya bakat yang dipadukan dengan pengetahuan dan latihan itu menjadi kekuatannya untuk menjadi desainer grafis yang hebat.

CliftonStrengths dari Gallup adalah kuesioner berisi 177 item yang mengidentifikasi "area di mana seseorang memiliki potensi terbesar untuk mengembangkan kekuatan" (Rath, 2007) dalam (McLaughlin & Kunk-Czaplicki, 2020). Untuk memudahkan pemimpin memahami atau menafsirkan skor kekuatan kepemimpinan, Gallup mengembangkan model yang menggambarkan empat domain kekuatan kepemimpinan (Campbell, 2024). Keempat domain tersebut adalah *mengeksekusi*, *memengaruhi*, *membangun hubungan*, dan *berpikir strategis*. Tim kerja dikatakan efektif jika memiliki anggota yang lengkap, dan mereka memiliki anggota kelompok yang berbeda yang memenuhi kebutuhan kelompok yang berbeda di mana keempat domain kekuatan kepemimpinan terwakili dalam tim mereka (Rath & Conchie, 2008) dalam (Lavoie-Tremblay et al., 2024b). Akan tetapi pemimpin tidak harus memiliki kekuatan di keempat domain tersebut tetapi dapat menjadikan tim kerjanya kuat dan kohesif dengan memanfaatkan kekuatan setiap orang untuk membuat tim menjadi efektif.

VIA Institute on Character

Para peneliti di VIA Institute on Character, yang dipimpin oleh Martin Seligman dan Christopher Peterson, terlibat dalam sebuah proyek untuk mengembangkan kerangka kerja bagi bidang psikologi positif yang mendefinisikan dan mengonseptualisasikan kekuatan karakter. Klasifikasi ini berfokus pada apa yang terbaik dalam diri orang-orang, bukan pada kelemahan mereka. Untuk mengembangkan klasifikasi tersebut, mereka meninjau literatur filosofis dan spiritual dalam Konfusianisme, Buddhisme, Hinduisme, Yudeo-Kristen, Yunani Kuno, dan Islam untuk menentukan apakah ada kesamaan yang secara konsisten muncul di berbagai budaya terkait dengan kebajikan (Park, 2021); (Peterson & Seligman, 2003) dalam (Kaya & Tanrıverdi, 2024).

Dari tinjauan tersebut, mereka mengidentifikasi enam kebajikan inti universal: kebijaksanaan, keberanian, kemanusiaan, keadilan, kesederhanaan, dan transendensi. Keenam kebajikan ini mewakili struktur dasar yang menjadi dasar pengembangan Klasifikasi Kekuatan Karakter VIA. Klasifikasi VIA mencakup 24 kekuatan yang diorganisasikan di bawah enam kebajikan dasar tersebut.



Gambar 1. Klasifikasi Kekuatan Via Institute
Sumber: (PEEC, 2014)

a. Wisdom (Kebijaksanaan)

Merupakan kemampuan untuk menggunakan pengetahuan dan pengalaman dalam melakukan penilaian dan membuat keputusan. Ada lima (5) indikator yang menunjukkan kebijaksanaan menurut VIA Institute yaitu: *Creativity* (kreatifitas dalam mencari alternatif solusi), *Curiosity* (keingintahuan dalam mengeksplorasi berbagai alternatif solusi), *Open-Mindedness* (keterbukaan terhadap berbagai sudut pandang), *Love of Learning* (suka mempelajari hal-hal baru), dan *Perspective* (memiliki sudut pandang yang konsisten).

b. Courage (Keberanian)

Adalah kemampuan untuk mengendalikan rasa takut dalam situasi bahaya atau sulit. VIA Institute menentukan empat (4) indikator keberanian yaitu: *Bravery* (perilaku dan tindakan yang berani), *Persistence* (berani bertahan dalam situasi yang sulit), *Honesty* (berani untuk selalu jujur), dan *Zest* (antusiasme).

c. Humanity (Kemanusiaan)

Merupakan tindakan memahami dan berbuat baik kepada orang lain, dengan tiga (3) indikator yaitu: *Capacity to Love and be Loved* (bisa dan mampu mencintai dan dicintai), *Kindness* (melakukan perbuatan baik untuk sesama), *Social Intelligence* (kemampuan untuk membina dan menjaga relasi sosial dengan orang lain dan bertenggang rasa).

d. Justice (Keadilan)

Adalah tindakan untuk selalu berbuat adil dan memperlakukan orang lain dengan sama. Ada tiga (3) indikator keadilan menurut VIA Institute yaitu: *Teamwork* (bekerja dalam tim dan saling berbagi tanggung jawab serta tugas), *Fairness* (adil dalam membagi tugas dan tanggung jawab maupun imbalan yang diperoleh), serta *Leadership* (memimpin dengan adil).

e. Temperance (Kesederhanaan)

Adalah kemampuan untuk menahan dan mengendalikan diri dalam situasi-situasi yang agak kurang menguntungkan dengan empat (4) indikatornya yaitu: *Forgiveness* (selalu mengampuni dan berdamai dengan situasi), *Modesty* (selalu berusaha bersikap sopan santun dalam situasi yang menegangkan), *Prudence* (selalu berhati-hati dan mempertimbangkan berbagai resiko), dan *Self-control* (mengendalikan diri untuk tidak ceroboh dan kehilangan kendali dalam menghadapi situasi konflik).

f. Transcendence (Transendensi)

Merupakan kemampuan seseorang dalam melihat sisi spiritual dalam kehidupan selain hal-hal logis. Ada lima (5) indikator transendensi yaitu: *Appreciation of Beauty and Excellence* (menghargai keindahan dan

kesempurnaan dengan pikiran positif), *Gratitude* (selalu bersyukur di setiap situasi kehidupan), *Hope* (selalu memiliki harapan yang positif walaupun dalam situasi yang kurang menguntungkan), *Humour and Playfulness* (memiliki rasa humor dan melihat masalah dari sudut pandang jenaka), dan *Spirituality* (percaya akan kekuatan lain selain kekuatan manusia).

Pusat Psikologi Positif Terapan dan Penilaian Profil Kekuatan

Berdasarkan prinsip-prinsip psikologi positif, para peneliti di *Centre of Applied Positive Psychology* (CAPP) di Inggris mengembangkan pendekatan terhadap kekuatan yang berbeda dari pendekatan yang digunakan dalam *CliftonStrengths* milik Gallup dan Survei Kekuatan Karakter VIA. Daripada berfokus hanya pada identifikasi sejumlah kekuatan tertentu, para peneliti CAPP menciptakan model kekuatan yang lebih dinamis yang menekankan sifat kekuatan yang terus berubah. Mereka juga meneliti berbagai jenis kekuatan dan kelemahan. CAPP berpendapat bahwa kekuatan dapat lebih fleksibel daripada sifat kepribadian dan dapat muncul sepanjang hidup melalui berbagai situasi yang kita alami.



Gambar 2. Model kekuatan dari CAPP
Sumber: Olahan Penulis, 2024

Dari perspektif CAPP, kekuatan dikonseptualisasikan sebagai “hal-hal yang dikuasai dan yang memberi energi saat digunakan” (Linley & Stoker, 2012) dalam (Peng, Lou, & Xiong, 2024). Tiga elemen utama dari definisi ini menjadi kriteria dalam kuesioner CAPP (Profil Kekuatan) untuk menilai kekuatan: kinerja—seberapa baik kita dalam melakukan sesuatu; energi—seberapa banyak vitalitas yang kita peroleh darinya; dan penggunaan—seberapa sering kita mampu melakukannya. Perspektif kekuatan CAPP direpresentasikan dalam Model Strengths Profile 4M (Gambar 3). Model ini dibagi menjadi kuadran yang diberi label kekuatan yang terealisasi, kekuatan yang belum terealisasi, perilaku yang dipelajari, dan kelemahan. Setiap kuadran mencirikan atribut individu yang berbeda dan bagaimana atribut tersebut dapat digunakan (Albignac, Lantheaume, & Shankland, 2024).

a) **Realized Strength (Kekuatan yang Terealisasi)**

Kekuatan yang terealisasi adalah atribut pribadi yang mewakili aset terkuat seseorang, dimana seseorang bersemangat saat menggunakannya karena kekuatan tersebut membantunya tampil dengan baik.

b) **Unrealized Strength (Kekuatan yang Belum Terwujud)**

Kekuatan yang belum terwujud adalah atribut pribadi yang kurang terlihat, ketika individu merasa senang saat memanfaatkan kekuatan yang belum terwujud karena kekuatan tersebut mendukung usahanya dan membantunya mencapai tujuan.

c) **Learned Behaviors (Perilaku yang Dipelajari).**

Perilaku yang dipelajari mewakili hal-hal yang sudah tertanam dalam diri seseorang yang telah dipelajari sepanjang pengalaman hidupnya. Meskipun berharga, perilaku tersebut tidak menggairahkan atau

menginspirasi kita. Misalnya, salah satu perilaku yang dipelajari Sunil adalah mengemudi. Sebagai anak tertua dari lima bersaudara, ia terdorong untuk lulus kuliah. Dengan motivasi diri yang tinggi, Sunil terus-menerus mendorong dirinya untuk berhasil dalam segala hal yang dilakukannya, yang sering kali mengorbankan kesehatannya sendiri. Sering kali Sunil tidak menyadari bahwa tujuannya tidak realistis, dan tidak berhasil dalam hal ini menyebabkan perasaan ragu-ragu dan tidak berharga. Model tersebut menyarankan untuk membatasi, atau memoderasi, penggunaan perilaku ini karena perilaku tersebut menguras tenaga dan tidak memberi kita energi.

d) Weaknesses (Kelemahan)

Kelemahan adalah atribut yang membatasi individu dan sering kali menguras energi serta mengakibatkan kinerja yang buruk.

Singkatnya, para peneliti telah mengembangkan tiga alat penilaian unik untuk mengidentifikasi kekuatan: (1) *CliftonStrengths*, (2) Survei Kekuatan Karakter VIA, dan (3) Profil Kekuatan. Setiap penilaian ini memberikan pendekatan unik terhadap kekuatan, dan bersama-sama membantu mendefinisikan dan memperjelas makna kekuatan.

Menerapkan Kepemimpinan Berbasis Kekuatan

Ada beberapa cara khusus untuk menggabungkan kekuatan dalam lingkungan pribadi dan pekerjaan seorang pemimpin. Langkah-langkahnya meliputi (1) menemukan kekuatan, (2) mengembangkan kekuatan, (3) mengatasi kelemahan, (4) mengenali dan melibatkan kekuatan orang lain, (5) menumbuhkan lingkungan berbasis kekuatan yang positif.

Menemukan Kekuatan

Kekuatan muncul dari ciri-ciri kepribadian dasar seseorang, dimana setiap orang memiliki ciri-ciri kepribadian yang unik, dan karena itu setiap orang memiliki kekuatan yang unik. Tidak ada seorang pun yang tidak memiliki kekuatan. (MacKie, 2021) dalam (Ongel, Günsel, Celik, Altındag, & Tatli, 2023) menyatakan bahwa kemampuan kepemimpinan ditingkatkan ketika individu mampu menemukan kekuatan yang telah dimanfaatkan sepenuhnya, kekuatan yang belum dimanfaatkan, dan kelemahannya. Tantangan yang dihadapi adalah mengidentifikasi kekuatan dan kemudian menggunakannya secara efektif dalam kepemimpinan dan kehidupan pribadi.

Mengembangkan Kekuatan

Mengembangkan kekuatan merupakan proses yang memiliki beberapa langkah. Pertama, individu harus mengakui kekuatannya dan bersiap untuk mengungkapkannya kepada orang lain. Sering kali sulit untuk memberitahu sisi positif atau kekuatan dengan orang lain karena seseorang mungkin merasa terhambat untuk mengakui aspek positif dirinya secara terbuka dan lisan. Namun, mengungkapkan kekuatan penting untuk membuat orang lain menyadari kepemimpinan individu tersebut. Memberitahu orang lain tentang kekuatan penting karena hal itu dapat memperjelas kontribusi unik yang dapat diberikan kepada orang lain dan pekerjaan mereka (Kwan, Chen, Tang, Zhang, & Le, 2024). Dengan mengungkapkan kekuatan secara terbuka, seorang individu akan lebih transparan kepada orang lain, dan ini membantu orang lain memprediksi bagaimana dia akan bertindak dan bagaimana mereka mungkin ingin bertindak terhadap individu tersebut (Ding & Yu, 2022b). Cara yang bisa digunakan antara lain dengan memanfaatkan jejaring media sosial profesional seperti LinkedIn, sebagai cara untuk membuat kekuatan mereka lebih terlihat oleh orang lain. Selain mengungkap kekuatan, seseorang perlu berlatih untuk bekerja secara konsisten dengan orang lain berdasarkan kekuatannya.

Mengatasi Kelemahan

Pemimpin tidak hanya harus mengenali dan memanfaatkan kekuatan mereka, tetapi juga mampu mengidentifikasi kelemahan mereka dan mengatasinya (MacKie, 2021) dalam (Ding, Yu, & Li, 2020).

Memahami kelemahan dapat memungkinkan seorang pemimpin untuk bekerja memperbaiki kelemahan tersebut dan mengenali situasi di mana kelemahannya dapat menjadi beban bagi kepemimpinannya.

Mengenali dan Melibatkan Kekuatan Orang Lain

Selain memanfaatkan kekuatan mereka sendiri, para pemimpin perlu mengenali dan melibatkan kekuatan pengikut mereka. Mereka perlu menentukan apa yang dapat dilakukan pengikut dengan baik dan membantu mereka melakukannya (Ding & Yu, 2020). Pengikut dapat secara terbuka memberi tahu para pemimpin tentang kekuatan mereka. Oleh karena itu, penting bagi para pemimpin untuk mengakui kekuatan individu-individu ini dan menugaskan mereka ke peran-peran dalam lingkungan kerja yang memanfaatkan kekuatan-kekuatan ini. Seringkali para pemimpin mengabaikan kekuatan para pengikut (Ding & Quan, 2021). Kekuatan para pengikut seringkali tidak terlihat oleh para pemimpin atau bahkan oleh para pengikut itu sendiri. Oleh karena itu para pemimpin perlu memastikan kekuatan para pengikut dari apa yang mereka amati, bukan dari apa yang diungkapkan para pengikut secara eksplisit kepada mereka (Ding & Yu, 2022a). Para pengikut mungkin memiliki kekuatan yang tidak dapat diamati karena situasi mereka tidak memungkinkan banyak aspek dari keseluruhan kemampuan mereka untuk muncul. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk menemukan kesempatan di luar ranah tugas atau aktivitas normal para pengikut yang akan memungkinkan kekuatan mereka muncul.

Ketika para pemimpin menyadari kekuatan pengikut mereka serta kekuatan mereka sendiri, mereka dapat menggunakan informasi ini untuk merancang kelompok kerja yang memiliki individu dengan kekuatan yang mewakili masing-masing domain. Mengetahui kekuatan unik pengikut memungkinkan para pemimpin untuk membuat penugasan kerja yang memaksimalkan kontribusi setiap individu terhadap tujuan kolektif kelompok (Rath & Conchie, 2008) dalam (Ding, Liu, & Yu, 2024). Jika seorang pemimpin kuat dalam mengeksekusi dan tahu cara mewujudkan ide-ide baru, tetapi tidak begitu kuat dalam membangun hubungan, pemimpin harus mengidentifikasi pengikut dengan kekuatan di area tersebut. Atau jika seorang pemimpin memiliki kekuatan dalam berhubungan dengan orang lain dan mengambil alih komando, pemimpin dapat mengidentifikasi orang lain yang kuat dalam mengeksekusi dan berpikir strategis. Pengetahuan tentang kekuatan pengikut adalah alat yang berharga untuk membantu para pemimpin membangun kelompok yang efektif (McCarron & Yamanaka, 2022).

Membina Lingkungan Berbasis Kekuatan yang Positif

Berbagai penelitian oleh para peneliti dalam studi organisasi positif menunjukkan bahwa perusahaan dan organisasi yang menciptakan lingkungan kerja yang positif memiliki dampak fisiologis yang positif pada karyawan dan, pada gilirannya, hal ini memiliki dampak yang menguntungkan pada kinerja mereka (K. Cameron, 2012); (Dutton & Ragins, 2007) dalam (Ding & Yu, 2021b); (Asriani, Mintarti, & ZA, 2020); (Qarismail & Prayekti, 2020); (Agustina & Pradana, 2021). Penelitian juga menunjukkan bahwa ketika karyawan memiliki kesempatan untuk melibatkan kekuatan mereka, karyawan menjadi lebih produktif dan lebih loyal, dan perusahaan memiliki tingkat *turnover* yang rendah (Clifton & Harter, 2003) dalam (Clark & Chrispeels, 2022). Singkatnya, orang merasa lebih baik dan bekerja lebih baik ketika iklim tempat mereka bekerja positif.

Untuk menciptakan iklim yang positif, para pemimpin harus menumbuhkan kebajikan di antara karyawan mereka seperti kasih sayang, pengampunan, dan rasa syukur. Ketika kualitas-kualitas ini hadir, orang-orang merasa termotivasi dan lebih produktif. Melakukan hal itu membantu orang-orang merasa dihargai sebagai individu dan dihormati atas kontribusi mereka terhadap organisasi (Gottlieb, Gottlieb, & Bitzas, 2021).

Untuk membangun hubungan yang positif, para pemimpin perlu menonjolkan citra dan kekuatan positif individu daripada citra dan kelemahan negatif mereka. Mengakui dan membangun kekuatan orang-orang mendorong orang lain untuk melakukan hal yang sama, dan ini menghasilkan pengembangan lingkungan di mana hubungan positif berkembang (MacKie, 2021).

Untuk mengembangkan komunikasi yang positif, para pemimpin harus membuat lebih banyak pernyataan positif daripada negative. Komunikasi yang positif membantu orang merasa terhubung dan mendorong mereka untuk memanfaatkan kekuatan mereka (Hubley, Gottlieb, & Durrant, 2022).

PENUTUP

Meskipun tidak ada teori pasti mengenai praktik kepemimpinan berbasis kekuatan, ada cara sederhana bagi individu untuk mengintegrasikan kekuatan mereka ke dalam kepemimpinan mereka. Pertama, para pemimpin dapat menemukan kekuatan dengan mengisi kuesioner dan kegiatan penilaian diri lainnya. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kekuatan potensial. Kedua, pemimpin harus mau mengakui kekuatan mereka dan menunjukkan kekuatan itu di depan orang lain. Ketiga, para pemimpin harus melakukan usaha lebih untuk mengenali dan memanfaatkan kekuatan masing-masing. Para pemimpin juga berkewajiban untuk membantu para bawahan atau pengikut dalam menemukan kekuatan mereka, selanjutnya mengintegrasikan kekuatan tersebut untuk membangun tim yang lebih produktif. Yang terakhir, manajer dapat menerapkan kepemimpinan berbasis kekuatan dengan menciptakan lingkungan kerja di mana kekuatan individu memainkan peran penting. Pemimpin dapat mencapai hal ini dengan menciptakan iklim positif, hubungan positif, komunikasi positif dan pengetahuan positif bagi para pengikutnya. Penelitian menunjukkan bahwa orang merasa lebih baik dan bekerja lebih baik lebih baik bila iklim tempat mereka bekerja positif.

DAFTAR RUJUKAN

- Agustina, T. S., & Pradana, A. B. (2021). Empowering Leadership dalam Membentuk Employee Creativity Dosen Fakultas Ilmu Keperawatan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen (JBM)*, 17 (1), 13-26. doi:<https://doi.org/10.23960/jbm.v17i1.182>
- Albignac, F., Lantheaume, S., & Shankland, R. (2024). Mindfulness and Positive Psychology Interventions for Depression: A Controlled Comparative Pilot Study. *PSYCHOLOGIE FRANCAISE*, 69 (1), 49-65. doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.psfr.2022.07.004>
- Asriani, Mintarti, S., & ZA, S. Z. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis dan Manajemen (JBM)*, 16 (3), 217-234. doi:<https://doi.org/10.23960/jbm.v16i3.126>
- Bakhshandeh, B., & Rothwell, W. J. (2023). *Building an Organizational Coaching Culture: Creating Effective Environments for Growth and Success in Organizations*. London: Routledge.
- Blanchflower, D. G., & Bryson, A. (2024). Wellbeing Rankings. *Social Indicators Research*, 171 (2), 513-565. doi:<https://doi.org/10.1007/s11205-023-03262-y>
- Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2001). *Now, Discover Your Strengths*. New York: The Free Press.
- Cameron, K. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance Second Edition*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). Foundations of Positive Organizational Scholarship. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 3-13). San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Campbell, W. J. (2024). *Lost in a Gallup: Polling Failure in US Presidential Elections*. California: University of California Press.
- Caniago, I., & Taufik. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Spiritualitas Islami di Tempat Kerja. *Jurnal Bisnis dan Manajemen (JBM)*, 18 (3), 146-156. doi:<https://doi.org/10.23960/jbm.v18i3.726>
- Carr, A., Finneran, L., Boyd, C., Shirey, C., Canning, C., Stafford, O., Corbett, C. (2024). The Evidence-Base for Positive Psychology Interventions: A Mega-Analysis of Meta-Analyses. *The Journal of Positive Psychology*, 19 (2), 191-205. doi:<https://doi.org/10.1080/17439760.2023.2168564>
- Chu, X., Ding, H., Zhang, L., & Li, Z. A. (2022). Strengths-Based Leadership and Turnover Intention: The Roles of Felt Obligation for Constructive Change and Job Control. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-10. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.786551>
- Clark, J. T., & Chrispeels, J. H. (2022). Using Multiple Leadership Frames to Understand How Two School Principals are Influencing Teachers' Practices and Achievement of Hispanic English Learners. *Journal of Educational Administration*, 60 (3), 303-322. doi:<https://doi.org/10.1108/JEA-03-2021-0054>
- Clifton, D. O., & Harter, J. K. (2003). Investing in Strengths. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 111-121). San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Ding, H., Liu, J., & Yu, E. (2024). How and When Do Strengths Work? The Effect of Strengths-Based Leadership on Follower Career Satisfaction. *Personnel Review*, 53 (6), 1392-1407. doi:<https://doi.org/10.1108/PR-07-2022-0485>
- Ding, H., & Quan, G. (2021). How and When Does Follower's Strengths-Based Leadership Relate to Follower Innovative Behavior: The Roles of Self-Efficacy and Emotional Exhaustion. *The Journal of Creative Behavior*, 55 (3), 591-603. doi:<https://doi.org/10.1002/jocb.473>

- Ding, H., & Yu, E. (2020). Follower Strengths-Based Leadership and Follower Innovative Behavior: The Roles of Core Self-Evaluations and Psychological Well-Being. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36 (2), 103-110. doi:<https://doi.org/10.5093/jwop2020a8>
- Ding, H., & Yu, E. (2021a). Followers' Strengths-Based Leadership and Strengths Use of Followers: The Roles of Trait Emotional Intelligence and Role Overload. *Personality and Individual Differences*, 168. doi:<https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110300>
- Ding, H., & Yu, E. (2021b). Influence of Followers' Strengths-Based Leadership on Follower Strengths Use Through Intention to Use Strengths: The Moderating Role of Work Pressure. *International Journal of Social Psychology*, 36 (2), 355-377. doi:<https://doi.org/10.1080/02134748.2021.1886701>
- Ding, H., & Yu, E. (2022a). How and When Does Follower's Strengths-Based Leadership Contribute to Follower Work Engagement? The Roles of Strengths Use and Core Self-Evaluation. *German Journal of Human Resource Management*, 36 (2), 180-196. doi:<https://doi.org/10.1177/23970022211053284>
- Ding, H., & Yu, E. (2022b). Strengths-Based Leadership and Employee Psychological Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Journal of Career Development*, 49 (5), 1108-1121. doi:<https://doi.org/10.1177/08948453211018807>
- Ding, H., Yu, E., & Li, Y. (2020). Strengths-Based Leadership and Its Impact on Task Performance: A Preliminary Study. *South African Journal of Business Management*, 51 (1), 1-9. doi:<https://doi.org/10.4102/sajbm.v51i1.1832>
- Dutton, J. E., & Ragins, B. R. (2007). *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Eaton, S. E., Stoesz, B. M., & McKenzie, A. (2024). Academic Integrity Leadership and Community Building in Canadian Higher Education. In S. E. Eaton (Ed.), *Second Handbook of Academic Integrity* (pp. 1847-1866). New York: Springer International Publishing.
- Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American psychologist*, 56 (3), 218-226. doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Gallup. (n.d.). The 34 CliftonStrengths Themes Explain Your Talent DNA. Retrieved from <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/253715/34-cliftonstrengths-themes.aspx>
- Gottlieb, L. N., Gottlieb, B., & Bitzas, V. (2021). Creating Empowering Conditions for Nurses with Workplace Autonomy and Agency: How Healthcare Leaders Could Be Guided by Strengths-Based Nursing and Healthcare Leadership (SBNH-L). *Journal of healthcare leadership*, 13, 169-181. doi:<https://doi.org/10.2147/jhl.s221141>
- Hubley, P., Gottlieb, L. N., & Durrant, M. (2022). Influencing Work Culture: A Strengths-Based Nursing Leadership and Management Education Program. *Canadian Journal of Nursing Leadership*, 35 (1), 24-37. doi:<https://doi.org/10.12927/cjnl.2022.26752>
- Kaya, R., & Tanriverdi, D. (2024). The Effect on Mental Well-Being, Life Attitude and Depression Levels of Positive Psychology Program Applied to Patients Diagnosed with Depression. *Current Psychology*, 43 (1), 119-131. doi:<https://doi.org/10.1007/s12144-023-04244-6>
- Kwan, H. K., Chen, Y., Tang, G., Zhang, X., & Le, J. (2024). Power Distance Orientation Alleviates The Beneficial Effects of Empowering Leadership on Actors' Work Engagement Via Negative Affect and Sleep Quality. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-26. doi:<https://doi.org/10.1007/s10490-024-09947-3>
- Lavoie-Tremblay, M., Boies, K., Clausen, C., Frechette, J., Manning, K., Gelsomini, C., Gottlieb, L. N. (2024a). Evaluation of The Effectiveness of A Strengths-Based Nursing and Healthcare Leadership Program Aimed at Building Leadership Capacity: A Concurrent Mixed-Methods Study. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 6. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2024.100184>
- Lavoie-Tremblay, M., Boies, K., Clausen, C., Frechette, J., Manning, K., Gelsomini, C., Gottlieb, L. N. (2024b). Nursing Leaders' Perceptions of The Impact of The Strengths-Based Nursing and Healthcare Leadership Program Three Months Post Training. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 6. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2024.100190>
- Linley, A. (2008). *Average to A+: Realising Strengths in Yourself and Others*. United Kingdom: CAPP Press.
- Linley, A., & Stoker, H. (2012). *Technical Manual and Statistical Properties of Realise 2*. United Kingdom: CAPP Press.
- Liu, Q., & Tong, Y. (2022). Employee Growth Mindset and Innovative Behavior: The Roles of Employee Strengths Use and Strengths-Based Leadership. *Frontiers in Psychology*, 13. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.814154>
- MacKie, D. (2021). Strength-Based Coaching and Sustainability Leadership. In W.-A. Smith, I. Boniwell, & S. Green (Eds.), *Positive Psychology Coaching in The Workplace* (pp. 375-396). New York: Springer International Publishing.
- Mai, N. K., Do, T. T., & Phan, N. A. (2022). The Impact of Leadership Traits and Organizational Learning on Business Innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7 (3), 1-9. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100204>

- McCarron, G. P., & Yamanaka, A. (2022). Effectiveness of a Strengths-Based Leadership Coaching Program for Women. *Journal of Leadership Education*, 22 (1), 149-161. doi:<https://doi.org/10.12806/V22/I1/R9>
- McLaughlin, C. P., & Kunk-Czaplicki, J. A. (2020). Leadership: Theory and Practice by Peter G. Northouse (Review). *Journal of College Student Development*, 61 (2), 260-261. doi:<https://doi.org/10.1353/csd.2020.0023>
- Movahedazarhouli, S., & Jones, M. (2024). Leading in Times of Uncertainty: Early Childhood Directors Navigating the COVID-19 Pandemic. *Journal of Childhood, Education & Society*, 5 (1), 89-103. doi:<https://doi.org/10.37291/2717638x.202451296>
- Ongel, V., Gunsel, A., Celik, G. G., Altındag, E., & Tatli, H. S. (2023). Digital Leadership's Influence on Individual Creativity and Employee Performance: A View Through The Generational Lens. *Behavioral Sciences*, 14 (3), 1-18. doi:<https://doi.org/10.3390/bs14010003>
- Park, N. (2021). Classifying and Measuring Strengths of Character. In C. R. Snyder, S. J. Lopez, L. M. Edwards, & S. C. Marques (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Psychology Third Edition* (pp. 1-19). New York: Oxford University Press.
- PEEC. (2014). Character Strengths. Retrieved from <https://www.positiveeducationcurriculum.com/resources/character-strengths/>
- Peng, Y., Lou, K., & Xiong, T. (2024). Understanding Teacher Professional Commitment From a Positive Psychology Perspective: a Case from Myanmar's Chinese Language Teachers. *The Modern Language Journal*, 108 (1), 222-242. doi:<https://doi.org/10.1111/modl.12908>
- Peterson, C. M., & Seligman, M. E. (2003). Positive Organizational Studies: Lessons from Positive Psychology. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 14-27). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Qarismail, T., & Prayekti. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi pada The Westlake Resort Yogyakarta. *Jurnal Bisnis dan Manajemen (JBM)*, 16 (2), 115-129. doi:<https://doi.org/10.23960/jbm.v16i2.71>
- Rath, T. (2007). *StrengthsFinder 2.0*. New York: Gallup Press.
- Rath, T., & Conchie, B. (2008). *Strengths Based Leadership: Great Leaders, Teams, and Why People Follow*. New York: Gallup Press.
- Rivera, A. R., Galvez-Mozo, A., & Tirado-Serrano, F. (2024). The Imperative of Happiness in Positive Psychology: Towards a Psychopolitics of Wellbeing. *New Ideas in Psychology*, 72, 1-9. doi:<https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2023.101058>
- Seligman, M. E. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Atria Publishing Group.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American psychologist*, 55 (1), 5-14. doi:<https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.1.5>
- Snyder, C. R., Thompson, L. Y., Shorey, H. S., & Heinze, L. (2003). The Hopeful Ones: a Psychological Inquiry Into the Positive Mind and Heart. In R. Jacoby & G. Keinan (Eds.), *Between stress and hope: From a disease-centered to a health-centered perspective* (pp. 57-79). United States: Praeger Publishers.
- Wang, F., & Ding, H. (2023). Strengths-Based Leadership and Employee Strengths Use: the Roles of Strengths Self-Efficacy and Job Insecurity. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 39 (1), 47-54. doi:<https://doi.org/10.5093/jwop2023a6>
- Wang, F., Wu, M., Ding, H., & Wang, L. (2024). How and Why Strengths-Based Leadership Relates to Nurses' Turnover Intention: The Roles of Job Crafting and Work Fatigue. *Leadership & Organization Development Journal*, 45 (4), 702-718. doi:<https://doi.org/10.1108/lodj-03-2023-0143>
- Wang, J., van Woerkom, M., Breevaart, K., Bakker, A. B., & Xu, S. (2023). Strengths-Based Leadership and Employee Work Engagement: A Multi-Source Study. *Journal of Vocational Behavior*, 142, 1-13. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103859>
- Zyl, L. E. v., Gaffaney, J., Vaart, L. v. d., Dik, B. J., & Donaldson, S. I. (2024). The Critiques and Criticisms of Positive Psychology: A Systematic Review. *The Journal of Positive Psychology*, 19 (2), 206-235. doi:<https://doi.org/10.1080/17439760.2023.2178956>