



Pemimpin Masa Depan

Memahami Teori
dan Membangun
Karakter
Kepemimpinan



Rosalinda Septiani Sitompul, Dadan Zulkifli, Syafrida Hafni Sahir
Ronny Walean, Andrian Sudarso, Nenny Ika Putri Simarmata
Meutia Dewi, Lukman Effendy, Sukarman Purba
Siti Rahmatia Machieu, Karwanto, Muhammad Rizqi Zati



Pemimpin Masa Depan

Memahami Teori
dan Membangun
Karakter
Kepemimpinan

UU 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Perlindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- a. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- b. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- c. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- d. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

Pemimpin Masa Depan: Memahami Teori dan Membangun Karakter Kepemimpinan

Rosalinda Septiani Sitompul, Dadan Zulkifli, Syafrida Hafni Sahir
Ronny Walean, Andrian Sudarso, Nenny Ika Putri Simarmata
Meutia Dewi, Lukman Effendy, Sukarman Purba
Siti Rahmatia Machieu, Karwanto, Muhammad Rizqi Zati



Penerbit Yayasan Kita Menulis

Pemimpin Masa Depan:

Memahami Teori dan Membangun Karakter Kepemimpinan

Copyright © Yayasan Kita Menulis, 2025

Penulis:

Rosalinda Septiani Sitompul, Dadan Zulkifli, Syafrida Hafni Sahir
Ronny Walean, Andriasan Sudarso, Nenny Ika Putri Simarmata
Meutia Dewi, Lukman Effendy, Sukarman Purba
Siti Rahmatia Machieu, Karwanto, Muhammad Rizqi Zati

Editor: Iko Mart Nadeak

Desain Sampul: Devy Dian Pratama, S.Kom.

Penerbit

Yayasan Kita Menulis

Web: kitamenulis.id

e-mail: press@kitamenulis.id

WA: 0813-9680-7167

IKAPI: 044/SUT/2021

Rosmita Sari Siregar., dlk.

Pemimpin Masa Depan: Memahami Teori dan Membangun Karakter
Kepemimpinan

Yayasan Kita Menulis, 2025

xii; 248 hlm; 16 x 23 cm

ISBN: 978-623-113-847-7

Cetakan 1, Mei 2025

- I. Pemimpin Masa Depan: Memahami Teori dan Membangun
Karakter Kepemimpinan
- II. Yayasan Kita Menulis

Katalog Dalam Terbitan

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak maupun mengedarkan buku tanpa
izin tertulis dari penerbit maupun penulis

Kata Pengantar

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini berjudul *Pemimpin Masa Depan: Memahami Teori dan Membangun Karakter Kepemimpinan*, yang dirancang untuk memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai berbagai aspek penting dalam kepemimpinan di abad 21. Buku ini terdiri dari berbagai bab yang membahas teori-teori kepemimpinan, kompetensi dan karakter yang diperlukan oleh pemimpin masa depan, serta tantangan-tantangan yang dihadapi oleh para pemimpin di era yang serba cepat ini.

Kepemimpinan yang baik bukan hanya tentang kemampuan untuk memimpin, tetapi juga tentang bagaimana seorang pemimpin mampu membawa tim atau organisasi menuju kesuksesan dengan integritas, kecerdasan emosional, dan pengambilan keputusan yang bijaksana. Dalam buku ini, kami mencoba untuk mengulas berbagai topik mengenai kepemimpinan, mulai dari teori-teori kepemimpinan klasik hingga yang kontemporer, serta aplikasi dan tantangan kepemimpinan di era digital.

Buku ini membahas:

Bab 1 Pengantar Kepemimpinan di Abad 21

Bab 2 Sejarah dan Evolusi Teori Kepemimpinan

Bab 3 Pemimpin vs Manajer: Apa Bedanya?

Bab 4 Teori Kepemimpinan Klasik: Trait, Behavioral, dan Situasional

Bab 5 Teori Kepemimpinan Kontemporer: Transformasional Vs Transaksional

Bab 6 Kepemimpinan Adaptif: Kunci Bertahan di Era Perubahan Cepat

Bab 7 Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan

Bab 8 Kepemimpinan Berbasis Etika dan Moral

Bab 9 Kepemimpinan Digital: Mengelola Tim di Era Teknologi

Bab 10 Kepemimpinan Kolaboratif dan Inklusif

Bab 11 Komunikasi Efektif: Keterampilan Utama Pemimpin

Bab 12 Manajemen Konflik dan Negosiasi dalam Kepemimpinan

Kami berharap buku ini dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat, baik bagi para mahasiswa, praktisi, maupun siapapun yang ingin meningkatkan pemahaman dan keterampilan kepemimpinan mereka. Terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusinya dalam penyusunan buku ini.

Semoga buku ini dapat memberikan inspirasi dan wawasan bagi pembaca untuk menjadi pemimpin yang lebih baik di masa depan.

Salam hormat,
Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii

Bab 1 Pengantar Kepemimpinan di Abad 21

1.1 Mengapa Kepemimpinan Penting dalam Berbagai Bidang	1
1.2 Tantangan Kepemimpinan di Abad 21	6
1.3 Kompetensi dan Karakter Pemimpin Masa Depan.....	9

Bab 2 Sejarah dan Evolusi Teori Kepemimpinan

2.1 Pendahuluan.....	15
2.2 Teori-teori Kepemimpinan Awal.....	16
2.2.1 Teori "Great Man" (Awal abad ke-20)	17
2.2.2 Big Bang Theory	18
2.2.3 Teori Sifat (Trait Theory) (Awal abad ke-20)	19
2.2.4 Teori Kepemimpinan Grup dan Pertukaran (Group and Exchange Theory).....	21
2.2.5 Teori-teori Kepemimpinan Kontingensi.....	22
2.2.6 Teori Jalur Tujuan (Path-Goal Theory)	23
2.2.7 Teori-teori Kepemimpinan Perilaku	24
2.3 Teori-teori Kepemimpinan Kontemporer.....	26
2.3.1 Teori Kepemimpinan Transformasional (Akhir abad ke-20).....	27
2.3.2 Teori Kepemimpinan Pelayanan (Servant Leadership) (Akhir abad ke-20)	28
2.3.3 Teori Kepemimpinan Transaksional (Transactional Theory).....	30

Bab 3 Pemimpin vs Manajer: Apa Bedanya?

3.1 Kompetensi Inti Pemimpin	33
3.1.1 Visi dan Strategi.....	34
3.1.2 Pengaruh dan Persuasi.....	35
3.1.3 Pengambilan Risiko dan Inovasi	37
3.1.4 Pembelajaran dan Adaptabilitas	40
3.2 Kompetensi Inti Manajer	42
3.2.1 Perencanaan dan Pengorganisasian.....	42

3.2.2 Pengendalian dan Pengawasan	44
3.2.3 Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan Operasional	47
3.2.4 Pengembangan Tim dan Delegasi Tugas	50
3.3 Perbedaan dalam Orientasi Nilai dan Mindset	53
3.3.1 Pemimpin dengan Mindset Pertumbuhan (Growth Mindset) vs. Manajer dengan Mindset Tetap (Fixed Mindset)	54
3.3.2 Orientasi pada Orang vs. Orientasi pada Tugas	55
3.3.3 Pendekatan Jangka Panjang vs. Jangka Pendek	57

Bab 4 Teori Kepemimpinan Klasik: Trait, Behavioral, dan Situasional

4.1 Pendahuluan Kepemimpinan.....	61
4.2 Teori Trait	63
4.3 Teori Perilaku.....	65
4.4 Teori Situasional.....	68
4.4.1 Teori Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard	68
4.4.2 Teori Path-Goal.....	71

Bab 5 Teori Kepemimpinan Kontemporer: Transformasional Vs Transaksional

5.1 Pendahuluan.....	75
5.1.1 Kepemimpinan Transformasional	76
5.1.2 Kepemimpinan Transaksional	78
5.1.3 Perbandingan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional	79
5.1.4 Fleksibilitas Kepemimpinan di Abad 21	80
5.2 Dampak Kepemimpinan Transformasional	81
5.2.1 Latar Belakang dan Definisi Kepemimpinan Transformasional	82
5.2.2 Pentingnya Kepemimpinan Transformasional dalam Konteks Organisasi	83
5.2.3 Eksplorasi Analitis Teori Kepemimpinan Transformasional	85
5.2.4 Eksplorasi Analitis Teori Kepemimpinan Transformasional	86
5.2.5 Bukti Empiris tentang Efektivitas Kepemimpinan Transformasional ...	87
5.3 Kepemimpinan Transaksional.....	88
5.3.1 Faktor-Faktor Kunci yang Memengaruhi Pemimpin Transaksional	89
5.3.2 Wawasan Manajemen dari Praktik Penelitian Pemimpin Transaksional.....	92

Bab 6 Kepemimpinan Adaptif: Kunci Bertahan di Era Perubahan Cepat

6.1 Konsep Dasar Kepemimpinan Adaptif.....	95
6.2 Tantangan Di Era Perubahan Cepat	98
6.3 Strategi Kunci Dalam Menerapkan Kepemimpinan Adaptif.....	100
6.4 Studi Kasus: Kepimpinan Adaptif Dalam Praktik	101
6.5 Kepimpinan Adaptif Dalam Berbagai Sektor	103
6.6 Implikasi Bagi Pemimpin Masa Depan	104

Bab 7 Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan

7.1 Pendahuluan.....	107
7.2 Definisi Kecerdasan Emosional (EI).....	108
7.3 Elemen Kecerdasan Emosional	109
7.4 Mengapa Kecerdasan Emosional Lebih Penting dari IQ dalam Kepemimpinan	112
7.5 Pengertian dan Pentingnya Kesadaran Diri dalam Kepemimpinan	113
7.5.1 Kesadaran Diri sebagai Dasar untuk Meningkatkan Hubungan Interpersonal dan Pengambilan Keputusan yang Bijak.....	114
7.5.2 Teknik untuk Meningkatkan Kesadaran Diri	114
7.6 Pengelolaan Diri: Mengelola Emosi dalam Kepemimpinan.....	116
7.6.1 Peran Pengelolaan Diri dalam Memimpin dengan Bijaksana.....	116
7.6.2 Mengapa Pengelolaan Emosi Sangat Penting dalam Situasi Stres dan Konflik	117
7.6.3 Strategi untuk Meningkatkan Pengelolaan Diri	117
7.6.4 Dampak Pengelolaan Diri dalam Pengambilan Keputusan	118
7.7 Memahami Peran Motivasi dalam Kepemimpinan	119
7.7.1 Menggunakan Kecerdasan Emosional untuk Meningkatkan Motivasi ..	120
7.7.2 Menciptakan Lingkungan yang Memotivasi.....	120
7.8 Empati: Kunci Hubungan Antarpribadi dalam Kepemimpinan	121
7.8.1 Mengapa Empati Penting dalam Komunikasi dan Resolusi Konflik...	121
7.8.2 Teknik untuk Mengembangkan Empati	122
7.8.3 Pengaruh Empati terhadap Kinerja Tim	123
7.9 Keterampilan Sosial dalam Kepemimpinan.....	125
7.9.1 Pentingnya Keterampilan Sosial dalam Membangun Jaringan, Menyelesaikan Konflik, dan Memotivasi Orang Lain	126
7.9.2 Teknik untuk Mengembangkan Keterampilan Sosial	126
7.9.3 Peran Keterampilan Sosial dalam Kepemimpinan Transformasional.....	127
7.10 Mengukur dan Mengevaluasi Kemajuan dalam Mengembangkan EI..	129
7.11 Peran EI dalam Membuat Keputusan Strategis yang Berdampak Panjang..	131
7.12 Membangun Budaya Organisasi yang Mendukung EI	131

Bab 8 Kepemimpinan Berbasis Etika dan Moral

8.1 Pendahuluan.....	133
8.2 Etika dan Moral Bagi Pemimpin.....	134
8.3 Implementasi Etika dalam Kepemimpinan	138

Bab 9 Kepemimpinan Digital: Mengelola Tim di Era Teknologi

9.1 Pendahuluan.....	141
9.2 Hakikat Kepemimpinan di Era Digital	142
9.3 Karakteristik Kepemimpinan di Era Digital.....	146
9.4 Peran Kepemimpinan dalam Kerja Tim di Era Digital	148
9.5 Hakikat Kerja Tim di Era Teknologi	150
9.6 Hubungan Kepemimpinan dengan Kerja Tim di Era Digital	152

Bab 10 Kepemimpinan Kolaboratif dan Inklusif

10.1 Konsep Dasar Kepemimpinan Kolaboratif dan Inklusif.....	155
10.2 Peran Pemimpin dalam Membangun Budaya Kolaboratif	158
10.3 Inklusivitas dalam Kepemimpinan: Mengelola Keberagaman.....	161
10.4 Strategi dan Praktik untuk Meningkatkan Kolaborasi dan Inklusivitas	164
10.5 Studi Kasus Kepemimpinan Kolaboratif dan Inklusif.....	168

Bab 11 Komunikasi Efektif: Keterampilan Utama Pemimpin

11.1 Pendahuluan.....	173
11.2 Konsep Dasar Komunikasi Efektif	176
11.3 Komunikasi Efektif melalui Penggunaan Keterampilan Utama Pemimpin.	178
11.3.1 Keterampilan Mendengarkan Aktif	180
11.3.2 Keterampilan Menyampaikan Pesan Secara Jelas Dan Persuasif...	181
11.3.3 Keterampilan Empati.....	183
11.3.4 Keterampilan adaptif dalam komunikasi	185
11.3.5 Keterampilan Membangun Kepercayaan dan Kredibilitas.	187

Bab 12 Manajemen Konflik dan Negosiasi dalam Kepemimpinan

12.1 Pendahuluan.....	191
12.2 Mengapa Kita Perlu Memahami Konflik dalam Organisasi?	192
12.3 Kepemimpinan, Konflik, dan Negosiasi: Bagaimana Ketiganya Bekerja Bersama	193
12.4 Peran Pemimpin dalam Dinamika Konflik	195
12.5 Konsep Dasar Manajemen Konflik	198
12.6 Jenis-Jenis Konflik dalam Organisasi dan Penyebab Konflik dalam Organisasi	199

12.8 Dampak Konflik terhadap Kinerja Organisasi	201
12.9 Negosiasi dalam Konteks Kepemimpinan	202
12.10 Definisi Negosiasi dalam Kepemimpinan.....	203
12.11 Pentingnya Negosiasi dalam Kepemimpinan	205
12.12 Proses Negosiasi dalam Kepemimpinan	206
12.13 Tipe-Tipe Negosiasi dalam Kepemimpinan	208
 Daftar Pustaka	 211
Biodata Penulis	239

Bab 1

Pengantar Kepemimpinan di Abad 21

1.1 Mengapa Kepemimpinan Penting dalam Berbagai Bidang.

Kepemimpinan merupakan elemen kunci dalam perkembangan berbagai bidang kehidupan, baik di sektor pemerintahan, bisnis, pendidikan, maupun organisasi sosial. Pemimpin memiliki peran dalam menentukan arah, memotivasi individu, serta mengatasi tantangan yang muncul dalam dinamika masyarakat modern. Tanpa kepemimpinan yang efektif, suatu kelompok atau organisasi cenderung mengalami stagnasi, kekacauan, bahkan kegagalan dalam mencapai tujuannya.

Dalam dunia bisnis, kepemimpinan yang efektif sangat menentukan keberhasilan sebuah perusahaan. Pemimpin yang baik mampu memberikan visi, mengelola perubahan, serta membangun budaya kerja yang produktif. Tanpa kepemimpinan yang kuat, perusahaan akan

kesulitan dalam menghadapi persaingan global dan menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi.

Seorang pemimpin bisnis yang baik memiliki visi yang jelas mengenai arah perusahaan. Mereka harus mampu menyusun strategi jangka panjang yang sesuai dengan kondisi pasar dan kebutuhan pelanggan. Dunia bisnis selalu mengalami perubahan, baik dalam bentuk perkembangan teknologi, regulasi, maupun preferensi konsumen. Pemimpin harus mampu mengelola perubahan ini agar organisasi tetap kompetitif. Pemimpin yang efektif mampu menciptakan budaya kerja yang mendukung kinerja optimal karyawan melalui motivasi, komunikasi yang baik, dan pemberian insentif yang tepat.

Pendidikan adalah pilar utama dalam membangun peradaban. Tanpa kepemimpinan yang kuat, sistem pendidikan suatu negara tidak akan mampu menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Pemimpin pendidikan, seperti kepala sekolah dan rektor universitas, bertanggung jawab dalam meningkatkan kualitas pengajaran melalui kurikulum yang relevan dan metode pengajaran yang inovatif.

Selain pengetahuan akademik, pendidikan juga berperan dalam membangun karakter dan etika peserta didik. Pemimpin di sektor ini harus mampu menjadi teladan dalam membentuk nilai-nilai moral dan integritas. Dengan perkembangan teknologi digital, kepemimpinan dalam dunia pendidikan juga harus mampu mengintegrasikan teknologi ke dalam sistem pembelajaran agar peserta didik dapat bersaing di era globalisasi.

Di sektor pemerintahan, kepemimpinan yang efektif sangat berpengaruh terhadap kesejahteraan rakyat dan stabilitas negara. Pemimpin pemerintahan bertanggung jawab dalam perumusan kebijakan, pengelolaan sumber daya, dan menciptakan kondisi yang kondusif bagi pertumbuhan ekonomi dan sosial.

Pemimpin di bidang pemerintahan harus mampu merancang kebijakan yang tidak hanya bersifat jangka pendek tetapi juga berdampak positif dalam jangka panjang. Pemimpin yang transparan dan akuntabel mampu

meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintahan, sehingga menciptakan stabilitas sosial dan politik. Dalam situasi krisis, seperti bencana alam atau pandemi, kepemimpinan yang cepat dan tepat sangat dibutuhkan untuk mengambil keputusan yang dapat menyelamatkan masyarakat.

Organisasi sosial dan keagamaan juga membutuhkan kepemimpinan yang baik untuk menjalankan misi mereka dalam membantu masyarakat dan menyebarkan nilai-nilai moral. Pemimpin di organisasi sosial harus mampu menggerakkan sumber daya, baik dalam bentuk dana maupun tenaga relawan, untuk mencapai tujuan mereka. Pemimpin dalam organisasi sosial harus mampu menginspirasi masyarakat agar lebih peduli terhadap isu-isu sosial, seperti kemiskinan, lingkungan, dan hak asasi manusia. Di sektor keagamaan, kepemimpinan sangat penting dalam menjaga harmoni antar umat beragama serta mencegah konflik yang berbasis perbedaan keyakinan.

Teknologi berkembang dengan sangat pesat, dan kepemimpinan dalam sektor ini menentukan arah inovasi yang dapat memberikan manfaat bagi masyarakat luas. Pemimpin di bidang teknologi harus memiliki visi dalam menciptakan inovasi yang dapat menyelesaikan permasalahan di berbagai sektor, seperti kesehatan, transportasi, dan komunikasi. Dengan berkembangnya kecerdasan buatan (AI) dan data besar, kepemimpinan dalam teknologi juga harus mempertimbangkan aspek etika dan keamanan dalam penggunaannya. Pemimpin teknologi harus memastikan bahwa transformasi digital dilakukan secara inklusif dan tidak menyebabkan kesenjangan digital di masyarakat.

Kepemimpinan merupakan faktor krusial dalam berbagai aspek kehidupan. Dalam bisnis, pendidikan, pemerintahan, organisasi sosial, hingga teknologi, kepemimpinan yang baik dapat membawa perubahan positif, meningkatkan kesejahteraan, dan menciptakan inovasi. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan harus menjadi prioritas bagi setiap individu yang ingin berkontribusi dalam membangun masa depan yang lebih baik.

Berdasarkan kesimpulan sebuah penelitian yang dilakukan oleh Isnaini (2020), bahwa kepemimpinan di abad 21 menuntut pemimpin untuk memiliki pemahaman yang mendalam tentang dirinya sendiri, kondisi masyarakat yang dipimpinnya, serta dinamika lingkungan strategis dalam berbagai bidang kehidupan. Pemimpin modern harus mampu beradaptasi dengan paradigma dan sistem organisasi yang terus berkembang agar tetap relevan dan efektif dalam perannya.

Untuk menghadapi tantangan zaman, seorang pemimpin perlu menerapkan visi kepemimpinan (*visionary leadership*), yaitu memiliki kemampuan untuk menciptakan dan mengomunikasikan visi yang realistis dan dapat dipercaya. Selain itu, seorang pemimpin juga harus memiliki kreativitas dalam menelurkan gagasan baru, merancang metode yang efektif, dan menghasilkan inovasi yang berdampak luas. Dalam perannya sebagai katalisator, pemimpin harus mampu mendorong perubahan yang membawa manfaat bagi lingkungan dan organisasi.

Pemimpin abad 21 harus menjadi pemimpin inovatif, yang mampu berkolaborasi, membangun budaya kerja yang menghargai ide-ide baru, serta melibatkan seluruh anggota organisasi dalam pengambilan keputusan penting. Hal ini juga mencakup kemampuan untuk bekerja sama dengan berbagai pemangku kepentingan guna mencapai tujuan bersama.

Seorang pemimpin masa kini harus memiliki kecerdasan emosional yang tinggi, yang mencakup kemampuan untuk memahami dan mengelola emosi dirinya serta orang lain, membangun hubungan sosial yang baik, berempati, serta menunjukkan sikap melayani dalam interaksi dengan tim dan masyarakat. Dengan kombinasi visi, kreativitas, inovasi, dan kecerdasan emosional, pemimpin abad 21 dapat menciptakan lingkungan yang produktif, inklusif, dan berorientasi pada perubahan positif.

Demikian pula dalam penelitian Hidayat, Dyah, Ulya (2019) disimpulkan bahwa, kepala sekolah merupakan tenaga fungsional yang memiliki tugas utama untuk memimpin dan mengarahkan sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan. Kepemimpinan yang efektif ditandai dengan kemampuan memengaruhi sumber daya organisasi agar bergerak sesuai visi bersama.

Dalam konteks abad ke-21, yang ditandai dengan kemajuan teknologi di bidang informasi, komunikasi, dan transportasi, kepala sekolah harus mampu beradaptasi dengan perubahan serta mengoptimalkan teknologi untuk meningkatkan efektivitas manajemen sekolah.

Ciri khas abad ke-21 seperti ketersediaan informasi yang luas, percepatan komputasi, serta komunikasi global yang mudah diakses menuntut kepala sekolah untuk memiliki kompetensi yang mencakup dimensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Oleh karena itu, kepala sekolah yang ideal harus memiliki kepemimpinan yang berorientasi pada kewirausahaan, keteladanan, kecerdasan, serta demokrasi guna menciptakan lingkungan sekolah yang inovatif, adaptif, dan mampu menghadapi tantangan zaman.

Dengan demikian, kepemimpinan bukan sekadar posisi atau jabatan, melainkan kemampuan strategis yang memengaruhi arah dan keberhasilan suatu organisasi atau komunitas. Dalam berbagai sektor kehidupan baik bisnis, pendidikan, pemerintahan, organisasi sosial, hingga teknologi kepemimpinan berperan sebagai penggerak utama perubahan dan kemajuan. Pemimpin abad ke-21 dituntut untuk adaptif, visioner, dan kolaboratif dalam menghadapi kompleksitas zaman yang terus berkembang.

Mereka harus mampu memberdayakan sumber daya manusia, menavigasi perubahan global, serta membangun budaya organisasi yang inovatif dan inklusif. Penelitian-penelitian mutakhir juga menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat ditentukan oleh kombinasi antara kompetensi profesional dan kecerdasan emosional.

Oleh sebab itu, pengembangan kualitas kepemimpinan harus menjadi bagian integral dari pembangunan manusia, karena dari sinilah akan lahir generasi pemimpin yang mampu menjawab tantangan masa kini dan menciptakan masa depan yang lebih baik bagi masyarakat dan bangsa.

1.2 Tantangan Kepemimpinan di Abad 21

Kepemimpinan di abad ke-21 dihadapkan pada perubahan yang sangat cepat dan kompleks di berbagai sektor kehidupan. Globalisasi, kemajuan teknologi informasi, serta perubahan sosial dan budaya telah menciptakan tantangan baru yang belum pernah dihadapi sebelumnya oleh para pemimpin di masa lalu. Abad ini tidak hanya menuntut seorang pemimpin untuk memiliki pengetahuan yang luas, tetapi juga kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan yang dinamis. Pemimpin masa kini harus mampu mengambil keputusan strategis dalam kondisi yang tidak pasti dan penuh risiko.

Ketidakpastian global, seperti krisis ekonomi, pandemi, konflik geopolitik, dan perubahan iklim, menuntut pemimpin untuk memiliki kecakapan berpikir kritis, kreatif, dan solutif. Oleh karena itu, tantangan kepemimpinan di abad 21 bukan hanya sekadar soal kompetensi teknis, tetapi juga menyangkut ketangguhan mental dan moral. Seperti yang disimpulkan dalam penelitian Hulkun, Shaleh, Bella, Shaleh (2024), bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan sumber daya manusia pada abad 21 di Sekolah Dasar Islam Terpadu Fathona Pakjo Palembang, bahwa kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam memajukan sekolah dan mengembangkan sumber daya manusia.

Strategi kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah berperan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di sekolah. Ditemukan bahwa kepala sekolah menggunakan pendekatan kolaboratif dan memberdayakan guru dan staf dalam mengambil keputusan. Hal ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan membangun motivasi yang tinggi di antara para tenaga pendidik. Selain itu, kepala sekolah juga menerapkan pendekatan inovatif dalam mengembangkan sumber daya manusia, seperti pelatihan dan pengembangan profesional yang relevan dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan abad 21. Dan

kepala sekolah menyadari pentingnya mengikuti perkembangan terkini dan memastikan bahwa guru dan staf memiliki kompetensi yang sesuai.

Salah satu tantangan utama yang dihadapi pemimpin abad 21 adalah menghadapi percepatan teknologi dan disrupsi digital. Revolusi Industri 4.0 telah melahirkan berbagai inovasi seperti kecerdasan buatan (AI), big data, blockchain, Internet of Things (IoT), dan robotika, yang mengubah pola kerja dan struktur organisasi secara drastis. Di satu sisi, kemajuan ini membuka peluang efisiensi dan efektivitas yang belum pernah ada sebelumnya. Namun di sisi lain, pemimpin harus menghadapi tantangan berupa adaptasi budaya kerja, pengelolaan perubahan, serta kekhawatiran akan hilangnya lapangan pekerjaan akibat otomatisasi.

Seorang pemimpin perlu memiliki literasi digital yang tinggi, agar mampu memahami dan mengarahkan transformasi digital dengan tetap menjaga nilai-nilai kemanusiaan. Selain itu, pemimpin juga harus mengelola ekspektasi dari berbagai generasi di tempat kerja, terutama Generasi Z dan milenial yang memiliki gaya kerja dan nilai yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Dalam penelitian Nawanti, Santoso, Sumardjoko, Fathoni (2024), bahwa di era disrupsi, pembelajaran sangat dipengaruhi oleh teknologi informasi dan komputasi, meskipun beberapa aspek masih dapat dicapai tanpa teknologi.

Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) sebaiknya dipandang sebagai alat pendukung, bukan penentu utama hasil belajar. Peran TIK kian penting, terutama dengan kemajuan Artificial Intelligence (AI) yang menggantikan peran manusia di berbagai bidang, termasuk pendidikan. Disrupsi sendiri merupakan tantangan global akibat kemajuan teknologi yang mengubah tatanan kehidupan. Oleh karena itu, pemimpin masa kini harus memiliki keterampilan dan pemahaman psikologis untuk menghadapi perubahan dan memanfaatkan teknologi secara efektif.

Tantangan berikutnya terletak pada kompleksitas hubungan antarbangsa dan antarbudaya di era globalisasi. Dunia yang semakin terhubung secara digital menciptakan lingkungan kerja yang multikultural dan lintas negara. Pemimpin harus mampu membangun kerja sama internasional, menjalin

relasi lintas budaya, serta mengelola konflik yang mungkin timbul akibat perbedaan nilai, norma, dan kepentingan. Hal ini menuntut keterampilan komunikasi lintas budaya, diplomasi, dan sensitivitas sosial yang tinggi.

Selain itu, pemimpin juga harus mampu merespons isu-isu global seperti perubahan iklim, kesenjangan sosial, dan keadilan ekonomi yang kini menjadi perhatian utama masyarakat dunia. Dalam konteks ini, kepemimpinan yang transformatif dan berwawasan global menjadi sangat penting untuk membawa perubahan yang tidak hanya berdampak secara lokal tetapi juga memberi kontribusi positif secara global.

Tidak kalah penting, pemimpin abad 21 juga harus berhadapan dengan krisis kepercayaan terhadap institusi. Di tengah era informasi yang terbuka dan maraknya media sosial, masyarakat semakin kritis dan menuntut transparansi serta akuntabilitas dari para pemimpinnya. Skandal, penyalahgunaan kekuasaan, dan ketimpangan kebijakan telah menyebabkan menurunnya kepercayaan publik terhadap institusi pemerintahan, bisnis, dan bahkan lembaga pendidikan. Dalam konteks ini, seorang pemimpin harus mampu membangun integritas dan keteladanan sebagai fondasi kepemimpinannya.

Kejujuran, keterbukaan, dan keberanian untuk mengakui kesalahan menjadi nilai penting dalam memulihkan kepercayaan masyarakat. Kepemimpinan yang etis dan humanistik menjadi jawaban atas kerinduan masyarakat terhadap pemimpin yang bukan hanya cakap secara teknis, tetapi juga memiliki komitmen moral yang kuat. Dalam penelitian Mesiono, Wasiyem, Zakiah, Fahrezi, Nursikah, Azhari (2024), Kepemimpinan perguruan tinggi di era global memegang peran penting dalam menghadapi tantangan seperti perkembangan teknologi, globalisasi, dan perubahan kebijakan.

Keberhasilan institusi sangat bergantung pada kemampuan pemimpinnya dalam mengintegrasikan inovasi digital, mengelola sumber daya manusia secara efektif, serta membangun kemitraan strategis. Manajemen risiko yang bijak juga diperlukan untuk menjaga stabilitas institusi. Dengan menerapkan kepemimpinan yang dinamis dan strategi manajemen yang

adaptif, perguruan tinggi dapat terus berkembang dan menjadi pusat keunggulan dalam menghadapi perubahan global yang cepat.

Dengan demikian, kepemimpinan di abad 21 membutuhkan kombinasi antara kecerdasan digital, wawasan global, sensitivitas sosial, integritas moral, dan semangat inklusivitas. Tantangan-tantangan ini, bila dihadapi dengan kesiapan dan keteguhan, akan melahirkan pemimpin-pemimpin masa depan yang mampu menavigasi kompleksitas dunia dengan bijak dan membawa dampak positif yang luas.

1.3 Kompetensi dan Karakter Pemimpin Masa Depan

Memasuki abad ke-21, lanskap global mengalami perubahan luar biasa yang ditandai dengan kemajuan teknologi, globalisasi, krisis lingkungan, dan dinamika sosial-politik yang tak terduga. Dunia kerja, sistem pendidikan, serta struktur sosial kini menuntut pemimpin yang tidak hanya cakap secara teknis, tetapi juga mampu beradaptasi dan merespons perubahan dengan cepat. Pemimpin masa depan tidak cukup hanya memiliki posisi atau jabatan formal, tetapi harus memiliki seperangkat kompetensi dan karakter yang sesuai dengan zaman.

Kepemimpinan tradisional yang hanya mengandalkan otoritas kini semakin ditinggalkan, berganti dengan kepemimpinan yang berbasis kolaborasi, empati, dan kecerdasan emosional. Oleh karena itu, memahami kompetensi dan karakter yang dibutuhkan oleh pemimpin masa depan adalah hal yang sangat penting, terutama bagi generasi muda dan institusi pendidikan yang berperan dalam menyiapkan calon-calon pemimpin. Kompetensi kepemimpinan ini mencakup kemampuan berpikir strategis, keterampilan komunikasi, manajemen perubahan, serta literasi digital dan global. Di sisi lain, karakter kepemimpinan mencerminkan nilai-nilai seperti integritas, keberanian, tanggung jawab, keadilan, serta kepekaan terhadap keberagaman dan inklusi.

Tanpa fondasi karakter yang kuat, kompetensi saja tidak cukup untuk membangun kepemimpinan yang berkelanjutan dan berpengaruh. Dunia kini membutuhkan pemimpin yang bukan hanya mampu “menyelesaikan masalah” tetapi juga mampu “menginspirasi perubahan positif”. Maka dari itu, membekali diri dengan kompetensi dan karakter kepemimpinan adalah bekal utama menuju masa depan yang kompleks dan penuh tantangan.

Salah satu kompetensi utama yang harus dimiliki pemimpin masa depan adalah kemampuan berpikir strategis. Berpikir strategis bukan hanya soal membuat rencana jangka panjang, tetapi juga soal membaca peluang, menganalisis tantangan, serta mengambil keputusan berdasarkan data dan intuisi yang tajam. Dalam dunia yang serba cepat dan berubah, seorang pemimpin harus mampu mengantisipasi kemungkinan masa depan dan menyiapkan tim atau organisasinya untuk menghadapi berbagai skenario. Selain itu, kompetensi berpikir adaptif juga sangat penting.

Pemimpin tidak boleh terjebak pada satu cara pandang atau satu metode, melainkan harus fleksibel, terbuka terhadap perubahan, dan berani melakukan transformasi. Adaptabilitas ini juga mencakup kesiapan untuk belajar ulang (*relearning*), meninggalkan cara-cara lama yang sudah usang, serta menciptakan pola kerja yang lebih efisien dan relevan. Pemimpin masa depan harus mampu mengolah informasi yang kompleks, mengambil keputusan cepat di tengah ketidakpastian, dan tetap fokus pada tujuan jangka panjang tanpa mengabaikan realitas jangka pendek.

Dalam dunia pendidikan, pemerintahan, bisnis, maupun organisasi sosial, para pemimpin yang memiliki dua kompetensi ini akan lebih mampu menjaga kelangsungan dan kemajuan institusi mereka di tengah dinamika global. Penelitian Harianto (2024), menyimpulkan bahwa pengembangan kompetensi karyawan di era Industri 4.0 menuntut pendekatan holistik, memadukan pelatihan digital, mentoring, dan coaching. Perusahaan perlu menciptakan program pelatihan yang fleksibel, memperkuat *soft skills*, serta membangun budaya belajar berkelanjutan. Strategi ini tidak hanya meningkatkan keterampilan karyawan, tetapi juga memperkuat daya saing

perusahaan dalam menghadapi tantangan teknologi yang terus berkembang.

Kompetensi lain yang tidak kalah penting bagi pemimpin masa depan adalah kemampuan komunikasi dan kolaborasi. Seorang pemimpin harus dapat menyampaikan gagasan dengan jelas, menginspirasi orang lain, serta mampu menjadi jembatan antara berbagai kelompok yang berbeda latar belakang, pandangan, dan kepentingan. Komunikasi bukan hanya soal berbicara, tetapi juga mendengarkan secara aktif dan empatik. Keterampilan ini sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Selain itu, kepemimpinan di abad 21 sangat menekankan pentingnya kolaborasi lintas sektor dan lintas budaya.

Pemimpin harus mampu membangun kerja sama strategis, baik di tingkat lokal, nasional, maupun internasional. Seperti dalam penelitian Asari, Kurniawan, Ansor, Putra (2019), bahwa kompetensi literasi digital menjadi kebutuhan penting bagi guru dan pelajar di lingkungan sekolah karena tingginya risiko dalam mengakses dan mengonsumsi media digital. Untuk mengatasi tantangan di era digital, diperlukan pelatihan yang berkesinambungan agar kemampuan literasi digital dapat terus ditingkatkan.

Guru dan pelajar perlu menguasai keterampilan dasar sebagai fondasi, disertai kemampuan lanjutan untuk menafsirkan dan memahami informasi yang diperoleh dari berbagai sumber digital. Kompetensi ini mencakup sepuluh tahapan penting, yaitu kemampuan dalam mengakses, menyeleksi, memahami, menganalisis, memverifikasi, mengevaluasi, mendistribusikan, memproduksi, berpartisipasi, hingga berkolaborasi dalam ruang digital.

Dalam konteks ini, literasi digital juga menjadi kompetensi esensial. Dunia digital telah menjadi platform utama komunikasi, manajemen, dan inovasi. Pemimpin yang melek digital tidak hanya memahami penggunaan teknologi, tetapi juga mampu mengarahkan timnya untuk memanfaatkan teknologi secara optimal untuk meningkatkan efektivitas kerja dan pelayanan. Mereka harus memahami analitik data, media sosial, keamanan siber, dan pemanfaatan teknologi berbasis kecerdasan buatan. Kombinasi

antara komunikasi yang efektif, kemampuan kolaboratif, dan literasi digital akan menjadi pembeda utama antara pemimpin yang konvensional dan pemimpin yang siap menjawab tantangan abad 21.

Selain kompetensi teknis, karakter pemimpin menjadi landasan utama dalam membangun kepemimpinan yang berkelanjutan. Salah satu karakter paling fundamental adalah integritas yaitu kesesuaian antara perkataan, tindakan, dan nilai-nilai moral. Pemimpin yang memiliki integritas tinggi akan lebih mudah dipercaya, dihormati, dan diikuti. Tanpa integritas, seorang pemimpin akan kehilangan legitimasi, sekuat apapun kompetensinya. Karakter kedua yang sangat penting adalah empati. Dalam dunia yang penuh tekanan, konflik, dan keragaman, empati memungkinkan pemimpin memahami kebutuhan orang lain, menghargai perbedaan, serta menciptakan hubungan yang manusiawi dalam organisasi.

Empati bukan kelemahan, tetapi kekuatan yang mempererat solidaritas dan kohesi tim. Karakter penting berikutnya adalah tanggung jawab, yaitu kesiapan pemimpin untuk memikul beban keputusan, menghadapi konsekuensi, dan tidak melempar kesalahan kepada pihak lain. Pemimpin yang bertanggung jawab tidak akan lari dari masalah, tetapi menjadi contoh dalam menyelesaikannya. Karakter-karakter ini tidak lahir secara instan, tetapi terbentuk melalui proses panjang pendidikan, pembiasaan, dan refleksi diri. Maka, pendidikan karakter harus menjadi bagian integral dari pembinaan calon pemimpin masa depan.

Kecerdasan emosional (emotional intelligence) menjadi dimensi penting dalam kepemimpinan modern. Pemimpin dengan kecerdasan emosional tinggi mampu mengelola emosinya sendiri, mengenali emosi orang lain, dan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Mereka tidak mudah tersulut emosi, mampu mengendalikan stres, dan memiliki empati tinggi dalam berinteraksi. Kecerdasan emosional memungkinkan pemimpin mengambil keputusan yang tidak hanya logis, tetapi juga bijaksana secara sosial. Dalam banyak kasus, keberhasilan kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh IQ (kecerdasan intelektual), tetapi juga oleh EQ.

Di samping itu, ketahanan mental juga sangat diperlukan oleh pemimpin masa depan. Dalam situasi krisis, tekanan publik, atau perubahan mendadak, hanya pemimpin yang tangguh secara mental yang mampu bertahan dan tetap rasional. Ketahanan mental juga mencakup kemampuan untuk bangkit dari kegagalan, tidak mudah menyerah, serta tetap fokus meski menghadapi tekanan besar. Dalam dunia yang serba cepat dan kompetitif, pemimpin dengan EQ tinggi dan daya tahan mental yang kuat akan jauh lebih mampu menjaga stabilitas dan keberlanjutan kepemimpinannya.

Pemimpin masa depan harus mampu menjunjung tinggi nilai-nilai inklusivitas dan keadilan. Dalam masyarakat yang semakin plural, kepemimpinan eksklusif yang hanya berpihak pada kelompok tertentu tidak lagi relevan. Pemimpin harus bersikap terbuka terhadap keberagaman baik itu suku, agama, ras, gender, maupun pandangan politik. Kepemimpinan inklusif mendorong partisipasi semua pihak, mendengarkan suara minoritas, dan menciptakan ruang aman untuk diskusi dan inovasi. Pemimpin yang adil dan inklusif akan membangun kepercayaan, memperkuat solidaritas, dan menciptakan organisasi atau masyarakat yang lebih sehat.

Nilai-nilai yang menjadi fondasi kepemimpinan masa depan antara lain kejujuran, keadilan, kesederhanaan, serta semangat melayani. Kepemimpinan berbasis nilai tidak hanya mengejar hasil, tetapi juga menekankan proses dan dampak sosial dari setiap kebijakan atau keputusan. Dalam konteks ini, pendidikan nilai dan spiritualitas menjadi bagian penting dalam membentuk karakter pemimpin. Pemimpin yang memiliki nilai-nilai luhur akan lebih bijaksana dalam mengambil keputusan dan lebih tahan terhadap godaan kekuasaan, korupsi, dan penyalahgunaan wewenang.

Pemimpin masa depan tidak hanya dituntut untuk memiliki kompetensi teknis dan manajerial, tetapi juga karakter moral dan integritas yang kuat. Di tengah dinamika perubahan global yang begitu cepat, pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu beradaptasi secara fleksibel terhadap

tantangan baru, namun tetap berpijak pada nilai-nilai etika yang kuat. Kompetensi seperti literasi digital, kemampuan berpikir kritis, inovatif, serta kecakapan komunikasi lintas budaya akan menjadi syarat utama dalam memimpin organisasi modern.

Di sisi lain, karakter kepemimpinan yang mencerminkan kejujuran, empati, keteladanan, dan tanggung jawab sosial akan memperkuat legitimasi kepemimpinan di mata pengikut dan pemangku kepentingan lainnya. Oleh karena itu, pengembangan pemimpin masa depan tidak hanya berfokus pada aspek kognitif, tetapi juga mencakup pembentukan karakter yang holistik dan berkelanjutan.

Lebih jauh, urgensi dalam mempersiapkan pemimpin masa depan juga berkaitan erat dengan keberlanjutan organisasi dan bangsa secara luas. Investasi dalam pendidikan kepemimpinan yang transformatif dan berbasis nilai-nilai kemanusiaan menjadi sebuah keharusan, baik melalui institusi formal maupun pembelajaran sepanjang hayat. Dunia yang semakin kompleks membutuhkan pemimpin yang tidak hanya dapat menyelesaikan masalah, tetapi juga menciptakan solusi inovatif dan membangun kolaborasi yang inklusif.

Oleh karena itu, lembaga pendidikan, pemerintah, dan sektor swasta perlu bersinergi dalam menciptakan ekosistem pengembangan kepemimpinan yang mendorong lahirnya generasi pemimpin berkarakter unggul. Dengan demikian, pemimpin masa depan akan mampu membawa perubahan positif dan mewujudkan masyarakat yang lebih adil, sejahtera, dan berdaya saing tinggi di tingkat global.

Bab 2

Sejarah dan Evolusi Teori Kepemimpinan

2.1 Pendahuluan

Kepemimpinan khususnya berkenaan dengan kepemimpinan yang efektif, sebagai fenomena sosial yang fundamental bagi manajemen, telah menjadi objek kajian yang tak lekang oleh waktu (Liden et al., 2025). Sejak peradaban manusia mulai terorganisasi, pertanyaan tentang apa-apa saja yang membuat seseorang menjadi pemimpin yang efektif terus menggelitik para pemikir, peneliti, dan praktisi (Gaol, 2020). Pemahaman kita tentang kepemimpinan tidaklah statis; pemahaman tentang hal tersebut terus berkembang seiring dengan perubahan zaman, konteks sosial, dan kemajuan ilmu pengetahuan (Putra, 2018).

Bab 2 pada buku ini mencoba mengajak kita untuk menelusuri jejak-jejak pemikiran tentang kepemimpinan, sebuah perjalanan panjang yang membentang dari masa lalu hingga masa kini. Penulis berusaha

menjelaskan bagaimana konsep kepemimpinan berevolusi, layaknya sebuah lukisan yang terus diperbarui dengan warna-warna baru. Jejak penelusuran dimulai dari pandangan klasik yang menganggap pemimpin dilahirkan dengan bakat istimewa, hingga teori-teori modern yang menekankan pentingnya interaksi, situasi, dan kemampuan adaptasi.

Pada bahasan di bagian ini, kita diajak untuk memahami bahwa teori-teori kepemimpinan sebagai sebuah keilmuan terus berevolusi sebagai sebuah seni yang berkembang, mungkin sampai akhir dari perjalanan kehidupan dunia ini.

2.2 Teori-teori Kepemimpinan Awal

Konsep kepemimpinan telah hadir sejak awal peradaban manusia (Gaol, 2020). Dalam masyarakat kuno, kepemimpinan seringkali dikaitkan dengan kekuatan fisik, keberanian, dan kemampuan militer. Pemimpin ditampilkan sebagai orang jenius dan berkuasa, mampu membuat suatu perencanaan secara komprehensif, mampu meramalkan berbagai kemungkinan serta dapat mengendalikan tindakan terpadu yang sangat kompleks (Harrison, 2018).

Para pemimpin pada masa itu umumnya berasal dari kalangan bangsawan atau tokoh agama yang dianggap memiliki legitimasi ilahi. Mereka datang untuk memberikan penerangan yang dibutuhkan untuk eksistensi manusia. Kepemimpinan dipersepsi bukan hanya sekadar jabatan, melainkan anugerah dari para Tuhan sang pencipta (Spector, 2015).

Para pemimpin dianggap sebagai perantara antara dunia manusia dan dunia ilahi. Mereka dianggap memiliki kekuatan supernatural yang membedakan mereka dari orang biasa. Keberanian dalam pertempuran, kebijaksanaan dalam mengambil keputusan, dan kemampuan untuk memimpin upacara keagamaan adalah tanda-tanda keilahian mereka (Harrison, 2018). Mereka digambarkan sebagai insan yang tidak hanya kuat, tetapi juga memiliki kecerdasan bawaan (Mouton, 2019). Kepemimpinan adalah hak istimewa

yang diwariskan melalui garis keturunan, sebuah titah suci yang tak terbantahkan (Stanley, 2017).

Kepemimpinan tradisional berakar pada budaya, kebiasaan, dan prinsip yang diwariskan secara turun-temurun. Selain itu, legitimasi seorang pemimpin sering kali didasarkan pada keturunan, status sosial, atau pengakuan kolektif komunitas. Model kepemimpinan tradisional menekankan hierarki, otoritas dan stabilitas dalam menjaga harmoni kelompoknya (Febriantina et al., 2025).

Pemikiran tentang kepemimpinan telah mengalami transformasi yang luar biasa, dari fokus pada individu pemimpin di abad ke-19, hingga pemahaman yang lebih mendalam tentang interaksi dan pengaruh di era modern. 'Great Man Theory' dan 'Trait Theory' menganggap pemimpin sebagai sosok yang berdiri sendiri, dengan sifat-sifat istimewa yang membedakan mereka dari orang lain.

Namun, teori-teori kontemporer seperti 'Transformational Leadership' dan 'Servant Leadership' menekankan pentingnya hubungan antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin bukan lagi hanya individu, tetapi juga agen perubahan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan orang lain (Heryana, 2024).

Kepemimpin modern lebih memprioritaskan pada sisi kompetensi, inovasi, dan pemberdayaan anggota, dengan melakukan komunikasi yang efektif dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi (Febriantina et al., 2025).

2.2.1 Teori "Great Man" (Awal abad ke-20)

Pada awal abad ke-20, teori "Great Man" mendominasi wacana kepemimpinan. Teori ini beranggapan bahwa pemimpin dilahirkan dengan sifat-sifat kepemimpinan yang luar biasa, seperti kecerdasan, karisma, dan keberanian (Ummatin et al., 2024). Para peneliti pada masa itu berusaha mengidentifikasi sifat-sifat universal yang dimiliki oleh para pemimpin besar sepanjang sejarah. Namun, upaya ini menemui jalan buntu karena

tidak ada daftar sifat yang secara konsisten membedakan pemimpin dari bukan pemimpin.

Esensi Teori Great Man menjelaskan bahwa pemimpin dilahirkan, bukan dibuat. Inti dari teori ini adalah keyakinan bahwa kemampuan kepemimpinan luar biasa adalah bawaan lahir (Utari, 2023). Artinya, hanya orang-orang tertentu yang dilahirkan dengan sifat-sifat khusus yang memungkinkan mereka menjadi pemimpin (Ummatin et al., 2024). Teori ini mengabaikan faktor-faktor seperti pendidikan, pelatihan, atau pengalaman dalam membentuk seorang pemimpin.

Teori ini fokus pada sifat-sifat bawaan. Teori ini menekankan pada karakteristik pribadi yang dianggap dimiliki oleh para pemimpin besar, seperti: kecerdasan dimana kemampuan intelektual yang tinggi diperlukan seorang pemimpin untuk memahami situasi dan membuat keputusan; keberanian dimana direpresentasikan dalam bentuk ketegasan dan kemampuan untuk menghadapi tantangan dan risiko; dan karisma dimana ada anggapan bahwa seorang pemimpin perlu memiliki daya tarik pribadi yang kuat yang mampu menginspirasi dan memengaruhi orang lain (Nurjanah et al., 2023). Berdasarkan teori ini, sifat-sifat yang disebutkan diatas dianggap sebagai kualitas yang tidak dapat dipelajari atau dikembangkan.

Great Man Era ini berlangsung antara tahun 1841 sampai dengan 1904. Periode ini menandai masa kejayaan teori "Great Man", di mana para peneliti dan pemikir banyak berfokus pada identifikasi sifat-sifat pemimpin besar dalam sejarah.

Metode analisa teori great man beranggapan bahwa kepemimpinan adalah bakat bawaan, bukan hasil belajar. "Orang-orang hebat" dilahirkan dengan sifat-sifat unggul yang membuat mereka ditakdirkan untuk memimpin.

2.2.2 Big Bang Theory

Teori Kepemimpinan "Big Bang" adalah salah satu teori kepemimpinan yang unik dan menarik. Inti teori ini berpendapat bahwa seseorang menjadi pemimpin bukan karena bakat bawaan atau pelatihan khusus,

tetapi karena adanya peristiwa besar atau situasi kritis yang memicu munculnya jiwa kepemimpinan dalam diri seseorang (Napu, 2022), di mana pengikut mendukung dan mematuhi keputusan pemimpin tersebut (Nawawi, 2003).

Teori "Big Bang" menjelaskan bahwa kepemimpinan muncul secara tiba-tiba sebagai respons terhadap situasi krisis atau perubahan besar, seperti revolusi, kekacauan, atau reformasi (Wasila, 2023). Dalam keadaan genting ini, kebutuhan terhadap sosok pemimpin yang kuat dan mampu mengambil tindakan menjadi sangat mendesak. Seseorang yang sebelumnya mungkin tidak menonjol, dapat muncul sebagai pemimpin karena keberanian, visi, atau kemampuannya untuk menginspirasi orang lain.

Karakteristik utama dari kepemimpinan "Big Bang" adalah kemunculannya yang tiba-tiba tanpa persiapan formal, kemampuan untuk beradaptasi dan mengambil keputusan cepat dalam tekanan, serta kemampuan untuk menginspirasi dan memobilisasi orang lain dalam mengatasi tantangan. Teori ini menekankan integrasi antara situasi krusial dan dukungan pengikut sebagai faktor utama pembentukan seorang pemimpin (Kartika et al., 2024).

Metode analisa teori kepemimpinan Big Bang menekankan bahwa situasi kritis berperan dalam menciptakan pemimpin, di mana individu yang tepat muncul untuk memenuhi kebutuhan mendesak pada saat itu.

2.2.3 Teori Sifat (Trait Theory) (Awal abad ke-20)

Teori ini merupakan evolusi dari teori "Great Man" tetapi memiliki karakteristik yang khas. Inti teori sifat (Trait Theory) fokus pada sifat pribadi. Teori ini bergeser dari gagasan bahwa pemimpin dilahirkan dengan kemampuan luar biasa, menuju upaya untuk mengidentifikasi sifat-sifat pribadi yang secara konsisten dimiliki oleh para pemimpin yang efektif (Heryana, 2024). Tujuannya adalah untuk menemukan pola sifat yang menentukan apakah seseorang memiliki sifat-sifat yang tepat untuk menjadi pemimpin dan memperkirakan siapa saja yang akan muncul

menjadi pemimpin serta bagaimana gaya kepemimpinannya nanti (Robbins & Judge, 2007).

Menurut Marianti (2009) para peneliti berupaya menyusun daftar sifat-sifat yang dianggap penting untuk kepemimpinan yang efektif. Sifat-sifat yang sering muncul dalam penelitian meliputi: Kepercayaan Diri yaitu suatu keyakinan pada kemampuan diri sendiri dan penilaian yang realistis; Integritas yang direpresentasikan dalam bentuk kejujuran, etika, dan konsistensi dalam tindakan; dan yang selanjutnya adalah Kemampuan Berkomunikasi yaitu suatu kemampuan yang perlu dimiliki seorang pemimpin untuk mampu menyampaikan ide dan informasi dengan jelas dan efektif.

Sementara menurut Javalagi et al. (2024) sifat-sifat yang dibutuhkan untuk menjadi pemimpin yang efektif antara lain, faktor fisik (misalnya, penampilan dan tinggi badan), kualitas demografis (misalnya, usia, jenis kelamin, dan ras), keterampilan dan kemampuan (misalnya, kecerdasan dan pengetahuan), karakteristik kepribadian (misalnya, kepribadian lima besar), motif, kebutuhan, dan nilai.

Teori Trait Era berlangsung sekitar tahun 1904 sampai dengan 1948. Periode ini menandai masa dimana penelitian tentang sifat-sifat kepemimpinan sangat intensif. Para peneliti pada era ini berusaha mengidentifikasi daftar sifat universal yang dapat memprediksi keberhasilan kepemimpinan.

Metode analisa teori sifat berfokus pada identifikasi dan analisis sifat-sifat spesifik yang membedakan pemimpin dari non-pemimpin. Tujuannya adalah untuk memahami hal-hal yang membuat seseorang menjadi pemimpin yang efektif dan bagaimana sifat-sifat ini dapat dikembangkan.

2.2.4 Teori Kepemimpinan Grup dan Pertukaran (Group and Exchange Theory)

Konsep "Kepemimpinan Grup dan Pertukaran" menggabungkan dua elemen penting dalam dinamika organisasi: kepemimpinan dalam konteks kelompok, dan interaksi serta pertukaran yang terjadi di dalamnya.

Kepemimpinan dalam konteks kelompok (Group Leadership) adalah kepemimpinan yang menekankan pada bagaimana pemimpin memfasilitasi interaksi antar anggota, membangun kohesi, dan mencapai tujuan bersama.

Pemimpin tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga bertindak sebagai mediator, fasilitator, dan motivator. Seorang pemimpin dalam teori ini harus membangun grup yang solid dan kolaboratif, memfasilitasi komunikasi yang efektif, menangani konflik dan memecahkan masalah, dan mendorong partisipasi aktif dari semua anggota. Semakin baik kepemimpinannya, semakin besar kemungkinan keberhasilan yang didapat dalam mencapai tujuan bersama.

Pertukaran dalam Kelompok (Exchange) adalah kegiatan dimana anggota kelompok saling bertukar informasi, pengetahuan, keterampilan, dan sumberdaya lainnya. Pertukaran ini dapat terjadi secara formal maupun informal.

Anggota kelompok dalam teori ini dapat saling memberikan dukungan, penghargaan, dan pengakuan. Pertukaran ini membangun hubungan positif dan meningkatkan moral kelompok.

Teori ini menjelaskan bahwa interaksi sosial didasarkan pada prinsip timbal balik. Anggota kelompok cenderung mempertahankan hubungan yang memberikan manfaat bagi mereka. Dalam konteks komunikasi kelompok, teori pertukaran sosial dapat menjelaskan dinamika interaksi antar anggota, bagaimana mereka saling memengaruhi, dan bagaimana mereka mencapai kesepakatan.

Menurut Liden et al. (2025), pentingnya kepemimpinan grup dan pertukaran dikarenakan hal ini dapat meningkatkan efektivitas kelompok

dalam mencapai tujuan, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif, membangun hubungan yang kuat antar anggota kelompok dan membantu pemimpin dalam mengelola kelompok dengan lebih baik, dan dapat mengetahui situasi dan kondisi dari para anggota. Sederhananya menurut Yuan et al. (2023), semakin baik kualitas hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin, semakin mudah kelompok tersebut dalam mencapai tujuan bersama yang diinginkan.

Dengan memahami konsep ini secara baik, para pemimpin diharapkan dapat lebih efektif dalam mengelola kelompok dan membangun kelompok yang lebih sukses.

2.2.5 Teori-teori Kepemimpinan Kontingensi

Teori Kontingensi (Contingency Theory) berkembang pada pertengahan hingga akhir abad ke-20. Teori ini menandai pergeseran signifikan dalam pemahaman tentang kepemimpinan. Inti teori kontingensi (Contingency Theory) terletak pada efektivitas kepemimpinan yang bergantung pada situasi, penyesuaian Gaya kepemimpinan, dan faktor-faktor situasional (Ambarsari et al., 2024).

Teori efektivitas kepemimpinan bergantung pada situasi merupakan teori yang menolak gagasan bahwa ada satu Gaya kepemimpinan yang efektif dalam semua situasi. Sebaliknya, teori ini menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan tergantung pada kesesuaian antara Gaya kepemimpinan dan tuntutan situasi (Larsen et al., 2023).

Teori penyesuaian Gaya kepemimpinan merupakan teori yang menjelaskan bahwa Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menyesuaikan Gaya kepemimpinan mereka dengan situasi yang berbeda-beda. Mereka harus mampu menganalisis situasi (kontekstual), mengidentifikasi faktor-faktor kunci (evaluasi berkelanjutan), dan memilih Gaya kepemimpinan yang paling tepat (fleksibel) (Vandelandotte et al., 2023).

Menurut Chengzheng et al. (2023) teori kontingensi mengidentifikasi berbagai faktor situasional yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan, antara lain; sifat tugas: kompleksitas, rutinitas, dan struktur tugas.

Hubungan pemimpin-anggota: tingkat kepercayaan, rasa hormat, dan kesetiaan antara pemimpin dan anggota. Struktur tugas: tingkat kejelasan dan formalisasi tugas, dan Kekuatan posisi pemimpin: Tingkat otoritas dan pengaruh yang dimiliki pemimpin.

Teori kontingensi mengajarkan kita bahwa tidak ada satu ukuran yang cocok untuk semua organisasi. Setiap organisasi memiliki karakteristik unik, lingkungan yang berbeda, dan tantangan yang spesifik. Layaknya seorang penjahit yang membuat pakaian sesuai ukuran pelanggan, organisasi yang menerapkan teori kontingensi mampu merancang solusi yang disesuaikan dengan kebutuhan mereka. Dengan memahami faktor-faktor kontingensi seperti ukuran organisasi, teknologi, dan lingkungan, organisasi dapat menghindari solusi yang generik dan memilih pendekatan yang paling efektif.

Metode analisa teori kontingensi fokus pada hukum situasi (Law of the situation), yaitu teori yang menganggap bahwa setiap situasi berbeda menentukan Gaya kepemimpinan yang berbeda pula, dan berubah-ubah sesuai dengan situasi yang ada.

2.2.6 Teori Jalur Tujuan (Path-Goal Theory)

Teori Jalur Tujuan (Path-Goal Theory) adalah teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Robert House. Teori ini menekankan bagaimana seorang pemimpin memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan mereka dengan cara yang paling efektif.

Inti teori ini menjelaskan bahwa Tugas utama pemimpin adalah membantu pengikut mencapai tujuan mereka dengan menyediakan jalur yang jelas dan dukungan yang diperlukan. Pemimpin harus menyesuaikan tipe kepemimpinan mereka dengan kebutuhan pengikut dan tuntutan situasi.

Teori ini berfokus pada bagaimana pemimpin dapat meningkatkan motivasi pengikut dengan mengklarifikasi jalur menuju tujuan dan menghilangkan hambatan. Aktivitas memotivasi ini harus melihat dan memperhatikan karakteristik pengikut dan lingkungan kerja.

Teori jalur tujuan mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan utama, antara lain:

1. Kepemimpinan Direktif (Directive Leadership) dimana pemimpin memberikan instruksi yang jelas, menetapkan standar, dan mengendalikan perilaku pengikut. Gaya ini paling efektif ketika tugas bersifat ambigu atau pengikut kurang berpengalaman.
2. Kepemimpinan Suportif (Supportive Leadership) dimana pemimpin menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan pengikut, menciptakan lingkungan kerja yang ramah, dan memberikan dukungan emosional. Gaya ini paling efektif ketika tugas bersifat stres atau pengikut merasa tidak aman.
3. Kepemimpinan Partisipatif (Participative Leadership) dimana pemimpin melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan, mencari masukan mereka, dan menghargai pendapat mereka. Gaya ini paling efektif ketika pengikut memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi.
4. Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (Achievement-Oriented Leadership) dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang, mengharapkan kinerja yang tinggi, dan memberikan kepercayaan kepada pengikut untuk mencapai tujuan tersebut. Gaya ini paling efektif ketika pengikut memiliki motivasi yang tinggi untuk berprestasi.

2.2.7 Teori-teori Kepemimpinan Perilaku

Inti Teori Perilaku (Behavioral Theory) fokus pada tindakan, bukan sifat. Teori ini menandai pergeseran signifikan dari pandangan sebelumnya yang menekankan sifat-sifat bawaan pemimpin. Teori Perilaku berfokus pada hal-hal yang dilakukan oleh pemimpin, bukan pada siapa mereka (Purohit, 2020). Teori ini membahas beberapa perilaku khusus yang membedakan seseorang pemimpin dengan dipimpin (Hidayah, 2023).

Teori perilaku berasumsi bahwa pada dasarnya kepemimpinan dapat dipelajari dan dikembangkan melalui pelatihan dan pengalaman (Heryana, 2024). Para peneliti dari Ohio State University mengidentifikasi ada dua dimensi utama perilaku kepemimpinan, yaitu: teori perilaku yang berorientasi tugas (Task-Oriented) dan berorientasi hubungan (Relationship-Oriented) (Purohit, 2020).

Teori Orientasi Tugas (Task-Oriented) menjelaskan bahwa pemimpin yang berorientasi pada tugas lebih fokus pada pencapaian tujuan, efisiensi, dan struktur organisasi. Mereka cenderung memberikan instruksi yang jelas, menetapkan standar kinerja, dan memantau kemajuan. Sementara, Teori Orientasi Hubungan (Relationship-Oriented) menjelaskan bahwa pemimpin yang berorientasi pada hubungan lebih fokus pada kesejahteraan, kebutuhan, dan hubungan interpersonal dengan para pengikutnya. Mereka cenderung memberikan dukungan, membangun kepercayaan, dan memfasilitasi komunikasi (Taribuka & Sunaryo, 2015).

Teori Perilaku memberikan kontribusi penting dengan mengalihkan fokus dari sifat-sifat bawaan ke tindakan pemimpin. Teori ini membuka jalan bagi pengembangan kepemimpinan melalui pelatihan dan pengembangan. Namun demikian teori ini punya beberapa keterbatasan khususnya pada pengabaian faktor-faktor situasional yang kemudian hari menjadi fokus Teori Kontingensi.

Metode analisa teori kepemimpinan perilaku berfokus pada pengamatan dan analisis tindakan pemimpin dalam berbagai situasi. Tujuannya adalah untuk memahami bagaimana perilaku pemimpin memengaruhi kinerja individu, Tim, dan organisasi secara keseluruhan.

2.3 Teori-teori Kepemimpinan Kontemporer

Seiring dengan perubahan zaman dan kompleksitas organisasi, teori-teori kepemimpinan terus berevolusi. Teori-teori kepemimpinan kontemporer muncul sebagai respons terhadap tantangan-tantangan baru yang dihadapi oleh para pemimpin di era globalisasi dan digitalisasi. Teori-teori ini tidak hanya berfokus pada perilaku dan situasi, tetapi juga pada aspek-aspek seperti nilai-nilai, visi, dan transformasi (Febriantina et al., 2025).

Teori-teori kepemimpinan kontemporer memiliki beberapa karakteristik yang membedakannya dari teori-teori sebelumnya. Teori-teori kepemimpinan kontemporer lebih menekankan pada interaksi antara pemimpin, pengikut, dan situasi.

Banyak teori kontemporer menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai perubahan yang signifikan. Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan visioner adalah contoh dari pendekatan ini.

Teori-teori kontemporer menyoroti pentingnya nilai-nilai etika dan moral dalam kepemimpinan (Liden et al., 2025). Teori ini mengakui bahwa organisasi adalah sistem yang kompleks dan dinamis sehingga adaptasi terhadap perubahan lingkungan yang cepat menjadi sangat penting.

Beberapa teori kepemimpinan kontemporer yang penting antara lain:

1. Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership): Menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai visi bersama (Awwaliah, 2024).
2. Kepemimpinan Pelayanan (Servant Leadership): Menekankan pada pentingnya melayani kebutuhan pengikut dan mengutamakan kepentingan mereka (Gandasacita et al., 2024).

3. Kepemimpinan Transaksi (Transactional Theory): Menekankan pada negosiasi antara pemimpin dan karyawan, melalui sistem penghargaan dan hukuman dalam mencapai tujuan organisasi (Burhanudin & Kurniawan, 2019).

2.3.1 Teori Kepemimpinan Transformasional (Akhir abad ke-20)

Teori Kepemimpinan Transformasional muncul pada akhir abad ke-20. Teori ini menawarkan perspektif yang berbeda dari teori-teori sebelumnya dan menjadi sangat relevan di era perubahan yang cepat.

Teori kepemimpinan transformasional fokus pada transformasi dan inspirasi. Teori ini menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya agar melampaui kepentingan pribadi dan mencapai tujuan organisasi yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional tidak hanya mengelola, tetapi juga mengubah dan mentransformasi organisasi dan pengikutnya (Febriantina et al., 2025).

Robbins & Judge (2007) menjelaskan bahwa teori kepemimpinan transformasional seringkali diuraikan menjadi empat komponen utama, yang dikenal sebagai "empat I". I pertama dikenal dengan Pengaruh Ideal (Idealized Influence), kedua Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation), ketiga Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation) dan yang ke empat dikenal dengan Pertimbangan Individual (Individualized Consideration).

Pengaruh Ideal (Idealized Influence) atau juga kerap disebut sebagai pemimpin yang karismatik (Basirun & Turimah, 2022) menjelaskan tentang pentingnya sosok pemimpin menjadi panutan yang dihormati dan dipercaya oleh pengikutnya. Pemimpin perlu menunjukkan integritas, etika, dan komitmen yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi yang dipimpinnya.

Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation) merupakan komponen yang menggambarkan seorang pemimpin sebagai sosok yang menciptakan

visi yang jelas dan menarik, serta mampu mengkomunikasikannya dengan penuh antusiasme dan menarik kepada semua orang yang dipimpinnya (Basirun & Turimah, 2022).

Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation) merupakan kemampuan pemimpin untuk mendorong pengikutnya agar berpikir kritis, kreatif, dan inovatif (Basirun & Turimah, 2022). Stimulasi ini sangat menantang status quo dan mencari solusi terbaru untuk berbagai masalah yang ada.

Terakhir adalah Pertimbangan Individual (Individualized Consideration) disini seorang pemimpin memahami bahwa setiap anggota tim adalah unik, dengan kebutuhan dan potensi yang berbeda. Mereka berinvestasi dalam mengenal setiap individu secara mendalam, memberikan dukungan yang disesuaikan, dan membantu mereka berkembang sesuai dengan jalur mereka sendiri (Basirun & Turimah, 2022).

2.3.2 Teori Kepemimpinan Pelayanan (Servant Leadership) (Akhir abad ke-20)

Teori Kepemimpinan Pelayanan (Servant Leadership) merupakan teori yang muncul pada akhir abad ke-20. Teori ini menawarkan pendekatan yang unik dan berbeda dari teori-teori kepemimpinan lainnya. Teori ini menekankan bahwa tujuan utama seorang pemimpin adalah untuk melayani kebutuhan pengikutnya. Dalam teori ini, Pemimpin mengutamakan kepentingan pengikut di atas kepentingan pribadi (Rindawati & Putri, 2022).

Pemimpin dalam konsep teori ini perlu berusaha untuk memahami dan memenuhi kebutuhan pengikutnya, baik kebutuhan fisik, emosional, maupun spiritual. Mereka menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan pengikutnya tersebut. Pemimpin dengan gaya pelayanan memiliki peluang besar untuk meraih tujuan bersama karena pengikut akan tergerak untuk mewujudkan hal tersebut (Rusli & Indra, 2020).

Karakteristik utama pemimpin pelayan antara lain:

1. Mendengarkan: Pemimpin pelayan mendengarkan dengan penuh perhatian dan empati.
2. Empati: Pemimpin pelayan memahami dan merasakan apa yang dirasakan oleh pengikutnya.
3. Penyembuhan: Pemimpin pelayan berusaha untuk menyembuhkan luka dan konflik dalam organisasi.
4. Kesadaran: Pemimpin pelayan memiliki kesadaran yang tinggi akan diri sendiri dan lingkungan sekitarnya.
5. Persuasi: Pemimpin pelayan menggunakan persuasi, bukan paksaan, untuk memengaruhi pengikutnya.
6. Konseptualisasi: Pemimpin pelayan memiliki kemampuan untuk berpikir secara konseptual dan strategis.
7. Pandangan ke Depan: Pemimpin pelayan memiliki pandangan ke depan dan mampu mengantisipasi perubahan.
8. Kepengurusan: Pemimpin pelayan bertindak sebagai pengurus sumber daya organisasi.
9. Komitmen pada Pertumbuhan Pengikut: Pemimpin pelayan berkomitmen untuk membantu pengikutnya tumbuh dan berkembang.
10. Membangun Komunitas: Pemimpin pelayan membangun komunitas yang kuat dan inklusif (Spears, 2010).

Kelebihan teori kepemimpinan pelayanan adalah memungkinkan pemimpin untuk dapat meningkatkan moral dan kepuasan kerja pengikutnya, membangun budaya organisasi yang positif dan kolaboratif, mendorong pertumbuhan dan perkembangan pengikut, serta dapat menciptakan dampak positif pada masyarakat (Gandasacita et al., 2024).

Disisi lain, teori ini memiliki keterbatasan dimana teori ini membutuhkan pemimpin dengan tingkat kerendahan hati dan empati yang tinggi, selain

itu teori ini mungkin tidak efektif dalam situasi yang membutuhkan pengambilan keputusan yang cepat dan tegas, karena implementasi teori ini memerlukan waktu dan komitmen yang kuat.

Teori kepemimpinan pelayanan menawarkan pendekatan yang etis dan humanis dalam kepemimpinan. Teori ini menekankan pentingnya melayani kebutuhan pengikut dan membangun komunitas yang kuat. Teori ini sangat relevan di era di mana nilai-nilai etika dan tanggung jawab sosial semakin penting.

2.3.3 Teori Kepemimpinan Transaksional (Transactional Theory)

Kepemimpinan transaksional merupakan sebuah model kepemimpinan yang menekankan pertukaran nilai-nilai psikologis dan ekonomi (Sarmawa, 2020) serta fokus pada hasil akhir dengan cara memacu motivasi kerja karyawan agar maksimal dalam mengerjakan tugas-tugasnya sesuai dengan harapan dari pemimpin itu sendiri (Risambessy & Wairisal, 2021). Dalam kerangka kerja ini, efektivitas kepemimpinan diukur dari kemampuan pemimpin dalam memberikan imbalan atau hukuman berdasarkan kinerja yang ditunjukkan oleh pengikutnya (Astari et al., 2023).

Inti dari kepemimpinan transaksional adalah transaksi antara pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan transaksional memiliki empat atribut sebagai ciri khasnya yaitu imbalan bersyarat (*contingent reward*), hukuman bersyarat (*contingent punishment*), manajemen-dengan-pengecualian (*management by exception*) yang sifatnya aktif dan manajemen-oleh-pengecualian (*management by exception*) yang sifatnya pasif (Sarmawa, 2020).

Pemimpin menetapkan tujuan dan harapan, dan pengikut berusaha untuk memenuhi harapan tersebut. Sebagai imbalannya, pemimpin memberikan imbalan seperti bonus, promosi, atau pengakuan atas kinerja yang baik. Sebaliknya, pemimpin juga dapat memberikan hukuman seperti teguran, penundaan promosi, atau bahkan pemutusan hubungan kerja atas kinerja yang buruk (Sufiyah et al., 2024).

Dalam kepemimpinan transaksional, fokus utama adalah pada tugas dan pencapaian tujuan, di mana pemimpin menetapkan standar kinerja yang jelas, memantau kemajuan pengikut, dan memberikan imbalan atau hukuman berdasarkan hasil yang dicapai (Ferdinandi et al., 2024). Model ini umumnya diterapkan dalam organisasi hierarkis dengan otoritas yang tegas, di mana pemimpin hanya campur tangan saat terjadi penyimpangan dari standar atau ketika masalah muncul. Orientasi pimpinan pada model ini adalah secara ketat menerapkan aturan-aturan yang sudah dibuat, dengan tujuan agar karyawan menunjukkan kinerja secara maksimal (Shah & Kamal, 2015).

Kepemimpinan transaksional dapat sangat efektif dalam situasi di mana tugas-tugas harus diselesaikan dengan cepat dan efisien. Kepemimpinan transaksional adalah substansi dari motivasi ekstrinsik, tahan perubahan, penguatan kontingen dan meminimalisasi hasil kinerja yang buruk (Sarmawa, 2020).

Kepemimpinan transaksional merupakan model yang efektif dalam konteks tertentu, terutama dalam situasi yang membutuhkan disiplin, efisiensi, dan pencapaian target yang terukur. Namun, penting untuk memahami bahwa model ini memiliki keterbatasan dalam mendorong inovasi, kreativitas, dan motivasi intrinsik. Oleh karena itu, dalam situasi yang membutuhkan fleksibilitas, adaptabilitas, dan pengembangan potensi pengikut, model kepemimpinan transformasional mungkin lebih relevan.

Evolusi teori kepemimpinan adalah perjalanan yang mencerminkan perubahan mendalam dalam pemahaman kita tentang apa itu kepemimpinan, dari pandangan awal yang berfokus pada sifat-sifat bawaan seorang "pemimpin besar" hingga pendekatan yang lebih kompleks dan kontekstual. Awalnya, kepemimpinan dianggap sebagai sesuatu yang dimiliki sejak lahir, dengan pemimpin dianggap memiliki sifat-sifat khusus seperti kecerdasan, karisma, dan keberanian. Namun, penelitian menunjukkan bahwa tidak ada daftar sifat yang secara universal menjamin kepemimpinan yang efektif.

Fokus kemudian bergeser dari "siapa" pemimpin menjadi "apa yang dilakukan" pemimpin, dengan teori perilaku mengidentifikasi berbagai gaya kepemimpinan seperti otokratis, demokratis, dan laissez-faire. Seiring waktu, kepemimpinan tidak lagi dipandang sebagai sesuatu yang universal, tetapi sangat bergantung pada situasi, dengan teori kontingensi menekankan pentingnya menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan faktor-faktor seperti karakteristik pengikut, tugas, dan lingkungan organisasi. Teori transformasional kemudian muncul, dengan pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, berfokus pada pengembangan pengikut, menciptakan visi bersama, dan mendorong inovasi.

Dalam era yang penuh gejolak dan ketidakpastian, kepemimpinan adaptif menjadi semakin penting, dengan pemimpin perlu mampu beradaptasi dengan perubahan, belajar dari pengalaman, dan membuat keputusan yang tepat dalam situasi yang kompleks. Kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan dan transformasional semakin diutamakan dalam organisasi-organisasi yang ingin membangun budaya yang positif dan berkelanjutan. Evolusi teori kepemimpinan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan bukanlah konsep yang statis, melainkan proses dinamis yang terus berkembang seiring perubahan dalam masyarakat dan organisasi.

Bab 3

Pemimpin vs Manajer: Apa Bedanya?

3.1 Kompetensi Inti Pemimpin

Kepemimpinan dan manajemen, meski sering disamakan, memiliki peran berbeda namun komplementer. Manajemen berfokus pada pelaksanaan tugas dan pemeliharaan sistem operasional, membutuhkan kompetensi dalam perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan sumber daya, pengawasan, dan keahlian teknis untuk menjaga efisiensi dan efektivitas dalam struktur organisasi yang ada (Gavin, 2019).

Sebaliknya, kepemimpinan menekankan penetapan arah strategis, inspirasi, dan perubahan. Pemimpin unggul memerlukan visi strategis, komunikasi efektif, kemampuan memengaruhi dan memotivasi, keberanian mengambil keputusan terukur, serta kecerdasan emosional untuk mendorong inovasi, mengatasi tantangan, dan membawa organisasi menuju pertumbuhan jangka panjang (Suryadi et al., 2024).

Perbedaan fokus ini menyoroti krusialnya kompetensi kepemimpinan dalam merumuskan visi dan misi organisasi. Visi memberikan arah masa depan, dan misi menjabarkan langkah strategis (Roblek and Meško, 2018). Pemimpin efektif memastikan visi dan misi terinternalisasi dan diwujudkan oleh seluruh organisasi, menggerakkan mereka menuju tujuan bersama.

Dengan memahami perbedaan mendasar antara fokus operasional manajemen dan fokus strategis serta inspiratif kepemimpinan, kita menyadari pentingnya kedua peran ini dalam mencapai keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

3.1.1 Visi dan Strategi

Perbedaan mendasar pemimpin fokus pada arah dan inspirasi perubahan (visi), sedangkan manajer berorientasi pada pelaksanaan dan pengelolaan proses (Jerab and Mabrouk, 2023). Perbedaan ini terkait langsung dengan kompetensi pemimpin, di mana visi dan strategi menjadi elemen sentral.

1. Visi sebagai Kompetensi Utama Pemimpin:

Salah satu kompetensi inti pemimpin adalah merumuskan dan mengartikulasikan visi yang jelas, inspiratif, dan realistis gambaran masa depan yang membangkitkan semangat dan memberikan arah bagi organisasi atau tim (Hira Khan, Maryam Rehmat, Tahira Hassan Butt, 2020).

2. Membedakan Pemimpin dari Manajer:

Manajer fokus pada target jangka pendek dalam visi yang ada, sementara pemimpin aktif membentuk dan mengkomunikasikan visi jangka panjang, melihat peluang masa depan dan menginspirasi orang lain (Yousef Farhan, 2024). Visi yang kuat ini mendasari kompetensi kepemimpinan lain seperti komunikasi efektif, kemampuan memengaruhi, dan keberanian mengambil keputusan strategis.

3. Strategi sebagai Jembatan Menuju Visi:

Visi tanpa tindakan hanyalah angan-angan. Di sinilah strategi memainkan peran krusial. Strategi adalah rencana tindakan komprehensif yang menguraikan bagaimana organisasi akan mencapai visinya. Ini melibatkan penetapan tujuan jangka panjang, identifikasi sumber daya yang dibutuhkan, dan pemilihan langkah-langkah spesifik yang akan diambil.

4. Kompetensi Pemimpin dalam Merumuskan Strategi

Pemimpin yang kompeten tidak hanya berwawasan, tetapi juga berpikir strategis: menganalisis situasi, mengidentifikasi peluang dan tantangan, merumuskan opsi, dan memilih jalur terbaik mencapai visi, yang melibatkan pemikiran analitis, pemecahan masalah, serta pemahaman lingkungan internal dan eksternal.

5. Peran Pemimpin dalam Implementasi Strategi

Meskipun manajer lebih terlibat dalam taktik strategi, pemimpin berperan penting memastikan pemahaman dan dukungan organisasi terhadap strategi tersebut melalui komunikasi efektif, membangun komitmen, memantau kemajuan, dan melakukan penyesuaian, yang menekankan pentingnya komunikasi, pengaruh, dan pengambilan keputusan.

3.1.2 Pengaruh dan Persuasi

Dalam kepemimpinan, memengaruhi dan mempersuasi adalah fondasi mencapai tujuan organisasi. Berbeda dengan otoritas manajer, pemimpin mengandalkan kemampuan meyakinkan dan menginspirasi orang lain sesuai visi dan strategi, membangun pemahaman, kepercayaan, dan komitmen, bukan manipulasi.

1. Pengaruh (Influence)

Pengaruh adalah kemampuan seorang pemimpin untuk membentuk opini, sikap, dan perilaku orang lain. Ini melibatkan berbagai taktik dan pendekatan yang bertujuan untuk mendapatkan dukungan dan kerjasama tanpa harus menggunakan paksaan atau ancaman. Pemimpin yang berpengaruh mampu membangun hubungan yang kuat, memahami perspektif orang lain, dan menggunakan pemahaman tersebut untuk mengkomunikasikan ide-ide mereka secara efektif.

Kasus tentang pengaruh: Pemimpin tim proyek perangkat lunak mengatasi resistensi terhadap Agile dengan mengadakan pertemuan informal, mendengarkan kekhawatiran, menjelaskan keuntungan jangka panjang (fleksibilitas, respons terhadap perubahan), dan berbagi kisah sukses. Melalui dialog terbuka dan empati, ia secara bertahap memengaruhi pandangan anggota tim hingga mendukung adopsi metodologi baru.

2. Persuasi (Persuasion)

Persuasi adalah proses aktif meyakinkan orang lain mengadopsi ide, tindakan, atau sudut pandang melalui logika, fakta, emosi, dan kredibilitas untuk membangun argumen meyakinkan. Pemimpin persuasif menyampaikan pesan jelas, menghubungkannya dengan nilai dan kebutuhan audiens, serta membangun urgensi dan antusiasme.

Kasus tentang Persuasi: CEO perusahaan ritel ingin transformasi digital besar dengan investasi signifikan. Untuk dewan direksi konservatif, ia mempersiapkan presentasi komprehensif berisi data tren pasar dan potensi e-commerce (logika), risiko kehilangan daya saing tanpa adaptasi (emosi), serta rekam jejak sukses industri

serupa (kredibilitas). Argumen kuat dan penyampaian meyakinkan berhasil mempersuasi dewan menyetujui inisiatif tersebut.

Kemampuan memengaruhi dan mempersuasi erat kaitannya dengan kompetensi kepemimpinan lainnya, seperti:

1. Komunikasi Efektif: pemimpin yang baik menyampaikan pesan jelas, ringkas, menarik, serta mampu mendengarkan dan merespons umpan balik.
2. Kecerdasan Emosional: memahami emosi diri dan orang lain memungkinkan pemimpin membangun hubungan kuat dan menyesuaikan pendekatan persuasi.
3. Visi dan Misi: visi dan misi yang kuat menjadi dasar persuasif untuk menggerakkan orang lain menuju tujuan bersama.
4. Membangun Hubungan: kepercayaan dan rasa hormat dari hubungan baik meningkatkan efektivitas pengaruh dan persuasi.
5. Sehingga dapat diartikan bahwa, pengaruh dan persuasi adalah kompetensi inti yang memberdayakan pemimpin untuk menggerakkan orang lain melampaui arahan formal. Dengan membangun pemahaman, menggunakan argumen yang kuat, dan menginspirasi komitmen, pemimpin dapat mencapai tujuan organisasi melalui kerjasama dan dukungan sukarela dari tim mereka.

3.1.3 Pengambilan Risiko dan Inovasi

Dalam lanskap bisnis yang dinamis dan kompetitif saat ini, kemampuan seorang pemimpin untuk mengambil risiko yang terukur dan mendorong inovasi menjadi semakin krusial. Kedua kompetensi ini saling terkait dan esensial untuk pertumbuhan, adaptasi, dan keunggulan jangka panjang sebuah organisasi. Pemimpin yang efektif tidak hanya mampu mengelola

risiko, tetapi juga berani keluar dari zona nyaman dan mendorong timnya untuk berpikir kreatif dan mencoba hal-hal baru.

1. Pengambilan Risiko (Risk-Taking)

Pengambilan risiko dalam kepemimpinan adalah menilai potensi untung rugi, membuat keputusan terukur dalam ketidakpastian, dan berani keluar dari status quo. Pemimpin yang kompeten memahami bahwa kemajuan seringkali memerlukan keberanian mencoba pendekatan baru, meski berpotensi gagal.

Aspek Penting Pengambilan Risiko dalam Kepemimpinan:

- a. Penilaian yang Matang: pemimpin menganalisis potensi risiko dan imbalan dengan cermat, seringkali melibatkan data, analisis, dan masukan tim.
- b. Perhitungan yang Terukur: risiko yang diambil terukur, berdasarkan pemahaman konteks dan potensi dampak, bukan spekulasi murni.
- c. Pembelajaran dari Kegagalan: pemimpin melihat kegagalan sebagai pelajaran dan adaptasi, menciptakan budaya yang menghargai eksperimen dan pembelajaran.
- d. Delegasi dan Pemberdayaan: pemimpin yang berani mengambil risiko sering kali memberdayakan timnya untuk mencoba hal-hal baru dan bertanggung jawab atas hasilnya.

Dalam praktiknya, pengambilan risiko dapat terlihat seperti berikut: Seorang CEO perusahaan media cetak menyadari penurunan tren pembaca media tradisional. Meskipun bisnis inti masih menghasilkan pendapatan, ia memutuskan untuk menginvestasikan sebagian besar sumber daya perusahaan dalam pengembangan platform berita digital yang inovatif, termasuk format interaktif dan konten multimedia. Keputusan ini merupakan risiko besar karena belum ada jaminan keberhasilan di pasar digital yang kompetitif. Namun, dengan visi yang

jelas dan perhitungan yang matang, CEO ini berani mengambil risiko untuk mentransformasi bisnisnya agar tetap relevan di era digital.

2. Inovasi (Innovation)

Inovasi adalah proses menciptakan dan mengimplementasikan ide-ide baru yang menghasilkan nilai tambah bagi organisasi, pelanggan, atau pemangku kepentingan lainnya. Ini bukan hanya tentang menghasilkan ide-ide brilian, tetapi juga tentang memiliki sistem dan budaya yang mendukung eksperimen, pembelajaran, dan implementasi ide-ide tersebut menjadi solusi nyata. Pemimpin memainkan peran kunci dalam menumbuhkan budaya inovasi.

Aspek Penting Inovasi dalam Kepemimpinan:

- a. Menciptakan Budaya Kreatif: pemimpin mendorong pemikiran bebas, kolaborasi, dan pertukaran ide di seluruh organisasi. Mereka menciptakan lingkungan psikologis yang aman di mana orang merasa nyaman untuk mengajukan gagasan tanpa takut dihakimi.
- b. Mendengarkan dan Menghargai Ide: pemimpin aktif mendengarkan ide-ide dari semua tingkatan organisasi dan memberikan penghargaan atas kontribusi inovatif.
- c. Menyediakan Sumber Daya: pemimpin mengalokasikan waktu, anggaran, dan dukungan yang diperlukan untuk eksperimen dan pengembangan ide-ide baru.
- d. Mendorong Eksperimentasi dan Pembelajaran: pemimpin memandang kegagalan sebagai bagian dari proses inovasi dan mendorong tim untuk belajar dari setiap percobaan.
- e. Memfasilitasi Implementasi: pemimpin memastikan bahwa ide-ide inovatif yang menjanjikan diuji, dikembangkan, dan diimplementasikan secara efektif.

Berikut adalah contoh bagaimana inovasi dapat terwujud: Seorang manajer manufaktur mendorong tim mencari cara mengurangi limbah, memberikan kebebasan brainstorming dan eksperimen. Muncul ide 3D printing suku cadang sesuai permintaan. Manajer mendukung proof of concept, menyediakan sumber daya, dan berhasil mengimplementasikan solusi inovatif yang signifikan mengurangi biaya dan dampak lingkungan.

Keterkaitan Pengambilan Risiko dan Inovasi dengan Aspek Kepemimpinan:

1. Visi Strategis: visi yang berani seringkali memerlukan pengambilan risiko dan mendorong inovasi untuk mencapainya.
2. Komunikasi: pemimpin perlu mengkomunikasikan alasan di balik pengambilan risiko dan pentingnya inovasi untuk mendapatkan dukungan.
3. Membangun Tim: tim yang solid dan saling percaya lebih bersedia mengambil risiko dan berkontribusi pada inovasi.
4. Pengambilan Keputusan: pemimpin harus mampu membuat keputusan yang tepat terkait risiko dan investasi dalam inovasi.

Pengambilan risiko yang terukur dan dorongan terhadap inovasi adalah dua sisi mata uang yang sama dalam kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang berani mengambil risiko yang diperhitungkan dan mampu menumbuhkan budaya inovasi akan memposisikan organisasi mereka untuk pertumbuhan berkelanjutan, adaptasi terhadap perubahan, dan keunggulan kompetitif di masa depan.

3.1.4 Pembelajaran dan Adaptabilitas

Kemampuan seorang pemimpin untuk terus belajar dan beradaptasi adalah keharusan mutlak di era yang dinamis dan penuh ketidakpastian ini. Pemimpin yang efektif adalah pembelajar seumur hidup, proaktif mencari pengetahuan baru, merefleksikan pengalaman, dan mengubah pendekatan

sesuai tuntutan situasi. Adaptabilitas memungkinkan pemimpin tidak hanya bertahan dalam perubahan, tetapi juga memanfaatkannya sebagai peluang pertumbuhan dan inovasi.

1. Pembelajaran (Learning)

Pembelajaran dalam kepemimpinan melampaui pelatihan formal. Ini adalah sikap proaktif mencari, memproses, dan mengaplikasikan pengetahuan baru. Pemimpin dengan kompetensi pembelajaran kuat menunjukkan rasa ingin tahu tinggi, keterbukaan terhadap ide baru, kemampuan mendengarkan aktif, refleksi diri, mencari umpan balik, dan mendorong pembelajaran dalam tim.

2. Adaptabilitas (Adaptability)

Adaptabilitas adalah kemampuan menyesuaikan diri dan organisasi secara efektif terhadap perubahan lingkungan. Pemimpin yang adaptif fleksibel secara kognitif, memiliki ketahanan, terbuka terhadap perubahan, mampu mengelola ketidakpastian, berkomunikasi secara efektif selama perubahan, dan mendorong adaptasi dalam tim.

Pembelajaran berkelanjutan memproyeksikan visi relevan dan meningkatkan kualitas keputusan. Pemimpin adaptif efektif mengomunikasikan perubahan. Mendorong pembelajaran dan adaptabilitas menciptakan tim tangguh dan inovatif. Kompetensi krusial di era disrupsi, pemimpin yang terus belajar dan beradaptasi memimpin organisasi bertahan dan berkembang, menanamkan budaya keingintahuan dan kelincahan.

3.2 Kompetensi Inti Manajer

Setelah memahami perbedaan mendasar antara kepemimpinan dan manajemen serta kompetensi-kompetensi utama seorang pemimpin, penting untuk memahami kompetensi inti yang esensial bagi seorang manajer dalam menjalankan perannya secara efektif. Kompetensi-kompetensi ini berfokus pada pengelolaan operasional sehari-hari, memastikan efisiensi, dan mencapai tujuan organisasi melalui tindakan terkoordinasi. Kompetensi inti seorang manajer dapat dirangkum dalam empat area utama, yaitu:

3.2.1 Perencanaan dan Pengorganisasian

Merupakan pilar utama manajemen efektif, melibatkan penetapan tujuan jelas, penyusunan langkah strategis (perencanaan), perancangan struktur kerja, alokasi sumber daya, dan penetapan tanggung jawab (pengorganisasian). Tanpa keduanya, upaya tim dan organisasi cenderung tidak terarah, inefisien, dan sulit mencapai hasil optimal.

1. Perencanaan (Planning)

Perencanaan adalah proses menetapkan tujuan organisasi atau tim dan mengembangkan serangkaian tindakan yang terstruktur untuk mencapainya melibatkan:

- a. Penetapan Tujuan: menerjemahkan visi dan tujuan strategis organisasi menjadi tujuan SMART di tingkat tim atau departemen.
- b. Penyusunan Strategi dan Taktik: mengembangkan rencana tindakan jangka panjang (strategi) dan langkah operasional rinci (taktik) untuk mencapai tujuan.
- c. Pengembangan Anggaran: merencanakan alokasi sumber daya keuangan yang dibutuhkan untuk melaksanakan rencana.
- d. Penjadwalan: membuat kerangka waktu yang realistis dan menentukan tenggat waktu untuk berbagai tugas dan kegiatan.

- e. Antisipasi Risiko: mengidentifikasi potensi hambatan atau risiko yang mungkin timbul dan mengembangkan rencana kontingensi untuk mengatasinya.

2. Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian adalah proses merancang struktur formal organisasi atau tim, mengalokasikan sumber daya (manusia, keuangan, peralatan, informasi), dan menetapkan tanggung jawab serta wewenang di antara anggota tim untuk melaksanakan rencana yang telah dibuat.

Kegiatan ini mencakup:

- a. Desain Struktur Organisasi: menentukan bagaimana pekerjaan akan dibagi, dikelompokkan menjadi departemen atau tim, dan bagaimana hubungan pelaporan akan diatur.
- b. Penetapan Jabatan dan Tanggung Jawab: mendefinisikan peran, tugas, dan tanggung jawab spesifik untuk setiap posisi dalam tim atau departemen.
- c. Delegasi Wewenang: memberikan otoritas yang diperlukan kepada individu atau tim untuk melaksanakan tugas dan mengambil keputusan.
- d. Koordinasi: memastikan bahwa berbagai bagian organisasi atau tim bekerja secara harmonis dan terintegrasi untuk mencapai tujuan bersama.
- e. Pengelolaan Sumber Daya: memperoleh, mengalokasikan, dan mengelola sumber daya yang dibutuhkan secara efektif dan efisien.

Manfaat Utama Perencanaan dan Pengorganisasian bagi Seorang Manajer

Kompetensi perencanaan dan pengorganisasian memungkinkan manajer untuk:

1. Memberikan Kejelasan Arah: memastikan bahwa semua anggota tim memahami tujuan yang ingin dicapai dan bagaimana kontribusi mereka terhadap tujuan tersebut.
2. Meningkatkan Efisiensi: mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan menghindari pemborosan melalui alokasi yang tepat dan struktur kerja yang efektif.
3. Meminimalkan Tumpang Tindih: menetapkan tanggung jawab yang jelas untuk menghindari kebingungan dan duplikasi pekerjaan.
4. Memfasilitasi Koordinasi: memastikan bahwa berbagai kegiatan dan tim bekerja bersama secara sinergis.
5. Meningkatkan Akuntabilitas: memungkinkan pengukuran kinerja dan pertanggungjawaban individu dan tim terhadap tugas yang diberikan.
6. Mempersiapkan Masa Depan: memungkinkan organisasi atau tim untuk mengantisipasi tantangan dan peluang di masa depan.

Oleh karena itu, perencanaan dan pengorganisasian adalah fondasi bagi manajemen yang efektif. Manajer yang kompeten dalam area ini mampu membawa tim dan organisasi mereka menuju kesuksesan dengan arahan yang jelas, struktur yang efisien, dan alokasi sumber daya yang optimal.

3.2.2 Pengendalian dan Pengawasan

Pengendalian dan pengawasan adalah fungsi manajemen yang krusial untuk memastikan bahwa kegiatan operasional berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Kompetensi ini melibatkan proses pemantauan kinerja,

membandingkannya dengan standar atau target yang telah ditentukan, mengidentifikasi penyimpangan, dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Tanpa pengendalian dan pengawasan yang efektif, organisasi berisiko kehilangan arah, sumber daya terbuang sia-sia, dan tujuan tidak tercapai.

1. Pengendalian (Controlling)

Pengendalian adalah proses sistematis untuk memastikan bahwa aktivitas aktual sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Ini melibatkan tiga langkah utama:

- a. Penetapan Standar Kinerja: menentukan target atau tolok ukur SMART untuk berbagai aspek kinerja organisasi atau tim, seperti target produksi, kualitas produk, efisiensi biaya, kepuasan pelanggan, atau metrik lainnya.
- b. Pengukuran Kinerja Aktual: mengumpulkan data dan informasi berkala tentang kinerja aktual menggunakan berbagai alat pengukuran seperti laporan keuangan, statistik produksi, survei pelanggan, dan observasi langsung.
- c. Perbandingan Kinerja dengan Standar: menganalisis perbedaan antara kinerja aktual dan standar, mengidentifikasi penyimpangan (positif atau negatif).

2. Pengawasan (Supervising/Monitoring):

Pengawasan adalah bagian integral pengendalian, berfokus pada pemantauan berkelanjutan aktivitas dan kinerja untuk mendeteksi dini masalah atau penyimpangan agar tindakan korektif tepat waktu.

Pengawasan melibatkan:

- a. Pemantauan Aktivitas: mengamati dan melacak kemajuan pekerjaan, penggunaan sumber daya, dan kepatuhan terhadap prosedur.

- b. **Pemberian Umpan Balik:** memberikan informasi reguler kepada anggota tim tentang kinerja mereka, baik umpan balik positif untuk memperkuat perilaku yang baik maupun umpan balik konstruktif untuk perbaikan.
- c. **Identifikasi Masalah Potensial:** mengantisipasi dan mengenali tanda-tanda awal adanya masalah atau risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan.
- d. **Intervensi Dini:** mengambil tindakan pencegahan atau korektif segera setelah masalah atau potensi masalah teridentifikasi.

Pentingnya Kompetensi Pengendalian dan Pengawasan bagi Manajer

Kompetensi pengendalian dan pengawasan memungkinkan manajer untuk:

1. **Memastikan Pencapaian Tujuan:** membantu organisasi atau tim tetap berada di jalur yang benar untuk mencapai target yang telah ditetapkan.
2. **Mendeteksi dan Mengatasi Masalah:** mengidentifikasi penyimpangan dan mengambil tindakan korektif untuk mencegah masalah yang lebih besar.
3. **Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas:** memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efisien dan proses berjalan sesuai rencana.
4. **Meningkatkan Akuntabilitas:** menyediakan mekanisme untuk mengukur kinerja dan meminta pertanggungjawaban individu dan tim.
5. **Memfasilitasi Pembelajaran:** menganalisis kinerja dan penyimpangan memberikan wawasan berharga untuk perbaikan di masa depan.

6. **Meminimalkan Risiko:** mengidentifikasi potensi masalah dan mengambil tindakan pencegahan dapat mengurangi risiko kerugian.

Sehingga, pengendalian dan pengawasan adalah kompetensi inti yang memungkinkan manajer untuk menjaga organisasi atau tim tetap fokus, efisien, dan bertanggung jawab dalam mencapai tujuannya. Dengan memantau kinerja secara aktif dan mengambil tindakan korektif yang tepat, manajer memastikan bahwa rencana tidak hanya dibuat tetapi juga dilaksanakan dengan sukses.

3.2.3 Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan Operasional

Dalam tugas sehari-hari, manajer menghadapi masalah dan perlu mengambil keputusan operasional demi kelancaran aktivitas tim atau departemen. Pemecahan masalah adalah kemampuan mengidentifikasi akar penyebab, mengembangkan solusi alternatif, dan mengevaluasi efektivitasnya. Pengambilan keputusan operasional adalah memilih tindakan terbaik dari opsi yang ada untuk mengatasi masalah atau mencapai tujuan jangka pendek operasional.

1. Pemecahan Masalah (Problem Solving)

Pemecahan masalah adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menyelesaikan masalah yang menghambat kinerja atau pencapaian tujuan operasional.

Kompetensi mencakup langkah-langkah berikut:

- a. **Identifikasi Masalah:** mengenali dan mendefinisikan masalah secara jelas dan akurat melalui pengumpulan informasi relevan dan pemisahan gejala dari akar penyebab.
- b. **Analisis Masalah:** memahami akar penyebab masalah melalui pengumpulan dan analisis data, identifikasi pola, serta penggunaan alat analisis (diagram tulang ikan, analisis Pareto).

- c. Pengembangan Solusi Alternatif: menghasilkan berbagai solusi potensial untuk mengatasi masalah yang teridentifikasi melalui pemikiran kreatif dan keterbukaan terhadap berbagai pendekatan.
 - d. Evaluasi Solusi: menganalisis potensi keuntungan dan kerugian setiap solusi alternatif, mempertimbangkan sumber daya, dampak tim, dan kesesuaian tujuan operasional.
 - e. Implementasi Solusi: memilih dan melaksanakan solusi terbaik secara efektif, yang mungkin melibatkan penugasan tanggung jawab, alokasi sumber daya, dan komunikasi yang jelas kepada tim.
 - f. Evaluasi Hasil: setelah implementasi, penting untuk memantau dan mengevaluasi efektivitas solusi serta melakukan penyesuaian jika perlu.
2. Pengambilan Keputusan Operasional (Operational Decision Making)

Pengambilan keputusan operasional adalah proses memilih tindakan terbaik dari berbagai opsi yang tersedia dalam konteks tugas dan tanggung jawab sehari-hari seorang manajer. Keputusan ini biasanya bersifat taktis dan berorientasi pada jangka pendek, memengaruhi operasional tim atau departemen secara langsung.

Proses pengambilan keputusan operasional meliputi:

- a. Identifikasi Kebutuhan Keputusan: mengenali situasi yang memerlukan pengambilan keputusan (misalnya, masalah yang muncul, alokasi tugas, respons terhadap permintaan).
- b. Pengumpulan Informasi: mengumpulkan informasi yang relevan dan diperlukan untuk membuat keputusan yang tepat. Ini mungkin melibatkan konsultasi dengan anggota tim, melihat data, atau mempertimbangkan kebijakan.

- c. Pengembangan Opsi: mengidentifikasi berbagai pilihan tindakan yang mungkin untuk mengatasi situasi tersebut.
- d. Evaluasi Opsi: menganalisis potensi konsekuensi dari setiap opsi, mempertimbangkan risiko dan manfaat, serta dampaknya terhadap tujuan operasional.
- e. Pemilihan Keputusan: memilih opsi terbaik berdasarkan informasi dan evaluasi yang telah dilakukan.
- f. Implementasi Keputusan: mengkomunikasikan keputusan kepada pihak-pihak terkait dan memastikan bahwa tindakan yang dipilih dilaksanakan.
- g. Tinjauan Hasil: Mengevaluasi dampak dari keputusan yang diambil dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.

Manfaat Utama Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan Operasional bagi Seorang Manajer

Kompetensi pemecahan masalah dan pengambilan keputusan operasional memungkinkan manajer untuk:

1. Menjaga Kelancaran Operasional: mengatasi hambatan dan masalah yang muncul agar aktivitas tim atau departemen tetap berjalan efektif.
2. Meningkatkan Efisiensi: membuat keputusan yang tepat terkait alokasi sumber daya, proses kerja, dan prioritas tugas.
3. Mengurangi Risiko: mengidentifikasi potensi masalah dan mengambil tindakan pencegahan atau korektif yang tepat.
4. Meningkatkan Kualitas Kerja: membuat keputusan yang mempertimbangkan dampak terhadap kualitas produk atau layanan.

5. **Membangun Kepercayaan Tim:** Menunjukkan kemampuan untuk mengatasi tantangan dan membuat keputusan yang adil dan efektif.
6. **Berkontribusi pada Pencapaian Tujuan Organisasi:** memastikan bahwa operasional tim selaras dengan tujuan strategis yang lebih besar.

Kemampuan memecahkan masalah dan mengambil keputusan operasional adalah kompetensi inti manajer untuk mengatasi tantangan sehari-hari, menjaga kelancaran operasional, dan berkontribusi pada tujuan organisasi dengan tindakan cepat dan tepat.

3.2.4 Pengembangan Tim dan Delegasi Tugas

Manajer efektif fokus pada hasil saat ini dan pengembangan potensi tim untuk kinerja jangka panjang melalui pembinaan, pelatihan, dan lingkungan kerja positif. Delegasi tugas memberdayakan anggota tim untuk berkembang dan meningkatkan efisiensi organisasi.

1. Pengembangan Tim (Team Development)

Pengembangan tim adalah proses berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan anggota tim secara individu maupun kolektif, membangun kolaborasi yang efektif, dan menciptakan budaya kerja yang mendukung pencapaian tujuan bersama.

Kompetensi ini meliputi:

- a. **Pembentukan Tim yang Efektif:** memilih anggota tim dengan keterampilan dan latar belakang komplementer serta memahami dinamika tim untuk membangun sinergi.
- b. **Pembinaan (Coaching) dan Mentoring:** memberikan bimbingan, dukungan, dan umpan balik konstruktif untuk mengembangkan keterampilan dan potensi anggota tim.

- c. Pelatihan dan Pengembangan: mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan tim serta memfasilitasi akses ke program relevan.
 - d. Membangun Komunikasi yang Efektif: Mendorong komunikasi terbuka, jujur, dan saling menghormati di antara anggota tim.
 - e. Mengelola Konflik: memfasilitasi penyelesaian konflik secara konstruktif untuk menjaga keharmonisan tim.
 - f. Membangun Kepercayaan dan Kohesi: menciptakan lingkungan di mana anggota tim saling percaya, mendukung, dan merasa menjadi bagian dari kelompok.
 - g. Mendorong Kolaborasi: memfasilitasi kerja sama dan sinergi antar anggota tim untuk mencapai hasil yang lebih baik.
 - h. Memberikan Pengakuan dan Penghargaan: menghargai kontribusi dan pencapaian tim serta individu untuk meningkatkan motivasi dan semangat.
2. Delegasi Tugas (Task Delegation)
- Delegasi tugas adalah proses memberikan tanggung jawab dan wewenang kepada anggota tim untuk melaksanakan tugas atau proyek tertentu. Delegasi yang efektif bukan hanya tentang memindahkan pekerjaan, tetapi juga tentang memberdayakan anggota tim, mengembangkan keterampilan mereka, dan meningkatkan efisiensi organisasi.
- Kompetensi delegasi tugas mencakup:
- a. Pemilihan Tugas yang Tepat untuk Delegasi: mengidentifikasi tugas yang sesuai dengan keterampilan, minat, dan tingkat perkembangan anggota tim.
 - b. Pemilihan Orang yang Tepat untuk Tugas: menyesuaikan tugas dengan kemampuan dan potensi individu.

- c. Pemberian Kejelasan tentang Tugas dan Harapan: mengkomunikasikan tujuan, ruang lingkup, tenggat waktu, dan standar kinerja yang diharapkan secara jelas.
- d. Pemberian Wewenang yang Sesuai: memberikan otoritas yang dibutuhkan kepada anggota tim untuk melaksanakan tugas dengan efektif dan mengambil keputusan yang relevan.
- e. Pemberian Dukungan dan Sumber Daya: memastikan anggota tim memiliki sumber daya, informasi, dan dukungan yang diperlukan untuk berhasil.
- f. Pemantauan dan Pemberian Umpan Balik: melacak kemajuan tugas dan memberikan umpan balik yang konstruktif secara berkala.
- g. Menghindari Micromanagement: memberikan kepercayaan kepada anggota tim untuk menyelesaikan tugas dengan cara mereka sendiri, sambil tetap memberikan panduan dan dukungan yang diperlukan.
- h. Pengakuan atas Hasil: menghargai dan mengakui keberhasilan anggota tim dalam menyelesaikan tugas yang didelegasikan.

Pentingnya Kompetensi Pengembangan Tim dan Delegasi Tugas bagi seorang Manajer

Kompetensi pengembangan tim dan delegasi tugas memungkinkan manajer untuk:

1. Meningkatkan Kinerja Tim: membangun tim yang solid dan kompeten akan menghasilkan kinerja yang lebih baik secara keseluruhan.
2. Mengembangkan Potensi Anggota Tim: memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk belajar dan tumbuh melalui tugas yang menantang.

3. Meningkatkan Efisiensi: mendelegasikan tugas memungkinkan manajer untuk fokus pada tanggung jawab yang lebih strategis dan mengurangi beban kerja operasional.
4. Meningkatkan Motivasi dan Keterlibatan: anggota tim yang merasa dipercaya dan diberi kesempatan untuk berkembang akan lebih termotivasi dan terlibat.
5. Membangun Kapasitas Organisasi: mengembangkan keterampilan anggota tim menciptakan sumber daya manusia yang lebih kuat dan fleksibel untuk masa depan.
6. Menciptakan Pemimpin Masa Depan: memberikan kesempatan delegasi dapat menjadi langkah awal dalam mengembangkan potensi kepemimpinan di dalam tim.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan tim dan delegasi tugas adalah kompetensi inti yang memberdayakan manajer untuk membangun tim yang kuat dan efisien. Dengan berinvestasi dalam pengembangan anggota tim dan mendelegasikan tugas secara efektif, manajer tidak hanya mencapai tujuan saat ini tetapi juga membangun kapasitas dan potensi organisasi untuk kesuksesan jangka panjang.

3.3 Perbedaan dalam Orientasi Nilai dan Mindset

Orientasi nilai dan mindset menjadi pembeda subtil namun penting antara pemimpin dan manajer. Pemimpin umumnya berorientasi pada perubahan, inovasi, dan visi jangka panjang, didorong oleh kreativitas dan keberanian mengambil risiko untuk masa depan organisasi. Mereka melihat tantangan sebagai peluang belajar dan memiliki growth mindset, meyakini potensi pengembangan diri.

Sebaliknya, manajer cenderung mengutamakan stabilitas, efisiensi, dan kepatuhan pada sistem yang ada, fokus pada kelancaran operasional dan target jangka pendek. Nilai-nilai seperti keteraturan dan kontrol mewarnai mindset mereka, cenderung menghindari ketidakpastian dan memilih solusi teruji. Perbedaan orientasi nilai ini membentuk mindset yang berbeda, di mana manajer mungkin lebih condong pada fixed mindset. Perbedaan ini melengkapi perbedaan kompetensi dan fokus tindakan, dengan manajer menjaga operasional efisien dan pemimpin memberikan arah serta inspirasi.

3.3.1 Pemimpin dengan Mindset Pertumbuhan (Growth Mindset) vs. Manajer dengan Mindset Tetap (Fixed Mindset)

Perbedaan mendasar dalam mindset sering kali memisahkan bagaimana seorang pemimpin dan manajer mendekati tantangan dan pengembangan diri.

1. Pemimpin dengan Growth Mindset: Cenderung percaya kemampuan dan kecerdasan dapat dikembangkan melalui dedikasi, kerja keras, dan pembelajaran. Melihat tantangan sebagai pertumbuhan, kegagalan sebagai umpan balik, dan terinspirasi kesuksesan lain. Lebih terbuka, berani mengambil risiko terukur, mendorong inovasi, serta fokus pada proses pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan.
2. Manajer dengan Fixed Mindset: Di sisi lain, mungkin lebih percaya bahwa kemampuan dan kecerdasan adalah bawaan dan sulit diubah. Cenderung menghindari tantangan karena takut gagal, merasa terancam oleh kesuksesan orang lain, dan kurang terbuka terhadap umpan balik. Manajer dengan fixed mindset cenderung fokus mempertahankan penguasaan dan menghindari situasi yang mengungkap kekurangan, lebih memilih stabilitas dan kepastian

daripada eksplorasi dan inovasi berisiko. Perbedaan mindset ini secara signifikan memengaruhi bagaimana pemimpin dan manajer memotivasi timnya, merespons perubahan, dan mendorong pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Pemimpin dengan growth mindset cenderung menciptakan lingkungan yang lebih dinamis, inovatif, dan berorientasi pada pengembangan.

3.3.2 Orientasi pada Orang vs. Orientasi pada Tugas

1. Pemimpin dengan Orientasi pada Orang

Pemimpin seringkali menempatkan orang sebagai prioritas utama yang memahami bahwa kesuksesan organisasi sangat bergantung pada kualitas, motivasi, dan kesejahteraan anggota tim.

Pemimpin dengan orientasi ini cenderung fokus pada:

- a. Membangun hubungan yang kuat: berinvestasi dalam mengenal anggota tim secara pribadi, membangun kepercayaan, dan menciptakan ikatan yang positif.
- b. Pengembangan individu: peduli pada pertumbuhan dan perkembangan setiap anggota tim, memberikan coaching, mentoring, dan kesempatan belajar.
- c. Motivasi dan inspirasi: berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi tim melalui visi yang kuat, pengakuan, dan penciptaan lingkungan kerja yang positif dan inklusif.
- d. Kolaborasi dan pemberdayaan: mendorong kerja sama tim, menghargai kontribusi setiap individu, dan memberdayakan anggota tim untuk mengambil inisiatif.
- e. Kesejahteraan dan kepuasan karyawan: memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan anggota tim, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan menyenangkan.

2. Manajer dengan Orientasi pada Tugas

Manajer, di sisi lain, seringkali lebih fokus pada penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan operasional. Prioritas utama manajer adalah memastikan bahwa pekerjaan selesai tepat waktu, sesuai standar, dan dalam anggaran.

Orientasi pada tugas ini tercermin dalam fokus manajer pada:

- a. Perencanaan dan organisasi kerja: menekankan struktur, proses, dan alur kerja yang efisien untuk menyelesaikan tugas.
- b. Pengawasan dan pengendalian: memastikan anggota tim mengikuti prosedur dan mencapai target kinerja yang ditetapkan.
- c. Efisiensi dan produktivitas: berupaya mengoptimalkan sumber daya dan meningkatkan output.
- d. Kepatuhan terhadap aturan dan kebijakan: memastikan tim beroperasi sesuai regulasi dan kebijakan organisasi.
- e. Penyelesaian masalah teknis: mengatasi hambatan operasional dan memastikan kelancaran tugas.

Penting untuk dicatat bahwa baik orientasi pada orang maupun pada tugas memiliki nilai dan kontribusi masing-masing. Pemimpin yang terlalu fokus pada orang tanpa memperhatikan penyelesaian tugas dapat menghasilkan tim yang bahagia namun tidak produktif. Sebaliknya, manajer yang terlalu fokus pada tugas tanpa memperhatikan kebutuhan dan motivasi anggota tim dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat dan menurunkan semangat kerja (Botchway, 2023).

Pemimpin yang efektif seringkali mampu menemukan keseimbangan antara kedua orientasi ini. Pemimpin memahami bahwa tim yang termotivasi dan didukung dengan baik akan lebih mampu dan bersedia untuk menyelesaikan tugas dengan sukses (Liden, Wang and Wang, 2025). Oleh karena itu, kemampuan untuk menyeimbangkan antara kebutuhan

orang dan tuntutan tugas adalah ciri penting dari kepemimpinan yang sukses.

3.3.3 Pendekatan Jangka Panjang vs. Jangka Pendek

Perbedaan penting lain antara pemimpin dan manajer adalah fokus waktu mereka: pemimpin berorientasi jangka panjang, manajer jangka pendek, yang memengaruhi prioritas, strategi, dan keputusan mereka.

1. Pemimpin dengan Pendekatan Jangka Panjang: Pemimpin secara alami melihat melampaui siklus akuntansi berikutnya atau target kuartalan.

Fokus utama mereka adalah pada:

- a. Visi Masa Depan: mengembangkan dan mengkomunikasikan visi jangka panjang yang jelas dan inspiratif untuk masa depan organisasi
 - b. Strategi Berkelanjutan: merancang strategi berkelanjutan yang berorientasi pada pertumbuhan jangka panjang, daya saing, dan relevansi organisasi di masa depan.
 - c. Investasi Jangka Panjang: bersedia berinvestasi jangka panjang dalam pengembangan SDM, inovasi, infrastruktur, dan hubungan strategis, meskipun hasilnya tidak segera terlihat.
 - d. Membangun Budaya Organisasi: berupaya membangun budaya organisasi yang kuat dan adaptif demi mendukung kesuksesan jangka panjang.
 - e. Mengantisipasi Perubahan: memantau tren industri, perubahan pasar, dan potensi disrupsi demi mempersiapkan masa depan organisasi.
2. Manajer dengan Pendekatan Jangka Pendek: Manajer, di sisi lain, umumnya lebih fokus pada tujuan dan target jangka pendek yang

terkait dengan operasional sehari-hari dan siklus pelaporan saat ini.

Prioritas utama seorang manajer adalah:

- a. Pencapaian Target Saat Ini: berupaya memenuhi target produksi, penjualan, keuangan, dan kinerja lainnya dalam periode waktu tertentu (bulanan, triwulanan, tahunan).
- b. Efisiensi Operasional: fokus meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, dan mengoptimalkan proses untuk hasil jangka pendek.
- c. Pemecahan Masalah Segera: cenderung reaktif terhadap masalah dan fokus pada solusi cepat demi kelancaran operasional.
- d. Kepatuhan dan Pengendalian: memastikan tim dan departemen beroperasi sesuai kebijakan dan prosedur saat ini.
- e. Pelaporan Kinerja: bertanggung jawab melaporkan kinerja jangka pendek kepada atasan dan pemangku kepentingan.

Keseimbangan perspektif jangka panjang (pemimpin) dan jangka pendek (manajer) krusial bagi keberhasilan organisasi. Pemimpin memberi visi jangka panjang, manajer fokus pada pelaksanaan efisien dan target saat ini. Pemimpin efektif menyeimbangkan kedua perspektif, menetapkan visi jangka panjang dengan target jangka pendek yang jelas (Sharma, Dhiman and Srivastava, 2023). Pemimpin mengkomunikasikan kontribusi upaya jangka pendek pada tujuan jangka panjang.

Meskipun tumpang tindih, kepemimpinan dan manajemen berbeda fokus, kompetensi, dan orientasi. Manajer menjaga stabilitas dan efisiensi, pemimpin menetapkan visi, menginspirasi perubahan, dan memandu organisasi (Craig, 2023). Kedua peran ini saling melengkapi; kepemimpinan butuh manajemen untuk mewujudkan visi, dan manajemen butuh kepemimpinan untuk arah strategis dan inovasi.

Pemahaman perbedaan dan sinergi ini krusial bagi pengembangan individu dan keberlanjutan organisasi (Sonmez Cakir and Adiguzel, 2020). Organisasi sukses menghargai dan mengembangkan keduanya, menyadari kepemimpinan efektif mengelola kini sambil mempersiapkan masa depan.

Bab 4

Teori Kepemimpinan Klasik: Trait, Behavioral, dan Situasional

4.1 Pendahuluan Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan aspek krusial dalam keberlangsungan dan kesuksesan setiap organisasi, baik di ranah bisnis, pemerintahan, pendidikan, maupun sosial. Seorang pemimpin yang baik umumnya menunjukkan karakteristik seperti keterampilan komunikasi yang mumpuni, kecerdasan emosional yang tinggi, serta kapasitas dalam memberdayakan anggota timnya (Anyanugo dkk., 2024; Westover, 2024). Pemimpin memiliki peran yang signifikan dalam setiap tahapan proses kerja. Melalui visi dan misi yang jelas dan terarah pemimpin melakukan perumusan tujuan hingga mengimplementasikan ide (Haruna, 2023).

Dalam perspektif yang lebih luas, etika kepemimpinan memainkan peran fundamental dalam membangun budaya organisasi yang sehat dan berkelanjutan. Menurut Hwang (2024), kepemimpinan yang beretika tidak

hanya meningkatkan reputasi perusahaan, tetapi juga membangun kepercayaan dan komitmen yang kuat di kalangan karyawan. Pemimpin yang memperlakukan karyawan dan pemangku kepentingan dengan penuh hormat serta menjunjung tinggi martabat mereka mampu membangun lingkungan kerja yang kolaboratif dan produktif (Ogbechie, 2023). Selain itu, kepemimpinan yang visioner berfokus pada keberlanjutan, menyelaraskan tujuan strategis organisasi, serta mendorong terciptanya aksi kolektif yang mendukung pencapaian kesuksesan jangka panjang (Hasan dkk., 2023).

Karena itulah, topik kepemimpinan masih menjadi perhatian utama dalam ilmu manajemen, sosiologi, dan psikologi organisasi. Untuk bisa memahami betapa rumitnya kepemimpinan, para ahli dan praktisi sudah mengembangkan berbagai teori yang mencoba menjelaskan bagaimana dan kenapa seseorang bisa menjadi pemimpin yang sukses. Dari berbagai macam teori yang ada, teori kepemimpinan klasik tetap dianggap sebagai dasar yang penting dan masih relevan sampai sekarang, bahkan menjadi landasan untuk munculnya teori-teori kepemimpinan yang lebih baru.

Teori kepemimpinan klasik mencakup tiga pendekatan utama yaitu Teori Trait, Teori Perilaku, dan Teori Situasional yang masing-masing memberikan perspektif yang berbeda terhadap konsep kepemimpinan. Teori Trait berfokus pada karakteristik atau sifat bawaan individu yang dianggap sebagai penentu utama dalam menjadikannya seorang pemimpin. Di sisi lain, Teori Perilaku memusatkan perhatian pada pengamatan terhadap perilaku yang nyata seorang pemimpin dalam konteks organisasi. Sementara itu, Teori Situasional menekankan pentingnya konteks dan kondisi lingkungan yang ada sebagai faktor kunci yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan dalam situasi tertentu.

Memahami ketiga teori kepemimpinan klasik ini sangat penting tidak hanya untuk pengembangan pengetahuan akademik, tetapi juga untuk penerapan praktis kepemimpinan dalam konteks dunia nyata. Dengan landasan teori klasik yang solid, seorang pemimpin akan lebih mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan organisasi dan

tim, serta lebih peka terhadap tantangan yang dihadapi dalam berbagai konteks sosial dan budaya. Oleh karena itu, pembahasan dalam bab ini akan difokuskan pada tiga teori klasik kepemimpinan sebagai landasan konseptual untuk memahami peran dan dinamika kepemimpinan.

4.2 Teori Trait

Teori Trait adalah salah satu pendekatan awal dalam mempelajari kepemimpinan. Teori Trait percaya bahwa pemimpin yang hebat itu sudah “terlahir” sebagai pemimpin, bukan dibentuk lewat pengalaman atau pelatihan. Oleh sebab itu, menurut teori trait, seseorang sudah mempunyai sifat-sifat tertentu sejak lahir yang membuatnya cocok untuk menjadi pemimpin.

Menurut Gutterman (2023), Teori Trait berasal dari gagasan “great man” yang percaya bahwa tokoh-tokoh besar dalam sejarah seperti Napoleon, Abraham Lincoln, dan Mahatma Gandhi mempunyai sifat-sifat istimewa yang membuat mereka menjadi pemimpin hebat. Penelitian awal dari teori ini mencoba mencari tahu ciri-ciri fisik dan mental seperti kecerdasan dan kemampuan bersosialisasi yang membedakan pemimpin dari orang biasa (Yue, 2020). Walaupun teori sangatlah populer pada pertengahan abad ke-20, teori ini mulai ditinggalkan karena banyak hasil penelitian yang tidak konsisten dan banyak kritik terhadap dasar pemikiran teori tersebut (Roe, 2020).

Salah satu kritik utama terhadap Teori Trait adalah karena teori ini tidak bisa memberikan daftar sifat-sifat pemimpin yang jelas dan konsisten. Teori ini juga sering mengabaikan situasi atau keadaan yang bisa memengaruhi cara seseorang memimpin (White & Saunders, 2020). Dalam tinjauannya, Stogdill (1948) menunjukkan bahwa banyak hasil penelitian yang tidak konsisten dan ia menyatakan bahwa efektivitas seorang pemimpin sangat tergantung pada sifat dan tujuan dari orang-orang yang dipimpinnya. Selain itu, Yue (2020) menambahkan bahwa teori ini dikritik karena tidak bisa

membedakan antara pemimpin yang baik dan yang buruk, serta terlalu bergantung pada anggapan tentang kepribadian yang masih diperdebatkan.

Perspektif modern menekankan bahwa karakteristik kepemimpinan dapat dikembangkan melalui proses pembelajaran dan pengalaman sehingga menantang asumsi yang menyatakan bahwa karakteristik pemimpin sepenuhnya bersifat bawaan (Guttermann, 2023). Integrasi pemahaman psikologis ke dalam kajian kepemimpinan pun telah memperkaya pemahaman mengenai kontribusi trait terhadap efektivitas seorang pemimpin (Matthews, 2015).

Ciri-Ciri Teori Trait

Berdasarkan berbagai penelitian, sejumlah sifat (trait) yang secara umum ditemukan pada pemimpin yang efektif antara lain:

1. Kecerdasan (Intelligence) - Pemimpin umumnya memiliki tingkat intelektual yang tinggi, terutama dalam kemampuan analisis, pemecahan masalah, dan kemampuan verbal.
2. Kepercayaan Diri (Self-confidence) - Rasa percaya diri memungkinkan pemimpin mengambil keputusan secara tegas dan menghadapi tantangan dengan penuh keyakinan.
3. Integritas (Integrity) - Kejujuran dan moralitas yang tinggi membuat pemimpin mendapat kepercayaan dari para pengikutnya.
4. Dorongan Berprestasi (Achievement Motivation) - Pemimpin umumnya memiliki motivasi tinggi untuk mencapai tujuan dan mendorong timnya untuk sukses.
5. Karisma (Charisma) - Karisma adalah daya tarik personal yang memungkinkan pemimpin memengaruhi dan menginspirasi orang lain.
6. Ketekunan dan Disiplin Diri (Determination and Self-discipline) - Kemampuan untuk tetap fokus dan bertahan menghadapi hambatan merupakan ciri umum pemimpin sukses.

7. Sosialibilitas (Sociability) - Pemimpin efektif cenderung memiliki kemampuan komunikasi interpersonal yang tinggi dan mampu membangun relasi yang baik dengan orang lain.

Nelson Mandela adalah contoh nyata dari Teori Trait dalam kepemimpinan. Teori ini percaya bahwa pemimpin hebat punya sifat-sifat unik yang membedakan mereka dari orang lain. Mandela menunjukkan sifat seperti kejujuran, kecerdasan, dan kharisma yang luar biasa, yang sangat penting dalam proses perdamaian di Afrika Selatan setelah era apartheid (Lieberfeld, 2014; Kök Arslan & Turhan, 2016).

Rasa percaya dirinya dan disiplin terlihat jelas selama 27 tahun ia dipenjara, karena ia tetap teguh memperjuangkan keadilan dan kesetaraan. Sikapnya yang inklusif juga terlihat ketika ia membaca puisi dalam bahasa Afrikaans, sebagai bentuk penghormatan pada budaya kaum Afrikaner (Lieberfeld, 2014).

Beberapa sifat utama Mandela yaitu mencakup integritas dan komitmen yang kuat terhadap keadilan, yang menjadikannya simbol perjuangan melawan rasisme dan inspirasi untuk gerakan kesetaraan di seluruh dunia (Tutu, 2002); kharisma dan kecerdasan emosional yang ia gunakan untuk menjalin hubungan bahkan dengan lawan-lawan politiknya (Echart & Virgili, 2014); serta gaya kepemimpinan transformasional yang mampu mendorong rekonsiliasi dan persatuan dalam masyarakat yang sempat terpecah (Kök Arslan & Turhan, 2016).

4.3 Teori Perilaku

Perkembangan Teori Perilaku merupakan respons terhadap keterbatasan dalam Teori Trait yang cenderung terlalu menitikberatkan pada karakteristik bawaan seorang pemimpin seperti kepribadian atau temperamen, tanpa mempertimbangkan perilaku nyata yang ditunjukkan dalam konteks kepemimpinan. Teori Perilaku membawa pergeseran

penting dalam studi kepemimpinan, dari yang semula berfokus pada pertanyaan "siapa yang dapat menjadi pemimpin", menjadi "apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin".

Pendekatan ini menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak semata-mata ditentukan oleh sifat atau kepribadian, melainkan dapat diamati melalui "perilaku konkret yang ditunjukkan oleh pemimpin" (Saltik, 2023; Verawati & Hartono, 2020). Dengan demikian, perilaku kepemimpinan dapat dipelajari dan dikembangkan melalui pengalaman dan pelatihan untuk membuka peluang bagi siapa pun ingin menjadi pemimpin yang efektif terlepas dari sifat bawaan yang dimiliki.

Banyak penelitian telah mendukung pendekatan Teori Perilaku ini. Misalnya, studi dari Ohio State University berhasil menemukan pola-pola perilaku yang biasa dilakukan oleh pemimpin yang efektif. Temuan ini kemudian menjadi dasar dalam menyusun program pelatihan kepemimpinan yang digunakan di berbagai organisasi (Piccolo & Buengeler, 2013).

Meskipun begitu, Teori Perilaku juga punya kelemahan. Beberapa ahli mengkritik bahwa teori ini kurang memperhatikan situasi atau kondisi di mana kepemimpinan itu terjadi. Padahal dalam kenyataannya, cara memimpin yang efektif bisa berbeda-beda tergantung pada lingkungan dan kondisi tertentu. Selain itu, jika terlalu fokus pada perilaku saja, kita bisa jadi melewatkan hal-hal penting lainnya yang juga memengaruhi kepemimpinan, seperti kepribadian atau mungkin faktor dari luar organisasi (Harrison, 2018; Roe, 2020).

Penelitian dari Universitas Ohio State yang dilakukan oleh Ralph M. Stogdill (1950) adalah salah satu studi paling berpengaruh dalam perkembangan Teori Perilaku.

Dalam penelitian ini, para peneliti menemukan bahwa ada dua hal utama yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif:

1. **Consideration (Perhatian pada Orang Lain)** - Ini berarti pemimpin menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap kesejahteraan

bawahannya. Mereka membangun hubungan yang hangat, saling percaya, dan saling menghargai dengan anggota timnya.

2. Initiating Structure (Mengatur Struktur) - Ini berkaitan dengan bagaimana pemimpin mengatur pekerjaan. Pemimpin menetapkan tujuan yang jelas, membagi tugas, dan menjelaskan peran masing-masing anggota agar tim bisa bekerja dengan lebih terarah dan mencapai hasil yang diinginkan.

Pemimpin yang baik adalah mereka yang bisa menyeimbangkan kedua hal ini mampu membangun hubungan yang baik dengan tim, tetapi juga tetap bisa mengatur pekerjaan dengan jelas dan terstruktur. Namun, keseimbangan ini tetap perlu disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan tim yang dipimpin.

Contoh Penerapan Teori Perilaku sebagai berikut: Seorang kepala sekolah di sebuah sekolah menengah atas menunjukkan gaya kepemimpinan yang efektif dengan memberikan arahan kerja yang jelas kepada guru-guru, menetapkan jadwal pembelajaran secara sistematis, serta secara rutin menyelenggarakan rapat untuk mengevaluasi proses belajar-mengajar. Di saat yang sama, ia juga menunjukkan empati terhadap kebutuhan personal guru dan siswa, seperti memberikan dukungan emosional saat menghadapi tekanan atau tantangan akademik.

Perilaku ini mencerminkan dua dimensi utama dalam Teori Perilaku:

1. Consideration (Perhatian pada Orang Lain) – pemimpin menunjukkan kepedulian dan hubungan yang hangat dengan anggota tim
2. Initiating Structure (Mengatur Struktur) – pemimpin mengatur, merencanakan, dan menetapkan struktur kerja.

4.4 Teori Situasional

Teori Situasional berpendapat bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi. Artinya, cara memimpin yang efektif bisa berbeda-beda tergantung pada kondisi yang dihadapi. Keberhasilan seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh berbagai hal seperti jenis tugas yang harus diselesaikan, seberapa baik hubungan antara pemimpin dan anggota tim, tingkat kemampuan dan kesiapan tim, serta situasi di lingkungan kerja atau organisasi. Oleh karena itu, teori ini menekankan bahwa pemimpin harus fleksibel dan mampu beradaptasi, artinya bisa menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan situasi yang sedang dihadapi.

4.4.1 Teori Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard

Model ini dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard, yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada tingkat kesiapan atau kematangan bawahan. Kematangan ini mencakup dua aspek utama, yaitu kemampuan dan kemauan individu dalam melaksanakan tugas.

Menurut teori ini, pemimpin perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi bawahan yang terbagi ke dalam empat gaya kepemimpinan utama:

1. Telling (Directing):

Gaya telling ditandai dengan pemberian instruksi yang jelas dan pengawasan ketat terhadap pelaksanaan tugas. Gaya ini cocok diterapkan pada bawahan dengan tingkat kematangan yang rendah. Kepemimpinan dengan pendekatan ini berfokus pada perilaku yang berorientasi pada tugas, dengan perhatian minimal terhadap hubungan interpersonal (Atiqoh & Zohriah, 2023).

2. Selling (Coaching):

Gaya selling menggabungkan pengarahan yang kuat dengan dukungan emosional dan motivasional, sehingga cocok untuk bawahan dengan tingkat kematangan menengah ke bawah. Gaya ini mencerminkan keseimbangan antara orientasi tugas dan hubungan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung (Wahyuni, 2023).

3. Participating (Supporting)

Pada gaya participating, pemimpin lebih menekankan pada dukungan daripada pengarahan. Gaya ini sesuai bagi karyawan dengan tingkat kematangan menengah ke atas. Fokus utama terletak pada pembangunan hubungan interpersonal dan pengambilan keputusan secara bersama-sama (Akib dkk., 2020).

4. Delegating

Gaya delegating memberikan wewenang penuh kepada bawahan untuk mengambil keputusan dan bertanggung jawab atas tugas yang diberikan. Gaya ini ideal untuk individu dengan tingkat kematangan tinggi. Penerapan gaya ini mendorong otonomi dan pemberdayaan karyawan (Wahyuni, 2023).

Contoh Penerapan Teori Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard.
Situasi: Sebuah perusahaan teknologi sedang mengembangkan proyek perangkat lunak baru. Pemimpin tim, Budi, memiliki empat anggota tim dengan tingkat kesiapan yang berbeda dalam melaksanakan tugas mereka.

1. Telling (Directing)

- a. Situasi: Salah satu anggota tim, Ani, baru pertama kali bekerja di perusahaan dan belum memiliki pengalaman dalam pengembangan perangkat lunak. Ani belum tahu bagaimana cara melaksanakan tugasnya dan merasa kurang percaya diri.

- b. Pendekatan: Budi sebagai atasan memberikan arahan yang sangat spesifik dan mendetail tentang apa yang harus dilakukan oleh Ani. Budi mengawasi pekerjaannya dengan cermat dan memberikan instruksi langkah demi langkah. Budi tahu bahwa Ani memerlukan arahan yang jelas dan struktur yang ketat untuk menyelesaikan tugas dengan baik.

2. Selling (Coaching)

- a. Situasi: Rudi, anggota tim lainnya, memiliki pengalaman dalam pengembangan perangkat lunak, tetapi masih kurang percaya diri dan merasa ragu-ragu dalam mengambil keputusan penting. Rudi membutuhkan bimbingan agar dapat berkembang lebih baik.
- b. Pendekatan: Budi memberikan arahan yang lebih sedikit dibandingkan dengan Ani, namun juga memberikan dukungan motivasional dan penjelasan lebih mendalam tentang alasan di balik keputusan-keputusan yang diambil. Budi membantu Rudi untuk lebih percaya diri dan mendorongnya untuk terus belajar dan berinovasi.

3. Participating (Supporting)

- a. Situasi: Sarah adalah anggota tim yang sudah berpengalaman dalam pengembangan perangkat lunak, dan ia sudah tahu bagaimana cara melaksanakan sebagian besar tugasnya. Namun, Sarah lebih membutuhkan dukungan emosional dan kesempatan untuk berdiskusi tentang ide-ide baru dalam proyek.
- b. Pendekatan: Budi lebih banyak memberikan dukungan daripada arahan. Dia mendorong Sarah untuk berbagi ide dan berkolaborasi dengan tim. Budi memberikan ruang bagi Sarah

untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan, namun tetap memberikan arahan umum saat diperlukan.

4. Delegating

- a. Situasi: Tono adalah anggota tim yang sangat berpengalaman dan sudah terbiasa memimpin proyek serupa di perusahaan sebelumnya. Tono sangat mampu untuk bekerja mandiri dan memiliki tingkat kesiapan tinggi untuk bertanggung jawab atas tugas besar.
- b. Pendekatan : Budi memberikan tanggung jawab penuh kepada Tono untuk memimpin bagian tertentu dari proyek tanpa banyak campur tangan. Budi mempercayakan Tono untuk membuat keputusan sendiri dan hanya memberikan umpan balik secara berkala.
- c. Kesimpulan: Budi sebagai pemimpin tim menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan tingkat kematangan (kemampuan dan kemauan) bawahan. Dengan menggunakan empat gaya kepemimpinan sesuai kebutuhan setiap anggota tim, Budi dapat memastikan bahwa setiap anggota tim mendapatkan dukungan yang tepat untuk berkembang dan berkontribusi maksimal dalam proyek.

4.4.2 Teori Path-Goal

Teori ini dikembangkan oleh Robert House pada tahun 1971 dan berlandaskan pada expectancy theory (teori harapan). Dalam kerangka ini, pemimpin berperan sebagai fasilitator yang membantu bawahan mencapai tujuan mereka dengan cara menjelaskan jalur (path) yang harus ditempuh, menghilangkan hambatan yang menghalangi pencapaian tujuan, serta memberikan dukungan dan motivasi yang dibutuhkan.

Teori Path-Goal mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan utama yang dapat digunakan secara fleksibel, tergantung pada kebutuhan bawahan dan situasi kerja.

Berikut penjelasan beserta contoh kasus:

1. Directive Leadership

Pemimpin memberikan arahan yang jelas serta menetapkan struktur tugas dan harapan kerja secara tegas.

Contoh kasus : Seorang manajer proyek konstruksi bernama Budi memimpin tim pekerja lapangan yang baru bergabung dan belum terbiasa dengan prosedur keselamatan kerja. Untuk memastikan pekerjaan dilakukan dengan aman dan efisien, Budi memberikan instruksi yang sangat jelas, menetapkan jadwal yang ketat, dan menjelaskan setiap langkah dalam proses kerja secara rinci.

Situasi yang sesuai:

- a. Tugas bersifat rutin atau kompleks.
- b. Karyawan membutuhkan arahan atau kejelasan.
- c. Struktur organisasi kurang jelas.

2. Supportive Leadership

Pemimpin menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan pribadi bawahan, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung.

Contoh kasus: Dina adalah supervisor di pusat layanan pelanggan. Dia memperhatikan bahwa timnya mengalami stres karena menghadapi keluhan pelanggan yang tinggi. Dina kemudian menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman, sering memberikan motivasi, mendengarkan keluhan karyawan, dan sesekali membawa camilan sebagai bentuk penghargaan atas kerja keras mereka.

Situasi yang sesuai:

- a. Pekerjaan membosankan atau menekan.
- b. Karyawan butuh dukungan emosional.
- c. Lingkungan kerja tidak bersahabat.

3. Participative Leadership

Pemimpin melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan untuk meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab.

Contoh kasus: Dian, seorang kepala divisi pemasaran, melibatkan timnya dalam proses pengambilan keputusan saat merancang kampanye produk baru. Ia mengadakan diskusi terbuka, meminta masukan dari setiap anggota tim, dan membuat keputusan akhir berdasarkan konsensus mayoritas.

Situasi yang sesuai:

- a. Karyawan berpengalaman dan terampil.
- b. Tugas bersifat kompleks dan tidak terstruktur.
- c. Karyawan menghargai peran dalam pengambilan keputusan.

4. Achievement-Oriented Leadership

Pemimpin menetapkan standar tinggi dan mendorong bawahan untuk mencapai kinerja yang unggul dan maksimal.

Contoh kasus: Santi adalah manajer riset dan pengembangan di perusahaan teknologi. Dia menantang timnya untuk mengembangkan prototipe baru dalam waktu 30 hari. Meskipun targetnya ambisius, ia menunjukkan keyakinan penuh bahwa tim bisa mencapainya, serta memberi ruang untuk inovasi dan kreativitas.

Situasi yang sesuai:

- a. Tugas menantang dan kompleks.
- b. Karyawan memiliki kebutuhan berprestasi tinggi.

c. Lingkungan kerja mendorong inovasi dan eksperimentasi.

Teori Trait, Teori Perilaku, dan Teori Situasional memberikan perspektif yang saling melengkapi dalam memahami dinamika kepemimpinan. Teori Trait menekankan pada pentingnya ciri-ciri kepribadian yang melekat pada individu sebagai faktor penentu efektivitas kepemimpinan. Sementara itu, Teori Perilaku menggeser fokus dari siapa pemimpin itu menjadi apa yang dilakukan oleh pemimpin, dengan menekankan pada pola perilaku yang dapat diamati dan dikembangkan. Sedangkan, Teori Situasional memperkenalkan elemen konteks sebagai faktor penting, dengan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan kondisi dan karakteristik bawahan.

Ketiganya memiliki kontribusi besar dalam evolusi teori kepemimpinan. Teori Trait memberi dasar seleksi awal dan pengenalan potensi kepemimpinan. Teori Perilaku menawarkan pendekatan yang dapat dilatih dan dikembangkan, sementara Teori Situasional memberikan fleksibilitas dan relevansi terhadap dinamika organisasi modern.

Memahami ketiga teori ini sangat penting karena tidak ada satu pendekatan tunggal yang sepenuhnya tepat untuk semua situasi. Dalam praktiknya, pemimpin yang efektif perlu menggabungkan pemahaman tentang kepribadian, perilaku, dan konteks untuk menciptakan gaya kepemimpinan yang adaptif, responsif, dan berdaya guna. Ketiganya juga menjadi fondasi penting dalam pengembangan teori kepemimpinan modern, termasuk kepemimpinan transformasional, transaksional, dan kepemimpinan berbasis nilai.

Dengan demikian, penguasaan terhadap teori-teori dasar ini tidak hanya penting secara akademik, tetapi juga krusial dalam membentuk pemimpin yang cakap dan relevan di era perubahan yang cepat dan kompleks.

Bab 5

Teori Kepemimpinan Kontemporer: Transformasional Vs Transaksional

5.1 Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan landasan keberhasilan organisasi, khususnya dalam lingkungan yang berubah cepat dan kompetitif saat ini. Seiring dengan terus berkembangnya dunia bisnis, demikian pula cara para pemimpin berinteraksi dengan tim mereka, menginspirasi kinerja, dan mendorong pencapaian tujuan strategis.

Abad ke-21 telah membawa perubahan signifikan dalam dinamika organisasi, teknologi, dan keterhubungan global, yang memaksa para pemimpin untuk beradaptasi dan menyempurnakan pendekatan kepemimpinan mereka guna menghadapi tantangan di tempat kerja modern. Di antara gaya kepemimpinan yang paling banyak dibahas saat ini

adalah kepemimpinan transformasional dan transaksional, dua pendekatan berbeda yang telah dipelajari secara ekstensif dalam bidang perilaku dan manajemen organisasi.

Kepemimpinan transformasional, yang sering dikaitkan dengan pemimpin yang visioner dan inovatif, menekankan pentingnya menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk melampaui harapan, mengembangkan potensi mereka, dan mencapai tujuan individu dan organisasi. Di sisi lain, kepemimpinan transaksional berfokus pada pertukaran penghargaan untuk kinerja, mengandalkan sistem kontrol yang terstruktur, dan memenuhi kebutuhan dan motivasi dasar pengikut melalui harapan dan penghargaan atau hukuman yang jelas.

Kedua gaya kepemimpinan ini mewakili perspektif yang berbeda tentang bagaimana pemimpin memengaruhi pengikut mereka dan budaya organisasi secara keseluruhan. Artikel ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis kedua gaya kepemimpinan ini, dengan memeriksa landasan teoritis, karakteristik utama, keuntungan, tantangan, dan relevansinya di abad ke-21.

Dengan membandingkan kepemimpinan transformasional dan transaksional, kita dapat lebih memahami perbedaan keduanya dalam pendekatan kepemimpinan, cara keduanya memengaruhi keterlibatan dan kinerja karyawan, dan hasil yang dihasilkannya dalam organisasi. Lebih jauh, analisis komparatif ini akan memberikan wawasan tentang konteks di mana setiap gaya mungkin paling efektif, serta potensi manfaat dan keterbatasan dalam mengadopsi salah satu gaya dalam pengaturan organisasi yang berbeda.

5.1.1 Kepemimpinan Transformasional

Pada intinya, kepemimpinan transformasional adalah tentang menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai hasil yang luar biasa dengan memanfaatkan motivasi intrinsik mereka, mendorong inovasi, dan mendorong pertumbuhan pribadi. Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns

dalam bukunya *Leadership* tahun 1978, di mana ia membandingkannya dengan kepemimpinan transaksional.

Menurut Burns, pemimpin transformasional berusaha untuk meningkatkan standar moral dan etika pengikut mereka, menumbuhkan lingkungan di mana individu didorong untuk mencapai potensi penuh mereka. Seorang pemimpin transformasional sering dilihat sebagai seorang visioner yang memberikan visi yang menarik tentang masa depan dan mengomunikasikan visi ini dengan cara yang beresonansi dengan pengikut, membantu mereka untuk melihat gambaran yang lebih besar dan menyelaraskan upaya mereka dengan tujuan organisasi.

Para pemimpin ini berfokus pada pengembangan hubungan yang bermakna dengan pengikut mereka, mendapatkan kepercayaan dan rasa hormat mereka, dan memberdayakan mereka untuk mengambil kepemilikan atas pekerjaan mereka. Karisma, empati, dan keaslian adalah atribut utama dari pemimpin transformasional, karena mereka bekerja untuk menginspirasi rasa tujuan dan komitmen dalam tim mereka.

Kepemimpinan transformasional sangat efektif dalam organisasi yang menghadapi perubahan cepat atau dalam lingkungan yang membutuhkan kreativitas dan inovasi. Pemimpin yang menunjukkan kualitas transformasional sering kali mampu memotivasi karyawan untuk merangkul ide-ide baru, bereksperimen dengan pendekatan baru, dan mengambil risiko dalam mengejar keberhasilan organisasi. Kemampuan untuk menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi yang lebih besar menciptakan rasa loyalitas dan komitmen yang kuat, yang dapat mengarah pada tingkat kepuasan, keterlibatan, dan kinerja karyawan yang lebih tinggi.

Pada abad ke-21, kepemimpinan transformasional telah mendapatkan daya tarik yang signifikan karena keselarasannya dengan tuntutan tenaga kerja modern. Ketika organisasi beralih ke struktur yang lebih kolaboratif, fleksibel, dan terdesentralisasi, pemimpin yang dapat menumbuhkan budaya yang memberdayakan dan inklusif sangat dicari. Di era yang ditandai dengan transformasi digital dan globalisasi, kebutuhan akan

kepemimpinan visioner yang dapat mendorong inovasi dan beradaptasi dengan keadaan yang berubah tidak pernah sebesar ini.

5.1.2 Kepemimpinan Transaksional

Berbeda dengan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional berpusat pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin transaksional berfokus pada pemeliharaan ketertiban, efisiensi, dan stabilitas dalam organisasi dengan menetapkan ekspektasi yang jelas, menetapkan aturan, dan memberikan penghargaan atau hukuman berdasarkan kinerja. Gaya ini sering digambarkan sebagai pendekatan kepemimpinan yang lebih tradisional dan pragmatis, di mana tujuan utamanya adalah untuk memastikan bahwa tugas diselesaikan dengan cara yang efisien dan dapat diprediksi.

Kepemimpinan transaksional dicirikan oleh fokus pada tujuan jangka pendek, target kinerja, dan kepatuhan terhadap prosedur yang ditetapkan. Pemimpin yang menggunakan gaya ini mengandalkan penggunaan penghargaan bersyarat (seperti bonus atau promosi) untuk memenuhi tujuan, serta tindakan korektif (seperti teguran atau hukuman) ketika ekspektasi tidak terpenuhi. Sistem penghargaan dan hukuman yang jelas ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan dapat diprediksi, di mana karyawan memahami dengan tepat apa yang diharapkan dari mereka dan konsekuensi dari tindakan mereka.

Meskipun kepemimpinan transaksional sering dikaitkan dengan organisasi yang sangat terstruktur dan hierarkis, penting untuk menyadari bahwa gaya ini bukannya tanpa kelebihan. Kepemimpinan transaksional dapat sangat efektif dalam lingkungan di mana tugas-tugas rutin perlu diselesaikan dengan tingkat konsistensi dan keandalan yang tinggi, seperti dalam manufaktur, logistik, dan industri jasa tertentu. Selain itu, pemimpin transaksional dapat menjaga rasa ketertiban dan disiplin, memastikan bahwa operasi organisasi berjalan lancar dan bahwa karyawan bertanggung jawab atas kinerja mereka.

Pada abad ke-21, kepemimpinan transaksional terus memiliki tempatnya dalam organisasi-organisasi di mana efisiensi, konsistensi, dan manajemen kinerja menjadi prioritas utama. Dalam industri bertekanan tinggi di mana hasil adalah yang terpenting dan keputusan yang sensitif terhadap waktu diperlukan, kepemimpinan transaksional memberikan pendekatan terstruktur untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, dalam industri yang sangat diatur, seperti perawatan kesehatan atau keuangan, kepemimpinan transaksional membantu memastikan kepatuhan terhadap standar dan pedoman.

5.1.3 Perbandingan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Baik gaya kepemimpinan transformasional maupun transaksional menawarkan wawasan berharga tentang bagaimana para pemimpin dapat memengaruhi pengikut dan organisasi mereka. Namun, efektivitasnya sangat bergantung pada konteks penerapannya, tantangan khusus yang dihadapi oleh organisasi, dan sifat tenaga kerja. Kepemimpinan transformasional sering kali paling efektif dalam lingkungan dinamis yang membutuhkan perubahan, inovasi, dan kemampuan beradaptasi. Para pemimpin yang menganut prinsip-prinsip transformasional dapat mendorong kreativitas dan mendorong karyawan untuk berpikir di luar kotak, mengambil risiko untuk mencapai hasil yang luar biasa.

Di sisi lain, kepemimpinan transaksional unggul dalam lingkungan yang stabil yang membutuhkan konsistensi, keandalan, dan arahan yang jelas. Dalam situasi di mana metrik kinerja didefinisikan dengan baik, dan karyawan perlu mengikuti prosedur yang ditetapkan, kepemimpinan transaksional dapat memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai dengan presisi dan efisiensi.

Perbedaan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional tidak selalu jelas. Dalam banyak kasus, pemimpin yang efektif menunjukkan perpaduan dari kedua gaya tersebut. Misalnya, seorang pemimpin dapat menginspirasi timnya melalui visi yang menarik (kepemimpinan

transformasional) sekaligus menggunakan penghargaan berbasis kinerja untuk mempertahankan akuntabilitas dan struktur (kepemimpinan transaksional). Pendekatan hibrida ini memungkinkan para pemimpin untuk bersikap fleksibel dan adaptif, menerapkan gaya yang tepat berdasarkan kebutuhan dan keadaan khusus organisasi.

5.1.4 Fleksibilitas Kepemimpinan di Abad 21

Abad ke-21 telah membawa perubahan lanskap bisnis yang cepat yang menuntut kepemimpinan yang efektif di semua tingkat organisasi. Karena para pemimpin menghadapi serangkaian tantangan yang semakin kompleks mulai dari gangguan teknologi hingga perubahan norma budaya dan ketidakpastian ekonomi, kemampuan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka menjadi sangat penting.

Baik kepemimpinan transformatif maupun transaksional menawarkan perangkat yang berharga untuk membimbing organisasi melalui tantangan ini, tetapi pemimpin yang paling efektif adalah mereka yang menyadari pentingnya menyeimbangkan pendekatan ini dalam menanggapi kebutuhan unik tim dan organisasi mereka.

Pada akhirnya, kepemimpinan bukanlah konsep yang cocok untuk semua orang. Kunci keberhasilan kepemimpinan di abad ke-21 terletak pada pemahaman akan kekuatan dan keterbatasan kepemimpinan transformatif dan transaksional serta penerapannya dengan cara yang menghasilkan hasil positif. Dengan merangkul prinsip-prinsip dari kedua gaya tersebut, para pemimpin dapat menumbuhkan budaya inovasi, akuntabilitas, dan pertumbuhan untuk membantu organisasi mereka berkembang dalam dunia yang semakin kompleks dan saling terhubung (Ahmad, 2025).

5.2 Dampak Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang sangat dicari dalam organisasi kontemporer. Dalam lingkungan kerja yang berkembang pesat saat ini, kepemimpinan yang efektif sangatlah penting. Oleh karena itu, metode kepemimpinan yang dapat meningkatkan kreativitas dan fleksibilitas karyawan sangatlah penting.

Penelitian telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan dalam peran yang diberikan kepada mereka tetapi juga dalam efektivitas mereka secara keseluruhan di luar tugas-tugas spesifik mereka. Hal ini menunjukkan manfaat praktis yang signifikan dari kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk memainkan peran penting dalam membina budaya yang adaptif dan secara bersamaan menginspirasi dan memotivasi. Pemimpin transformasional memengaruhi pengikut untuk bekerja menuju visi bersama, dengan penekanan pada pengembangan individu dan menantang pengikut untuk berkembang melampaui harapan kewajiban peran langsung. Pemimpin transformasional merangsang dan menginspirasi pengikut untuk memperoleh hasil yang lebih dari apa yang mungkin diharapkan pada awalnya atau kepentingan pribadi individu.

Atas dasar alasan tersebut, makalah ini akan mengeksplorasi kepemimpinan transformasional ketika diterapkan dalam organisasi kontemporer. Ada implikasi yang dapat diambil, seperti manfaat dari penerapan kepemimpinan transformasional dalam kaitannya dengan kinerja. Namun, ini bukan tanpa keterbatasan atau tantangan. Banyak organisasi akan menghadapi masalah dan hambatan dalam upaya untuk menjadi pemimpin transformasional. Makalah ini akan menetapkan pentingnya kepemimpinan transformasional dan mengapa penyelidikannya harus diteliti secara menyeluruh dan memadai.

5.2.1 Latar Belakang dan Definisi Kepemimpinan Transformasional

Selama beberapa tahun, kepemimpinan transformasional telah menarik perhatian yang semakin besar dari perspektif akademis dan praktis. Meskipun memiliki sejarah yang panjang, konsep kepemimpinan transformasional diperkenalkan kembali dan diperluas secara signifikan oleh Bernard Bass pada akhir tahun 1980-an.

Berdasarkan gagasan Burns, Bass mengusulkan bahwa pemimpin transformasional adalah mereka yang meningkatkan moralitas dan etika pengikut mereka, mengubah mereka menjadi pemimpin itu sendiri, dan memotivasi mereka untuk melakukan upaya ekstra. Intinya, pemimpin transformasional menawarkan visi dan tujuan, mendorong orang untuk bergerak melampaui minat mereka sendiri, menciptakan rasa antusiasme, memprioritaskan kebutuhan pengikut mereka, memberdayakan mereka, dan menginspirasi pengikut untuk mencapai potensi tertinggi mereka.

Meskipun minat awal terhadap Burns dan yang lainnya, studi teoritis dan empiris tentang kepemimpinan transformasional menurun dengan cepat. Namun, sejak publikasi karya Bass yang berpengaruh, telah terjadi peningkatan yang signifikan dalam minat akademis dan organisasi terhadap kepemimpinan transformasional dan penerapannya di berbagai lingkungan dan negara. Di dunia saat ini, kepemimpinan transformasional telah menjadi bagian penting dari model kepemimpinan, di samping kepemimpinan transaksional.

Perbedaan antara kedua gaya kepemimpinan tersebut telah menjadi subjek penelitian yang konsisten, dengan studi ini berfokus secara eksklusif pada kepemimpinan transformasional. Jenis kepemimpinan ini memotivasi pengikut untuk bekerja melampaui level reguler mereka dan menumbuhkan loyalitas kepada pemimpin dan organisasi, tidak seperti kepemimpinan transaksional, yang memotivasi melalui kepentingan pribadi. Pemimpin transformasional memberikan stimulasi pribadi dan intelektual, bertindak sebagai agen perubahan, dan mendorong kreativitas dan inovasi

Mereka memimpin dengan memberi contoh, menantang norma, dan mendukung pengikut dalam mengambil risiko untuk mempercepat pertumbuhan bisnis. Transformasi terjadi ketika intervensi menghasilkan tingkat kompetensi yang sama sekali baru, yang menyebabkan perubahan signifikan dalam minat, emosi, nilai, dan tindakan orang. Untuk mewujudkan perubahan transformasional yang substansial, para pemimpin harus bekerja dengan pengikutnya untuk melampaui keterbatasan mereka, menyelaraskan dengan kebutuhan dan nilai inti mereka, dan merangsang pemikiran inovatif.

5.2.2 Pentingnya Kepemimpinan Transformasional dalam Konteks Organisasi

Kepemimpinan transformasional telah menarik banyak perhatian di kalangan peneliti maupun praktisi. Budaya organisasi merupakan inti dari dunia korporat yang terus berkembang. Perilaku, kepribadian, sikap, dan etika profesional anggota organisasi secara kolektif menggambarkan budaya yang sebenarnya. Mengubah budaya dan karakter organisasi, dan juga orang-orangnya, merupakan inti dari kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional selalu memperbarui diri dengan sikap yang memberi energi dan positif, yang membentuk budaya yang konstruktif dalam organisasi. Hal ini tentunya meningkatkan moral individu yang direkrut.

Merupakan kewajiban bagi para pemimpin untuk menciptakan pasukan anggota tim yang berdedikasi dan berkomitmen. Hanya tim yang berkomitmen seperti itu yang dapat menaklukkan pertandingan yang kalah dan menang, dan sebaliknya dalam suatu organisasi. Perempuan telah menunjukkan tingkat adaptasi yang lebih tinggi terhadap perubahan, meningkatkan efisiensi melalui kepuasan karyawan, fleksibilitas yang lebih baik dalam mengatasi pengambilan keputusan struktural, dan mengurangi kesulitan dan konflik dengan ikut serta dalam menyelesaikan gesekan.

Pemimpin perempuan telah ditemukan menekankan perhatian yang lebih baik terhadap rekan kerja mereka, dengan banyak penelitian menunjukkan

bahwa aspek pengasuhan dari kepemimpinan transformasional terkait erat dengan karakteristik perempuan. Seorang pemimpin transformasional mampu menciptakan rasa misi yang luas dan menanamkan kepuasan dalam pekerjaan individu. Hal ini juga menghasilkan motivasi yang lebih besar untuk melakukan yang terbaik dan meningkatkan kinerja pekerjaan para pengikut dengan mengubah dan memengaruhi mereka.

Emosi dan nilai-nilai diangkat oleh para pemimpin transformasional, mempromosikan para pengikut mereka ke tingkat kebutuhan yang lebih tinggi. Bagi organisasi, dorongan kegembiraan menggantikan kepentingan pribadi para pengikut dengan keingintahuan kelompok. Hal ini hanya dapat dicapai oleh para pemimpin transformasional yang kredibel. Inspirasi-inspirasi ini dapat mendorong hasil yang lebih besar dari tim mereka. Kepemimpinan transformasional, khususnya untuk sektor keuangan, menunjukkan kecocokan yang menjanjikan.

Hal ini karena masalah uang, tantangan pekerjaan ideal, dan keadaan bos yang ingin didengarkan oleh para responden. Sebuah studi kasus membahas seorang pemimpin transformasional yang mengelola tidak hanya pertumbuhan perusahaan tetapi juga menunjukkan ilustrasi yang sangat baik tentang kepemimpinan sebagai seorang individu. Penelitian tersebut menegaskan bahwa tim secara kolektif dan individu terus berkembang dan meningkatkan penjualan dan pendapatan hingga 7-8 kali lipat.

Kepemimpinan transformasional sangat erat kaitannya dengan kepemimpinan karismatik. Namun, gagasan ini tidak dapat disamakan dengan karisma. Kepemimpinan karismatik digambarkan sebagai atribut yang sangat eksklusif yang hanya dimiliki oleh sedikit orang. Pemimpin seperti itu memberikan pengaruh yang memiliki "artikulasi lisan dan energi karismatik" kepada para pengikutnya.

Diyakini bahwa semua pemimpin memiliki kapasitas untuk berfungsi sebagai pemimpin transformasional, terlepas dari pelatihan, pengalaman, dan faktor-faktor lainnya. Kepemimpinan transformasional dikaitkan

dengan berbagai karakteristik perilaku seperti pengaruh yang diidealkan, motivasi yang inspiratif, pertimbangan individual, dan stimulasi intelektual.

5.2.3 Eksplorasi Analitis Teori Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan terkemuka yang telah banyak digunakan dalam berbagai pengaturan organisasi modern di seluruh dunia. Pemimpin yang menunjukkan ciri-ciri kepemimpinan transformasional dipandang sebagai panutan bagi para pengikutnya, yang secara signifikan memengaruhi visi dan misi bersama mereka dan memotivasi mereka untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Bagian ini menyelidiki dasar-dasar teoritis kepemimpinan transformasional, mengeksplorasi elemen, konsep, dan model fundamentalnya, seperti perilaku pemimpin transformasional yang autentik, empat komponen inti, dan tiga perilaku kepemimpinan krusial yang berkontribusi pada praktik dan efektivitas perilaku pemimpin transformasional. Beberapa teori membedakan kepemimpinan transformasional dari jenis kepemimpinan lainnya, termasuk Model Kepemimpinan Rentang Penuh, Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota, dan Teori Jalur-Tujuan, yang masing-masing mengidentifikasi perilaku dan gaya pemimpin yang berbeda.

Dapat dikatakan bahwa keuntungan utama dari pendekatan model kepemimpinan ini adalah kemampuannya untuk menyajikan secara ringkas landasan teoritis kepemimpinan kontemporer serta data psikologis dan sosiologis tempat para pemimpin dan pengikut berinteraksi. Selama bertahun-tahun, pendekatan teoritis kepemimpinan transformasional telah memainkan peran penting dalam meningkatkan pemahaman tentang dinamika psikologis yang terlibat dalam hubungan pemimpin-pengikut.

Temuan penelitian kepemimpinan dalam konteks kepemimpinan transformasional, termasuk teori-teori yang mendasarinya, dapat memberikan dasar informatif untuk pengembangan atau peningkatan kepemimpinan dalam organisasi yang berlokasi di lingkungan nasional.

Dengan demikian, memahami gaya kepemimpinan yang didukung oleh teori-teori tersebut dapat memberikan kesempatan untuk menyelidiki teori kepemimpinan dalam konteks negara-negara dengan gaya kepemimpinan yang serupa sebagaimana didefinisikan dalam teori-teori yang dibahas.

5.2.4 Eksplorasi Analitis Teori Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional memiliki lima karakteristik yang menentukan. Karakteristik pertama adalah visi. Para pengikut perlu dimotivasi melalui artikulasi visi masa depan yang jelas dan pasti. Visi berbeda dari tujuan karena meskipun suatu tujuan dapat dicapai dan digantikan oleh tujuan lain, visi bersifat abadi dan tidak dapat dicapai untuk tujuan lain selain untuk menginspirasi, memberikan bimbingan, dan motivasi ke arah tujuan tersebut.

Karakteristik kedua adalah karisma, yang memungkinkan para pemimpin transformasional tampil sebagai sosok yang kuat, tegas, dominan, dan memiliki tujuan, serta mendorong rasa hormat dan kekaguman di antara para pengikutnya. Konsep pemimpin karismatik awalnya disebutkan sebagai "karunia khusus dari Tuhan" bagi pemimpin, yang mendukung pandangan pendewaan terhadap kepemimpinan karismatik.

Pemimpin transformasional umumnya memberdayakan pengikutnya dan memungkinkan mereka untuk mengambil inisiatif dan melampaui situasi saat ini. 'Pemberdayaan' dalam konteks kepemimpinan mengacu pada pemberian kebebasan kepada pengikut untuk membuat keputusan yaitu, memberikan otonomi yang berdaya atau membuat pengikut merasa lebih percaya diri dan berpengaruh tentang posisi organisasi mereka yaitu, memberi mereka kemandirian diri dan kendali.

Kepemimpinan transformasional memiliki dasar etika karena pemimpin transformasional adalah panutan bagi pengikut bawahan mereka. Dasar etika pemimpin transformasional ini mempromosikan konsep 'moralitas dan nilai' sebagai bagian dari karakteristik pemimpin transformasional. Kunci dalam keterlibatan orang, menurut teori kepemimpinan

transformatif, adalah bahwa pertukaran upaya merupakan hasil dari inspirasi dan tujuan bersama.

Berdasarkan hal ini, visi berperan penting, dibagikan, dan dikomunikasikan kepada semua orang, melalui ketergantungan pemimpin pada komunikasi yang sarat nilai. Nilai adalah tentang keyakinan terpenting yang dianut orang, baik sebagai individu maupun dalam lembaga. Akhirnya, agar dapat peka terhadap keprihatinan, kekhawatiran, ketakutan, dan reaksi emosional pribadi para pengikutnya, pemimpin transformatif perlu mampu terlibat dalam sesuatu seperti memfasilitasi apa yang dikenal sebagai 'Kecerdasan Emosional.'

5.2.5 Bukti Empiris tentang Efektivitas Kepemimpinan Transformatif

Bukti empiris menganalisis efektivitas gaya kepemimpinan transformatif dalam berbagai pengaturan organisasi. Berbagai temuan menunjukkan korelasi antara kepemimpinan transformatif dan hasil tim yang positif seperti kinerja tugas, kepuasan kerja, komitmen organisasi, keanggotaan dalam kelompok pemimpin, dan ambiguitas peran dan konflik peran yang lebih rendah. Studi yang dilaporkan terutama bergantung pada studi lapangan, survei, dan data kuesioner atau teknik sketsa terstruktur atau data dikumpulkan dengan metode kuantitatif eksperimental.

Pengumpulan data di lapangan, dibandingkan dengan kondisi terkontrol dari studi laboratorium, menambah tingkat validitas tertentu pada hasil. Selain itu, beberapa faktor mengkuantifikasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja organisasi. Di satu sisi, studi menunjukkan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan bergantung pada faktor kontekstual, dan temuan dari faktor tersebut harus ditafsirkan dengan hati-hati. Di sisi lain, studi yang berpengaruh diperlukan untuk berkontribusi secara substansial pada pengembangan teori yang mendasarinya.

Mengukur efek gaya kepemimpinan transformatif pada berbagai tingkatan relevan. Sementara sebagian besar studi mengukur efek pada

tingkat individu, yang lain mempertimbangkan efek tingkat kelompok, seperti memeriksa dampak pada budaya organisasi (Mehdiyev, 2024).

5.3 Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan Transaksional, yang juga dikenal sebagai kepemimpinan manajerial, berfokus pada peran pengawasan, organisasi, dan kinerja kelompok; kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin mendorong kepatuhan pengikutnya melalui penghargaan dan hukuman. Tidak seperti kepemimpinan Transformasional, pemimpin yang menggunakan pendekatan transaksional tidak ingin mengubah masa depan, mereka hanya ingin menjaga agar semuanya tetap sama. Para pemimpin ini memperhatikan pekerjaan pengikut untuk menemukan kesalahan dan penyimpangan. Jenis kepemimpinan ini efektif dalam situasi krisis dan darurat, serta ketika proyek perlu dilakukan dengan cara tertentu.

Dalam konteks hierarki kebutuhan Maslow, kepemimpinan transaksional bekerja pada tingkat dasar pemuasan kebutuhan, di mana pemimpin transaksional berfokus pada tingkat hierarki yang lebih rendah. Pemimpin transaksional menggunakan model pertukaran, dengan imbalan yang diberikan untuk pekerjaan yang baik atau hasil yang positif. Sebaliknya, orang dengan gaya kepemimpinan ini juga dapat menghukum pekerjaan yang buruk atau hasil yang negatif, hingga masalahnya teratasi.

Salah satu cara kepemimpinan transaksional berfokus pada kebutuhan tingkat yang lebih rendah adalah dengan menekankan kinerja tugas tertentu (Hargis, Wyatt and Piotrowski, 2001). Pemimpin transaksional efektif dalam menyelesaikan tugas tertentu dengan mengelola setiap bagian secara individual.

Pemimpin transaksional lebih mementingkan proses daripada ide-ide yang berwawasan ke depan. Tipe pemimpin ini berfokus pada penghargaan bersyarat (juga dikenal sebagai penguatan positif bersyarat) atau hukuman

bersyarat (juga dikenal sebagai penguatan negatif bersyarat). Penghargaan bersyarat (seperti pujian) diberikan ketika tujuan yang ditetapkan tercapai tepat waktu, lebih awal, atau untuk menjaga bawahan bekerja dengan kecepatan yang baik pada waktu yang berbeda selama penyelesaian.

Hukuman bersyarat (seperti skorsing) diberikan ketika kualitas atau kuantitas kinerja turun di bawah standar produksi atau tujuan dan tugas tidak terpenuhi sama sekali. Sering kali, hukuman bersyarat dijatuhkan atas dasar manajemen-dengan-pengecualian, di mana pengecualiannya adalah sesuatu yang salah. Dalam manajemen-dengan-pengecualian, ada rute aktif dan pasif. Manajemen-dengan-pengecualian aktif berarti bahwa pemimpin terus-menerus melihat kinerja setiap bawahan dan membuat perubahan pada pekerjaan bawahan untuk melakukan koreksi selama proses berlangsung.

Pemimpin manajemen-dengan-pengecualian pasif menunggu masalah muncul sebelum memperbaikinya. Dengan kepemimpinan transaksional yang diterapkan pada kebutuhan tingkat bawah dan lebih bergaya manajerial, ini merupakan dasar bagi kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada kebutuhan tingkat lebih tinggi (Odumeru and Ogbonna, 2013).

5.3.1 Faktor-Faktor Kunci yang Memengaruhi Pemimpin Transaksional

Kepemimpinan transaksional merupakan topik yang banyak dipelajari dalam bidang penelitian kepemimpinan. Sebagai gaya kepemimpinan yang menekankan pencapaian tujuan organisasi melalui mekanisme kekuasaan, penghargaan, dan hukuman, penting untuk memahami faktor-faktor utama yang memengaruhi pemimpin transaksional. Makalah ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor ini, memadukannya dengan literatur yang lebih luas, dan memberikan sintesis serta kesimpulan untuk setiap aspek.

1. Ciri-ciri Pribadi Pemimpin

Ciri-ciri pribadi pemimpin transaksional mendukung gaya kepemimpinan mereka, karena mereka memotivasi karyawan dan mencapai tujuan organisasi terutama melalui kekuasaan dan mekanisme penghargaan dan hukuman (Bono and Judge, 2004). Kepercayaan diri dan tekad sangat penting bagi pemimpin transaksional, yang harus memiliki tujuan dan rencana yang jelas dan mampu mengomunikasikannya dengan kuat.

Pengambilan keputusan yang efektif memungkinkan para pemimpin untuk membuat keputusan yang cepat dan akurat di bawah tekanan, memastikan bahwa organisasi mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar. Namun, kelebihan sifat-sifat ini dapat menyebabkan para pemimpin menjadi terlalu otoriter, egois, atau kurang empati, yang dapat memengaruhi kerja tim dan kekompakan.

Oleh karena itu, pemimpin transaksional juga harus memiliki empati dan kemampuan beradaptasi untuk lebih memahami kebutuhan dan emosi karyawan mereka, dan secara fleksibel menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka agar sesuai dengan situasi dan kebutuhan yang berbeda.

2. Budaya dan struktur organisasi

Kemampuan beradaptasi pemimpin transaksional dalam hal budaya dan struktur organisasi merupakan topik penting, karena budaya dan struktur yang berbeda dapat memengaruhi gaya dan sifat kepemimpinan pemimpin transaksional (House, Hanges and Javidan, 2004). Dalam lingkungan organisasi yang terstruktur dan stabil, pemimpin transaksional dapat mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, memanfaatkan sumber daya dan aturan serta regulasi yang tersedia, dan beroperasi secara efisien melalui wewenang serta mekanisme penghargaan dan hukuman.

Namun, pemimpin transaksional mungkin terbatas dalam budaya dan struktur organisasi yang lebih inovatif, fleksibel, dan terbuka karena gaya kepemimpinan mereka berfokus pada kekuasaan serta mekanisme

penghargaan dan hukuman yang tidak mendorong keterlibatan karyawan dan pengembangan pribadi.

3. Hubungan antara pemimpin dan karyawan

Hubungan antara pemimpin dan karyawan sangat penting bagi efektivitas organisasi, dan pemimpin transaksional harus membangun hubungan yang adil dan setara berdasarkan pertukaran manfaat (Graen and Uhl-Bien, 1995). Pemimpin transaksional berfokus pada pertukaran manfaat dan pencapaian tujuan, sehingga hubungan mereka dengan karyawan cenderung lebih bersifat transaksional. Hasilnya, pemimpin transaksional dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan efektivitas organisasi berdasarkan rasa saling percaya, rasa hormat, dan kepentingan bersama.

Namun, hubungan tersebut dapat merusak moral karyawan dan stabilitas organisasi jika pemimpin transaksional hanya peduli dengan kepentingan mereka atau jika karyawan merasa dieksploitasi. Oleh karena itu, pemimpin transaksional perlu berfokus pada kepentingan dan kebutuhan karyawan mereka dan membangun hubungan yang adil dan setara untuk meningkatkan moral karyawan dan stabilitas organisasi.

4. Lingkungan eksternal dan perubahan pasar

Keberhasilan pemimpin transaksional bergantung pada ketajaman dan ketahanan mereka terhadap perubahan di lingkungan eksternal dan pasar (Hrebiniak and Joyce, 1985). Mereka harus sangat waspada dan memantau dengan saksama perubahan tren pasar, dinamika persaingan, permintaan konsumen, serta kebijakan dan peraturan. Pemimpin harus fleksibel dan inovatif, terus berinovasi, dan mencari model dan peluang bisnis baru untuk menciptakan lebih banyak peluang bisnis dan keunggulan kompetitif bagi organisasi.

Pada saat yang sama, para pemimpin harus menilai situasi, menghindari kehilangan arah selama perubahan, dan bekerja sama erat dengan karyawan untuk mengatasi tantangan dan peluang pasar serta menciptakan lingkungan eksternal dan iklim organisasi yang lebih baik. Namun,

bersikap lambat dalam bereaksi atau terlalu konservatif dapat menyebabkan hilangnya peluang atau dikalahkan oleh pesaing. Oleh karena itu, pemimpin transaksional harus waspada, peka, dan mahir dalam mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang.

5. Strategi dan pengambilan keputusan pemimpin

Pemimpin transaksional harus mahir dalam merumuskan strategi dan membuat keputusan sebagai respons terhadap perubahan lingkungan eksternal dan pasar (Chandler and Hanks, 1994). Hal ini melibatkan pemantauan ketat terhadap tren pasar, dinamika persaingan, permintaan konsumen, serta kebijakan dan peraturan. Dengan bersikap fleksibel dan inovatif, para pemimpin dapat menciptakan lebih banyak peluang bisnis dan keunggulan kompetitif bagi organisasi.

Pada saat yang sama, pemimpin transaksional harus tetap fokus selama periode perubahan, berkolaborasi dengan karyawan untuk mengatasi tantangan dan peluang pasar, serta membina lingkungan eksternal dan iklim organisasi yang kondusif. Namun, pengambilan keputusan yang lambat atau konservatif dapat menyebabkan hilangnya peluang dan kerugian kompetitif. Oleh karena itu, pemimpin transaksional harus proaktif, mudah beradaptasi, dan mampu menyesuaikan strategi dan keputusan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif sekaligus mengurangi risiko.

5.3.2 Wawasan Manajemen dari Praktik Penelitian Pemimpin Transaksional

Kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang krusial dalam organisasi. Tinjauan ini bertujuan untuk mensintesis temuan-temuan utama dari penelitian kepemimpinan transaksional dan mengintegrasikannya dengan literatur yang lebih luas, memberikan wawasan mengenai aspek-aspek penting dari gaya kepemimpinan ini.

1. Penekanan pada manajemen kinerja

Pemimpin transaksional memberi penekanan kuat pada manajemen kinerja untuk mendorong pengembangan organisasi jangka panjang dan pertumbuhan berkelanjutan (Locke and Latham, 1990). Dengan menetapkan tujuan dan indikator kinerja utama (KPI) yang jelas, para pemimpin ini dapat melacak kemajuan secara efisien dan membuat penyesuaian yang diperlukan untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi. Namun, para kritikus berpendapat bahwa penekanan berlebihan pada metrik kinerja dapat mengarah pada pemikiran jangka pendek dan merusak inovasi dan kreativitas.

2. Penekanan pada kerja sama tim

Aspek penting lain dari kepemimpinan transaksional adalah fokusnya pada kerja sama tim. Para pemimpin ini mendorong kolaborasi dan berkonsentrasi pada pembangunan tim dan budaya organisasi yang efektif. Dengan mendorong komunikasi dan interaksi yang positif, kepercayaan dan kerja sama di antara anggota tim terjalin, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi (Tuckman, 1965). Meskipun demikian, tantangannya tetap untuk mencapai keseimbangan antara kerja sama tim dan otonomi individu, karena penekanan yang berlebihan pada kolaborasi dapat menghambat pemikiran dan pengambilan keputusan yang independen.

3. Penekanan pada perubahan organisasi

Pemimpin transaksional menyadari pentingnya perubahan organisasi dan mahir dalam mendorong transformasi dan peningkatan (Kotter, 1995). Mereka unggul dalam mengidentifikasi peluang dan tantangan serta mengambil langkah-langkah untuk menanggapi perubahan, memastikan bahwa organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan persaingan pasar. Meskipun kemampuan beradaptasi ini penting, pemimpin transaksional juga harus memastikan bahwa mereka tidak

melupakan nilai-nilai inti organisasi dan visi jangka panjang dalam mengejar perubahan.

4. Penekanan pada pengembangan karyawan

Fokus pada pengembangan karyawan merupakan aspek penting lain dari kepemimpinan transaksional. Para pemimpin ini meningkatkan keterampilan dan kualitas karyawan mereka dengan menyediakan kesempatan pelatihan dan pengembangan (Noe, Hollenbeck and Gerhart, 2006). Mereka percaya bahwa karyawan merupakan sumber daya penting bagi organisasi, dan hanya dengan terus meningkatkan kemampuan dan kualitas mereka, mereka dapat mendorong pengembangan berkelanjutan. Namun, kritik terhadap pendekatan ini adalah bahwa pendekatan ini dapat menciptakan ketergantungan pada pemimpin, sehingga membatasi kemampuan karyawan untuk tumbuh dan berkembang secara mandiri.

5. Penekanan pada layanan pelanggan

Pemimpin transaksional berkonsentrasi pada layanan pelanggan, dengan mempertimbangkan pelanggan sebagai pemangku kepentingan organisasi yang penting (Zeithaml, Berry and Parasuraman, 1996). Dengan memahami kebutuhan dan harapan pelanggan, para pemimpin ini menyediakan produk dan layanan berkualitas tinggi, sehingga memperoleh kepercayaan dan loyalitas pelanggan. Meskipun berpusat pada pelanggan sangat penting, para pemimpin transaksional harus berhati-hati untuk tidak memprioritaskan kepuasan pelanggan dengan mengorbankan kesejahteraan dan kepuasan karyawan (Dong, 2023).

Bab 6

Kepemimpinan Adaptif: Kunci Bertahan di Era Perubahan Cepat

6.1 Konsep Dasar Kepemimpinan Adaptif

Dalam era globalisasi dan digitalisasi yang berkembang pesat, perubahan menjadi keniscayaan yang tidak dapat dihindari. Fenomena seperti pandemi global, disrupsi teknologi, krisis ekonomi, dan perubahan iklim menimbulkan tantangan kompleks bagi berbagai sektor, termasuk pemerintahan, pendidikan, dan bisnis. Organisasi dan individu yang tidak mampu beradaptasi dengan cepat berisiko tertinggal atau bahkan kehilangan eksistensinya. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan kepemimpinan yang tidak hanya menjaga stabilitas organisasi tetapi juga tangguh dalam menghadapi perubahan yang kompleks. Kepemimpinan adaptif muncul sebagai respons terhadap kebutuhan ini.

Kepemimpinan adaptif adalah pendekatan yang menekankan kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan diri dengan situasi baru, mengelola ketidakpastian, dan memberdayakan tim dalam menghadapi tantangan yang tidak terduga. Berbeda dengan kepemimpinan tradisional yang mengandalkan otoritas dan solusi teknis, kepemimpinan adaptif mendorong pembelajaran, eksperimen, dan kolaborasi dalam menghadapi masalah yang kompleks (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009). Pemimpin adaptif tidak hanya memimpin dengan otoritas tetapi juga menciptakan ruang bagi pembelajaran dan inovasi.

Konsep ini semakin relevan di tengah tantangan global saat ini. Misalnya, pandemi COVID-19 telah menguji kemampuan adaptasi organisasi dan pemimpin dalam merespons krisis yang belum pernah terjadi sebelumnya. Pemimpin yang mampu beradaptasi dengan cepat, mengambil keputusan yang tepat, dan menjaga komunikasi yang efektif telah menunjukkan keberhasilan dalam mengelola krisis ini (Cote, 2022). Selain itu, disrupti teknologi dan perubahan iklim menuntut pemimpin untuk terus belajar dan berinovasi agar organisasi tetap relevan dan berkelanjutan (Groth, 2023).

Artikel ini bertujuan untuk mengupas secara mendalam konsep kepemimpinan adaptif, tantangan yang dihadapi di era perubahan cepat, strategi yang dapat diterapkan, serta studi kasus yang relevan sebagai inspirasi dalam menerapkan kepemimpinan ini. Dengan memahami dan mengimplementasikan prinsip-prinsip kepemimpinan adaptif, diharapkan organisasi dan individu dapat lebih siap menghadapi dinamika perubahan yang terus berlangsung.

Kepemimpinan adaptif adalah pendekatan kepemimpinan yang dikembangkan oleh Ronald Heifetz dari Harvard University, yang menekankan pentingnya kemampuan pemimpin untuk membantu individu dan organisasi beradaptasi dengan realitas baru serta menavigasi perubahan yang tidak dapat dihindari. Pendekatan ini berakar pada prinsip bahwa tidak semua tantangan dapat diselesaikan dengan solusi teknis;

banyak di antaranya memerlukan perubahan nilai, sikap, dan perilaku dari pemimpin maupun pengikutnya (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009).

Heifetz membedakan antara masalah teknis dan tantangan adaptif. Masalah teknis adalah permasalahan yang solusinya sudah diketahui dan dapat diatasi dengan keahlian yang ada. Sebaliknya, tantangan adaptif memerlukan pembelajaran baru, perubahan nilai, dan inovasi karena solusi sebelumnya tidak memadai (Heifetz & Laurie, 1997).

Karakteristik utama pemimpin adaptif meliputi:

1. Kesadaran terhadap perubahan lingkungan: Pemimpin adaptif memiliki kepekaan terhadap dinamika lingkungan dan mampu mengidentifikasi perubahan yang memengaruhi organisasi.
2. Kemampuan berpikir sistemik dan strategis: Mereka mampu melihat hubungan antar elemen dalam sistem dan merancang strategi yang holistik untuk menghadapi tantangan (Hubbard, Thatcher, & Barrett, 2025).
3. Fleksibilitas dalam pengambilan keputusan: Pemimpin adaptif bersedia menyesuaikan pendekatan mereka berdasarkan situasi dan informasi baru yang muncul.
4. Kemauan untuk mendengarkan dan menerima umpan balik: Mereka terbuka terhadap masukan dari berbagai pihak dan menggunakan umpan balik untuk memperbaiki kinerja dan strategi.
5. Ketangguhan emosional dalam menghadapi tekanan: Pemimpin adaptif mampu mengelola emosi mereka dan tetap tenang dalam situasi krisis, serta mendukung tim mereka untuk tetap fokus dan termotivasi.

Berbeda dengan kepemimpinan tradisional yang cenderung memusatkan kekuasaan dan mengandalkan pengalaman masa lalu, kepemimpinan adaptif lebih responsif terhadap dinamika yang berubah. Pemimpin adaptif

menyadari bahwa solusi lama belum tentu relevan untuk masalah baru. Oleh karena itu, mereka terbuka terhadap ide-ide baru dan berani mencoba pendekatan yang belum pernah dilakukan sebelumnya (Heifetz et al., 2009).

Selain itu, pendekatan kepemimpinan adaptif juga menekankan pentingnya kolaborasi dan partisipasi aktif dari anggota tim dalam proses adaptasi. Pemimpin adaptif tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga menciptakan ruang bagi pembelajaran, eksperimen, dan inovasi bersama. Hal ini memungkinkan organisasi untuk lebih fleksibel dan tangguh dalam menghadapi perubahan yang kompleks (McAuley, 2021).

6.2 Tantangan Di Era Perubahan Cepat

Perubahan yang cepat dan kompleks menimbulkan tantangan multidimensional bagi para pemimpin. Beberapa tantangan utama meliputi disrupsi teknologi, pergeseran nilai generasi baru, dan krisis global seperti pandemi COVID-19.

1. Disrupsi Teknologi

Kemajuan teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), big data, dan otomatisasi telah mengubah cara kerja dan interaksi dalam organisasi. Menurut Imutan (2024), disrupsi teknologi menuntut pemimpin untuk mampu menavigasi ketidakpastian yang ditimbulkan oleh inovasi digital yang terus berkembang. Pemimpin yang tidak memiliki pemahaman tentang teknologi akan kesulitan mengarahkan tim menuju transformasi digital yang efektif. Ketidakmampuan dalam mengelola perubahan teknologi dapat menyebabkan penurunan keterlibatan karyawan dan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, pemimpin adaptif perlu mengembangkan literasi digital serta mendorong budaya

pembelajaran berkelanjutan untuk menghadapi tantangan ini secara strategis.

2. Pergeseran Nilai Generasi Baru

Generasi milenial dan generasi Z memiliki ekspektasi yang berbeda terhadap lingkungan kerja dibandingkan generasi sebelumnya. Menurut penelitian Wibowo et al. (2025), generasi ini lebih menghargai fleksibilitas, kerja tim, dan makna dalam pekerjaan, dibandingkan struktur hierarki atau gaya kepemimpinan yang otoriter. Hal ini menjadi tantangan bagi para pemimpin konvensional yang terbiasa menggunakan pendekatan top-down. Pemimpin adaptif perlu memiliki empati, mendengarkan dengan aktif, serta mampu menciptakan ruang kerja yang inklusif dan kolaboratif agar mampu memaksimalkan potensi anggota tim lintas generasi.

3. Krisis Global: Pandemi COVID-19

Pandemi COVID-19 telah menjadi ujian nyata terhadap efektivitas kepemimpinan dalam skala global. Menurut Ramalingam, Wild, dan Ferrari (2020), kepemimpinan adaptif terbukti menjadi kunci dalam membentuk respons organisasi terhadap krisis yang penuh ketidakpastian ini. Organisasi yang mampu bertahan adalah mereka yang dipimpin oleh individu yang cepat tanggap, mampu mengambil keputusan yang tidak populer namun strategis, serta menjaga komunikasi yang terbuka dan transparan dengan seluruh anggota tim. Hal ini sejalan dengan pendapat Macpherson dan 't Hart (2020), yang menekankan bahwa pemimpin adaptif dalam situasi krisis perlu mengelola tekanan emosional, menjaga semangat kolektif, dan membangun kepercayaan untuk menavigasi masa-masa sulit. Tanpa adanya kepemimpinan adaptif, banyak organisasi gagal melakukan penyesuaian yang cepat, yang

pada akhirnya mengakibatkan keruntuhan sistem internal maupun eksternal.

6.3 Strategi Kunci Dalam Menerapkan Kepemimpinan Adaptif

Dalam menghadapi dinamika perubahan yang cepat dan kompleks, pemimpin adaptif dituntut untuk menerapkan strategi yang terstruktur dan kontekstual guna memastikan organisasi tetap relevan dan kompetitif.

Pertama, membangun budaya belajar dalam organisasi menjadi fondasi utama. Pemimpin adaptif mendorong lingkungan di mana individu merasa aman untuk mengevaluasi praktik kerja, terbuka terhadap kesalahan, dan belajar dari kegagalan. Saabye dan Kristensen (2025) menekankan bahwa pemimpin yang secara aktif memfasilitasi pembelajaran dapat mendorong perubahan dan membangun keterampilan pemecahan masalah karyawan. Budaya belajar ini menciptakan organisasi yang tangguh dan siap menghadapi tantangan yang tidak terduga.

Kedua, keterlibatan tim dalam proses pengambilan keputusan merupakan strategi penting. Dengan melibatkan anggota tim, pemimpin tidak hanya meningkatkan rasa memiliki, tetapi juga memperkaya perspektif dalam menemukan solusi. Saeed et al. (2023) menunjukkan bahwa keterlibatan anggota tim dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan inovasi organisasi. Diskusi terbuka dan brainstorming menjadi sarana penting dalam menghasilkan keputusan yang adaptif.

Ketiga, pengelolaan emosi dan konflik dengan bijak menjadi keterampilan esensial bagi pemimpin adaptif. Dalam situasi krisis, emosi negatif dapat merusak dinamika tim. Pemimpin yang adaptif mampu menjadi penyeimbang emosi, menjaga kestabilan psikologis tim, dan menciptakan suasana yang mendukung kerja sama. Zhang et al. (2015) menyoroti bahwa

kecerdasan emosional berperan penting dalam manajemen konflik dan efektivitas kepemimpinan dalam organisasi.

Keempat, kemampuan komunikasi yang kuat dan ketajaman dalam membaca perubahan lingkungan sangat diperlukan. Komunikasi yang terbuka dan empatik memudahkan proses adaptasi dan menumbuhkan kepercayaan tim. Selain itu, pemimpin juga perlu mengembangkan ketajaman dalam membaca perubahan lingkungan agar dapat mengantisipasi tantangan sejak dini. Saeed et al. (2023) menekankan bahwa kepemimpinan adaptif memoderasi hubungan antara organisasi pembelajar dan inovasi organisasi, menunjukkan pentingnya komunikasi yang efektif dalam menghadapi perubahan.

Dengan menerapkan strategi-strategi tersebut, pemimpin adaptif dapat membimbing organisasi melalui perubahan yang kompleks dan memastikan keberlanjutan serta kesuksesan jangka panjang.

6.4 Studi Kasus: Kepimpinan Adaptif Dalam Praktik

Kepemimpinan adaptif telah menjadi pendekatan yang krusial dalam menghadapi tantangan kompleks dan dinamis di berbagai sektor. Beberapa tokoh dunia telah menunjukkan bagaimana penerapan kepemimpinan adaptif dapat membawa perubahan signifikan dalam organisasi dan masyarakat.

Jacinda Ardern, Perdana Menteri Selandia Baru (2017–2023), merupakan contoh nyata dari pemimpin adaptif yang sukses menghadapi berbagai krisis nasional. Ketika pandemi COVID-19 melanda dunia, Ardern mengambil langkah-langkah cepat dan tegas, termasuk penutupan perbatasan dan kebijakan lockdown nasional secara dini.

Lebih dari itu, gaya komunikasinya yang terbuka, empatik, dan konsisten menciptakan kepercayaan masyarakat, yang merupakan inti dari

kepemimpinan adaptif. Ia tidak hanya memimpin secara teknis, tetapi juga secara emosional dengan menunjukkan kepedulian dan mendengarkan kebutuhan rakyatnya. Hal ini mencerminkan bagaimana pemimpin adaptif mampu mengelola ketidakpastian sambil menjaga semangat kolektif.

Contoh lain datang dari sektor bisnis, yaitu Satya Nadella, CEO Microsoft sejak 2014. Di bawah kepemimpinannya, Microsoft mengalami transformasi budaya yang signifikan. Nadella menerapkan prinsip growth mindset, mendorong pembelajaran berkelanjutan, dan mengubah struktur organisasi menjadi lebih kolaboratif dan terbuka terhadap inovasi. Ia juga menggeser fokus perusahaan dari sistem operasi Windows ke layanan cloud seperti Azure, sebagai respons terhadap perubahan tren teknologi global. Transformasi ini mencerminkan karakteristik utama kepemimpinan adaptif: fleksibilitas, kemampuan berpikir strategis, dan komitmen terhadap pembelajaran.

Di Indonesia, penerapan kepemimpinan adaptif dapat ditemukan pada Nadiem Makarim, Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. Inisiatif “Merdeka Belajar” yang diluncurkannya adalah respons terhadap kebutuhan mendesak untuk reformasi pendidikan yang fleksibel, kontekstual, dan berbasis teknologi. Dalam menghadapi tantangan pandemi, Nadiem juga mendorong penggunaan platform digital serta fleksibilitas kurikulum untuk menyesuaikan dengan kondisi daerah masing-masing. Upaya ini mencerminkan keberanian dalam mengambil keputusan baru dan mendorong kolaborasi lintas sektor.

Melalui berbagai contoh tersebut, dapat dilihat bahwa kepemimpinan adaptif bukan hanya teori, tetapi juga praktik nyata yang memberikan hasil positif ketika diterapkan dengan konsisten. Studi kasus ini menunjukkan bahwa keberhasilan dalam menghadapi perubahan kompleks sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mendengar, belajar, berinovasi, dan membangun kepercayaan.

6.5 Kepimpinan Adaptif Dalam Berbagai Sektor

Kepemimpinan adaptif tidak hanya menjadi teori yang relevan dalam literatur manajemen, tetapi juga terbukti efektif diterapkan oleh sejumlah pemimpin dunia dalam merespons tantangan krisis maupun perubahan organisasi. Salah satu contoh paling mencolok adalah Jacinda Ardern, Perdana Menteri Selandia Baru, yang dinilai berhasil menerapkan kepemimpinan adaptif selama masa pandemi COVID-19.

Menurut Martin-Anatias (2021), Ardern menunjukkan kepemimpinan yang inklusif dan empatik dengan membangun komunikasi terbuka melalui platform digital seperti Facebook Live, yang secara efektif menurunkan jarak antara pemimpin dan masyarakat, sekaligus membentuk solidaritas dalam situasi darurat. Ia tidak hanya menerapkan kebijakan lockdown yang tegas, tetapi juga memastikan adanya perhatian terhadap kesejahteraan mental dan sosial masyarakat sebuah refleksi nyata dari prinsip dasar kepemimpinan adaptif.

Dalam dunia korporasi, Satya Nadella sebagai CEO Microsoft juga menjadi figur penting yang mencerminkan kepemimpinan adaptif. Nadella mengubah budaya kerja Microsoft dari kompetitif dan silo menjadi kolaboratif dan terbuka. Ia mendorong penerapan growth mindset di seluruh level organisasi, memungkinkan inovasi dan pembelajaran menjadi bagian dari rutinitas kerja. Menurut Fast Company (2024), Nadella menggambarkan budaya baru Microsoft hanya dengan tiga kata: “Learn it all,” menekankan pentingnya pemimpin dan karyawan untuk terus belajar dan berkembang di tengah dinamika yang berubah.

Sementara itu, di Indonesia, Ridwan Kamil sebagai Gubernur Jawa Barat menjadi contoh nyata penerapan kepemimpinan adaptif dalam konteks pemerintahan daerah. Menurut Hoerudin (2021), Ridwan Kamil secara aktif mengembangkan berbagai platform digital seperti Pikobar (Pusat Informasi dan Koordinasi COVID-19 Jawa Barat) yang memudahkan

masyarakat mendapatkan layanan publik dan informasi terkini selama pandemi. Ia juga menunjukkan keterbukaan terhadap masukan masyarakat, serta keberanian untuk mengadopsi kebijakan berbasis data dan teknologi. Strategi ini menunjukkan kemampuannya dalam membaca perubahan lingkungan sosial-politik dan meresponsnya secara cepat dan fleksibel.

Ketiga figur tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif bukan hanya soal kemampuan membuat keputusan di tengah ketidakpastian, tetapi juga mencakup keberanian untuk mengubah budaya organisasi, memperkuat empati dalam komunikasi, serta memanfaatkan teknologi secara strategis dalam proses adaptasi.

6.6 Implikasi Bagi Pemimpin Masa Depan

Pemimpin masa depan dihadapkan pada tantangan yang semakin kompleks dan dinamis, menuntut penguasaan berbagai kompetensi esensial untuk menghadapi perubahan zaman. Kecerdasan emosional, kemampuan berpikir kritis, komunikasi efektif, dan literasi teknologi menjadi fondasi utama dalam membentuk kepemimpinan yang adaptif dan transformatif.

Kecerdasan emosional (emotional intelligence) adalah kemampuan untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri serta orang lain. Menurut Goleman (1995), kecerdasan emosional mencakup kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial. Pemimpin dengan kecerdasan emosional yang tinggi mampu membangun hubungan yang kuat, mengelola konflik, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Hal ini sejalan dengan temuan Verywell Mind (2024) yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan kepemimpinan, terutama dalam situasi yang menuntut empati dan komunikasi yang efektif.

Kemampuan berpikir kritis memungkinkan pemimpin untuk menganalisis informasi secara objektif, mengevaluasi berbagai perspektif, dan membuat keputusan yang tepat. Skillsoft (2025) menekankan bahwa berpikir kritis adalah keterampilan utama yang harus dikembangkan oleh pemimpin untuk menghadapi tantangan kompleks dan membuat keputusan yang berdampak positif bagi organisasi.

Komunikasi efektif adalah keterampilan yang tak kalah penting. Pemimpin harus mampu menyampaikan visi, mendengarkan masukan, dan membangun dialog yang konstruktif dengan berbagai pihak. Menurut AIHR (2023), komunikasi yang jelas dan empatik membantu menciptakan kepercayaan dan kolaborasi dalam tim, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi.

Literasi teknologi menjadi kompetensi krusial di era digital. Pemimpin harus memahami dan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan inovasi. AIM (2023) menyatakan bahwa pemimpin yang melek teknologi dapat mengintegrasikan alat digital dalam strategi bisnis, memfasilitasi kerja jarak jauh, dan merespons perubahan pasar dengan cepat.

Untuk mengembangkan kompetensi-kompetensi tersebut, pelatihan kepemimpinan harus dirancang secara holistik, tidak hanya fokus pada aspek teknis, tetapi juga pada pembentukan karakter yang tangguh dan responsif. Menurut Jointhecollective.com (2024), program pelatihan yang efektif mencakup latihan adaptif, pembelajaran berbasis pengalaman, dan dukungan dari mentor yang berpengalaman.

Organisasi juga berperan penting dalam menciptakan ekosistem yang mendukung pertumbuhan kepemimpinan adaptif. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan ruang untuk inovasi, pelatihan berkelanjutan, dan sistem umpan balik yang konstruktif. Divakaran (2025) menekankan bahwa organisasi yang mendorong budaya belajar dan kolaborasi akan menghasilkan pemimpin yang mampu menghadapi perubahan dengan percaya diri dan fleksibilitas.

Dengan demikian, pemimpin masa depan tidak hanya berperan sebagai penentu arah, tetapi juga sebagai fasilitator perubahan yang memberdayakan orang lain, mendorong inovasi, dan menciptakan nilai tambah bagi organisasi dan masyarakat.

Kepemimpinan adaptif menjadi kunci bertahan di era perubahan cepat yang ditandai dengan kompleksitas dan ketidakpastian. Melalui karakteristik yang fleksibel, terbuka terhadap pembelajaran, serta kemampuan mengelola tim secara empatik, pemimpin adaptif mampu membawa organisasi melewati tantangan yang tidak terduga. Di berbagai sektor, kepemimpinan ini terbukti efektif dalam mengarahkan perubahan, mendorong inovasi, dan menciptakan keberlanjutan. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan adaptif menjadi hal yang mendesak untuk memastikan ketahanan dan kemajuan organisasi di masa depan.

Bab 7

Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan

7.1 Pendahuluan

Kecerdasan emosional (emotional intelligence/EI) merujuk pada kemampuan individu untuk mengenali, memahami, mengelola, dan mengendalikan emosi, baik dalam diri sendiri maupun dalam hubungan dengan orang lain. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Daniel Goleman pada tahun 1995 dan sejak saat itu semakin diterima sebagai elemen penting dalam keberhasilan kepemimpinan.

Di dunia organisasi, kepemimpinan yang efektif tidak hanya mengandalkan keterampilan teknis dan kecerdasan kognitif (IQ), tetapi juga kemampuan untuk mengelola emosi dengan bijak dalam berbagai situasi. Kecerdasan emosional dianggap sebagai keterampilan yang krusial untuk membangun hubungan yang sehat, memotivasi tim, dan mengelola konflik secara produktif.

Seorang pemimpin dengan kecerdasan emosional yang tinggi mampu mengenali perasaan mereka sendiri dan orang lain, serta menggunakan pemahaman ini untuk memandu keputusan yang lebih baik, meningkatkan komunikasi, dan mendorong keterlibatan tim. Hal ini membuat kecerdasan emosional dalam kepemimpinan menjadi faktor yang sangat menentukan dalam membentuk iklim kerja yang positif dan berkelanjutan. Pemimpin yang mampu mengelola emosi dengan efektif dapat menciptakan lingkungan yang lebih inklusif, empatik, dan terbuka terhadap perubahan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja tim dan kesuksesan organisasi.

Dengan demikian, kecerdasan emosional dalam kepemimpinan bukan hanya menjadi elemen pelengkap, tetapi juga merupakan kompetensi dasar yang membentuk pemimpin yang tidak hanya menginspirasi, tetapi juga mampu mendengarkan, memahami kebutuhan karyawan, dan membimbing mereka menuju pencapaian tujuan bersama.

7.2 Definisi Kecerdasan Emosional (EI)

Kecerdasan emosional (Emotional Intelligence/EI) adalah kemampuan seseorang untuk mengenali, memahami, mengelola, dan mengendalikan emosi diri sendiri serta mengenali, memahami, dan memengaruhi emosi orang lain. Kecerdasan emosional melibatkan kemampuan untuk mengelola perasaan secara efektif dalam berbagai situasi dan berinteraksi dengan orang lain secara empatik dan produktif (Igbokwe et al., 2023).

Konsep kecerdasan emosional pertama kali diperkenalkan oleh Peter Salovey dan John Mayer pada tahun 1990, dan lebih lanjut dipopulerkan oleh Daniel Goleman pada tahun 1995, yang mengemukakan bahwa EI berkontribusi lebih besar terhadap kesuksesan pribadi dan profesional dibandingkan dengan kecerdasan intelektual (IQ) (Farmer et al., 2020).

Kecerdasan emosional memainkan peran penting dalam hubungan antar individu, terutama dalam konteks organisasi dan kepemimpinan, di mana kemampuan untuk berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang sehat

dan produktif sangat dibutuhkan. EI tidak hanya mengarah pada pengelolaan emosi pribadi, tetapi juga memungkinkan seseorang untuk bekerja secara efektif dengan orang lain, mengelola stres, dan menanggapi tantangan dengan cara yang konstruktif (Serrat, 2017).

7.3 Elemen Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional (Emotional Intelligence/EI) adalah kemampuan untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi, baik pada diri sendiri maupun orang lain.

Daniel Goleman, yang mempopulerkan konsep kecerdasan emosional, mengidentifikasi lima elemen utama yang membentuk EI yaitu:

1. Kesadaran Diri: Kemampuan untuk Mengenali dan Memahami Emosi Diri Sendiri

Kesadaran diri adalah kemampuan untuk mengenali dan memahami perasaan dan emosi diri sendiri, serta menyadari bagaimana perasaan tersebut memengaruhi pikiran dan tindakan. Ini adalah langkah pertama untuk meningkatkan kecerdasan emosional. Individu yang memiliki kesadaran diri yang tinggi mampu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka, serta memahami pengaruh emosi terhadap perilaku mereka dalam situasi tertentu (Biswas & Rahman, 2021). Kesadaran diri memungkinkan individu untuk lebih mengenali reaksi mereka terhadap stres, konflik, dan tantangan, yang selanjutnya membantu mereka mengelola emosi mereka dengan lebih efektif.

2. Pengelolaan Diri: Kemampuan untuk Mengendalikan Emosi dan Perilaku dalam Situasi yang Menantang

Pengelolaan diri adalah kemampuan untuk mengendalikan emosi dan perilaku dalam situasi yang penuh tekanan atau ketika

dihadapkan pada konflik. Ini mencakup kemampuan untuk tetap tenang dan menanggapi situasi dengan bijak meskipun emosi negatif muncul, seperti marah, frustrasi, atau kecemasan. Pengelolaan diri juga mencakup kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, mengendalikan dorongan impulsif, dan mengelola stres dengan cara yang sehat (Turray, 2016). Pemimpin yang memiliki pengelolaan diri yang baik cenderung dapat mempertahankan fokus, membuat keputusan yang rasional, dan tetap memotivasi tim meskipun dalam situasi sulit.

3. **Motivasi: Kemampuan untuk Mengarahkan Emosi untuk Mencapai Tujuan dan Meningkatkan Kinerja**

Motivasi dalam konteks kecerdasan emosional merujuk pada kemampuan untuk mengarahkan emosi untuk mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja. Individu yang memiliki motivasi yang tinggi mampu mengatasi hambatan dan tetap fokus pada pencapaian tujuan jangka panjang, meskipun menghadapi kesulitan atau kegagalan. Mereka tidak hanya termotivasi oleh hadiah eksternal (seperti gaji atau pengakuan), tetapi juga oleh kepuasan intrinsik yang datang dari pencapaian pribadi dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Pemimpin yang memiliki motivasi tinggi dapat menginspirasi dan mendorong anggota tim untuk mencapai hasil yang lebih baik, meskipun dalam situasi yang penuh tantangan.

4. **Empati: Kemampuan untuk Memahami Emosi Orang Lain dan Merespons dengan Cara yang Tepat**

Empati adalah kemampuan untuk memahami perasaan orang lain, mengidentifikasi perasaan mereka, dan merespons dengan cara yang sesuai. Empati memungkinkan individu untuk menyadari kebutuhan dan perspektif orang lain, serta merespons dengan cara

yang mendukung dan konstruktif. Ini sangat penting dalam membangun hubungan yang kuat dan dalam mengelola konflik di tempat kerja. Pemimpin yang empatik dapat mendengarkan kekhawatiran anggota tim mereka, memberikan dukungan yang dibutuhkan, dan menciptakan lingkungan yang inklusif dan harmonis (Jadhav & Gupta, 2014).

5. Keterampilan Sosial: Kemampuan untuk Membangun Hubungan yang Kuat dan Efektif dengan Orang Lain

Keterampilan sosial merujuk pada kemampuan untuk berinteraksi dengan orang lain secara efektif, membangun hubungan yang kuat, dan bekerja dalam tim. Individu dengan keterampilan sosial yang tinggi memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas, menyelesaikan konflik dengan bijaksana, dan mengelola hubungan interpersonal dengan cara yang positif. Keterampilan sosial juga mencakup kemampuan untuk memimpin tim, menginspirasi orang lain, dan membina hubungan yang produktif dengan rekan kerja, atasan, dan pelanggan (Subramanian & Yen, 2013). Pemimpin yang memiliki keterampilan sosial yang baik mampu menciptakan tim yang solid dan mendukung terciptanya suasana kerja yang positif.

7.4 Mengapa Kecerdasan Emosional Lebih Penting dari IQ dalam Kepemimpinan

Kecerdasan intelektual (IQ) mengukur kemampuan kognitif seseorang, seperti kemampuan berpikir logis, memecahkan masalah, dan menggunakan pengetahuan teknis. Sementara itu, kecerdasan emosional (EI) berfokus pada kemampuan seseorang untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri dan orang lain, serta keterampilan interpersonal yang berperan dalam interaksi sosial yang efektif.

Meskipun IQ sering dianggap sebagai prediktor kesuksesan akademik dan profesional, penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional lebih berpengaruh dalam kesuksesan kepemimpinan. Penelitian oleh Daniel Goleman dan para ahli lainnya menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki dampak yang signifikan dalam kepemimpinan dan pengambilan keputusan.

Beberapa temuan kunci terkait dampak EI antara lain:

1. **Kepemimpinan yang Efektif:** Pemimpin dengan EI tinggi lebih mampu memahami dan mengelola emosi tim mereka, menciptakan hubungan yang lebih baik, dan memotivasi karyawan dengan lebih efektif. Mereka juga lebih berhasil dalam mengelola konflik, membangun kepercayaan, dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat.
2. **Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik:** Pemimpin dengan kecerdasan emosional yang baik dapat mengelola stres dan emosi pribadi dengan lebih baik, yang memungkinkan mereka untuk membuat keputusan yang lebih rasional dan tidak terburu-buru, meskipun di bawah tekanan.

3. Kinerja Tim yang Lebih Tinggi: Pemimpin dengan EI tinggi dapat meningkatkan motivasi intrinsik dalam tim, mendorong kolaborasi, dan menciptakan suasana yang mendukung produktivitas dan inovasi. EI juga membantu pemimpin dalam mengelola perubahan, yang sangat penting untuk kesuksesan organisasi jangka panjang.
4. Keberhasilan dalam Pengelolaan Konflik: Pemimpin dengan kecerdasan emosional mampu memahami dinamika emosional dalam konflik dan merespons dengan cara yang membangun, sehingga dapat mengurangi ketegangan dan mempercepat penyelesaian masalah (Subramanian & Yen, 2013).

7.5 Pengertian dan Pentingnya Kesadaran Diri dalam Kepemimpinan

Kesadaran diri dalam konteks kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengenali dan memahami emosi diri sendiri serta bagaimana emosi tersebut memengaruhi persepsi, keputusan, dan tindakan. Pemimpin yang memiliki kesadaran diri yang tinggi dapat membedakan perasaan mereka (seperti marah, cemas, atau bahagia) dan menilai dampaknya terhadap perilaku mereka, terutama dalam pengambilan keputusan (Saasongu & Nongo, 2018).

Sebagai contoh, seorang pemimpin yang merasa frustrasi mungkin cenderung membuat keputusan yang terburu-buru atau tidak mempertimbangkan dampaknya secara menyeluruh. Namun, pemimpin yang memiliki kesadaran diri dapat mengenali frustrasi tersebut, menenangkan diri, dan mengambil keputusan yang lebih rasional dan bijak. Kemampuan ini sangat penting dalam menghindari keputusan impulsif yang bisa merugikan tim atau organisasi.

7.5.1 Kesadaran Diri sebagai Dasar untuk Meningkatkan Hubungan Interpersonal dan Pengambilan Keputusan yang Bijak

Kesadaran diri adalah fondasi utama bagi pemimpin yang ingin membangun hubungan interpersonal yang sehat dan mengambil keputusan yang bijak.

Seorang pemimpin yang sadar diri dapat:

1. Mengelola emosi mereka sendiri dengan cara yang tidak merusak hubungan dengan orang lain.
2. Berempati terhadap perasaan dan perspektif orang lain, karena mereka memahami pentingnya menjaga keseimbangan emosi dalam berinteraksi.
3. Meningkatkan komunikasi yang efektif, karena mereka tahu bagaimana cara mengungkapkan perasaan dan kebutuhan mereka dengan cara yang jelas dan konstruktif.
4. Membuat keputusan yang lebih bijaksana, karena mereka tidak dipengaruhi oleh emosi yang tidak terkendali dan dapat mempertimbangkan berbagai sudut pandang.

Dengan kesadaran diri, seorang pemimpin dapat lebih mudah mengenali kekuatan dan kelemahan mereka, serta mengembangkan strategi yang lebih baik untuk mengelola tim dan mencapai tujuan organisasi. Ini juga memungkinkan pemimpin untuk memperbaiki kekurangan mereka, sehingga mereka dapat terus berkembang dan meningkatkan efektivitas kepemimpinan mereka (Smith & Kamm, 2024).

7.5.2 Teknik untuk Meningkatkan Kesadaran Diri

Untuk meningkatkan kesadaran diri, pemimpin dapat menerapkan beberapa praktik yang membantu mereka untuk lebih mengenali emosi dan perilaku mereka sendiri.

Beberapa teknik yang efektif adalah:

1. **Jurnal:** Menulis jurnal adalah cara yang sangat baik untuk mengembangkan kesadaran diri. Dengan menuliskan perasaan, pemikiran, dan refleksi terhadap kejadian sehari-hari, seorang pemimpin dapat lebih mudah mengidentifikasi pola emosional dan mengerti reaksi mereka terhadap berbagai situasi. Jurnal juga memberikan kesempatan untuk mengevaluasi keputusan dan tindakan yang diambil, serta memperbaiki perilaku di masa depan.
2. **Meditasi:** Meditasi adalah praktik yang efektif untuk mengembangkan kesadaran diri, terutama dalam hal mengelola emosi. Meditasi dapat membantu pemimpin untuk lebih tenang, fokus, dan sadar akan perasaan mereka tanpa terjebak dalam emosi yang kuat. Dengan praktik meditasi, pemimpin dapat mengenali perasaan mereka tanpa terburu-buru bereaksi, yang sangat penting dalam pengambilan keputusan yang bijak.
3. **Umpan Balik:** Mendapatkan umpan balik dari orang lain (misalnya, rekan kerja, atasan, atau bawahan) adalah cara yang sangat efektif untuk meningkatkan kesadaran diri. Umpan balik memberikan wawasan tentang bagaimana orang lain melihat perilaku dan tindakan pemimpin dalam situasi tertentu. Pemimpin yang terbuka terhadap umpan balik dan bersedia untuk memperbaiki diri dapat terus berkembang dalam kompetensi interpersonal dan kemampuan kepemimpinan mereka.

7.6 Pengelolaan Diri: Mengelola Emosi dalam Kepemimpinan

Pengelolaan diri adalah kemampuan untuk mengendalikan dan mengatur emosi, perilaku, serta reaksi pribadi dalam situasi yang menantang atau penuh tekanan. Dalam konteks kepemimpinan, pengelolaan diri memungkinkan pemimpin untuk tetap tenang, rasional, dan fokus meskipun dihadapkan pada situasi yang penuh stres atau ketegangan. Pengelolaan diri bukan hanya tentang mengendalikan emosi negatif seperti kemarahan atau kecemasan, tetapi juga tentang menggunakan emosi secara positif untuk memotivasi diri sendiri dan tim.

7.6.1 Peran Pengelolaan Diri dalam Memimpin dengan Bijaksana

Pengelolaan diri berperan penting dalam membuat kepemimpinan yang bijaksana.

Pemimpin yang mampu mengendalikan diri mereka sendiri dapat:

1. Menjaga hubungan yang sehat dan harmonis dengan anggota tim, karena mereka tidak terbawa emosi negatif atau melibatkan perasaan pribadi dalam pengambilan keputusan.
2. Memberikan contoh yang baik dengan menunjukkan bagaimana tetap tenang, rasional, dan berpikir jernih di tengah situasi yang penuh tantangan.
3. Mengambil keputusan yang lebih baik, karena mereka tidak terpengaruh oleh emosi yang mendalam atau reaksi impulsif.

Pengelolaan diri memungkinkan pemimpin untuk mengarahkan energi emosional mereka untuk tujuan positif dan tetap berfokus pada tujuan organisasi, meskipun menghadapi berbagai hambatan.

7.6.2 Mengapa Pengelolaan Emosi Sangat Penting dalam Situasi Stres dan Konflik

Ketika pemimpin dihadapkan pada situasi stres atau konflik, emosi dapat memengaruhi penilaian, keputusan, dan komunikasi mereka.

Tanpa pengelolaan diri yang baik, emosi negatif seperti marah, frustrasi, atau ketakutan dapat menyebabkan pemimpin:

1. Membuat keputusan yang tergesa-gesa atau tidak objektif.
2. Menghadapi kesulitan dalam berkomunikasi dengan tim atau menyelesaikan masalah secara konstruktif.
3. Memicu konflik yang lebih besar dalam tim dan menurunkan moral karyawan.

Sebaliknya, dengan pengelolaan diri yang baik, pemimpin dapat tetap tenang, rasional, dan lebih efektif dalam mengatasi stres dan konflik, menciptakan solusi yang lebih baik dan mengarah pada hasil yang lebih positif bagi organisasi.

7.6.3 Strategi untuk Meningkatkan Pengelolaan Diri

Untuk meningkatkan pengelolaan diri, pemimpin perlu mengembangkan strategi manajemen stres yang efektif.

Beberapa teknik yang dapat membantu adalah:

1. Pernapasan Dalam: Teknik pernapasan dalam (deep breathing) adalah cara yang efektif untuk menenangkan tubuh dan pikiran. Dengan menarik napas dalam-dalam dan perlahan, pemimpin dapat menurunkan kadar stres dan meningkatkan konsentrasi. Pernapasan dalam dapat membantu menenangkan sistem saraf dan memberi pemimpin kontrol atas emosi mereka dalam situasi yang penuh tekanan.

2. Relaksasi: Relaksasi, seperti otot relaksasi progresif atau meditasi, dapat membantu mengurangi ketegangan fisik dan mental. Pemimpin yang meluangkan waktu untuk beristirahat dan merilekskan tubuh mereka dapat mengelola stres dengan lebih baik dan memulihkan energi mereka untuk bekerja lebih produktif.
3. Mindfulness: Mindfulness atau kesadaran penuh adalah teknik yang melibatkan fokus pada saat ini dan penerimaan tanpa penilaian terhadap perasaan dan pikiran yang muncul. Dengan mindfulness, pemimpin dapat menanggapi situasi secara lebih sadar dan tidak terbawa emosi negatif. Ini membantu mereka tetap tenang dan fokus dalam menghadapi tekanan dan tantangan.

7.6.4 Dampak Pengelolaan Diri dalam Pengambilan Keputusan

Pengelolaan diri yang efektif memungkinkan pemimpin untuk:

1. Menjaga objektivitas dalam pengambilan keputusan, meskipun ada tekanan atau emosi yang kuat. Ketika pemimpin dapat mengendalikan emosi mereka, mereka akan lebih mampu melihat situasi dengan lebih jernih dan membuat keputusan berdasarkan fakta dan pertimbangan rasional.
2. Menghindari keputusan impulsif yang mungkin dipengaruhi oleh amarah, frustrasi, atau stres, yang sering kali mengarah pada kesalahan penilaian.
3. Mempertimbangkan dampak jangka panjang dari keputusan yang mereka buat, bukan hanya reaksi sesaat terhadap situasi emosional.

Pengelolaan diri juga membantu pemimpin untuk tetap tenang dan terfokus dalam situasi yang penuh tekanan, yang memungkinkan mereka

membuat keputusan yang lebih efektif dan strategis, yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi dan kepuasan tim.

7.7 Memahami Peran Motivasi dalam Kepemimpinan

Pemimpin yang memiliki motivasi tinggi dapat menjadi sumber inspirasi bagi tim mereka. Motivasi adalah pendorong utama dalam menciptakan kinerja yang tinggi dan semangat kerja yang positif dalam tim.

Pemimpin yang termotivasi dengan baik memiliki kemampuan untuk:

1. Menjadi Teladan: Pemimpin yang menunjukkan antusiasme dan semangat dalam pekerjaan mereka sering kali menginspirasi tim untuk mengikuti contoh mereka. Mereka menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan kerja keras, yang mendorong karyawan untuk mengadopsi sikap yang sama.
2. Memberikan Penghargaan dan Pengakuan: Pemimpin yang termotivasi tahu pentingnya memberikan penghargaan dan pengakuan atas pencapaian tim. Dengan memberi pengakuan atas usaha dan hasil, mereka memperkuat motivasi intrinsik anggota tim dan mendorong mereka untuk terus berprestasi.
3. Menyediakan Visi yang Jelas dan Menantang: Pemimpin yang termotivasi memiliki visi yang jelas untuk tim dan mampu mengkomunikasikan tujuan jangka panjang dengan cara yang menginspirasi. Mereka juga menetapkan tantangan yang realistis namun menstimulasi, yang dapat meningkatkan motivasi tim untuk mencapainya.

7.7.1 Menggunakan Kecerdasan Emosional untuk Meningkatkan Motivasi

Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi memiliki kemampuan untuk mengenali emosi tim dan menanggapi perasaan mereka dengan cara yang mendukung.

Beberapa cara untuk menjaga semangat dan komitmen dalam tim adalah:

1. Menunjukkan Empati: Pemimpin yang empatik dapat mengenali perasaan tim mereka dan memberikan dukungan emosional ketika dibutuhkan. Empati membantu menciptakan rasa percaya diri dan keterlibatan yang lebih dalam terhadap pekerjaan.
2. Memberikan Umpan Balik Positif dan Konstruktif: Dengan memberikan umpan balik yang membangun dan menghargai pencapaian, pemimpin dapat memperkuat motivasi intrinsik dalam diri anggota tim. Hal ini menunjukkan bahwa usaha mereka dihargai dan mereka memiliki nilai dalam tim.
3. Menghargai Keberagaman: Menghargai perbedaan dalam tim dan memberi kesempatan bagi setiap anggota untuk berkontribusi secara maksimal memperkuat rasa kepemilikan dan motivasinya.

7.7.2 Menciptakan Lingkungan yang Memotivasi

Pemimpin yang efektif dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi dengan mempertimbangkan motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik dalam tim mereka.

Beberapa cara untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi adalah:

1. Memberikan Penghargaan dan Pengakuan: Sistem penghargaan yang tepat seperti bonus, penghargaan karyawan, atau kesempatan promosi dapat memperkuat motivasi ekstrinsik. Namun,

penghargaan harus diberikan dengan cara yang adil dan berbasis kinerja agar tetap mendorong perilaku positif.

2. Menciptakan Tantangan yang Menginspirasi: Memberikan tantangan yang menstimulasi dan kesempatan pengembangan diri dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka berarti dan mereka dapat berkembang dalam peran mereka, ini akan meningkatkan komitmen dan kinerja mereka.
3. Fleksibilitas dan Autonomi: Memberikan fleksibilitas dalam pekerjaan, seperti opsi untuk bekerja dari rumah atau mengatur jam kerja yang fleksibel, dapat meningkatkan motivasi dengan memberi karyawan kontrol lebih besar terhadap pekerjaan mereka. Ini memperkuat rasa tanggung jawab dan kepemilikan terhadap pekerjaan.
4. Membangun Budaya Positif: Menumbuhkan budaya yang mendukung keterbukaan, kolaborasi, dan penghargaan dapat memperkuat motivasi tim. Lingkungan kerja yang positif membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik.

7.8 Empati: Kunci Hubungan Antarpribadi dalam Kepemimpinan

Empati adalah kemampuan untuk memahami dan merasakan perasaan orang lain, serta merespons dengan cara yang tepat dan mendukung. Dalam konteks kepemimpinan, empati berperan sangat penting dalam membangun hubungan yang kuat dan efektif antara pemimpin dan anggota tim (Collaborator, 2008).

Pemimpin yang memiliki empati mampu:

1. Memahami kebutuhan dan kekhawatiran anggota tim, yang membantu mereka memberikan dukungan yang lebih baik.
2. Meningkatkan keterlibatan tim, karena anggota tim merasa dipahami dan dihargai oleh pemimpin mereka.
3. Membentuk rasa kepercayaan antara pemimpin dan tim. Ketika karyawan merasa bahwa pemimpin mereka peduli terhadap kesejahteraan mereka, mereka lebih cenderung untuk bekerja dengan lebih baik dan lebih loyal terhadap organisasi.

Dengan empati, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, di mana setiap orang merasa dihargai dan didukung. Ini sangat penting dalam menciptakan hubungan interpersonal yang positif dan memperkuat ikatan tim.

7.8.1 Mengapa Empati Penting dalam Komunikasi dan Resolusi Konflik

Empati sangat penting dalam komunikasi dan resolusi konflik karena:

1. Meningkatkan pemahaman: Dengan empati, pemimpin dapat memahami perspektif orang lain dalam percakapan atau diskusi. Ini memungkinkan komunikasi yang lebih jelas dan terbuka, yang pada gilirannya mengurangi kesalahpahaman.
2. Menunjukkan perhatian dan pengertian: Pemimpin yang empatik menunjukkan bahwa mereka mendengarkan dengan penuh perhatian dan benar-benar peduli terhadap perasaan orang lain. Ini menciptakan rasa saling menghormati dan meningkatkan kualitas komunikasi.
3. Menyelesaikan konflik dengan bijaksana: Dalam situasi konflik, empati memungkinkan pemimpin untuk menghargai pandangan setiap pihak dan mencari solusi yang adil bagi semua. Empati

membantu pemimpin untuk mengelola emosi dengan lebih baik dan mencari jalan keluar yang konstruktif.

Tanpa empati, komunikasi bisa menjadi kaku, tidak efektif, dan dapat memperburuk konflik, terutama dalam situasi yang emosional atau sensitif.

7.8.2 Teknik untuk Mengembangkan Empati

Empati bukanlah sifat yang hanya dimiliki oleh sebagian orang; itu adalah keterampilan yang dapat dikembangkan melalui latihan dan kesadaran diri.

Beberapa teknik untuk mengembangkan empati adalah:

1. Mendengarkan dengan Penuh Perhatian, Mendengarkan aktif adalah teknik yang sangat penting untuk mengembangkan empati. Mendengarkan dengan penuh perhatian berarti:
 - a. Fokus sepenuhnya pada orang yang berbicara, tanpa gangguan atau interupsi.
 - b. Menghindari penilaian awal atau menyusun respons sebelum orang lain selesai berbicara.
 - c. Memberikan umpan balik non-verbal, seperti kontak mata atau anggukan, untuk menunjukkan bahwa Anda benar-benar mendengarkan dan terlibat dalam percakapan.

Mendengarkan dengan penuh perhatian memungkinkan pemimpin untuk memahami perasaan dan kebutuhan anggota tim, yang merupakan dasar dari empati.

2. Menempatkan Diri pada Posisi Orang Lain, Cara lain untuk mengembangkan empati adalah dengan berusaha memahami perasaan orang lain dengan cara menempatkan diri kita pada posisi mereka. Ini berarti mencoba merasakan apa yang mereka rasakan dan melihat situasi dari sudut pandang mereka. Dengan melakukan ini, pemimpin dapat:

- a. Meningkatkan pemahaman terhadap masalah atau tantangan yang dihadapi oleh anggota tim.
- b. Menunjukkan bahwa mereka peduli dengan benar-benar menghargai perasaan dan perspektif orang lain.

Menempatkan diri pada posisi orang lain juga membantu dalam membangun hubungan yang lebih kuat dan menciptakan ikatan emosional yang lebih dalam dengan tim.

3. Memberikan Umpan Balik yang Mendukung dan Konstruktif

Memberikan umpan balik yang empatik sangat penting untuk mengembangkan hubungan yang positif. Umpan balik yang mendukung dan konstruktif memungkinkan anggota tim untuk merasa dihargai dan diperhatikan.

Beberapa cara untuk memberikan umpan balik yang empatik adalah:

- a. Menggunakan bahasa yang positif dan mendukung, meskipun kritik yang diberikan.
- b. Fokus pada perilaku, bukan karakter. Alih-alih mengkritik individu secara pribadi, lebih baik fokus pada tindakan atau hasil yang dapat diperbaiki.
- c. Memberikan contoh konkret tentang bagaimana seseorang dapat memperbaiki kinerja mereka dan memberi mereka dukungan untuk berkembang.

Umpan balik yang empatik mendorong perbaikan diri dan menciptakan suasana kerja yang lebih terbuka dan kolaboratif.

7.8.3 Pengaruh Empati terhadap Kinerja Tim

Empati memainkan peran besar dalam menciptakan dinamika tim yang positif.

Beberapa cara empati meningkatkan kinerja tim adalah:

1. Meningkatkan Kepercayaan: Ketika pemimpin dan anggota tim saling menunjukkan empati, hal ini membangun kepercayaan yang lebih kuat di antara mereka. Kepercayaan adalah dasar dari hubungan yang baik dan kerja sama yang efektif dalam tim.
2. Meningkatkan Kolaborasi: Empati memungkinkan anggota tim untuk memahami perspektif satu sama lain dan bekerja sama dengan lebih efisien. Ketika anggota tim merasa bahwa mereka dipahami, mereka lebih cenderung untuk berbagi ide, mendukung satu sama lain, dan bekerja sama untuk mencapai tujuan tim.
3. Mendorong Kreativitas: Ketika anggota tim merasa didukung dan dihargai, mereka lebih cenderung untuk berinovasi dan berkreasi. Empati membantu menciptakan lingkungan yang mendorong pengambilan risiko, karena anggota tim merasa aman untuk menyampaikan ide-ide baru tanpa takut dihina atau ditolak.

Empati juga membantu dalam penyelesaian konflik, yang tak terhindarkan dalam setiap tim. Dengan empati, konflik dapat diselesaikan dengan cara yang membangun, menghindari ketegangan yang berlarut-larut, dan memelihara hubungan yang baik di dalam tim.

7.9 Keterampilan Sosial dalam Kepemimpinan

Keterampilan sosial adalah kemampuan untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain dengan cara yang efektif, konstruktif, dan empatik. Keterampilan ini mencakup berbagai aspek, seperti kemampuan untuk bekerja sama, berkomunikasi dengan jelas, dan mengelola hubungan interpersonal dengan baik (Anamitra Basu & Martial Mermillod, 2011). Dalam konteks kepemimpinan, keterampilan sosial sangat penting untuk menciptakan hubungan yang harmonis di dalam organisasi, terutama dalam menjaga kerja sama tim, kolaborasi, dan mengelola dinamika sosial.

Pemimpin dengan keterampilan sosial yang baik dapat:

1. Membangun hubungan yang kuat dengan tim, kolega, dan atasan, yang mendasari terciptanya lingkungan kerja yang saling mendukung.
2. Menjalinkan komunikasi yang efektif, sehingga anggota tim merasa didengar dan dipahami.
3. Menciptakan atmosfer kerja yang positif, di mana setiap orang merasa dihargai dan dapat berkontribusi secara maksimal.

Keterampilan sosial dalam kepemimpinan membantu pemimpin dalam memfasilitasi hubungan yang terbuka, terpercaya, dan kooperatif, yang pada gilirannya mendorong kinerja tim yang lebih baik.

7.9.1 Pentingnya Keterampilan Sosial dalam Membangun Jaringan, Menyelesaikan Konflik, dan Memotivasi Orang Lain

1. Membangun Jaringan: Keterampilan sosial memungkinkan pemimpin untuk membangun dan memelihara hubungan profesional yang kuat di luar tim mereka, baik di dalam organisasi

maupun dengan pihak eksternal seperti klien, mitra bisnis, dan stakeholder. Dengan jaringan yang luas dan kuat, pemimpin dapat mengakses sumber daya, mendapatkan dukungan, dan memperoleh informasi yang berguna untuk perkembangan organisasi.

2. **Menyelesaikan Konflik:** Konflik adalah hal yang tak terhindarkan dalam setiap organisasi, namun pemimpin yang memiliki keterampilan sosial yang baik dapat menyelesaikan konflik secara konstruktif. Mereka dapat mendengarkan kedua belah pihak, memahami akar permasalahan, dan menyusun solusi yang adil dan menguntungkan bagi semua pihak. Pendekatan ini menciptakan rasa keadilan dan memperkuat hubungan antar anggota tim.
3. **Memotivasi Orang Lain:** Pemimpin yang memiliki keterampilan sosial dapat memengaruhi dan memotivasi orang lain dengan cara yang positif. Mereka dapat membantu orang lain melihat potensi mereka, memberi dukungan yang diperlukan, dan menunjukkan penghargaan atas pencapaian. Keterampilan sosial memungkinkan pemimpin untuk mengangkat semangat tim dan mengarahkan energi mereka menuju pencapaian tujuan organisasi.

7.9.2 Teknik untuk Mengembangkan Keterampilan Sosial

1. **Meningkatkan Keterampilan Komunikasi:** Mendengarkan Aktif, Berbicara dengan Jelas, dan Komunikasi Non-verbal
 - a. **Mendengarkan Aktif:** Mendengarkan aktif adalah keterampilan sosial yang sangat penting. Ini melibatkan lebih dari sekadar mendengar kata-kata yang diucapkan, tetapi juga memahami makna di balik kata-kata tersebut, mendengarkan dengan empati, dan merespons secara konstruktif. Pemimpin yang mendengarkan dengan aktif akan mendapatkan informasi

yang lebih tepat dan menunjukkan kepada anggota tim bahwa mereka dihargai dan diperhatikan.

- b. Berbicara dengan Jelas: Pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan jelas dan langsung. Penyampaian pesan yang jelas tanpa ambiguitas memungkinkan tim untuk memahami tujuan, harapan, dan instruksi dengan baik. Berbicara dengan jelas juga penting dalam menghindari kesalahpahaman dan mengurangi kebingungannya.
- c. Komunikasi Non-verbal: Selain kata-kata, bahasa tubuh (seperti kontak mata, ekspresi wajah, dan postur tubuh) juga memainkan peran penting dalam komunikasi sosial. Pemimpin harus sadar akan pesan non-verbal mereka, karena komunikasi non-verbal yang tidak konsisten dengan kata-kata yang diucapkan dapat menyebabkan kebingungannya anggota tim. Kontak mata, senyum, dan postur terbuka dapat meningkatkan kepercayaan diri dan membangun hubungan yang lebih baik.

2. Menyelesaikan Konflik Secara Konstruktif

Pemimpin yang memiliki keterampilan sosial yang baik harus dapat mengelola dan menyelesaikan konflik dalam tim secara konstruktif.

Beberapa langkah yang dapat diambil untuk menyelesaikan konflik dengan baik adalah:

- a. Mendengarkan kedua belah pihak dengan empati untuk memahami perspektif mereka.
- b. Menjaga komunikasi terbuka untuk menghindari kesalahpahaman lebih lanjut.
- c. Mencari solusi win-win yang menguntungkan semua pihak.
- d. Menghindari bias dan memastikan objektivitas dalam proses penyelesaian konflik.

3. Membangun Jaringan Profesional yang Kuat

Membangun jaringan profesional yang kuat memerlukan keterampilan sosial yang baik.

Beberapa cara untuk membangun jaringan yang efektif adalah:

- a. Membangun hubungan jangka panjang dengan kolega, mitra, dan stakeholder dengan cara yang saling menguntungkan.
- b. Berpartisipasi dalam acara sosial dan profesional untuk memperluas jaringan.
- c. Menjadi pendengar yang baik dan menawarkan bantuan kepada orang lain untuk membangun hubungan yang lebih kuat dan saling mendukung.

7.9.3 Peran Keterampilan Sosial dalam Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan pengikut mereka untuk mencapai potensi terbaik mereka dan berkontribusi pada perubahan positif dalam organisasi.

Pemimpin transformasional dengan keterampilan sosial yang tinggi dapat:

1. Menghargai setiap anggota tim dan mendorong mereka untuk mencapai tujuan yang lebih besar daripada sekadar hasil pribadi.
2. Mengkomunikasikan visi yang menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk berusaha lebih keras dan berkolaborasi dalam mencapai tujuan tersebut.
3. Membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim, yang menciptakan rasa kepercayaan dan loyalitas terhadap pemimpin dan organisasi.

Pemimpin yang menguasai keterampilan sosial dapat menghubungkan visi dan misi organisasi dengan motivasi tim, memastikan bahwa setiap anggota

merasa terlibat dalam perubahan yang terjadi. Mereka tidak hanya sekedar memberi instruksi, tetapi juga mengembangkan potensi karyawan dan membimbing mereka untuk mencapai hasil yang lebih besar, yang pada akhirnya mempercepat transformasi organisasi.

7.10 Mengukur dan Mengevaluasi Kemajuan dalam Mengembangkan EI

Mengukur dan mengevaluasi kemajuan dalam mengembangkan kecerdasan emosional penting untuk memastikan bahwa pemimpin terus berkembang (Dani, 2018).

Beberapa cara untuk mengukur kemajuan dalam EI meliputi:

1. Umpan balik 360 derajat: Pemimpin dapat meminta umpan balik dari berbagai pihak (rekan kerja, atasan, bawahannya) untuk mengevaluasi bagaimana mereka dikelola emosi dan berinteraksi dengan orang lain.
2. Penilaian Diri: Pemimpin dapat melakukan penilaian diri untuk menilai sejauh mana mereka mengelola emosi mereka sendiri dan seberapa baik mereka mengenali perasaan orang lain.
3. Tes EI Formal: Menggunakan alat penilaian seperti Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) atau MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) untuk mengukur kemampuan EI dan kemajuan pengembangannya.

7.11 Peran EI dalam Membuat Keputusan Strategis yang Berdampak Panjang

Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional dapat membuat keputusan yang lebih bijaksana dalam situasi yang penuh tekanan, karena mereka mampu mengendalikan emosi dan membuat keputusan berdasarkan logika dan data daripada dipengaruhi oleh emosi sesaat.

EI juga memungkinkan pemimpin untuk:

1. Menghadapi tantangan besar dengan keyakinan, serta mempertimbangkan dampak jangka panjang dari keputusan yang mereka buat.
2. Melibatkan tim dalam pengambilan keputusan, sehingga keputusan yang diambil lebih terbuka dan mendapatkan dukungan dari tim.

Dengan EI, pemimpin dapat membuat keputusan yang berkualitas, terfokus pada hasil jangka panjang, dan mendukung tujuan organisasi.

7.12 Membangun Budaya Organisasi yang Mendukung EI

Membangun budaya organisasi yang mendukung kecerdasan emosional sangat penting untuk memastikan bahwa karyawan di semua tingkatan dapat berkembang dan berkontribusi secara maksimal.

Beberapa langkah yang dapat diambil untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan EI di seluruh organisasi adalah:

1. Mengintegrasikan EI dalam pelatihan dan pengembangan: Organisasi dapat menyediakan pelatihan yang mengajarkan keterampilan kesadaran diri, pengelolaan diri, empati, dan keterampilan sosial kepada karyawan di semua level.
2. Menciptakan komunikasi terbuka dan empatik: Mendorong komunikasi terbuka dan penghargaan terhadap perbedaan akan menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan saling mendukung.
3. Menghargai dan mengakui kecerdasan emosional: Organisasi dapat memberikan penghargaan atau pengakuan kepada individu atau tim yang menunjukkan kemampuan pengelolaan emosi yang baik, baik dalam menyelesaikan konflik maupun dalam bekerja sama secara efektif.

Bab 8

Kepemimpinan Berbasis Etika dan Moral

8.1 Pendahuluan

Pemimpin adalah suatu figur atau seseorang yang memimpin sebuah kelompok atau organisasi. Sementara kepemimpinan adalah aktivitas memengaruhi orang lain agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (George Terry. 1886) Kepemimpinan juga sering disebut sebagai kemampuan untuk memperoleh konsensus anggota organisasi dalam melakukan tugas manajemen agar tujuan organisasi tercapai secara efektif. Sementara menurut Cyriel O'Donnell, kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan. Dengan demikian pemimpin adalah seseorang yang melakukan kegiatan untuk memengaruhi anggota kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pemimpin yang pernah ada di muka bumi dan menjadi teladan pengikutnya adalah Rasulullah dan Nabi Besar Muhammad SAW. Beliau menjadi model pemimpin karena senantiasa menjalankan kepemimpinannya dilandasi oleh karakter, yaitu jujur dan benar (Shiddiq); kejujuran semestinya tertanam pada setiap pemimpin, karena pemimpin yang jujur tidak akan berbohong, Kemudian dapat dipercaya (Amanah); sifat amanah juga seharusnya dimiliki oleh orang yang ingin jadi pemimpin. Pemimpin yang amanah sadar bahwa ia mengemban amanah untuk melayani yang dipimpinnya.

Selanjutnya adalah ciri menyampaikan (Tabligh); seorang pemimpin yang tabligh selain berani menyuarakan kebenaran dan juga berani menerima penilaian kritis dan kritik dari yang dipimpinnya. Dan yang terakhir adalah cerdas dan bijaksana (Fathanah); dari pemimpin yang cerdas dan berilmu akan lahir kebijakan yang tepat sasaran dan sesuai kebutuhan yang dipimpinnya. Dengan demikian Rasulullah Muhammad SAW seharusnya menjadi contoh para pemimpin karena memiliki ciri ideal sebagai pemimpin. Bagi pemimpin sesungguhnya tidak ada pilihan lain dalam menjalankan kepemimpinan harus berupaya dan mengikuti karakter kepemimpinan Rasulullah.

8.2 Etika dan Moral Bagi Pemimpin

Etika menurut pengertian beberapa sumber:

1. Menurut bahasa ‘etika’ berasal dari bahasa Yunani ethos yang artinya tampak dari suatu kebiasaan, yang menjadi objeknya adalah perbuatan, sikap, atau tindakan manusia
2. Etika adalah nilai moral dan norma yang menjadi pedoman bagi individu maupun kelompok, dalam mengatur tindakan atau perilaku, sehingga etika merupakan sistem nilai di dalam hidup manusia, baik perorangan maupun bermasyarakat

3. Secara khusus pengertian etika adalah ilmu tentang sikap dan kesusilaan suatu individu dalam pergaulan yang kental dengan aturan dan prinsip terkait tingkah laku yang dianggap benar,
4. Pengertian etika secara umum adalah aturan, norma, kaidah, ataupun tata cara yang biasa digunakan sebagai pedoman atau asas suatu individu dalam melakukan perbuatan dan tingkah laku. Penerapan norma ini sangat erat kaitannya dengan sifat baik dan buruknya individu di dalam bermasyarakat.

Dengan demikian, Etika adalah ilmu yang mempelajari baik dan buruknya serta kewajiban, hak, dan tanggung jawab, baik itu secara sosial maupun moral, pada setiap individu di dalam kehidupan bermasyarakatnya. Atau bisa dikatakan juga bahwa etika mencakup nilai yang berhubungan dengan akhlak individu terkait benar dan salahnya.

Sementra “moral” menurut Helden dan Richards dalam Syarkawi (2011), merupakan suatu kepekaan atau kesadaran dalam pikiran, perasaan, dan tindakan manusia yang melibatkan perbandingan terhadap tindakan-tindakan lainnya. Kepekaan tersebut tidak hanya berlaku terhadap prinsip atau aturan tertentu, namun juga melibatkan perbandingan dengan tindakan-tindakan lainnya. Nilai moral adalah segala nilai yang berhubungan dengan konsep baik dan buruk.

Nilai moral mempunyai tuntutan yang lebih mendesak dan serius. Mewujudkan nilai moral merupakan imbauan dari hati nurani. Nilai moral merupakan nilai yang menangani kelakuan baik atau buruk dari manusia. Sementara moral atau moralitas, bila merujuk pada ajaran tentang konsep baik dan buruk yang diterima secara umum mengenai tindakan, sikap, kewajiban, dan hal-hal sejenis. Ini merupakan standar perilaku yang memungkinkan setiap orang untuk hidup secara kooperatif dalam suatu kelompok dan dapat merujuk pada sanksi-sanksi masyarakat terkait perilaku yang benar dan dapat diterima.

Moral secara eksplisit terkait dengan proses sosialisasi individu dan merupakan prasyarat penting dalam proses tersebut. Namun, dalam zaman sekarang, nilai moral memiliki nilai implisit, karena banyak orang yang memiliki pandangan sempit terhadap moral atau sikap amoral. Seseorang yang tidak memiliki moral disebut amoral, yang artinya mereka tidak memiliki nilai positif dalam pandangan orang lain karena tidak memiliki moral. Oleh karena itu, moral dianggap sebagai sesuatu yang mutlak harus dimiliki oleh manusia. Moral juga dapat diartikan sebagai sarana untuk mengukur benar tidaknya tindakan manusia.

Di samping itu, etika lebih banyak diartikan dengan prinsip-prinsip moral yang menjadi landasan bertindak seseorang yang mempunyai profesi tertentu. Istilah-istilah seperti Etika Kedokteran, Etika Jurnalistik, Etika Hukum, kesemuanya menunjukkan pengertian adanya asas moral dalam suatu profesi. Sebaliknya, moral lebih tertuju pada perbuatan orang secara individual, moral mempersoalkan kewajiban manusia sebagai manusia.

Seorang dokter bisa dikatakan baik, misalnya, jika diagnosisnya tepat, takaran dosisnya cermat, dan sebagainya, tetapi sebagai manusia dia kurang bermoral, misalnya, jika ia semena-menamenentukan tarif tinggi, membedakan pasien, dan sebagainya. Ia sekaligus melanggar kode etik ataupun etika apabila ternyata sering melakukan mal praktik, melayani permintaan abortus yang ilegal dan semacamnya.

Dengan demikian, meskipun terdapat sedikit perbedaan, keterkaitan antara etika dan moral sangatlah erat. Moral adalah sifat dasar yang diajarkan di sekolah dan harus dimiliki oleh setiap manusia jika ingin dihormati oleh sesamanya, moral dianggap sebagai nilai mutlak dalam kehidupan bermasyarakat secara utuh, dan penilaiannya didasarkan pada kebudayaan masyarakat setempat.

Moral dapat tercermin dalam tindakan, perilaku, atau kata-kata seseorang ketika berinteraksi dengan sesama manusia. Jika tindakan atau perilaku tersebut sesuai dengan nilai rasa masyarakat dan dapat diterima serta menyenangkan lingkungannya, maka orang tersebut dianggap memiliki moral yang baik, dan sebaliknya. Moral adalah hal-hal yang mendorong

manusia untuk melakukan tindakan-tindakan yang baik sebagai kewajiban atau norma.

Menurut Ardana dan Wayan beberapa faktor yang dapat memengaruhi proses kepemimpinan organisasi, adalah:

1. Karakteristik pribadi pemimpin

Yang sangat menonjol adalah inteligensi. Umumnya pemimpin akan mempunyai taraf inteligensi yang lebih tinggi dari pada yang dipimpin. Selain itu ada karakteristik lain seperti kecerdasan dan memotivasi.

2. Kelompok yang dipimpin

Kumpulan dari pada karakteristik pribadi seorang pemimpin seperti yang diuraikan di atas itu belum berarti apa-apa, sebelum ia menggunakan sebagai alat untuk menginterpretasi tujuan yang harus dicapai olehnya

3. Situasi

Setiap pemimpin akan berfungsi pada suatu situasi, yang berupa situasi manusia, fisik, dan waktu. Tiap-tiap perubahan situasi membutuhkan perubahan dalam macam kemampuan memimpin. Dengan pengertian bahwa setiap situasi adalah unik, maka untuk tiap situasi dibutuhkan pemimpin yang spesifik dan fleksibel untuk menghadapi situasi yang dahsyat.

Lebih dari itu kepemimpinan seseorang juga dapat terkait dengan tingkat kedewasaan dan kematangan seorang pemimpin. Kematangan seseorang tercermin ketika dia mampu memanfaatkan atau memberdayakan fitrah yang diberikan Tuhan YME, ALLAH SWT pada setiap orang, yaitu Kemauan (Naluri), Akal Sehat (Rational), Suara Hati (Qalbu). Seseorang akan lebih arif dan bijaksana, ketika kemauan atau nafsu terlebih dahulu disaring oleh akal sehat, kemudian dipertimbangkan dengan suara hati.

Gaya kepemimpinan secara umum dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Orientasi pekerjaan (task oriented),
2. Orientasi kekompakan (human oriented)

8.3 Implementasi Etika dalam Kepemimpinan

Sebagaimana telah diuraikan pada bagian terdahulu etika dan moral merupakan landasan dalam bertindak, berperilaku, dan mengambil keputusan. Suatu keputusan hendaknya tidak membuat anggota yang dipimpinnya menjadi tidak nyaman bahkan menimbulkan gejolak, oleh karena itu dalam mengambil keputusan hendaknya dapat menciptakan suasana yang menyenangkan dan tidak menimbulkan permasalahan maka dalam pengambilan keputusan jadikan tiga fitro yang diberikan Allah SWT kepada umat manusia, yaitu: Naluri, adalah nafsu, kemauan.

Setiap orang yang hidup pasti memiliki nafsu dan kemauan, namun kemauan harus disaring (rasionalisasikan) dengan akal sehat bukan akal tidak sehat. Tidak cukup sampai di sini, tetapi untuk memperoleh sebuah keputusan yang bijaksana, karena itu kemauan atau hasrat setelah disaring dengan akal sehat harus dikonfirmasi atau ditanyakan dalam hati (qolbu), dan bila suara hati telah mengiyakan atau menyetujui baru keputusan diambil atau dilaksanakan.

Dalam memimpin anggota kelompok seorang pemimpin menjadikan etika dan moral sebagai acuan. Model pemimpin yang dijadikan teladan adalah kepemimpinan Rasulullah. Rasulullah memiliki karakter kepemimpinan yang dapat dicadikan teladan bagi pemimpin hingga akhir zaman. Kepemimpinan Rasulullah Muhammad SAW, yang memiliki ciri pribadi yang Shiddiq (jujur dan benar), Amanah (dapat dipercaya), Tabligh (menyampaikan), dan Fathanah (cerdas dan bijaksana).

Seorang pemimpin harus mampu memberdayakan fitrah yang diberikan Tuhan, YME ALLAH , SWT dalam mengambil keputusan dan berperilaku,

yaitu kemauan dan nafsu (naluri) terlebih dahulu disaring oleh akal sehat (rasio), kemudian sebelum diputuskan atau dilaksanakan harus mendengar atau mempertimbangkan suara hati (kalbu).

Bab 9

Kepemimpinan Digital: Mengelola Tim di Era Teknologi

9.1 Pendahuluan

Kepemimpinan atau leadership, adalah suatu kekuatan untuk memimpin dan merupakan kemampuan yang memiliki nilai seni dalam menggerakkan, mengelola, mengarahkan dan memengaruhi perilaku anggota kelompok untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan memiliki peranan dan kedudukan yang strategis dan dominan dalam mengelola suatu organisasi, sehingga diperlukan suatu kemampuan atau seni dalam memengaruhi aktivitas individu maupun kelompok dalam organisasi.

Artinya, kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak dari pada semua sumber-sumber, dan alat yang tersedia bagi suatu organisasi. Dalam menerapkan kepemimpinannya, seorang pemimpin harus dapat manage setiap kegiatan untuk keberhasilan organisasi melalui pengambilan keputusan yang mendukung kemajuan dan pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan seorang pemimpin harus dapat menerapkannya dengan memanfaatkan teknologi yang semakin berkembang. Artinya, seorang pemimpin harus dapat mencapai tujuannya dengan memanfaatkan perkembangan teknologi di era digital.

Pada era digital, seorang pemimpin dituntut memiliki kompetensi dalam mengelola kegiatan pendidikan dan kemampuan literasi digital untuk dapat menginspirasi anggotanya dalam melakukan inovasi dan menemukan serta mempertahankan ide-ide, sehingga organisasi pendidikan dapat beradaptasi pada era transformasi digital. Artinya, di era digital, para pemimpin dalam manage kegiatan pendidikan harus lebih kolaboratif dan inklusif dengan menciptakan budaya inovasi yang mendorong suatu tim kerja untuk bereksperimen dalam melaksanakan pembelajaran dan siap tidak takut dalam mengambil risiko.

Tim beranggotakan orang-orang yang memiliki keahlian berbeda-beda dan bekerja sama yang dikoordinasi oleh seorang pemimpin. Melalui sistem digitalisasi, diharapkan seorang pemimpin dapat memberikan penugasan atau mengelola semua anggota organisasi untuk meningkatkan pengalaman dan pengetahuan secara kreatif dan inovatif, serta menjaga hubungan komunikasi secara internal maupun eksternal pada organisasi, karena keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan sangat tergantung dari faktor kepemimpinan dan kemampuan manage program kegiatan pendidikan.

9.2 Hakikat Kepemimpinan di Era Digital

Kepemimpinan dalam kehidupan organisasi mempunyai kedudukan yang sangat penting, strategis dan selalu diperlukan dalam menentukan dan usaha pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan diartikan sebagai hubungan erat antara sekelompok manusia karena ada kepentingan bersama (Engkoswara dan Komariah, 2015). Pentingnya kepemimpinan

dalam suatu organisasi karena pencapaian tujuan organisasi dan prestasi organisasi sangat ditentukan kualitas kepemimpinan.

Gitosudarmo dan Sudita (2000) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam memengaruhi prestasi organisasi, karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama, untuk tercapainya tujuan organisasi. Pernyataan ini mengisyaratkan, seorang pemimpin harus mampu menggerakkan anggota organisasi dalam melakukan perubahan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan perkembangan organisasi agar organisasi tetap eksis dan dapat meningkatkan kinerjanya.

Istilah kepemimpinan dapat didefinisikan kedalam tiga implikasi penting untuk mengarahkan dan memengaruhi aktivitas dari para anggota organisasi, yaitu:

1. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan dan pengikut;
2. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggota kelompok
3. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk memengaruhi perilaku pengikutnya (Purba, 209).

Lebih lanjut, Widiastuti (2017) menyatakan bahwa inti dari kepemimpinan adalah memberikan pengarahan (*directing*) atau memengaruhi orang lain (*influence*), dalam kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan disepakati bersama. Artinya, kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mengendalikan organisasi, memengaruhi, membimbing, serta mensinergikan semua potensi yang dimiliki organisasi untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan atau hasil yang diharapkan.

Sutrisno (2017) menyatakan seorang pemimpin dalam kepemimpinannya memiliki peranan yang dominan, krusial, dan kritikal dalam upaya untuk

meningkatkan prestasi kerja, baik pada tingkat individu, kelompok dan organisasi. Prihatin (2014) menyatakan kepemimpinan dari seorang pemimpin dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai penggerak roda organisasi adalah sebagai penunjuk arah dan tujuan di masa depan (direct setter), agen perubahan (change agent), negosiator (spokesperson), dan sebagai pembina (coach). Kepemimpinan dikatakan efektif apabila seorang pemimpin mampu berkreatif dan berinovatif dalam menciptakan sesuatu yang baru sesuai dengan perkembangannya.

Pemimpin yang efektif akan mampu membawa perubahan dalam organisasi yang dipimpinnya sehingga mampu membawa organisasi tersebut ke arah keberhasilan (Muliana, et al, 2020). Artinya, seorang pemimpin dalam kepemimpinannya harus mampu mengambil keputusan dalam menyesuaikan perjalanan organisasi sesuai dengan situasi dan kondisi lingkungan yang berubah, khususnya dalam menghadapi era digital sehingga dapat memajukan organisasi sesuai dengan kebutuhan. Tanggung jawab utama dari kepemimpinan adalah untuk meyakinkan orang atau kelompok untuk dapat mencapai tujuan (Purba, et al, 2021 dan Yusnita & Aslami, 2022).

Perkembangan teknologi digital yang begitu pesat menuntut adanya perubahan yang terjadi pada struktur dan gaya kepemimpinan dalam organisasi sehingga dapat merubah tren dalam memenuhi kebutuhan komunikasi serta pertukaran informasi untuk organisasi tersebut (Prasetyono & Ramdayana, 2020). Artinya, pada era digital telah membawa perubahan yang mendalam dalam cara pengoperasian organisasi dan bagaimana pemimpin menjalankan perannya dalam memimpin organisasi. Kemampuan teknologi harus dimiliki oleh pemimpin dalam kepemimpinannya diharapkan dapat memanfaatkan alat digital secara maksimal.

Kepemimpinan digital adalah sebuah kombinasi antara gaya kepemimpinan serta pemanfaatan teknologi digital dalam mewujudkan transformasi digital. Seorang pemimpin digital harus memiliki karakteristik dan perilaku yang memungkinkannya mencapai tujuan transformasi digital (Mwita &

Jonathan, 2019). Artinya, perkembangan yang pesat pada industri teknologi informasi, akan berdampak pada digitalisasi kebutuhan dan interaksi sosial, mulai dari kegiatan interaksi sosial, mendapatkan informasi dan lain sebagainya yang juga mengubah konsep interaksi sosial konvensional menjadi interaksi digital sehingga menjadi tren pada saat ini (Prasetyono, Ramdayana, & Desnaranti, 2022).

Dengan menggunakan aplikasi rapat secara daring semisal zoom, google meet, microsoft team dan lain sebagainya menjadikan makna rapat menjadi lebih flexible untuk saling berinteraksi dan berdiskusi. Kepemimpinan digital adalah hubungan interaksi yang dilakukan antara pemimpin dan anggota organisasi tersebut dilakukan secara jarak jauh dengan menggunakan media digital sehingga tidak diperlukan lagi pertemuan dengan bertatap muka yang menghadirkan keleluasaan ruang dan waktu (Avolio & Kahai, 2000). Kepemimpinan digital tidak serta merta melunturkan esensi kepemimpinan konvensional secara umum yang artinya pemimpin tetap dapat melakukan interaksi kepada anggota-anggotanya (Avolio, et al., 2014).

Artinya, melalui peralatan digital, akan memudahkan pemimpin dalam melakukan tugas maupun pengawasan kepada seluruh anggotanya. Konsep pemimpin digital sebagai pemimpin dengan karakteristik kreativitas, visioner, pemikiran yang mendalam dan pemimpin yang ingin tahu. Kepemimpinan digital adalah kemampuan dan kapasitas untuk mengelola volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas untuk menciptakan tantangan umum dan dinamis dalam transformasi digital (Farunik, 2019).

Pencapaian tujuan dalam organisasi merupakan fokus utama dalam berorganisasi dan digitalisasi dalam organisasi juga telah menggeser budaya organisasi ke arah yang lebih efisien (Wagner & Hollenbeck, 2019). Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pimpinan organisasi akan dapat dengan mudah melakukan monitoring secara real time dengan menggunakan platform-platform digital, sehingga dapat dilakukan evaluasi dan revisi segera mungkin jika ada suatu hal yang

kiranya bertentangan dalam mencapai tujuan tersebut (Van Wart, et al., 2017).

9.3 Karakteristik Kepemimpinan di Era Digital

Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin sering menggunakan caranya sendiri yang merupakan pencerminan dari sifat-sifat dasar kepribadian seorang pemimpin. Karakteristik kepemimpinan dapat dimaknai sebagai ciri-ciri atau sifat yang dimiliki setiap pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya.

Sunindhia dan Widiyanti (1993) menyatakan ada 4 (empat) karakteristik atau syarat pokok yang mutlak harus dimiliki oleh seorang pemimpin, sebagai berikut:

1. Pemimpin harus peka terhadap lingkungannya, harus mendengarkan saran-saran dan nasehat dari orang-orang di sekitarnya;
2. Pemimpin harus menjadi teladan dalam lingkungannya;
3. Pemimpin harus bersikap dan bersifat setia kepada janjinya, kepada organisasinya;
4. Pemimpin harus mampu mengambil keputusan, harus pandai, cakap dan berani setelah semua faktor yang relevan diperhitungkan.

Pada era digital, kepemimpinan seorang pemimpin haruslah memiliki kompetensi terhadap teknologi. Artinya, kepemimpinan di era digital, harus dapat menggabungkan keterampilan kepemimpinan dan kapabilitas digital untuk mengoptimalkan manfaat teknologi digital guna

meningkatkan kinerja bisnis. Karakteristik digital leadership terdiri dari technology leadership, digital visioning dan digital execution (Rudito & Sinaga, 2017).

Zhu (2015) menyatakan bahwa kriteria kepemimpinan digital terdiri dari 5 (lima) karakteristik, yaitu:

1. Pemimpin Pemikiran, yaitu akan terjadi persaingan yang lebih ketat dan hiper akibat munculnya pesaing baru datang yang akan memengaruhi bisnis yang ada, sehingga dibutuhkan pemimpin yang tangguh;
2. Pemimpin Kreatif, yaitu pada era teknologi digital akan menghadirkan berbagai model bisnis baru sehingga akan memberikan dampak tanpa batas pada inovasi yang menjadi kunci keunggulan kompetitif, sehingga pemimpin digital harus memiliki pola pikir kreativitas dan inovasi yang merumuskan gagasan masa depan menjadi realitas;
3. Pemimpin Visioner Global, yaitu pemimpin digital memiliki kemampuan untuk memberikan arah dan menjadi sebuah orkestra dalam mengubah transformasi bisnis digital;
4. Inquisitive Leader, yaitu ekosistem yang kompleks dan dinamis, maka faktor big data digital leader harus memiliki kemampuan belajar dan memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan pembelajaran dan kemampuan digital;
5. Pemimpin yang Mendalam, yaitu pemimpin digital memiliki pengetahuan dan pemahaman yang mendalam tentang kebijakan karena di era digital, informasi semakin terbuka kepada setiap orang yang memiliki kemampuan untuk mengakses dan menganalisis informasi secara komprehensif dengan interpretasi, asumsi, dan sintesisnya sehingga memperdalam pengetahuan dalam pengambilan keputusan.

Oleh karena itu, keahlian baru diperlukan untuk memimpin organisasi secara efektif menuju masa depan yang tidak pasti dan lebih dinamis, pemimpin memiliki dampak yang signifikan. Sebagai contoh, merupakan tantangan yang signifikan bagi para pemimpin digital untuk menginspirasi orang untuk bekerja dengan perangkat teknologi baru yang mungkin tidak digunakan karena ketidakpastian masa depan digital. Saat ini, banyak pemimpin yang tidak memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menjadi pemimpin digital yang tangguh, tetapi hal baiknya adalah mereka mulai mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan (Poernomo, 2020).

Seorang pemimpin digital yang kuat dan tangguh harus memiliki visi dan tujuan, memampukan orang untuk berpikir out of the box, bekerja bersama tim, baik secara horizontal maupun lintas tim dan kelompok, melakukan komunikasi yang baik di dalam dan lintas tim serta dapat mengembangkan dan menggerakkan strategi bisnis.

9.4 Peran Kepemimpinan dalam Kerja Tim di Era Digital

Era digital dapat memengaruhi perkembangan dunia pendidikan maupun dunia usaha serta perilaku kepemimpinan secara signifikan. Dampak dari era digital telah membuka peluang dalam bidang pendidikan akan mengalami perubahan dari manajemen pendidikan tradisional menjadi manajemen pendidikan yang responsif terhadap teknologi dan tantangan seperti aksesibilitas, keamanan data, dan perubahan paradigma baru di dalam pendidikan. Bagi dunia usaha, juga akan melakukan perubahan dalam manajemen usaha yang dapat meningkatkan kinerja.

Era digital juga akan memengaruhi perilaku kepemimpinan dari seorang pemimpin untuk melakukan aktivitas, pengambilan kesimpulan dan mengelola perusahaan. Mangopo, et al., (2023) menyatakan kepemimpinan memiliki peran penting dalam membimbing organisasi dan tim karena adanya perubahan yang cepat dan berfokus pada menginspirasi,

memotivasi, dan mengembangkan potensi anggota tim, dan strategi dalam menghadapi kompleksitas era digital.

Peran kepemimpinan dalam kerja tim menjadi semakin penting karena mengharuskan pemimpin harus dapat beradaptasi dengan teknologi yang sedang berkembang agar pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang inovatif, kolaboratif, dan efektif. Pemimpin digital perlu memiliki kemampuan untuk memotivasi, menginspirasi, dan membimbing timnya agar dapat beradaptasi dengan perubahan dan memanfaatkan teknologi untuk mencapai tujuan bersama. Pramudibiyo, et al. (2024) menyatakan pada era digital, peran kepemimpinan sangat penting dalam mengelola kerja tim karena seorang pemimpin di era digital harus dapat beradaptasi dan mengantisipasi dengan adanya perubahan teknologi yang begitu cepat untuk memfasilitasi kolaborasi, dan memotivasi tim dalam mencapai tujuan bersama yang diharapkan.

Pemimpin digital juga harus mampu memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan produktivitas dan inovasi. Berdasarkan pernyataan tersebut, peran kepemimpinan menjadi salah satu faktor kunci bagi keberhasilan transformasi digital dalam suatu organisasi untuk mengubah cita-cita bersama menjadi tindakan bersama (Bennis, 2008). Artinya, kepemimpinan digital sangat dibutuhkan dalam menghadapi dinamika perubahan yang disruptif dewasa ini membutuhkan kepemimpinan digital yang akan mengawal perubahan, pembuatan kebijakan, pemanfaatan teknologi, pengendalian dan pengawasan.

Oleh karena itu, sangat penting bagi para pemimpin untuk dapat memfasilitasi koordinasi antara individu yang berbeda yang bekerja sama dalam tim dan organisasi untuk mempromosikan kerjasama yang efektif (Rahayu, Hadiyana, & Chaidir, 2023).

9.5 Hakikat Kerja Tim di Era Teknologi

Tim adalah kelompok yang terdiri dari beberapa orang secara bersama-sama bekerja untuk menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah kerja individual.

Arizona (2017) menyatakan pengertian Tim sebagai:

1. Dua individu atau lebih yang berinteraksi secara sosial (tatap muka, maupun secara virtual)
2. Mempunyai satu tujuan atau lebih;
3. Membawa bersama tugas-tugas yang secara organisasional untuk capaian kinerja
4. Menunjukkan ketergantungan untuk aliran kerja, sasaran, dan hasil
5. Mempunyai perbedaan peran dan tanggung jawab
6. Menanamkan kebersamaan dengan batas-batas dan hubungan untuk sistem dan lingkungan tugas yang lebih luas.

Dewi (2007), bahwa kerja tim adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus dikelola dengan baik untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas. Putri & Sariyathi (2017) menyatakan kerja tim adalah cara yang sangat bagus untuk memadukan keterampilan yang berbeda serta dapat memberikan resolusi kreatif dengan membangun kolaborasi sehingga bertambah kompetitif dibandingkan individu.

Robbins & Judge (2008) menyatakan kerja tim adalah kelompok yang usaha-usaha individu yang menghasilkan kinerja lebih tinggi dan, dapat memudahkan pekerjaan karena semua anggota dapat membantu menghasilkan berbagai solusi ketika bekerja dalam sebuah tim. Artinya, pembentukan tim akan dapat saling bekerja sama untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Dalam kerja tim akan terjadi partisipasi aktif, kerja sama, dan kontribusi timbal balik dari individu yang berbagi dalam keterampilan, pengetahuan,

serta secara kolektif memecahkan masalah, membuat keputusan, menciptakan, berinovasi agar menghasilkan sesuatu yang lebih besar daripada apa yang telah dicapai dari setiap individu (Pramudibiyo, et al, 2024). Afriani (2017) menyatakan kerja tim merupakan salah satu aspek yang penting dalam menunjang efektifitas kerja di dalam suatu perusahaan.

Setiap anggota tim harus mempunyai kepercayaan terhadap kemampuan rekan kerjanya dan saling bekerja secara bersama-sama. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka kerja tim adalah suatu proses di mana sekelompok orang bekerja bersama-sama di mana setiap anggota memiliki peran dan tugas masing-masing untuk mencapai tujuan bersama. Kerja tim yang efektif melibatkan orang-orang dalam organisasi yang bekerja sama untuk berbagi informasi dan keterampilan dan mendapatkan umpan balik positif tanpa menyebabkan konflik untuk mencapai tujuan bersama (Prabawa & Supartha, 2018)

Chang & Curtin (1998) menyatakan ada beberapa manfaat kerja tim bagi individu dan kerja tim bagi organisasi, yaitu:

1. Manfaat kerja tim bagi individu, yaitu:
 - a. Pekerjaan lebih bervariasi
 - b. Lebih banyak kebebasan untuk membuat dan menindaklanjuti keputusan yang benar
 - c. Meningkatkan kesempatan untuk mempelajari keahlian baru.
2. Manfaat kerja tim bagi organisasi, yaitu:
 - a. Meningkatkan komitmen terhadap keputusan yang diambil
 - b. Meningkatkan produktivitas tim kerja
 - c. Lebih fleksibel dalam operasional kerja
 - d. Meningkatkan rasa tanggungjawab.

Dengan demikian, kerja tim yang efektif dalam era digital akan melibatkan semua orang untuk saling bekerja sama dengan memanfaatkan teknologi dalam berbagi informasi, keterampilan dan mendapatkan umpan balik positif untuk mencapai tujuan bersama.

Dengan perkataan lain, kerja tim di era teknologi adalah kerja yang dilakukan secara kolaborasi secara terintegrasi dengan memanfaatkan teknologi secara digital untuk meningkatkan efisiensi pelaksanaan kerja dan alat dalam melakukan komunikasi sehingga memungkinkan anggota tim bekerja bersama secara efisien, terorganisir, dan produktif, bahkan dari jarak jauh. Artinya, dengan menggunakan berbagai alat teknologi maka tim akan dapat mencapai hasil yang lebih baik dan sukses di era digital.

9.6 Hubungan Kepemimpinan dengan Kerja Tim di Era Digital

Kepemimpinan bertujuan untuk memotivasi orang lain agar bisa melakukan tugasnya dengan baik dan memaksimalkan kemampuan. Dengan demikian, seorang pemimpin pada era digital diharapkan memiliki kemampuan untuk menginspirasi anggotanya untuk selalu berinovasi dan menemukan serta mempertahankan ide-ide, dan organisasi harus memiliki kesiapan untuk beradaptasi dalam menyambut transformasi digital.

Era digital memiliki peluang yang banyak membuka kesempatan untuk melakukan perubahan dan perkembangan dengan meningkatnya kebutuhan menjadikan digital sebagai bisnis baru dan teknologi yang membantu generasi milenial berkembang. Hal inilah yang menjadi tantangan kepemimpinan digital, bahwa yang harus dikelola bukan hanya generasi milenial dan Z akan tetapi juga teknologi dan kecerdasan buatan (Van Wart, et al., 2017).

Kepemimpinan digital adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada implementasi transformasi digital dalam sebuah organisasi. Model kepemimpinan ini memungkinkan perusahaan maupun organisasi untuk mendigitalkan lingkungan kerja dan budaya kerja (Sağbaşı & Alp Erdoğan, 2022). Berdasarkan pernyataan tersebut, pemimpin harus dapat beradaptasi terhadap teknologi baru di era digital dan perubahan yang cepat sebagai suatu keharusan, bukan sekadar pilihan.

Para pemimpin perlu proaktif dalam mempelajari dan menerapkan alat digital dalam mengelola kerja tim untuk meningkatkan efisiensi. Pemimpin harus mampu beradaptasi dan bekerja sama dengan tim dengan mendorong melakukan inovasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Pemimpin yang memiliki visi yang inspiratif mampu menciptakan tujuan bersama yang memotivasi anggota tim (Indayanti & Malik, 2023).

Dengan demikian, keterampilan seorang pemimpin dalam memanfaatkan teknologi dan kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan tim di era digital akan dapat membangun tim yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya, kepemimpinan yang adaptif dan responsif akan menjadi kunci dalam meraih kesuksesan dalam mengelola tim menghadapi perubahan yang semakin kompleks. Bila seorang pemimpin memiliki kemampuan dalam memimpin dan memanfaatkan teknologi digital, maka akan dapat bekerja dengan tim dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi (Wasono & Furinto, 2018).

Dengan demikian, seorang pemimpin harus mampu mengembangkan strategi yang tidak hanya fokus pada hasil, tetapi bekerja sama dengan anggota tim, menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Artinya pemimpin dapat meningkatkan keterlibatan tim melalui platform digital, yang memungkinkan komunikasi dan kolaborasi yang lebih baik. Menurut Fisk (2002) bahwa pemimpin digital adalah seorang pemimpin yang visioner, motivator perubahan, mampu menggabungkan ide-ide dalam bisnis untuk proyek, dan membangun koneksi melalui penciptaan peluang baru untuk kemitraan dan bentuk kolaborasi lainnya.

Pada era digital, dinamika perubahan yang begitu cepat dalam teknologi akan memberikan dampak dalam manajemen sekolah maupun proses pembelajaran karena informasi dan pengetahuan yang dibutuhkan dapat dengan mudah diakses dengan cepat. Kerja tim yang efektif adalah apabila adanya komunikasi yang baik, saling mendukung, berbagi ide, dan mengatasi tantangan bersama dapat terjadi. Dengan adanya kerja tim yang efektif, maka diharapkan para anggota dapat memberikan kontribusi yang inovatif untuk kemajuan perusahaan.

Bagi seorang pemimpin akan dapat mempermudah dalam melakukan komunikasi dengan tim dan kolaborasi, baik secara virtual maupun tatap muka sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Untuk itu, seorang pemimpin digital harus memiliki keterampilan untuk mengatasi tantangan dan membantu organisasi bergerak maju dan memimpin organisasi secara efektif menuju masa depan yang tidak pasti dan lebih dinamis (Wujarso, Pitoyo, & Prakoso, 2023).

Pemimpin yang mampu memahami dan menerapkan prinsip-prinsip ini dalam praktik kepemimpinan mereka akan lebih mampu mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan produktivitas tim (Choirullah, & Ramadhan, 2024).

Bab 10

Kepemimpinan Kolaboratif dan Inklusif

10.1 Konsep Dasar Kepemimpinan Kolaboratif dan Inklusif

Kepemimpinan kolaboratif dan inklusif merupakan pendekatan kepemimpinan yang mengedepankan kerja sama lintas fungsi dan pemberdayaan seluruh anggota organisasi tanpa memandang latar belakang, status, atau posisi hierarkis. Konsep ini tidak hanya merujuk pada gaya kepemimpinan yang terbuka terhadap masukan, tetapi juga mengupayakan keterlibatan aktif dari seluruh pemangku kepentingan untuk menciptakan nilai bersama.

Dalam konteks organisasi publik dan perusahaan modern, pendekatan ini sangat relevan karena dinamika organisasi menuntut pemimpin yang mampu membangun sinergi antara keberagaman dan partisipasi. Hardi (2020) menyatakan bahwa keberhasilan organisasi publik sangat ditentukan

oleh kemampuan pemimpin dalam memfasilitasi kolaborasi lintas sektoral dan menjadikan nilai inklusivitas sebagai fondasi pengambilan keputusan yang adil dan berkelanjutan.

Kolaborasi dalam kepemimpinan tidak sekadar berbicara tentang kerja sama, namun mencakup aspek sinergi ide, harmonisasi tujuan, serta pemanfaatan sumber daya secara kolektif untuk menyelesaikan persoalan kompleks. Dalam organisasi sektor publik, di mana tantangan kerap bersifat multidimensional, kepemimpinan kolaboratif menjadi kunci dalam membangun kapasitas adaptif. Pemimpin berperan sebagai fasilitator yang menyatukan berbagai aktor, baik internal maupun eksternal. Menurut Makalao dan Soeratin (2023), kepemimpinan kolaboratif menuntut keterampilan komunikasi yang kuat, pemahaman lintas sektor, serta keberanian untuk mendelegasikan kewenangan secara partisipatif dalam konteks organisasi digital dan terbuka.

Inklusivitas dalam konteks kepemimpinan mencakup komitmen untuk menghargai perbedaan, memastikan representasi yang adil, dan menciptakan ruang partisipatif bagi semua anggota organisasi. Dalam organisasi publik maupun korporasi yang semakin plural, pendekatan ini memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan rasa kepemilikan, loyalitas, dan inovasi bersama. Menurut Prayitno et al. (2024), pemimpin yang inklusif akan mampu membangun budaya organisasi yang menghargai suara semua pihak, termasuk kelompok minoritas atau marjinal. Hal ini menjadi penting dalam menghindari konflik internal serta membentuk keputusan yang lebih tepat sasaran dan etis.

Dalam praktiknya, kepemimpinan kolaboratif dan inklusif di sektor publik diwujudkan melalui pembentukan tim lintas unit, forum konsultasi publik, serta pengembangan model tata kelola partisipatif. Pemimpin dituntut tidak hanya mengandalkan kekuasaan formal, tetapi juga mengaktifkan modal sosial, seperti kepercayaan dan solidaritas. Studi oleh Haetami et al. (2023) menyoroti pentingnya penggunaan teknologi dan data dalam mendukung transparansi serta memperkuat konektivitas antar unit dalam pemerintahan

daerah. Strategi ini memungkinkan kebijakan yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Dalam dunia perusahaan, kepemimpinan kolaboratif dan inklusif menjadi prasyarat penting dalam menghadapi dinamika pasar yang menuntut inovasi cepat dan kerja tim lintas departemen. Budaya kolaboratif mendorong terjadinya aliran informasi yang terbuka dan percepatan pengambilan keputusan, sedangkan inklusivitas memperkuat kohesi tim dan mengurangi turnover karyawan. Suryadharma et al. (2023) dalam kajiannya menyebut bahwa perusahaan desain kreatif yang mempraktikkan gaya kepemimpinan inklusif menunjukkan peningkatan signifikan dalam produktivitas dan kepuasan kerja karyawan, serta penguatan iklim organisasi yang sehat dan kompetitif.

Perkembangan digital turut memperkuat kebutuhan akan kepemimpinan yang kolaboratif dan inklusif, khususnya dalam mengelola tim hybrid dan menghadapi disrupsi teknologi. Pemimpin perlu menyadari pentingnya fleksibilitas, kecepatan merespon perubahan, dan membangun ekosistem inovasi yang terbuka terhadap gagasan dari berbagai level organisasi. Hulkin et al. (2024) menunjukkan bahwa pemimpin di institusi pendidikan dan pemerintahan yang menerapkan pola kepemimpinan kolaboratif berbasis digital berhasil meningkatkan efisiensi layanan dan memperluas akses partisipasi publik melalui platform daring.

Meskipun memiliki banyak keunggulan, penerapan kepemimpinan kolaboratif dan inklusif tidak lepas dari hambatan, seperti resistensi budaya birokrasi, ego sektoral, hingga minimnya pelatihan kepemimpinan adaptif. Untuk mengatasinya, organisasi perlu memperkuat kapasitas pemimpin melalui pelatihan berkelanjutan, membangun indikator kinerja berbasis kolaborasi, serta menciptakan sistem penghargaan bagi inovasi lintas tim. Veranita et al. (2024) menekankan bahwa investasi dalam pengembangan kepemimpinan kolaboratif berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas kebijakan dan kepercayaan publik terhadap institusi.

Penerapan nyata konsep ini dapat dilihat pada beberapa kebijakan berbasis kolaborasi seperti penanganan pandemi COVID-19 di tingkat lokal, yang

melibatkan kerja sama antara dinas kesehatan, TNI/Polri, komunitas masyarakat, dan sektor swasta. Pemimpin daerah yang berhasil mengorkestrasi kolaborasi semacam ini mampu menurunkan resistensi kebijakan dan mempercepat pemulihan layanan publik. Prianto dan Feradiah (2024) mencontohkan praktik di Kabupaten Pasuruan, di mana kolaborasi lintas sektor dalam penyediaan lapangan kerja inklusif terbukti memperkecil angka pengangguran disabilitas dan meningkatkan akuntabilitas pelayanan publik.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat dikatakan bahwa konsep dasar kepemimpinan kolaboratif dan inklusif merefleksikan paradigma kepemimpinan baru yang menekankan partisipasi, keberagaman, dan distribusi tanggung jawab. Dalam organisasi sektor publik maupun perusahaan, pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efektivitas internal, tetapi juga membentuk legitimasi sosial dan etika kebijakan yang lebih kuat. Keberhasilan penerapannya sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan, struktur organisasi yang adaptif, dan komitmen untuk membangun budaya kerja yang terbuka dan egaliter. Kepemimpinan kolaboratif dan inklusif bukan sekadar pendekatan manajerial, melainkan cerminan komitmen terhadap transformasi sosial yang lebih adil dan berkelanjutan.

10.2 Peran Pemimpin dalam Membangun Budaya Kolaboratif

Budaya kolaboratif dalam organisasi merupakan landasan penting bagi terciptanya kerja sama yang efektif, inovasi berkelanjutan, dan peningkatan kinerja tim. Di tengah kompleksitas tantangan global saat ini, organisasi publik dan perusahaan harus mampu menumbuhkan nilai-nilai kolektif, di mana individu saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin memegang peran sentral dalam membentuk, memelihara, dan

mengembangkan budaya ini melalui teladan, kebijakan, dan strategi yang inklusif.

Ramdhan et al. (2024) menekankan bahwa pemimpin yang mengadopsi komunikasi interpersonal yang empatik dan terbuka mampu memperkuat budaya kolaboratif serta meningkatkan hubungan kerja antarpegawai dalam sektor layanan publik, sebagaimana terjadi di Klinik Pelangi Bunda Medika.

Pemimpin bukan hanya manajer sistem, melainkan agen nilai yang menentukan arah budaya organisasi. Dalam konteks kolaboratif, peran pemimpin mencakup pembentukan visi bersama, penyediaan ruang partisipatif, serta pemberdayaan sumber daya manusia. Mereka harus menjadi teladan dalam bekerja lintas batas fungsional dan mendorong integrasi antarunit kerja. Studi oleh Susilo (2022) menegaskan bahwa pemimpin kolaboratif di sektor publik menunjukkan kinerja tinggi dalam memperkuat interdependensi tim melalui pendekatan komunikasi terbuka dan penghargaan atas kontribusi setiap anggota organisasi.

Pemimpin yang berhasil membangun budaya kolaboratif selalu memperhatikan faktor psikologis seperti rasa aman, saling percaya, dan penerimaan terhadap keberagaman ide. Mereka menciptakan ruang di mana anggota tim bebas mengemukakan pendapat tanpa takut dihakimi. Budaya seperti ini mendorong inovasi dan keterlibatan karyawan secara aktif. Menurut Edmondson & Lei (2014), psychological safety menjadi kunci dalam mewujudkan tim kerja yang produktif, terutama dalam lingkungan kerja berbasis kolaborasi yang tinggi.

Pemimpin perlu menerapkan strategi yang konsisten dan kontekstual agar budaya kolaboratif tidak hanya menjadi jargon. Salah satu strategi penting adalah membangun sistem penghargaan berbasis tim, pelatihan lintas fungsi, dan mekanisme refleksi kolektif. Strategi ini memperkuat kohesi dan mendorong pengambilan keputusan yang lebih inklusif. Penelitian oleh Wicaksono dan Agustina (2023) di lingkungan pemerintah daerah menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu membangun sistem

penghargaan berbasis sinergi berhasil meningkatkan efektivitas proyek lintas sektoral.

Dalam budaya kolaboratif, pemimpin tidak mendominasi keputusan, tetapi berfungsi sebagai fasilitator proses kolektif. Mereka mendorong dialog antarpihak, memediasi konflik, serta mempromosikan pembelajaran lintas unit kerja. Studi internasional oleh Uhl-Bien et al. (2020) mengungkapkan bahwa kepemimpinan adaptif yang difokuskan pada pengembangan relasi lintas struktur organisasi sangat efektif dalam mendorong budaya kolaboratif di organisasi publik dan perusahaan berbasis proyek.

Pemimpin juga bertanggung jawab dalam mentransformasikan nilai-nilai organisasi ke dalam praktik kerja sehari-hari yang bersifat kolaboratif. Ini dilakukan melalui penyesuaian misi, struktur, dan perilaku individu. Pendekatan ini membantu menciptakan identitas kolektif dan meningkatkan semangat kohesi sosial dalam organisasi. Penelitian oleh Lestari & Gunawan (2021) menunjukkan bahwa pemimpin di organisasi nirlaba yang mampu menanamkan nilai-nilai kolektif ke dalam SOP operasional menciptakan budaya kolaboratif yang kuat dan berdampak terhadap reputasi kelembagaan.

Transformasi digital membuka peluang besar bagi pemimpin untuk memperluas kolaborasi melalui teknologi, namun juga menuntut pemimpin untuk lebih cakap dalam mengelola komunikasi virtual, pengambilan keputusan berbasis data, serta keterhubungan tim secara daring. Pemimpin yang responsif terhadap perubahan digital mampu menciptakan ekosistem kolaboratif yang lebih luas dan inklusif. Menurut Zhang et al. (2020), pemimpin yang mendayagunakan platform digital secara strategis dapat memperluas jangkauan kolaborasi hingga melibatkan aktor eksternal seperti masyarakat dan mitra swasta.

Kultur kolaboratif bukanlah hasil sesaat, melainkan sebuah proses jangka panjang yang harus dievaluasi dan diperbaharui secara berkala. Pemimpin berperan dalam melakukan audit budaya, mengukur efektivitas kolaborasi, dan melakukan intervensi jika terjadi degradasi nilai kolektif. Penggunaan survei budaya organisasi, diskusi kelompok terfokus, dan feedback berkala

menjadi instrumen penting. Pemimpin harus menjadikan pembelajaran organisasi sebagai prioritas utama agar budaya kolaboratif terus berkembang dan adaptif terhadap dinamika eksternal maupun internal.

Peran pemimpin dalam membangun budaya kolaboratif sangat strategis dan multidimensional. Mereka bukan sekadar pembuat kebijakan, tetapi arsitek budaya organisasi yang menciptakan iklim kerja sinergis, aman secara psikologis, dan produktif secara kolektif. Dalam konteks perusahaan dan organisasi publik, keberhasilan pemimpin dalam membentuk budaya kolaboratif berdampak langsung terhadap efisiensi, inovasi, dan kepercayaan stakeholder. Oleh karena itu, kepemimpinan kolaboratif tidak hanya menjadi pilihan, melainkan keharusan dalam menjawab tuntutan transformasi organisasi modern.

10.3 Inklusivitas dalam Kepemimpinan: Mengelola Keberagaman

Keberagaman dalam dunia kerja modern bukan lagi sekadar wacana moral, tetapi menjadi kebutuhan strategis organisasi, baik sektor publik maupun swasta. Keberagaman yang mencakup dimensi seperti usia, gender, etnis, orientasi seksual, hingga disabilitas menciptakan dinamika sosial yang unik dalam organisasi. Namun, keberagaman tanpa inklusi tidak menjamin sinergi positif. Di sinilah peran kepemimpinan inklusif menjadi sangat penting.

Pemimpin inklusif tidak hanya menerima keberagaman sebagai fakta, tetapi aktif membangun budaya yang memfasilitasi kontribusi dari semua pihak. Dalam penelitian Tuasikal dan Safitri (2024), dinyatakan bahwa kebijakan inklusi yang diterapkan dengan kepemimpinan suportif mampu menciptakan lingkungan yang inovatif dan kreatif di perusahaan startup, yang tentunya juga relevan diterapkan di sektor publik yang tengah bertransformasi secara digital dan sosial.

Kepemimpinan inklusif tidak muncul dari kebijakan semata, tetapi dari kesadaran mendalam pemimpin terhadap nilai-nilai keadilan, kesetaraan, dan keterbukaan. Dalam organisasi publik, inklusivitas menjadi parameter penting dalam membangun kepercayaan publik dan responsivitas birokrasi. Adamovic (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memperlakukan karyawan secara adil dan mendengarkan suara mereka dapat menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi, terutama dalam organisasi yang memiliki struktur hierarkis seperti institusi pemerintah. Dalam konteks ini, peran pemimpin bukan hanya administratif, tetapi juga transformatif, memfasilitasi perubahan budaya yang menempatkan keberagaman sebagai kekuatan, bukan tantangan.

Di sektor publik, keberagaman seringkali mencerminkan pluralitas masyarakat yang dilayani. Maka dari itu, kepemimpinan inklusif dalam organisasi publik berfungsi ganda: internal sebagai pemersatu tim kerja dan eksternal sebagai representasi keadilan sosial. Alang, Stanton, dan Rose (2022) mengungkapkan bahwa kepemimpinan inklusif dapat memperkuat *employee voice* dalam lembaga publik, meningkatkan keterlibatan, serta menciptakan proses pengambilan keputusan yang lebih representatif. Hal ini penting dalam pelayanan publik yang kerap menjadi sorotan dalam isu kesenjangan dan diskriminasi. Maka, manajemen keberagaman yang dikombinasikan dengan kepemimpinan inklusif akan memperkuat kualitas demokrasi dalam organisasi.

Manajemen keberagaman yang tidak diimbangi dengan inklusivitas akan menghasilkan kelompok-kelompok eksklusif dalam organisasi, yang memicu diskriminasi terselubung. Ayoubi dan Massoud (2020) menyoroti pentingnya keterlibatan dan *workplace fun* sebagai instrumen inklusi yang efektif. Kepemimpinan inklusif harus mampu menciptakan ruang kerja yang bukan hanya profesional tetapi juga manusiawi, di mana perbedaan tidak menjadi sumber konflik, melainkan dasar kolaborasi. Hal ini krusial dalam sektor swasta yang sangat kompetitif dan penuh tekanan. Pemimpin yang inklusif mampu membangun kohesi antarindividu yang berbeda, sehingga tercipta tim yang kuat dan resilien.

Kepemimpinan inklusif berakar pada pengakuan terhadap nilai-nilai keberagaman sebagai aset organisasi. Ini membutuhkan sensitivitas budaya dan empati sosial dari seorang pemimpin. Dalam konteks ini, Bolding (2023) menjelaskan bahwa keadilan organisasi, pekerjaan bermakna, dan perasaan dihargai merupakan prasyarat terciptanya lingkungan kerja inklusif. Ketika pemimpin gagal melihat perbedaan sebagai kekuatan, organisasi akan kehilangan potensi kreatif dari sumber daya manusianya. Oleh karena itu, pelatihan kepemimpinan yang menekankan inklusivitas bukan hanya relevan, tetapi mendesak untuk dilakukan di semua level organisasi.

Tantangan besar yang dihadapi dalam implementasi inklusivitas adalah adanya resistensi budaya organisasi yang telah terbentuk lama. Dalam studi Andriani, Widodo, dan Alfatih (2018), disebutkan bahwa kendala dalam implementasi kebijakan inklusi antara lain adalah keterbatasan infrastruktur dan koordinasi lintas departemen. Oleh karena itu, pemimpin inklusif perlu memiliki kapasitas strategis untuk mengubah budaya organisasi secara bertahap melalui pendekatan dialogis dan partisipatif. Ia harus mampu membaca dinamika psikologis organisasi dan menjadikannya sebagai peluang untuk menyelaraskan nilai-nilai kolektif terhadap semangat inklusivitas.

Pendekatan digital dan data-driven dalam mengelola keberagaman kini semakin diperkuat melalui teknologi analitik. Dalam konteks ini, Ranta dan Ylinen (2023) menyarankan penggunaan pembelajaran mesin dan dashboard keberagaman untuk mengidentifikasi dinamika inklusi secara real time. Seorang pemimpin inklusif harus berani mengadopsi teknologi ini bukan hanya sebagai alat administratif, tetapi juga alat transformasi sosial. Melalui pendekatan berbasis data, organisasi dapat mengidentifikasi celah inklusi yang tidak kasat mata dan merancang intervensi yang tepat. Kepemimpinan modern harus selaras dengan teknologi untuk menciptakan keadilan sosial yang terukur dan berdampak.

Dalam praktiknya, kepemimpinan inklusif membutuhkan komitmen jangka panjang dan keberanian moral untuk membuat keputusan yang

tidak selalu populer. Kepemimpinan semacam ini menantang norma dominan dan membuka ruang bagi yang selama ini terpinggirkan. Kunci utama keberhasilan kepemimpinan inklusif adalah konsistensi dalam kebijakan dan keteladanan dalam tindakan. Pemimpin yang tidak hanya bicara inklusi tetapi juga mempraktikkannya dalam interaksi harian, akan membangun kepercayaan dan loyalitas. Dalam banyak studi, ditemukan bahwa keberagaman dan inklusi tidak mungkin berjalan efektif tanpa kepemimpinan yang konsisten dan autentik.

Mengelola keberagaman melalui kepemimpinan inklusif merupakan tantangan sekaligus peluang strategis dalam organisasi sektor publik dan perusahaan. Kepemimpinan inklusif tidak hanya mengarahkan, tetapi juga menyatukan dan memberdayakan seluruh elemen organisasi yang berbeda latar belakang. Ia bekerja melalui kebijakan yang adil, komunikasi yang terbuka, serta tindakan yang membangun rasa memiliki dan keterlibatan. Di tengah era ketidakpastian dan kompleksitas sosial, kepemimpinan semacam ini menjadi jawaban atas kebutuhan organisasi yang lebih adaptif, manusiawi, dan berkelanjutan.

10.4 Strategi dan Praktik untuk Meningkatkan Kolaborasi dan Inklusivitas

Strategi dan Praktik untuk Meningkatkan Kolaborasi dan Inklusivitas dalam suatu organisasi yakni:

1. Membangun Budaya Organisasi yang Terbuka dan Inklusif

Langkah awal dalam strategi meningkatkan kolaborasi dan inklusivitas adalah membangun budaya organisasi yang terbuka terhadap keberagaman. Dalam organisasi sektor publik yang kompleks dan majemuk, budaya kolaboratif memerlukan ruang aman di mana seluruh karyawan, tanpa

memandang latar belakang demografis, bebas berkontribusi secara bermakna. Budaya ini tidak tumbuh secara alami, melainkan harus didesain secara strategis oleh pemimpin.

Sebuah studi oleh Hillman (2014) menunjukkan bahwa organisasi dengan pemimpin yang mendorong penyelesaian konflik antar nilai generasi secara konstruktif memiliki tingkat inklusivitas dan kolaborasi yang lebih tinggi. Dalam organisasi publik, hal ini krusial untuk menjaga keselarasan antara tujuan pelayanan publik dan kebutuhan individu di dalamnya.

2. Pemanfaatan Teknologi Digital untuk Kolaborasi Terbuka

Strategi kedua adalah optimalisasi teknologi digital sebagai katalisator inklusi dan kolaborasi. Teknologi memungkinkan kerja lintas departemen dan generasi berlangsung secara real-time, menghilangkan batasan lokasi dan hierarki. Platform kolaboratif digital seperti intranet interaktif, cloud-based sharing tools, dan ruang kerja virtual menjadi sarana inklusi yang ampuh.

Colbert et al. (2016) menekankan bahwa teknologi tidak hanya mempercepat pertukaran informasi, tetapi juga membentuk budaya kerja yang partisipatif dan adaptif. Dalam konteks sektor publik, penggunaan teknologi ini mendukung transparansi, mempercepat koordinasi antar unit, serta membuka akses bagi pegawai dari kelompok minoritas untuk terlibat aktif dalam proses pengambilan keputusan.

3. Penguatan Program Mentoring dan Komunitas Praktik

Mentoring antargenerasi merupakan praktik yang terbukti meningkatkan pemahaman lintas usia dan mendorong pertukaran pengetahuan tacit yang sulit terdokumentasi. Program ini tidak hanya berfungsi sebagai alat pembelajaran, tetapi juga memperkuat rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi. Dalam penelitian IBM (2018), sebanyak 84% responden menyebut mentoring sebagai cara utama untuk menjaga keberlangsungan pengetahuan lintas generasi. Di sektor publik, di mana keahlian spesifik dan

institusional sangat penting, mentoring menjadi alat penting untuk keberlanjutan kapasitas organisasi.

4. Pelatihan Kesadaran Budaya dan Keanekaragaman

Organisasi publik dan korporasi yang sukses dalam membangun inklusivitas menerapkan pelatihan kesadaran budaya dan bias implisit secara berkala. Tujuan utamanya adalah untuk menumbuhkan empati dan pemahaman terhadap latar belakang rekan kerja. Program ini efektif dalam mengurangi konflik laten dan meningkatkan kualitas komunikasi tim. Boehm et al. (2014) membuktikan bahwa organisasi dengan pelatihan keberagaman yang rutin memiliki produktivitas lebih tinggi dan lebih inovatif karena terbukanya berbagai perspektif dalam pengambilan keputusan.

5. Kepemimpinan Inklusif sebagai Penggerak Utama

Kunci sukses implementasi kolaborasi dan inklusivitas adalah peran aktif pemimpin dalam menanamkan nilai-nilai tersebut ke dalam strategi organisasi. Pemimpin yang inklusif tidak hanya memberi ruang partisipasi, tetapi juga aktif menciptakan peluang bagi kelompok rentan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan. Studi oleh Syed dan Whiteley (2018) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang menghargai perbedaan mampu meningkatkan keterlibatan karyawan secara signifikan, terutama dalam institusi pelayanan publik.

6. Penyesuaian Kebijakan SDM yang Sensitif terhadap Inklusivitas

Strategi lainnya adalah mereformasi kebijakan SDM yang lebih peka terhadap kebutuhan kelompok rentan atau minoritas dalam organisasi. Misalnya, menyediakan cuti keagamaan tambahan, fasilitas kerja untuk disabilitas, dan prosedur rekrutmen yang adil. Kunze et al. (2010) menunjukkan bahwa organisasi yang memformalkan kebijakan tersebut mengalami peningkatan dalam indeks kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dalam sektor publik, ini menjadi indikator keberhasilan tata kelola yang berkeadilan dan partisipatif.

7. Evaluasi Rutin terhadap Praktik Kolaboratif dan Inklusif

Evaluasi merupakan bagian penting dalam strategi ini. Tanpa evaluasi, tidak ada umpan balik untuk perbaikan. Oleh karena itu, organisasi perlu menetapkan indikator kinerja inklusivitas dan kolaborasi seperti skor engagement antar generasi, frekuensi kolaborasi tim lintas unit, serta representasi kelompok minoritas dalam kepemimpinan. Gilson et al. (2013) menyarankan bahwa pengukuran ini menjadi basis kebijakan dan alat diagnostik untuk intervensi organisasi.

8. Mengintegrasikan Praktik Informal dengan Sistem Formal

Terakhir, integrasi antara sistem formal dan praktik informal sangat diperlukan. Sistem formal seperti sistem manajemen pengetahuan (KM System), SOP kolaboratif, dan manajemen proyek digital perlu dipadukan dengan praktik informal seperti forum diskusi lintas jabatan, innovation camp, atau sesi “coffee-sharing” ide. Massingham (2014) menyatakan bahwa keberhasilan implementasi strategi kolaboratif sangat bergantung pada sinergi antara sistem formal dan kultur kerja informal yang mendukung.

Strategi dan praktik untuk meningkatkan kolaborasi dan inklusivitas dalam organisasi sektor publik atau perusahaan membutuhkan pendekatan yang sistematis, menyeluruh, dan kontekstual. Pemimpin harus membangun budaya terbuka, memanfaatkan teknologi, mendorong mentoring lintas generasi, serta mereformasi kebijakan yang lebih inklusif. Evaluasi berkelanjutan dan sinergi antara sistem formal-informal adalah kunci untuk memastikan keberlangsungan strategi ini. Dengan penerapan strategi yang komprehensif, organisasi tidak hanya dapat meningkatkan kinerja, namun juga menciptakan lingkungan kerja yang adil dan bermakna bagi semua anggotanya.

10.5 Studi Kasus Kepemimpinan Kolaboratif dan Inklusif

Dalam dinamika organisasi modern, baik di sektor publik maupun swasta, gaya kepemimpinan kolaboratif dan inklusif menjadi semakin penting. Pemimpin tidak lagi hanya berfungsi sebagai pengarah, tetapi sebagai fasilitator interaksi lintas fungsi dan penjaga inklusi sosial dalam tim. Kolaborasi melibatkan upaya bersama lintas hierarki dan departemen untuk mencapai tujuan bersama, sedangkan inklusivitas memastikan bahwa semua individu dihargai, terlepas dari latar belakang mereka.

Studi oleh Feradiah dan Prianto (2024) dalam konteks penyediaan lapangan kerja inklusi di Kabupaten Pasuruan menunjukkan bagaimana pemimpin dapat merancang strategi kolaboratif lintas sektor untuk mengatasi pengangguran kelompok marjinal. Pendekatan ini membuktikan bahwa kolaborasi dan inklusi dapat diimplementasikan secara konkret melalui kebijakan berbasis kebutuhan lokal dan peran kepemimpinan yang kuat.

Salah satu studi kasus paling nyata dari kepemimpinan kolaboratif muncul dalam konteks penanganan pandemi COVID-19, khususnya di sektor publik. Pemerintah daerah seperti Surabaya menunjukkan kemampuan kepemimpinan kolaboratif melalui koordinasi antara Dinas Kesehatan, aparat keamanan, rumah sakit, dan relawan masyarakat.

Makalao dan Soeratin (2023) dalam penelitiannya menggarisbawahi bahwa kepemimpinan yang bersifat adaptif dan kolaboratif terbukti lebih tangguh menghadapi krisis. Kolaborasi ini dibangun atas dasar kepercayaan, komunikasi terbuka, dan pelibatan multi-aktor, serta menjadi contoh konkret bagaimana pemimpin yang terbuka terhadap kerja sama lintas sektor dapat merespons tantangan kompleks secara efektif.

Dalam dunia perusahaan, pendekatan inklusif dalam kepemimpinan dapat dilihat pada studi yang dilakukan oleh Suryadharma et al. (2023) terhadap perusahaan desain kreatif di Bali. Pemimpin di perusahaan ini mengembangkan sistem komunikasi terbuka dan lingkungan kerja yang

bebas diskriminasi, mendorong kontribusi setara dari semua karyawan. Dengan meniadakan struktur hierarki yang kaku dan memperbolehkan fleksibilitas kerja, tercipta suasana kolaboratif dan inovatif yang sangat produktif. Pendekatan ini menunjukkan bahwa dalam organisasi dengan keberagaman tinggi, pemimpin yang inklusif akan mampu menciptakan iklim kerja harmonis yang mendorong kolaborasi lintas batas fungsional.

Kepemimpinan kolaboratif dan inklusif juga dapat diterapkan dalam konteks mikro, seperti pemerintahan desa. Studi oleh Haetami et al. (2023) menunjukkan bagaimana kepala desa di wilayah Sukabumi menerapkan model kepemimpinan kolaboratif dengan melibatkan tokoh masyarakat, lembaga keagamaan, dan kelompok perempuan dalam pengambilan kebijakan pembangunan. Kepemimpinan yang mengakomodasi suara dari berbagai kelompok ini menghasilkan kebijakan yang lebih akurat dan diterima masyarakat luas. Dalam konteks ini, inklusivitas menjadi strategi yang membangun legitimasi sosial, sementara kolaborasi memperkuat efisiensi implementasi kebijakan.

Dalam perusahaan rintisan (startup), kepemimpinan kolaboratif berbasis data menjadi tren yang kuat. Salah satu kasus yang menarik datang dari startup teknologi di Jakarta yang mengembangkan sistem pengambilan keputusan berbasis konsensus dan open data. Menurut Prayitno et al. (2024), perusahaan ini memperkenalkan dashboard transparan yang bisa diakses oleh seluruh tim lintas divisi, termasuk staf junior.

Sistem ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan antarpegawai, tetapi juga mempercepat iterasi produk karena ide-ide muncul dari berbagai level organisasi. Ini adalah contoh konkret bahwa kepemimpinan inklusif bukan hanya soal sikap, tetapi juga sistem yang memungkinkan partisipasi sejati.

Di sektor pendidikan, kepemimpinan kolaboratif dan inklusif sangat menentukan keberhasilan transformasi sekolah. Hulkan et al. (2024) meneliti kepala sekolah di Yogyakarta yang menerapkan gaya kepemimpinan kolaboratif dalam pengambilan keputusan kurikulum. Semua guru, termasuk guru honorer dan guru dengan disabilitas, diberi ruang dalam forum musyawarah rutin. Hasilnya, terjadi peningkatan

kepuasan kerja dan kolaborasi antarguru dalam menyusun pembelajaran lintas mata pelajaran. Hal ini menjadi bukti bahwa ketika pemimpin membuka akses setara bagi seluruh aktor, produktivitas kolektif meningkat secara signifikan.

Pada ranah perusahaan milik negara (BUMN), pendekatan kepemimpinan kolaboratif dan inklusif juga dilakukan melalui program Corporate Social Responsibility (CSR). Studi oleh Veranita et al. (2024) pada PT Pindad menunjukkan bahwa pimpinan perusahaan mengembangkan kemitraan strategis dengan komunitas lokal, LSM, dan lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan pelatihan kerja bagi penyandang disabilitas. Inisiatif ini lahir dari gaya kepemimpinan yang memprioritaskan pemberdayaan sosial sebagai bagian dari strategi bisnis. Kolaborasi multi-stakeholder ini menunjukkan bahwa nilai-nilai inklusivitas dapat ditanamkan ke dalam misi perusahaan dan mendorong keberlanjutan jangka panjang.

Dari berbagai studi kasus yang dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan kepemimpinan kolaboratif dan inklusif terletak pada tiga faktor utama: komitmen pemimpin untuk mendengarkan semua suara, sistem yang memfasilitasi partisipasi aktif, dan budaya organisasi yang menghargai keberagaman. Dalam semua kasus, baik di sektor publik maupun perusahaan, pemimpin yang mendorong kolaborasi lintas batas dan mengedepankan kesetaraan menunjukkan hasil nyata dalam peningkatan kinerja, kepuasan kerja, serta dampak sosial. Hal ini menegaskan bahwa kolaborasi dan inklusivitas bukanlah konsep abstrak, melainkan praktik nyata yang dapat dirancang dan diukur melalui kebijakan serta program strategis.

Studi-studi kasus yang telah dipaparkan menggambarkan bahwa kepemimpinan kolaboratif dan inklusif bukan hanya sekadar pendekatan normatif, tetapi memiliki implikasi praktis yang nyata dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Baik dalam konteks krisis kesehatan, pendidikan, pemberdayaan desa, hingga inovasi bisnis, pendekatan ini terbukti mampu menyatukan keberagaman menjadi kekuatan kolektif. Pemimpin yang kolaboratif dan inklusif tidak hanya membangun hasil, tetapi juga

membangun manusia dan hubungan antar manusia. Oleh karena itu, pendekatan ini harus terus ditumbuhkan sebagai arus utama dalam pengembangan kepemimpinan masa depan.

Bab 11

Komunikasi Efektif: Keterampilan Utama Pemimpin

11.1 Pendahuluan

Dalam konteks organisasi modern yang dinamis, peran kepemimpinan tidak hanya diukur dari kemampuan membuat keputusan strategis, tetapi juga dari kecakapannya dalam membangun komunikasi yang efektif. Komunikasi menjadi elemen inti dalam memengaruhi, menginspirasi, dan mengarahkan individu maupun tim untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang memiliki keterampilan komunikasi tinggi mampu menciptakan kejelasan visi, membangun kepercayaan, dan mengatasi konflik secara konstruktif.

Oleh karena itu, keterampilan komunikasi bukan sekadar pelengkap, melainkan menjadi inti dari efektivitas kepemimpinan dalam berbagai sektor, termasuk pendidikan, bisnis, dan pemerintahan (Ruben and

Gigliotti, 2017), (Clutterbuck and Hirst, 2002), (Dr. Shirisha Deshpande et al., 2024a), (Pauley, 2009), (Schiefelbein, 2025).

Meskipun pentingnya komunikasi telah banyak diakui, banyak pemimpin masih mengalami kesulitan dalam menyampaikan pesan secara tepat, mendengarkan secara aktif, dan mengelola persepsi dalam hubungan interpersonal. Pertanyaannya adalah bagaimana pemimpin dapat mengembangkan dan mempraktikkan keterampilan utama dalam komunikasi untuk memastikan efektivitas peran pemimpin? Masalah ini penting karena kegagalan dalam komunikasi sering kali menjadi akar dari rendahnya produktivitas, konflik-tim, dan tidak tercapainya visi organisasi. Dengan demikian, memahami dan mengembangkan keterampilan komunikasi inti menjadi kebutuhan mendesak dalam praktik kepemimpinan kontemporer (Kuráth et al., 2023), (Lu, Swaab and Galinsky, 2022), (Azriel, 2024), (James S. O'Rourke, 2022).

Penelitian menunjukkan bahwa:

1. Komunikasi yang efektif dari seorang pemimpin sangat krusial bagi kinerja tim dan kepuasan kerja
2. Pola komunikasi yang terbuka dapat meningkatkan kemampuan adaptasi organisasi
3. Gaya komunikasi pemimpin berpengaruh terhadap persepsi kredibilitas dan keadilan (Fairhurst and Connaughton, 2014).

Organisasi dengan pola komunikasi terbuka lebih adaptif terhadap perubahan. Disamping itu, gaya-komunikasi pemimpin berpengaruh langsung terhadap persepsi bawahannya dan juga terhadap kredibilitas dan keadilan. Hambatan komunikasi yang tidak disadari, seperti perbedaan persepsi dan budaya, sering menghambat proses manajerial. Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa pentingnya keterampilan komunikasi strategis sebagai bagian dari kompetensi inti kepemimpinan.

Bab ini penting karena memberikan pemahaman yang lebih dalam mengenai hubungan antara keterampilan komunikasi pemimpin dan

efektivitas organisasi. Kajian ini berkontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan kontemporer yang menempatkan komunikasi sebagai fondasi utama. Dengan fokus pada keterampilan utama dalam komunikasi, penelitian ini memperluas wacana tentang bagaimana pemimpin dapat meningkatkan pengaruh mereka secara etis dan konstruktif. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi praktis dalam pengembangan pelatihan kepemimpinan berbasis komunikasi.

Untuk mengatasi permasalahan komunikasi dalam kepemimpinan, tulisan ini menawarkan pendekatan berbasis keterampilan inti, yaitu kemampuan mendengarkan aktif, memberikan umpan balik konstruktif, menyampaikan pesan secara persuasif, dan membangun empati komunikasi. Keterampilan-keterampilan ini dianggap sebagai landasan dalam membentuk kepercayaan, memperkuat relasi sosial, serta meningkatkan pengambilan keputusan bersama dalam organisasi. Pendekatan ini tidak hanya bersifat teoritis, tetapi juga aplikatif, yang dapat diterapkan dalam pelatihan kepemimpinan dan pengembangan profesional.

Sebagai dasar untuk membangun pemahaman teoritis dalam tulisan ini, penting untuk menelaah sejumlah literatur yang telah mengkaji kaitan antara kepemimpinan dan komunikasi. Penelitian sebelumnya telah menyoroti berbagai gaya-komunikasi pemimpin serta dampaknya terhadap dinamika organisasi, namun belum banyak yang mengkaji secara mendalam keterampilan spesifik yang menjadi kunci keberhasilan komunikasi kepemimpinan. Oleh karena itu, kajian ini akan memetakan dan menganalisis keterampilan utama tersebut sebagai komponen krusial dalam membentuk efektivitas kepemimpinan yang berkelanjutan.

Dalam Bab ini dibahas hal-hal pokok sebagai berikut:

1. Konsep dasar komunikasi efektif
2. Komunikasi efektif melalui penggunaan keterampilan utama pemimpin yang meliputi: keterampilan mendengarkan aktif; keterampilan menyampaikan pesan secara jelas dan persuasif; keterampilan empati; keterampilan adaptif dalam komunikasi; dan

keterampilan membangun kepercayaan dan kredibilitas dapat dijelaskan sebagai berikut.

11.2 Konsep Dasar Komunikasi Efektif

Konsep dasar komunikasi efektif merujuk pada proses penyampaian pesan dari pengirim (komunikator) kepada penerima (komunikan) secara jelas, tepat, dan dapat dipahami sebagaimana dimaksudkan, sehingga terjadi pemahaman bersama yang mendorong respons atau tindakan yang sesuai. Komunikasi efektif adalah komunikasi yang mencapai tujuan dengan minim gangguan atau distorsi, di mana pesan yang dikirim benar-benar dipahami oleh penerima seperti yang dimaksud oleh pengirim (Reynolds and Quinn, 2008), (Pauley, 2009), (Schiefelbein, 2025), (James S. O'Rourke, 2022).

Adapun elemen penting dalam komunikasi efektif yaitu:

1. Pengirim (Sender). Orang yang menyampaikan pesan
2. Pesan (Message). Informasi yang disampaikan, baik verbal maupun non-verbal
3. Saluran (Channel). Media atau cara-penyampaian (misalnya lisan, tulisan, isyarat)
4. Penerima (Receiver). Orang yang menerima dan menafsirkan pesan
5. Umpan Balik (Feedback). Tanggapan dari penerima sebagai bukti pemahaman
6. Konteks (Context). Situasi atau latar belakang komunikasi berlangsung
7. Gangguan (Noise). Hambatan yang bisa mengganggu pemahaman pesan (Mohd Hanafiah, Ng and Wan, 2021), (Azriel, 2024).

Ciri-ciri komunikasi yang efektif antara lain:

1. Jelas dan ringkas
2. Tepat sasaran
3. Empatik dan terbuka
4. Adanya umpan balik
5. Menggunakan bahasa yang sesuai dengan audiens
6. Memperhatikan komunikasi non-verbal (Dr. Shirisha Deshpande Et Al., 2024b).

Tujuan komunikasi efektif meliputi:

1. Menyampaikan informasi secara akurat
2. Membangun hubungan interpersonal yang baik
3. Menghindari kesalah-pahaman
4. Meningkatkan kerja sama dan produktivitas
5. Mendorong tindakan atau perubahan sikap (Fuchs And Reichel, 2023).

Strategi meningkatkan komunikasi efektif dapat dilakukan melalui:

1. Dengarkan secara aktif
2. Gunakan bahasa yang sederhana dan jelas
3. Perhatikan bahasa tubuh
4. Berikan kesempatan umpan balik
5. Sesuaikan gaya komunikasi dengan audiens (Shaw et al., 2022).

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa komunikasi efektif sangat penting dalam berbagai konteks, mulai dari lingkungan kerja, pendidikan, pelayanan publik, hingga kepemimpinan.

11.3 Komunikasi Efektif melalui Penggunaan Keterampilan Utama Pemimpin

Hubungan komunikasi efektif dengan penggunaan keterampilan utama pemimpin sangat erat dan saling memperkuat. Komunikasi efektif bukan hanya sekadar menyampaikan pesan, tetapi juga memastikan bahwa pesan tersebut dipahami, diterima, dan ditindaklanjuti dengan tepat. Dalam konteks kepemimpinan, keterampilan utama seorang pemimpin menjadi fondasi bagi terciptanya komunikasi yang efektif (Schiefelbein, 2025), (Azriel, 2024), (James S. O'Rourke, 2022).

Ada beberapa keterampilan utama pemimpin:

1. Pertama, keterampilan mendengarkan aktif (active listening). Hubungan dengan komunikasi efektif. Seorang pemimpin yang mampu mendengarkan secara aktif tidak hanya mendengar kata-kata, tetapi juga menangkap emosi, niat, dan makna di baliknya. Ini membangun kepercayaan dan menunjukkan bahwa pendapat orang lain dihargai. Dampaknya adalah mampu meningkatkan partisipasi-tim, mencegah kesalahpahaman, dan memperkuat hubungan interpersonal.
2. Kedua, keterampilan menyampaikan pesan secara jelas dan persuasive. Hubungan dengan komunikasi efektif. Pemimpin yang mampu menyampaikan visi, misi, atau instruksi dengan jelas akan mengurangi ambiguitas. Gaya penyampaian yang persuasif mendorong tim untuk merasa termotivasi dan memiliki sense of ownership. Dampaknya adalah mampu mempercepat proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas.
3. Ketiga, keterampilan empati. Hubungan dengan komunikasi efektif. Empati memungkinkan pemimpin untuk memahami

perspektif dan perasaan orang lain. Ini penting dalam menyampaikan kritik atau umpan balik tanpa merusak semangat kerja. Dampaknya adalah mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan harmonis.

4. Keempat, keterampilan adaptif dalam komunikasi. Hubungan dengan komunikasi efektif. Pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya-komunikasi berdasarkan audiens dan situasi (misalnya, menggunakan pendekatan formal atau informal, teknologi digital atau tatap muka). Dampaknya adalah komunikasi menjadi lebih relevan dan berdampak, terutama dalam situasi krisis atau perubahan organisasi.
5. Kelima, keterampilan membangun kepercayaan dan kredibilitas. Hubungan dengan komunikasi efektif. Kepercayaan adalah fondasi dari komunikasi yang berhasil. Jika pemimpin dianggap kredibel, maka pesan mereka lebih mudah diterima dan diikuti. Dampaknya adalah mampu meningkatkan loyalitas, keterbukaan, dan kolaborasi dalam-tim (Pauley, 2009).

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa komunikasi efektif adalah alat utama pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan menginspirasi-tim. Keterampilan inti seorang pemimpin seperti mendengarkan aktif, empati, dan kemampuan menyampaikan pesan dengan jelas menjadi pilar penting dalam membangun komunikasi yang sukses. Tanpa keterampilan ini, komunikasi bisa menjadi hambatan alih-alih jembatan dalam kepemimpinan.

Adapun kelima keterampilan utama pemimpin yang meliputi: keterampilan mendengarkan aktif; keterampilan menyampaikan pesan secara jelas dan persuasif; keterampilan empati; keterampilan adaptif dalam komunikasi; dan keterampilan membangun kepercayaan dan kredibilitas dapat dijelaskan sebagai berikut.

11.3.1 Keterampilan Mendengarkan Aktif

Keterampilan mendengarkan aktif bagi seorang pemimpin adalah kemampuan untuk secara penuh menyimak, memahami, dan merespons lawan bicara dengan empati, tanpa menginterupsi atau menghakimi. Ini bukan sekadar mendengar kata-kata, tetapi memahami maksud, emosi, dan konteks yang disampaikan.

Komponen utama mendengarkan aktif meliputi:

1. Perhatian penuh (full attention)
2. Fokus pada pembicara tanpa terganggu oleh distraksi atau multitasking
3. Bahasa tubuh yang mendukung
4. Kontak mata, anggukan kepala, dan ekspresi wajah yang menunjukkan keterlibatan
5. Parafrase dan klarifikasi
6. Mengulang isi pembicaraan dengan kata sendiri untuk memastikan pemahaman
7. Empati
8. Memahami perspektif lawan bicara, termasuk perasaan yang tersirat
9. Tanggapan yang tepat
10. Memberikan umpan balik yang relevan dan tidak menghakimi (Paramole et al., 2024), (Tustonja et al., 2024), (Pauley, 2009), (Schiefelbein, 2025), (James S. O'Rourke, 2022).

Implementasi keterampilan mendengarkan aktif dalam pengambilan keputusan bagi seorang pemimpin diharapkan mampu:

1. Menggali Informasi secara Akurat. Pemimpin yang mendengarkan aktif, lebih mampu menangkap data, aspirasi, atau masalah yang tidak selalu muncul dalam laporan formal

2. Meningkatkan Kualitas Keputusan. Dengan memahami secara menyeluruh perspektif dan masukan dari berbagai pihak, keputusan yang diambil lebih inklusif dan responsif terhadap kebutuhan riil
3. Membangun Kepercayaan Tim. Tim merasa dihargai dan didengar, sehingga cenderung memberikan masukan yang jujur dan membangun, yang pada gilirannya memperkaya proses pengambilan keputusan
4. Mengurangi Konflik dan Kesalahpahaman. Ketika pemimpin memahami maksud sebenarnya dari komunikasi, risiko miskomunikasi dan konflik dapat diminimalkan
5. Mempercepat Solusi terhadap Masalah. Karena pemimpin menangkap permasalahan sejak awal dengan lebih tepat, solusi bisa ditemukan lebih efisien (Paramole et al., 2024), (Azriel, 2024).

Contoh Implementasi keterampilan mendengarkan aktif bagi seorang pemimpin. Seorang kepala sekolah memfasilitasi forum diskusi guru dengan mendengarkan setiap keluhan dan ide tanpa menyela, mencatat poin penting, lalu merangkum kembali untuk memastikan pemahaman, sebelum merumuskan kebijakan pembelajaran berbasis kebutuhan nyata di lapangan. Dalam rapat-tim proyek, manajer aktif mencermati pendapat minoritas yang mungkin luput dari perhatian, dan mempertimbangkannya secara serius sebelum mengambil keputusan strategis.

11.3.2 Keterampilan Menyampaikan Pesan Secara Jelas Dan Persuasif

Keterampilan menyampaikan pesan secara jelas dan persuasif merupakan kemampuan penting bagi seorang pemimpin untuk memastikan bahwa ide, visi, dan instruksi dapat dipahami, diterima, dan diikuti oleh anggota organisasi. Konsep ini mencakup dua komponen utama. Pertama, kejelasan

(clarity). Artinya, seorang pemimpin harus mampu menyampaikan pesan dengan struktur yang logis, bahasa yang sederhana, dan tanpa ambiguitas.

Tujuannya adalah untuk menghindari kesalah-pahaman, menghemat waktu, dan memperkuat efektivitas komunikasi. Karakteristik dari keterampilan ini yaitu: fokus pada inti pesan; menggunakan istilah yang dipahami semua pihak serta memberi contoh konkret dan data pendukung bila perlu.

Kedua, persuasi (persuasion). Artinya, kemampuan seorang pemimpin memengaruhi pikiran, sikap, dan perilaku orang lain secara positif agar mereka bersedia menerima dan mendukung ide atau kebijakan. Tujuannya adalah untuk menggerakkan-tim menuju visi bersama dan memfasilitasi perubahan. Ciri-ciri dari keterampilan ini yaitu memahami audiens dan kebutuhan mereka; membangun kredibilitas dan kepercayaan serta menggunakan logika, emosi, dan nilai-nilai bersama (qizi, 2024), (Hinza, 2024), (Pauley, 2009), (Schiefelbein, 2025), (James S. O'Rourke, 2022).

Implementasi keterampilan menyampaikan pesan secara jelas dan persuasive bagi seorang pemimpin dalam mewujudkan perubahan organisasi sangat menentukan keberhasilan transformasi.

Dengan keterampilan menyampaikan pesan secara jelas dan persuasive seorang pemimpin diharapkan dapat:

1. Menyampaikan visi perubahan dengan jelas. Pemimpin menjelaskan mengapa perubahan perlu dilakukan dan apa manfaatnya bagi organisasi dan individu. Contoh nya adalah kepala sekolah menjelaskan urgensi digitalisasi pembelajaran untuk meningkatkan daya saing siswa di masa depan
2. Menggugah emosi dan memberi motivasi. Pemimpin menggunakan narasi yang menyentuh emosi, menyampaikan harapan, dan mengajak secara inspiratif. Contohnya adalah seorang rektor meyakinkan dosen bahwa transformasi digital

bukan ancaman, tetapi peluang untuk memperkuat kualitas pendidikan tinggi

3. Membangun koalisi dukungan. Komunikasi yang persuasif digunakan untuk memperoleh dukungan dari pihak-pihak kunci (stakeholder internal dan eksternal). Contohnya adalah seorang kepala sekolah atau pemimpin pembelajaran di sekolah atau manajer sekolah mengajak guru, orang tua, dan komite sekolah untuk mendukung program reformasi kurikulum
4. Mendengarkan dan merespons umpan balik. Pemimpin tidak hanya menyampaikan pesan satu arah, tetapi juga membuka ruang dialog dan merespons dengan empati. Contohnya adalah pemimpin mendengarkan kekhawatiran staf terhadap beban kerja baru, lalu merancang pelatihan pendukung
5. Memperkuat dengan komunikasi konsisten. Pesan perubahan diulang dan diperkuat dalam berbagai forum untuk menjaga fokus dan komitmen. Contohnya adalah update rutin melalui media internal, pertemuan staf, dan laporan kemajuan (Azriel, 2024), (James S. O'Rourke, 2022).

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa komunikasi yang jelas dan persuasif adalah jantung dari kepemimpinan transformasional. Tanpa itu, perubahan hanya menjadi konsep abstrak yang sulit diimplementasikan. Pemimpin yang mampu mengartikulasikan visi secara lugas dan menggugah, lebih berhasil membangun komitmen, menurunkan resistensi, dan menggerakkan organisasi menuju masa depan yang lebih baik.

11.3.3 Keterampilan Empati

Keterampilan empati merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk memahami, merasakan, dan merespons secara emosional terhadap perasaan, kebutuhan, dan perspektif orang lain. Empati bukan sekadar

merasa iba, tetapi mencakup pemahaman mendalam terhadap situasi yang dihadapi bawahan atau anggota-tim, serta kesediaan untuk bertindak secara manusiawi dan penuh pengertian. Empati dalam kepemimpinan terbagi menjadi tiga bentuk.

Pertama, empati kognitif yaitu kemampuan memahami-apa yang orang lain pikirkan atau rasakan. Kedua, empati emosional yaitu kemampuan merasakan emosi orang lain seolah-olah itu emosi sendiri. Ketiga, empati penuh kasih (*compassionate empathy*) yaitu kemampuan untuk tidak hanya merasakan, tetapi juga mengambil tindakan membantu (Gholamzadeh et al., 2018), (Ratka, 2018), (Pauley, 2009), (Schiefelbein, 2025), (Azriel, 2024), (James S. O'Rourke, 2022).

Implementasi keterampilan empati dalam mewujudkan keberhasilan organisasi. Empati bukan hanya aspek moral atau etika, tetapi juga alat strategis dalam manajemen dan kepemimpinan organisasi. Implementasinya dapat dilakukan melalui beberapa-cara. Pertama, membangun komunikasi yang terbuka dan mendalam. Hal ini dapat dilakukan melalui: pemimpin yang empatik aktif mendengarkan tanpa menghakimi serta memberikan ruang aman bagi staf untuk menyampaikan keluh kesah atau ide. Kedua, meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. Dengan memahami kebutuhan dan kesulitan pribadi/kerja staf, pemimpin bisa menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Staf yang merasa didengar cenderung lebih setia dan produktif.

Ketiga, mengelola konflik secara bijaksana. Pemimpin yang empatik mampu memahami sudut pandang semua pihak, sehingga dapat menjadi mediator yang adil dan solutif. Keempat, mendukung perubahan organisasi. Dalam proses perubahan (*transformasi digital*, *restrukturisasi*, dan sebagainya), empati penting untuk memahami resistensi dan kecemasan staf. Pendekatan empatik membantu pemimpin memfasilitasi adaptasi secara lebih manusiawi. Kelima, mengembangkan-tim berbasis kolaborasi. Pemimpin empatik mendorong kerjasama-tim dengan saling pengertian dan menghargai perbedaan. Keenam, meningkatkan kohesi dan efektivitas-tim.

Dampak keterampilan empati terhadap keberhasilan organisasi antara lain: meningkatkan kinerja individu dan-tim; menciptakan budaya kerja yang sehat dan inklusif; menurunkan tingkat turnover dan konflik internal; meningkatkan reputasi organisasi sebagai tempat kerja yang humanis.

11.3.4 Keterampilan adaptif dalam komunikasi

Keterampilan adaptif dalam komunikasi bagi seorang pemimpin merujuk pada kemampuan untuk menyesuaikan gaya, strategi, dan pendekatan komunikasi sesuai dengan situasi, audiens, dan perubahan lingkungan, terutama dalam konteks yang terus berubah seperti era digital yang kompleks. Ini bukan sekadar kemampuan menyampaikan pesan, tetapi juga mencakup fleksibilitas, sensitivitas terhadap konteks, dan kecerdasan emosional dalam membangun hubungan yang efektif.

Keterampilan adaptif dalam komunikasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain. Pertama, fleksibilitas gaya-komunikasi. Seorang pemimpin yang adaptif mampu beralih antara komunikasi formal dan informal, langsung dan tidak langsung, tergantung pada kebutuhan situasi dan karakteristik audiensnya. Kedua, sensitivitas konteks dan budaya. Memahami bahwa pesan dapat ditafsirkan berbeda tergantung latar belakang budaya, generasi, atau konteks organisasi. Ini penting terutama dalam organisasi multigenerasi dan multikultural.

Ketiga, respon terhadap perubahan teknologi dan informasi. Di era digital, informasi menyebar cepat. Pemimpin perlu menggunakan media digital (email, media sosial, platform kolaborasi) secara strategis sambil tetap menjaga kejelasan dan akurasi informasi. Keempat, kecerdasan emosional (emotional intelligence). Mampu membaca emosi orang lain, memahami dinamika kelompok, dan menyesuaikan cara-menyampaikan pesan agar tidak menimbulkan resistensi, tetapi justru membangun kepercayaan. Kelima, kemampuan mendengarkan secara aktif (active listening). Komunikasi adaptif juga berarti mendengar secara empatik dan menangkap makna yang tersirat, bukan hanya eksplisit (Kawamura et al., 2020), (Finch

et al., 2023), (Pauley, 2009), (Schiefelbein, 2025), (Azriel, 2024), (James S. O'Rourke, 2022).

Implementasi keterampilan adaptif dalam mempertahankan eksistensi lembaga di era digital dapat dilakukan melalui beberapa-cara antara lain. Pertama, transformasi komunikasi internal. Hal ini dapat dilakukan dengan cara: Menggunakan platform digital seperti Slack, Microsoft Teams, atau Zoom untuk memastikan komunikasi tetap berjalan efektif dan kolaboratif; serta Mendorong komunikasi dua arah, bukan hanya top-down, sehingga seluruh anggota merasa dilibatkan dan dihargai.

Kedua, penguatan branding dan reputasi lembaga melalui komunikasi digital. Pemimpin harus menjadi wajah lembaga di ruang digital yaitu seorang pemimpin dengan aktif di media sosial profesional, menulis opini, dan memberikan pernyataan publik yang mencerminkan visi dan nilai lembaga. Komunikasi adaptif digunakan untuk menjaga citra positif dan cepat tanggap terhadap isu-isu publik.

Ketiga, menyikapi krisis dan disrupsi dengan komunikasi proaktif. Dalam situasi krisis (misalnya, hoaks, isu reputasi, atau perubahan mendadak), keterampilan adaptif memungkinkan pemimpin merespons dengan cepat dan tenang, serta mengomunikasikan langkah-langkah strategis secara transparan. Keempat, membangun budaya inovatif dan inklusif. Komunikasi adaptif menciptakan ruang aman bagi ide-ide baru dan masukan dari berbagai pihak.

Pemimpin yang adaptif mendorong partisipasi lintas generasi, terutama penting saat banyak tenaga kerja muda dengan preferensi komunikasi yang berbeda. Kelima, mendorong transformasi digital secara komunikatif. Saat lembaga melakukan perubahan teknologi, pemimpin harus mampu menjelaskan visi digitalisasi dengan bahasa yang membumi, menyentuh rasional dan emosional anggota organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa keterampilan adaptif dalam komunikasi adalah fondasi penting bagi seorang pemimpin dalam menjaga relevansi dan eksistensi lembaganya. Di tengah kompleksitas era

digital, pemimpin yang mampu menyesuaikan cara-berkomunikasi secara strategis, empatik, dan fleksibel, lebih mampu membangun kepercayaan, mengelola perubahan, dan menjaga keberlangsungan lembaga.

11.3.5 Keterampilan Membangun Kepercayaan dan Kredibilitas.

Kepercayaan dan kredibilitas adalah fondasi utama dari kepemimpinan yang efektif. Seorang pemimpin yang dipercaya dan kredibel mampu memengaruhi, menggerakkan, mengembangkan, dan memberdayakan semua sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep ini mencakup dua elemen penting. Pertama, kepercayaan (trust). Kepercayaan adalah keyakinan dari anggota tim atau pemangku kepentingan bahwa pemimpin akan bertindak secara konsisten, jujur, adil, dan sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

Kepercayaan dibangun melalui:

1. Integritas, yaitu konsistensi antara kata dan tindakan
2. Kompetensi, yaitu kemampuan teknis dan manajerial yang nyata
3. Transparansi, yaitu keterbukaan dalam komunikasi dan pengambilan keputusan
4. Empati, yaitu kemampuan memahami dan menghargai perspektif orang lain.

Kedua, kredibilitas (credibility). Kredibilitas mencerminkan seberapa layak seseorang dipercaya dan dihormati berdasarkan rekam jejak, kompetensi, dan komunikasi.

Kredibilitas dibangun melalui:

1. Reputasi positif dalam menjalankan tugas
2. Konsistensi dalam menyampaikan visi dan nilai-nilai lembaga
3. Kinerja nyata, bukan hanya janji atau retorika

4. Komunikasi yang meyakinkan, didukung oleh data dan bukti (Lansing et al., 2023), (Schroeder et al., 2023), (Langlinais, Howard and Houghton, 2025), (Pauley, 2009), (Schiefelbein, 2025), (Azriel, 2024), (James S. O'Rourke, 2022).

Implementasi keterampilan membangun kepercayaan dan kredibilitas dalam Membangun Jejaring Internal dan Eksternal dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Pertama, melalui jejaring internal dapat dilakukan dengan-cara:
 - a. Keterbukaan informasi antarunit, sehingga tercipta sinergi dan kerja tim
 - b. Membangun budaya kolaboratif melalui komunikasi dua arah dan pengakuan kontribusi
 - c. Pemimpin menjadi role model dalam etika, kinerja, dan pelayanan.
2. Kedua, melalui jejaring eksternal dapat dilakukan dengan-cara:
 - a. Membangun kemitraan strategis dengan stakeholder (pemerintah, dunia usaha, masyarakat) berdasarkan kredibilitas lembaga
 - b. Menjaga reputasi lembaga dengan transparansi dan hasil kerja yang nyata
 - c. Berperan aktif dalam forum eksternal sebagai representasi lembaga yang berwibawa dan inovatif.

Contohnya adalah. Pertama, pemimpin perguruan tinggi yang secara terbuka menyampaikan laporan tahunan kepada publik mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat. Kedua, kepala sekolah yang mendorong guru mengikuti pelatihan dan memberi ruang inovasi mampu membangun kredibilitas internal. Ketiga, kolaborasi dengan industri atau institusi lain dapat terbangun jika pemimpin menunjukkan profesionalisme dan kejelasan visi.

Hubungan antara komunikasi efektif dengan keterampilan utama pemimpin sangat erat, terutama dalam konteks memimpin dan mengelola lembaga di era digital yang semakin kompleks. Komunikasi efektif bukan hanya sekadar menyampaikan pesan, tetapi juga mencakup kemampuan memahami, memengaruhi, dan membangun hubungan yang bermakna. Hubungan masing-masing keterampilan utama pemimpin dengan komunikasi efektif dapat dijelaskan sebagai berikut.

Pertama, keterampilan mendengarkan aktif (*active listening*). Hubungan dengan komunikasi efektif yaitu mendengarkan aktif adalah fondasi dari komunikasi dua arah yang sukses. Pemimpin yang mampu mendengarkan secara penuh dan responsif dapat memahami kebutuhan, kekhawatiran, dan aspirasi timnya. Dalam era digital sekarang ini mendengarkan aktif juga mencakup memahami umpan balik dari berbagai saluran digital (*chat*, *email*, *media sosial*), bukan hanya komunikasi lisan. Kedua, keterampilan menyampaikan pesan secara jelas dan persuasif.

Hubungan dengan komunikasi efektif yaitu komunikasi efektif mensyaratkan kejelasan dan daya tarik dalam menyampaikan pesan agar tidak menimbulkan ambiguitas dan dapat memotivasi tindakan. Dalam era digital, seorang pemimpin harus mampu menggunakan media digital (*presentasi online*, *video conference*, *pesan tertulis*) untuk menyampaikan visi dan instruksi dengan efektif, singkat, dan berdampak.

Ketiga, keterampilan empati. Hubungan dengan komunikasi efektif yaitu empati memungkinkan pemimpin untuk memahami perspektif orang lain, yang memperkuat koneksi emosional dan meningkatkan efektivitas komunikasi interpersonal. Dalam era digital saat ini, ketika interaksi tatap muka terbatas, empati menjadi lebih penting untuk menjaga hubungan manusiawi di tengah komunikasi yang semakin berbasis teknologi. Keempat, keterampilan adaptif dalam komunikasi.

Hubungan dengan komunikasi efektif yaitu komunikasi efektif membutuhkan kemampuan menyesuaikan gaya-komunikasi dengan audiens yang berbeda. Misalnya antara generasi *digital-native* dan *digital-migrant*. Dalam era digital sekarang ini pemimpin harus fleksibel

menggunakan berbagai platform komunikasi dan menyesuaikan bahasa serta pendekatan sesuai dengan konteks digital yang dinamis dan beragam.

Kelima, keterampilan membangun kepercayaan dan kredibilitas. Hubungan dengan komunikasi efektif yaitu komunikasi yang konsisten, jujur, dan transparan adalah kunci untuk membangun kredibilitas dan kepercayaan. Dalam era digital, di mana di tengah banjir informasi dan potensi dis-informasi, pemimpin yang komunikatif dan dapat dipercaya, lebih mudah mendapatkan loyalitas dan dukungan timnya. Komunikasi efektif bukan hanya komponen tambahan, melainkan inti dari seluruh keterampilan utama kepemimpinan.

Di era digital yang kompleks, pemimpin harus menjadi komunikator strategis, yang tidak hanya menguasai teknologi, tetapi juga memahami dinamika hubungan manusia di dalamnya. Kemampuan untuk mendengarkan, menyampaikan, berempati, beradaptasi, dan membangun kepercayaan adalah kunci untuk memastikan arah organisasi tetap jelas, kolaborasi berjalan lancar, dan inovasi terus berkembang.

Bab 12

Manajemen Konflik dan Negosiasi dalam Kepemimpinan

12.1 Pendahuluan

Dalam konteks organisasi modern yang semakin kompleks dan dinamis, kemampuan seorang pemimpin untuk mengelola konflik dan melakukan negosiasi secara efektif menjadi kompetensi yang esensial. Konflik merupakan fenomena yang tak terelakkan dalam interaksi antar individu maupun kelompok, terutama ketika terdapat perbedaan kepentingan, nilai, maupun tujuan. Jika tidak ditangani dengan tepat, konflik dapat menghambat produktivitas, menurunkan moral kerja, dan merusak hubungan profesional. Namun, jika dikelola secara konstruktif, konflik justru dapat menjadi sumber inovasi dan perbaikan organisasi.

Oleh karena itu, pemimpin dituntut tidak hanya memahami akar permasalahan yang menimbulkan konflik, tetapi juga memiliki keterampilan negosiasi yang adaptif untuk mencapai solusi yang

menguntungkan semua pihak. Manajemen konflik dan negosiasi dalam kepemimpinan bukan sekadar upaya meredakan ketegangan, melainkan strategi untuk menciptakan harmoni, memperkuat kerja sama, dan membangun budaya organisasi yang inklusif dan resilien.

12.2 Mengapa Kita Perlu Memahami Konflik dalam Organisasi?

Dalam kehidupan sehari-hari di tempat kerja, kita pasti pernah menemui perbedaan pendapat, ketidaksepahaman, atau bahkan ketegangan dengan rekan kerja. Itu hal yang wajar. Di dalam sebuah organisasi, orang-orang datang dengan latar belakang, nilai, pengalaman, dan cara pandang yang berbeda. Maka, perbedaan itu bukan hanya mungkin terjadi—ia pasti akan terjadi. Inilah yang kita kenal sebagai konflik.

Tapi konflik tidak selalu berarti sesuatu yang buruk. Justru, jika kita bisa memahami dan mengelolanya dengan baik, konflik bisa menjadi titik tolak untuk perubahan, perbaikan, bahkan inovasi. Misalnya, saat dua tim berbeda berselisih soal cara menyelesaikan suatu proyek, dari situ bisa muncul solusi baru yang lebih efisien asal dikelola dengan kepala dingin dan sikap terbuka.

Sebaliknya, jika konflik diabaikan, dipendam, atau malah diperkeruh, maka ia bisa berubah menjadi sumber stres, menurunkan semangat kerja, dan merusak suasana tim. Orang jadi enggan bekerja sama, komunikasi terganggu, dan akhirnya berdampak pada produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Itulah mengapa pemahaman terhadap konflik menjadi sangat penting, terutama bagi seorang pemimpin. Seorang pemimpin bukan hanya harus bisa menyelesaikan konflik, tapi juga mampu membaca situasi, mengenali sumber permasalahan, dan merangkul semua pihak untuk menemukan

jalan tengah. Dalam banyak kasus, keberhasilan pemimpin dalam menyelesaikan konflik bisa menjadi ukuran kualitas kepemimpinannya.

Konflik pada dasarnya adalah bagian alami dari kehidupan organisasi. Ia tidak bisa dihindari, tapi bisa dikelola. Dan ketika dikelola dengan baik, konflik justru bisa memperkuat tim, memperbaiki proses kerja, dan membentuk budaya organisasi yang lebih dewasa.

12.3 Kepemimpinan, Konflik, dan Negosiasi: Bagaimana Ketiganya Bekerja Bersama

Kita semua pasti sudah pernah merasakan yang namanya konflik, entah itu dengan teman, kolega, atau bahkan dengan diri sendiri. Terkadang, konflik muncul karena perbedaan pendapat yang simpel. Di lain waktu, konflik bisa lebih rumit, melibatkan emosi dan kepentingan yang bertentangan. Tetapi, jika kita pikirkan lagi, konflik dalam organisasi sebenarnya adalah hal yang wajar. Ia muncul karena perbedaan cara pandang, pendekatan, atau nilai. Dan seringkali, konflik adalah bagian dari perjalanan untuk berkembang—baik secara individu maupun tim.

Sebagai pemimpin, kita tidak bisa lari dari kenyataan ini. Konflik adalah bagian dari peran kita. Namun, yang membedakan pemimpin yang hebat adalah cara mereka menghadapinya. Bukannya menghindari atau berharap konflik itu hilang dengan sendirinya, pemimpin yang bijak justru melihat konflik sebagai kesempatan untuk membuat perubahan, untuk mendengarkan, dan yang paling penting untuk menghubungkan orang. Di sinilah kepemimpinan dan konflik mulai bekerja sama. Seorang pemimpin yang efektif tahu bahwa konflik tidak harus berarti perpecahan. Sebaliknya, itu bisa jadi peluang untuk memperbaiki sesuatu yang telah lama terpendam atau bahkan untuk menemukan solusi baru yang lebih kreatif.

Namun, bagaimana kita menyelesaikan konflik itu? Di sinilah negosiasi memainkan peran yang sangat besar. Negosiasi bukan hanya soal mencapai kesepakatan atau memenangkan argumen. Itu lebih tentang memahami sudut pandang orang lain, merangkul perbedaan, dan mencari solusi yang bisa diterima oleh semua pihak. Seringkali, dalam sebuah konflik, kita terjebak dalam perasaan benar dan salah. Padahal, kadang-kadang jalan keluarnya adalah dengan membuka pikiran dan mendengarkan dengan hati. Negosiasi dalam konteks kepemimpinan bukan hanya soal berbicara, tapi soal mendengarkan dengan empati, merangkul perbedaan, dan bekerja menuju tujuan bersama.

Misalnya, bayangkan Anda adalah pemimpin sebuah tim yang sedang terbelah karena perbedaan pendapat tentang bagaimana menyelesaikan proyek. Satu kelompok ingin mengambil jalan aman, sementara kelompok lain ingin mencoba ide yang lebih berisiko. Jika Anda hanya memilih satu pihak tanpa mendengarkan keduanya, maka masalahnya akan semakin besar. Namun, jika Anda memfasilitasi percakapan yang jujur, mengajukan pertanyaan yang membangkitkan rasa ingin tahu, dan mencari jalan tengah yang memadukan ide-ide terbaik dari kedua kelompok, maka konflik itu justru bisa menghasilkan solusi yang lebih baik dan memperkuat hubungan antar tim.

Pemimpin yang mampu bernegosiasi dengan baik tidak hanya menyelesaikan masalah, tetapi juga memberi ruang bagi semua pihak untuk merasa dihargai dan didengarkan. Inilah yang membangun kepercayaan dalam tim, yang pada gilirannya akan meningkatkan kerjasama dan produktivitas. Sebaliknya, jika konflik diabaikan atau dibiarkan tanpa solusi, itu bisa memburuk dan merusak hubungan kerja. Ketegangan bisa merusak semangat tim, menghambat komunikasi, dan menurunkan moral kerja.

Pada akhirnya, kita semua tahu bahwa konflik tidak akan pernah bisa dihindari sepenuhnya. Di setiap organisasi, dalam setiap kelompok, pasti akan ada perbedaan. Yang membedakan adalah bagaimana kita sebagai pemimpin menghadapinya. Konflik adalah kesempatan untuk tumbuh—

untuk belajar, beradaptasi, dan memperbaiki. Dan dalam setiap konflik, keterampilan negosiasi adalah kunci untuk menemukan solusi yang bisa diterima semua pihak. Dengan begitu, pemimpin tidak hanya menyelesaikan masalah, tetapi juga memperkuat budaya organisasi, memperdalam hubungan antar individu, dan mengarahkan tim menuju hasil yang lebih baik.

Jadi, meskipun konflik seringkali terasa tidak nyaman, kita harus ingat bahwa dalam dunia organisasi, ia adalah bagian dari proses. Dan dengan kepemimpinan yang bijaksana dan keterampilan negosiasi yang kuat, kita bisa mengubah konflik menjadi peluang untuk menciptakan sesuatu yang lebih baik bersama.

12.4 Peran Pemimpin dalam Dinamika Konflik

Setiap organisasi pasti pernah menghadapi konflik baik itu antara individu, kelompok, atau bahkan antara pihak-pihak yang memiliki tujuan yang berbeda. Konflik bisa muncul karena berbagai alasan, seperti perbedaan pendapat, kepentingan yang bertentangan, atau bahkan ketidakjelasan dalam komunikasi. Namun, konflik tidak selalu berdampak negatif. Sering kali, konflik justru menjadi pemicu bagi inovasi dan perubahan yang lebih baik. Yang membedakan hasil akhir dari sebuah konflik adalah bagaimana pemimpin dalam organisasi tersebut menanganinya.

Sebagai seorang pemimpin, peran Anda dalam dinamika konflik sangatlah penting. Seorang pemimpin tidak hanya bertugas untuk mengelola pekerjaan dan mengarahkan tim menuju tujuan, tetapi juga harus mampu mengelola ketegangan dan perbedaan yang muncul di tengah perjalanan. Dalam hal ini, pemimpin berfungsi sebagai penengah, fasilitator, dan mediator yang membantu menjaga keseimbangan dalam tim. Seorang pemimpin yang efektif mampu mengenali potensi konflik sejak dini dan

menanganinya dengan cara yang konstruktif, bukan dengan mengabaikan atau menghindarinya.

Salah satu peran utama pemimpin dalam dinamika konflik adalah menciptakan ruang untuk komunikasi terbuka. Konflik seringkali timbul karena adanya kesalahpahaman atau ketidakjelasan. Ketika anggota tim merasa tidak didengarkan atau diabaikan, ketegangan bisa dengan cepat berkembang menjadi konflik yang lebih besar. Pemimpin yang baik mampu menciptakan lingkungan yang mendukung komunikasi dua arah, di mana setiap pihak merasa nyaman untuk mengungkapkan pendapat dan perasaan mereka tanpa takut dihukum atau dihakimi. Dengan membangun komunikasi yang terbuka, pemimpin dapat mencegah konflik semakin memburuk dan membuka jalan untuk penyelesaian yang lebih damai.

Selain itu, pemimpin juga berperan dalam menjaga objektivitas dalam menangani konflik. Terkadang, seorang pemimpin mungkin memiliki preferensi pribadi atau hubungan yang lebih dekat dengan salah satu pihak dalam konflik, namun penting untuk tetap bersikap adil dan tidak memihak. Menjaga objektivitas berarti mendengarkan semua sudut pandang secara adil, memahami perasaan semua pihak, dan mencari solusi yang paling sesuai untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan. Pemimpin yang objektif akan lebih mudah mendapat kepercayaan dari tim, karena mereka merasa bahwa pemimpin benar-benar peduli dengan kesejahteraan dan kebutuhan seluruh anggota tim, bukan hanya satu pihak.

Pemimpin juga harus memiliki keterampilan untuk meredakan ketegangan. Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan perasaan frustrasi, kemarahan, atau bahkan perpecahan dalam tim. Dalam situasi seperti ini, pemimpin harus mampu bertindak cepat untuk menenangkan suasana dan mengarahkan tim menuju solusi. Ini tidak berarti mengabaikan perasaan atau masalah yang ada, tetapi memberikan rasa aman bahwa masalah tersebut bisa diselesaikan secara damai. Pemimpin yang mampu meredakan ketegangan akan menciptakan suasana kerja yang lebih positif dan produktif.

Selain itu, pemimpin perlu memfasilitasi proses penyelesaian konflik dengan pendekatan yang berbasis solusi. Daripada terjebak dalam argumen atau saling menyalahkan, pemimpin yang efektif fokus pada bagaimana mencari jalan keluar yang menguntungkan semua pihak. Negosiasi yang produktif sering kali membutuhkan pemimpin untuk menjadi mediator yang handal, mengarahkan pihak-pihak yang terlibat untuk berfokus pada tujuan bersama dan menemukan cara-cara yang konstruktif untuk mencapai hasil yang diinginkan. Solusi yang dicapai melalui proses ini biasanya lebih tahan lama, karena semua pihak merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.

Penting juga bagi seorang pemimpin untuk memahami bahwa konflik adalah kesempatan untuk pembelajaran dan pertumbuhan. Konflik yang diselesaikan dengan cara yang baik dapat memperkuat tim dan meningkatkan pemahaman antar individu. Pemimpin yang melihat konflik sebagai peluang untuk memperbaiki sistem, proses, atau hubungan dalam tim akan lebih mampu membawa organisasinya menuju keberhasilan. Sebaliknya, pemimpin yang menghindari atau menekan konflik justru berisiko merusak kepercayaan dan menghambat inovasi.

Akhirnya, peran pemimpin dalam dinamika konflik sangat menentukan arah perkembangan sebuah organisasi. Pemimpin yang mampu mengelola konflik dengan bijaksana tidak hanya menyelesaikan masalah, tetapi juga memperkuat fondasi organisasi dan memperdalam hubungan antar anggotanya. Pemimpin yang menunjukkan keterampilan dalam menangani konflik secara konstruktif akan lebih dihargai oleh timnya dan mampu membangun budaya kerja yang sehat, inklusif, dan produktif. Konflik, ketika dikelola dengan benar, bukanlah musuh melainkan alat yang dapat membawa organisasi ke level yang lebih tinggi.

12.5 Konsep Dasar Manajemen Konflik

Konflik dalam organisasi sering kali dianggap sebagai hal yang merugikan, namun sebenarnya konflik merupakan bagian yang tak terhindarkan dari interaksi antar individu atau kelompok dengan tujuan dan kepentingan yang berbeda. Para ahli seperti Robbins dan Judge (2017), Colquitt, LePine, dan Wesson (2015), serta Veithzal Rivai (2014) mengemukakan bahwa konflik dapat muncul dalam berbagai bentuk, dari ketidaksepakatan kecil hingga ketegangan yang lebih besar. Dalam pandangan mereka, konflik bukanlah sesuatu yang sepenuhnya buruk. Konflik dapat memicu perubahan positif, terutama jika dikelola dengan baik. Misalnya, konflik yang konstruktif dapat mendorong inovasi dan kreativitas, sementara konflik yang destruktif bisa merusak hubungan dan menurunkan efektivitas organisasi.

Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan konflik sebagai proses di mana satu pihak merasa bahwa pihak lain menghalangi pencapaian tujuan mereka atau menantang nilai-nilai penting yang mereka pegang. Konflik ini, meskipun sering dilihat sebagai gangguan, sebenarnya dapat menjadi peluang untuk memperbaiki prosedur, mengembangkan solusi baru, dan meningkatkan kerja sama antar tim. Colquitt, LePine, dan Wesson (2015) menekankan bahwa manajemen konflik yang tepat dapat mengubah potensi kerugian menjadi keuntungan.

Dalam banyak kasus, mereka berpendapat bahwa penyelesaian konflik melalui negosiasi atau kolaborasi dapat memperbaiki dinamika kelompok dan meningkatkan kinerja. Sementara itu, Veithzal Rivai (2014) juga mengingatkan bahwa jika konflik tidak dikelola dengan baik, dampaknya bisa merusak suasana kerja, menurunkan semangat, dan bahkan mengurangi produktivitas.

Manajemen konflik, sebagaimana dijelaskan oleh para ahli, adalah proses untuk mengidentifikasi, mengatasi, dan menyelesaikan konflik dengan cara yang konstruktif. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa tujuan utama dari manajemen konflik adalah untuk mengurangi dampak negatif

dan mempertahankan hubungan yang baik antar individu atau kelompok. Manajemen konflik ini bisa melibatkan berbagai pendekatan, seperti kolaborasi, kompromi, atau mediasi, yang disesuaikan dengan jenis konflik yang terjadi.

Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (2015), pengelolaan konflik yang efektif memerlukan pemahaman tentang jenis-jenis konflik (misalnya konflik tugas vs. konflik hubungan) dan bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikannya. Rivai (2014) lebih menekankan pentingnya penyelesaian konflik dengan pendekatan yang tidak merusak hubungan antar individu dalam organisasi, melainkan justru memperbaikinya.

Dengan demikian, meskipun konflik dalam organisasi adalah fenomena yang tidak dapat dihindari, pengelolaan konflik yang baik dapat menciptakan manfaat besar. Konflik yang dikelola secara konstruktif dapat mengarah pada peningkatan kinerja tim, pengembangan ide-ide inovatif, dan penguatan hubungan antar anggota organisasi. Oleh karena itu, penting bagi manajer dan pemimpin organisasi untuk mengembangkan keterampilan dalam mengelola konflik dengan bijaksana, untuk memastikan bahwa konflik tidak mengganggu kinerja tetapi justru menjadi peluang untuk perbaikan dan pertumbuhan.

12.6 Jenis-Jenis Konflik dalam Organisasi dan Penyebab Konflik dalam Organisasi

Konflik dalam organisasi merupakan fenomena yang tak terhindarkan dan dapat muncul dalam berbagai bentuk. Jenis konflik dalam organisasi antara lain konflik tugas, konflik hubungan, konflik proses, dan konflik organisasi. Konflik tugas terjadi ketika ada perbedaan pendapat mengenai cara melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu. Meskipun sering dianggap negatif, konflik tugas sebenarnya bisa mendorong inovasi dan peningkatan

kinerja tim jika dikelola dengan baik, sebagaimana dijelaskan oleh Robbins dan Judge (2017).

Sebaliknya, konflik hubungan lebih bersifat pribadi dan berakar dari ketidakcocokan atau ketegangan interpersonal, yang sering merusak hubungan antar individu dalam organisasi. Colquitt, LePine, dan Wesson (2015) menekankan bahwa konflik hubungan dapat menurunkan produktivitas dan merusak kerjasama tim. Konflik proses muncul ketika ada perbedaan mengenai pembagian tugas atau alur kerja yang harus diikuti, sementara konflik organisasi melibatkan ketegangan antar unit atau departemen yang memiliki tujuan atau prioritas yang berbeda.

Penyebab konflik dalam organisasi dapat beragam, namun beberapa penyebab utama meliputi perbedaan tujuan dan kepentingan antar individu atau kelompok, komunikasi yang buruk, keterbatasan sumber daya, perbedaan nilai dan kepercayaan, ketidakjelasan peran dan tanggung jawab, serta persaingan antar individu atau kelompok. Perbedaan tujuan sering kali menjadi sumber konflik ketika masing-masing pihak memiliki kepentingan yang tidak sejalan. Colquitt, LePine, dan Wesson (2015) mengemukakan bahwa perbedaan tujuan dapat menyebabkan ketidaksepakatan dalam cara mencapai hasil yang diinginkan.

Selain itu, komunikasi yang buruk dapat memperburuk konflik karena informasi yang salah atau tidak jelas akan menciptakan kesalahpahaman, yang pada akhirnya memicu ketegangan. Robbins dan Judge (2017) juga menyatakan bahwa komunikasi yang buruk memperburuk situasi dan memperpanjang durasi konflik. Konflik juga sering timbul akibat keterbatasan sumber daya seperti waktu, anggaran, atau tenaga kerja, yang memicu persaingan di antara pihak yang membutuhkan sumber daya tersebut.

Rivai (2014) menambahkan bahwa perbedaan nilai dan kepercayaan, serta ketidakjelasan peran dan tanggung jawab, juga menjadi faktor penyebab konflik yang sering terjadi dalam organisasi. Misalnya, ketidaksesuaian antara nilai-nilai individu dan budaya organisasi dapat menyebabkan ketegangan yang merusak hubungan antar anggota tim.

Secara keseluruhan, konflik dalam organisasi adalah hal yang tidak bisa dihindari dan dapat muncul dari berbagai faktor. Namun, dengan pendekatan manajemen konflik yang efektif, organisasi dapat mengubah potensi konflik menjadi peluang untuk perbaikan dan inovasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami jenis-jenis konflik dan penyebabnya, serta mengembangkan strategi yang tepat untuk mengelola konflik demi mencapai tujuan bersama.

12.8 Dampak Konflik terhadap Kinerja Organisasi

Konflik dalam organisasi, meskipun sering dianggap sebagai hambatan, dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Dampak konflik terhadap kinerja organisasi sangat bergantung pada cara konflik tersebut dikelola. Menurut Robbins dan Judge (2017), konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat memiliki dampak negatif yang luas, seperti menurunkan moral karyawan, merusak hubungan kerja, dan mengurangi produktivitas.

Ketegangan yang ditimbulkan oleh konflik dapat menyebabkan penurunan fokus karyawan terhadap tugas mereka, karena mereka lebih terlibat dalam perselisihan ketimbang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Jika konflik bersifat destruktif, maka hal ini dapat merusak komunikasi antar departemen, meningkatkan turnover karyawan, serta menciptakan atmosfer kerja yang penuh ketidakpercayaan dan ketegangan.

Namun, konflik yang dikelola dengan efektif juga dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi. Colquitt, LePine, dan Wesson (2015) mengemukakan bahwa konflik konstruktif, seperti konflik tugas, dapat merangsang pemikiran kritis, kreativitas, dan inovasi. Dalam situasi ini, anggota tim yang memiliki pandangan berbeda dapat bekerja bersama untuk mengembangkan solusi yang lebih baik dan meningkatkan kualitas keputusan yang diambil. Konflik ini mendorong dialog yang sehat dan bisa

menghasilkan pemecahan masalah yang lebih efektif. Dengan kata lain, konflik yang dibingkai secara positif dapat memperkuat kerjasama dan membangun komitmen yang lebih besar di antara anggota tim.

Dampak positif atau negatif dari konflik terhadap kinerja organisasi sangat tergantung pada bagaimana organisasi memandang dan mengelola konflik tersebut. Konflik yang tidak diselesaikan dengan bijaksana berpotensi mengarah pada ketidakefisienan, sementara konflik yang dikelola dengan baik dapat menjadi katalisator untuk perubahan dan perkembangan yang lebih baik.

Sebagai contoh, konflik yang terjadi dalam tim kerja yang mampu diatasi melalui pendekatan kolaboratif dapat menghasilkan hubungan yang lebih kuat dan meningkatkan kepuasan kerja, yang akhirnya berkontribusi pada kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin organisasi untuk memiliki keterampilan dalam mengelola konflik dengan cara yang konstruktif, guna meminimalkan dampak negatif dan memaksimalkan potensi positif yang ada.

12.9 Negosiasi dalam Konteks Kepemimpinan

Negosiasi adalah bagian integral dari kepemimpinan yang efektif dalam organisasi. Sebagai pemimpin, kemampuan untuk bernegosiasi dengan berbagai pihak sangat penting dalam menciptakan kesepakatan yang saling menguntungkan dan mendukung pencapaian tujuan bersama. Dalam konteks kepemimpinan, negosiasi bukan hanya sekadar mencari titik tengah antara dua pihak yang berkonflik, tetapi juga tentang membangun hubungan yang kuat, meredakan ketegangan, dan menciptakan solusi yang menguntungkan bagi seluruh pihak yang terlibat.

12.10 Definisi Negosiasi dalam Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan elemen kunci dalam setiap organisasi yang berfungsi untuk mengarahkan dan memotivasi individu atau kelompok menuju pencapaian tujuan bersama. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya memiliki otoritas atau kekuasaan, tetapi juga kemampuan untuk memengaruhi, menginspirasi, dan memberikan arahan yang jelas, serta menciptakan lingkungan yang kondusif bagi tercapainya visi dan misi organisasi.

Kepemimpinan juga melibatkan kemampuan untuk membangun hubungan yang saling percaya, mengelola dinamika yang muncul, serta mendorong inovasi dan perubahan yang dapat membawa organisasi ke arah yang lebih baik. Dengan demikian, peran pemimpin sangat menentukan dalam menciptakan keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Menurut Robins dan Judge (2019), kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi orang lain dalam upaya mencapai tujuan bersama melalui komunikasi, pemberdayaan, dan pengambilan keputusan yang tepat. Dalam definisi ini, kepemimpinan menekankan pada kualitas hubungan antar pemimpin dan pengikut yang didasarkan pada saling pengertian dan rasa hormat. Lalu bagaimana negosiasi dalam kepemimpinan.

Secara umum, negosiasi dapat didefinisikan sebagai proses komunikasi antara dua pihak atau lebih yang memiliki tujuan atau kepentingan yang berbeda, untuk mencapai kesepakatan yang dapat diterima bersama. Dalam konteks kepemimpinan, negosiasi tidak hanya terjadi antara pemimpin dan bawahan, tetapi juga antara pemimpin dan kolega, klien, mitra bisnis, atau bahkan pihak luar yang berhubungan dengan organisasi.

Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa negosiasi adalah proses di mana dua atau lebih pihak dengan kepentingan yang berbeda mencoba mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan melalui diskusi dan kompromi. Dalam hal ini, negosiasi dianggap sebagai bagian penting dari

manajemen konflik dan pengambilan keputusan dalam organisasi, di mana kepemimpinan berperan dalam memfasilitasi proses ini untuk menciptakan solusi win-win.

Menurut Fisher, Ury, dan Patton (2011) negosiasi yang efektif adalah negosiasi yang berfokus pada penyelesaian masalah, bukan pada pertentangan pribadi. Negosiasi dalam kepemimpinan membutuhkan kemampuan untuk mendengarkan, memahami perspektif orang lain, dan menciptakan solusi yang tidak hanya menguntungkan satu pihak, tetapi juga seluruh organisasi. Seorang pemimpin yang mampu bernegosiasi dengan baik dapat menjaga keharmonisan, meningkatkan kerjasama, dan mengurangi ketegangan yang dapat mengganggu produktivitas organisasi.

Sementara Lewicki, Saunders, dan Barry (2015) mengartikan negosiasi sebagai suatu bentuk komunikasi yang dirancang untuk mengatasi perbedaan dan mencapai kesepakatan antara pihak-pihak yang memiliki tujuan yang berlawanan atau berbeda, dengan tujuan untuk mencapai hasil yang memuaskan bagi semua pihak. Mereka menyoroti pentingnya membangun hubungan yang saling menghormati dan berorientasi pada kolaborasi dalam proses negosiasi yang efektif.

Kepemimpinan dan negosiasi memiliki hubungan yang erat dan saling melengkapi dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan tidak hanya tentang memberikan arahan dan kekuasaan, tetapi juga tentang kemampuan untuk memengaruhi, menginspirasi, dan membangun hubungan yang saling percaya. Dalam konteks ini, negosiasi memainkan peran yang sangat penting sebagai salah satu alat yang digunakan pemimpin untuk menyelesaikan perbedaan, mengelola konflik, dan mencapai kesepakatan yang menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat.

Sebagaimana dijelaskan oleh Robbins dan Judge (2019), negosiasi merupakan proses komunikasi yang bertujuan untuk mencapai solusi win-win. Fisher, Ury, dan Patton (2011) menekankan pentingnya pendekatan yang berfokus pada penyelesaian masalah, sementara Lewicki, Saunders, dan Barry (2015) menyoroti pentingnya membangun hubungan saling menghormati dan berkolaborasi. Dengan demikian, pemimpin yang efektif

harus memiliki keterampilan negosiasi yang baik untuk menciptakan harmoni, meningkatkan kerjasama, dan mencapai tujuan bersama yang dapat mendukung keberhasilan dan keberlanjutan organisasi.

12.11 Pentingnya Negosiasi dalam Kepemimpinan

Negosiasi merupakan salah satu keterampilan esensial yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam setiap organisasi, pemimpin sering kali dihadapkan pada situasi yang memerlukan keputusan yang melibatkan berbagai pihak dengan kepentingan yang berbeda. Oleh karena itu, kemampuan untuk bernegosiasi secara efektif sangat penting, tidak hanya untuk menyelesaikan perbedaan, tetapi juga untuk membangun hubungan yang kuat, mengatasi konflik, dan mencapai tujuan yang saling menguntungkan.

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mengelola negosiasi dapat menjadi penentu dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, serta mendukung keberlanjutan organisasi. Dalam hal ini, negosiasi bukan hanya sekadar proses penyelesaian masalah, tetapi juga sebuah kesempatan untuk menciptakan sinergi dan kolaborasi yang lebih baik antar pihak.

Kemampuan negosiasi sangat penting bagi seorang pemimpin karena beberapa alasan:

1. **Mencapai Tujuan Organisasi:** Pemimpin sering kali harus bernegosiasi untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar, baik itu dalam hal alokasi sumber daya, penentuan kebijakan, atau kerjasama antar departemen. Tanpa keterampilan negosiasi yang baik, sulit bagi seorang pemimpin untuk mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk mencapai visi dan misi organisasi.

2. Membangun dan Mempertahankan Hubungan: Negosiasi yang berhasil dapat memperkuat hubungan antara individu, tim, atau bahkan organisasi yang berbeda. Dalam hal ini, pemimpin harus mampu menciptakan rasa saling percaya dan menghargai, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kerjasama jangka panjang.
3. Mengatasi Konflik: Dalam organisasi, konflik sering muncul akibat perbedaan kepentingan atau tujuan. Pemimpin yang baik harus mampu mengelola dan menyelesaikan konflik melalui negosiasi yang efektif, sehingga ketegangan dapat diredakan dan hubungan antar pihak dapat diperbaiki.
4. Menciptakan Solusi Win-Win: Salah satu prinsip dasar dalam negosiasi yang efektif adalah mencapai solusi win-win, yaitu situasi di mana semua pihak merasa diuntungkan. Pemimpin yang ahli dalam negosiasi dapat menemukan jalan tengah yang memungkinkan semua pihak untuk mendapatkan manfaat, alih-alih hanya menguntungkan satu pihak saja.

12.12 Proses Negosiasi dalam Kepemimpinan

Proses negosiasi dalam kepemimpinan adalah sebuah rangkaian kegiatan yang sangat penting dalam mencapai kesepakatan antara berbagai pihak yang memiliki pandangan, tujuan, atau kepentingan yang berbeda. Sebagai pemimpin, kemampuan untuk mengelola proses negosiasi dengan bijaksana dapat memperkuat hubungan antar individu atau kelompok, mengurangi potensi konflik, dan menciptakan solusi yang saling menguntungkan.

Proses ini tidak hanya melibatkan komunikasi yang efektif, tetapi juga keterampilan dalam mendengarkan, memahami kebutuhan pihak lain, dan

menciptakan hasil yang memuaskan semua pihak yang terlibat. Dalam konteks kepemimpinan, negosiasi yang dilakukan dengan tepat dapat menjadi alat yang ampuh untuk mencapai tujuan organisasi dan menjaga keharmonisan di dalamnya.

Proses negosiasi dalam konteks kepemimpinan melibatkan beberapa tahap penting:

1. **Persiapan:** Sebelum memulai negosiasi, pemimpin perlu melakukan persiapan yang matang. Ini termasuk memahami posisi dan kepentingan pihak lain, merumuskan tujuan yang ingin dicapai, serta menentukan batasan-batasan yang dapat diterima. Persiapan yang baik akan memberi pemimpin landasan yang kuat untuk menghadapi situasi yang mungkin tidak terduga selama negosiasi.
2. **Mendengarkan dan Memahami Pihak Lain:** Salah satu keterampilan penting dalam negosiasi adalah kemampuan untuk mendengarkan. Pemimpin harus dapat mendengarkan dengan seksama kebutuhan, kekhawatiran, dan harapan dari pihak lain. Hal ini tidak hanya memungkinkan pemimpin untuk merespons dengan cara yang tepat, tetapi juga membangun rasa saling menghargai dan memperkuat hubungan.
3. **Menyampaikan Argumen dengan Jelas dan Kuat:** Selain mendengarkan, pemimpin juga perlu mampu menyampaikan argumen atau posisi mereka dengan cara yang jelas dan persuasif. Ini tidak berarti memaksakan kehendak, tetapi lebih pada kemampuan untuk menjelaskan mengapa suatu solusi atau pendekatan akan menguntungkan bagi semua pihak.
4. **Mencari Solusi Bersama:** Dalam setiap negosiasi, penting untuk mencari solusi yang menguntungkan semua pihak, bukan hanya satu pihak saja. Pemimpin yang baik akan mengarahkan negosiasi

untuk fokus pada kolaborasi dan pencarian solusi yang dapat diterima oleh semua pihak.

5. Penutupan dan Implementasi: Setelah mencapai kesepakatan, tahap berikutnya adalah menutup negosiasi dengan merumuskan hasilnya secara jelas dan mengimplementasikan keputusan yang telah disepakati. Pemimpin bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kesepakatan tersebut dijalankan dengan efektif dan bahwa semua pihak tetap terlibat dalam proses implementasi.

12.13 Tipe-Tipe Negosiasi dalam Kepemimpinan

Dalam konteks kepemimpinan, negosiasi bukan hanya tentang mencari kesepakatan atau menyelesaikan konflik, tetapi juga tentang menciptakan peluang untuk kolaborasi yang lebih baik, memperkuat hubungan, dan memastikan pencapaian tujuan bersama. Pemimpin yang efektif harus mampu mengelola proses negosiasi dengan bijak, memanfaatkan berbagai pendekatan yang sesuai dengan situasi dan pihak yang terlibat. Tergantung pada konteks dan dinamika yang ada, terdapat beberapa tipe negosiasi yang dapat diadopsi oleh pemimpin untuk mencapai hasil yang optimal. Setiap tipe memiliki karakteristik dan strategi tersendiri, yang memungkinkan pemimpin untuk menavigasi tantangan dengan cara yang lebih strategis dan terarah.

Berikut adalah beberapa tipe negosiasi yang umumnya dijumpai dalam konteks kepemimpinan:

1. Negosiasi Integratif (Integrative Negotiation)

Negosiasi integratif, yang sering dikenal sebagai "win-win negotiation," adalah pendekatan yang berfokus pada pencapaian solusi yang saling

menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat. Dalam tipe negosiasi ini, pemimpin berusaha untuk memahami kepentingan dan kebutuhan pihak lain serta mencari cara untuk memenuhi kebutuhan tersebut tanpa merugikan pihak manapun.

Colquitt, LePine, dan Wesson (2015) menjelaskan bahwa negosiasi integratif berfokus pada penciptaan nilai, di mana pemimpin dapat mendorong kreativitas untuk menemukan solusi yang lebih baik daripada sekadar membagi sumber daya yang ada. Pendekatan ini mendorong kolaborasi dan kerja sama antara pihak-pihak yang bernegosiasi, yang ideal dalam situasi yang mengutamakan hubungan jangka panjang.

2. Negosiasi Distributif (Distributive Negotiation)

Negosiasi distributif adalah pendekatan yang lebih kompetitif, di mana masing-masing pihak berusaha untuk memaksimalkan keuntungan mereka, sering kali dengan cara yang saling berlawanan. Dalam negosiasi distributif, pihak-pihak yang terlibat dianggap bersaing untuk mendapatkan "potongan" yang lebih besar dari sumber daya terbatas. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa negosiasi distributif sering terjadi dalam transaksi satu kali atau dalam situasi yang tidak memerlukan hubungan jangka panjang.

Misalnya, dalam negosiasi gaji atau harga barang, di mana pihak yang satu berusaha mendapatkan keuntungan sebanyak-banyaknya, sementara pihak yang lain mencoba untuk membatasi kerugian mereka. Dalam negosiasi ini, pemimpin perlu memiliki keterampilan dalam mengambil keputusan yang tegas untuk mencapai hasil yang terbaik bagi pihak yang mereka wakili.

Dalam dunia organisasi yang terus berubah dan penuh tantangan, konflik adalah bagian alami dari perjalanan bersama. Perbedaan pandangan, nilai, atau kepentingan adalah sesuatu yang wajar muncul di antara individu atau kelompok. Namun, yang membedakan organisasi yang berkembang dengan yang stagnan adalah bagaimana mereka memandang dan mengelola konflik tersebut.

Seorang pemimpin tidak hanya bertugas memimpin tim menuju tujuan, tetapi juga berperan penting dalam membaca situasi, memahami akar konflik, dan mengubah ketegangan menjadi peluang untuk inovasi. Ketika dikelola dengan bijak, konflik bisa menjadi bahan bakar untuk kreativitas, memperkuat kerja sama, dan membangun budaya organisasi yang lebih dewasa dan resilient.

Negosiasi menjadi keterampilan penting dalam proses ini. Pemimpin yang mampu bernegosiasi dengan baik tidak hanya mencari siapa yang benar atau salah, tetapi mengupayakan jalan keluar yang menguntungkan semua pihak. Dengan mendengarkan secara aktif, memahami kebutuhan masing-masing pihak, dan mencari solusi bersama, seorang pemimpin dapat mengubah perbedaan menjadi kekuatan yang memperkaya organisasi.

Konflik, pada akhirnya, bukan musuh yang harus dihindari, melainkan tantangan yang, jika dihadapi dengan pendekatan yang tepat, dapat membawa organisasi menuju pertumbuhan yang lebih sehat. Kepemimpinan yang kuat adalah kepemimpinan yang tidak takut pada perbedaan, melainkan mampu merangkulnya dengan bijak, adil, dan penuh empati.

Dengan keterampilan manajemen konflik dan negosiasi yang baik, pemimpin tidak hanya menjaga harmoni dalam tim, tetapi juga mendorong semua anggota untuk tumbuh bersama menuju visi yang lebih besar.

Daftar Pustaka

- Adamovic, M. (2023). From fair supervisor to satisfied employee: A comparative study of six organizational justice mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 38(8), 576–596. <https://doi.org/10.1108/jmp-10-2022-0566>
- Adinda, R. (2024) Pengertian Etika: Macam-Macam Etika & Manfaat Etika. <https://www.gramedia.com/best-seller/pengertian-etika/>. 20 Mei 2024
- Afriani, F. (2017). Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan (Pada Bank UOB Cabang Pekanbaru). Online), jilid, 4.
- Ahmad, N.R. (2025) 'Leadership Styles in the 21st Century: A Comparative Analysis of Transformational and Transactional Leadership', *Journal for Social Science Archives*, 3(1), pp. 576–587. Available at: <https://jssarchives.com/index.php/Journal/about>.
- AIHR. (2023). 18 Key Leadership Competencies for 2025 Success. [https://www.aihr.com/blog/leadershipcompetencies/:contentReference\[oaicite:66\]{index=66}](https://www.aihr.com/blog/leadershipcompetencies/:contentReference[oaicite:66]{index=66})
- AIM. (2023). Key Leadership Competencies for 2025 and Beyond. [https://www.aim.com.au/blog/key-leadership-competencies-for-2025-and-beyond:contentReference\[oaicite:69\]{index=69}](https://www.aim.com.au/blog/key-leadership-competencies-for-2025-and-beyond:contentReference[oaicite:69]{index=69})
- Akib, H., Salam, R., Kasmita, M., & Tenri, O. (2020). A study of situational leadership style at PT Singosari, Tidung, Rappocini, Makassar City,

- South Sulawesi, Indonesia. *Gnosi: An Interdisciplinary Journal of Human Theory and Praxis*, 3(2), 2–10. <http://gnosijournal.com/index.php/gnosi/article/view/48>
- Alang, T., Stanton, P., & Rose, M. (2022). Enhancing employee voice and inclusion through inclusive leadership in public sector organizations. *Public Personnel Management*, 51(3), 309–329. <https://doi.org/10.1177/00910260221085583>
- Ambarsari, Y., Hayadi, B. H., Yusuf, F. A., Mulyadi, D., & Wahdi, A. (2024). Pendekatan Teoritis dalam Intervensi Perubahan: Strategi Memilih Intervensi yang Tepat. *YUME: Journal of Management*, 7(2), 352–364.
- Anamitra Basu, & Martial Mermillod. (2011). Emotional Intelligence and Social-Emotional Learning: An Overview. *Journal of Psychology Research*, 1(3), 182–185. <https://doi.org/10.17265/2159-5542/2011.03.004>
- Andriani, N., Widodo, S., & Alfatih, A. (2018). Implementasi Peraturan Bupati OKU Timur tentang Pedoman Penyelenggaraan Perizinan Usaha Mikro dan Kecil. *Open Access Jurnal Ilmu Sosial Indonesia*, 1(2), 13–24. <https://doi.org/10.37275/oaijs.v1i2.7>
- Anyanugo, M. O., Ololube, N. P., & Okuru, C. L. (2024). Establishing the basis for organizational success through effective leadership. *South Asian Research Journal of Humanities and Social Sciences*, 6(4), 156–169. <https://doi.org/10.36346/sarjhss.2024.v06i04.003>
- Arizona, R. (2017). ‘Peran Teamwork Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja karyawan Pada PT. Asuransi Sinarmas Cabang Malang’. *Aplikasi Administrasi: Media Analisa Masalah Administrasi*, 52–60
- Arthur-Mensah, N., & Zimmerman, J. (2017). Changing Through Turbulent Times – Why Adaptive Leadership Matters.
- Asari, Andi., Kurniawan, Taufiq., Amsor, Sokhibul., Putra, Andika, Bagus, Nur, Rahma. (2019). Kompetensi Literasi Digital Bagi Guru dan

- Pelajar di Lingkungan Sekolah Kabupaten Malang. *Bibliotika : Jurnal Kajian Perpustakaan dan Informasi*. Vol 3 (2), 98-104. <http://journal2.um.ac.id/index.php/bibliotika>
- Asteri, K., Fajriah, Y., & Idris, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Mirai Management*, 8(1), 169–183.
- Atiqoh, A., & Zohriah, A. (2023). Penerapan model kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard pada lembaga pendidikan. *Journal on Education*, 6(1), 3663–3670. <https://doi.org/10.31004/joe.v6i1.3464>
- Avolio, B. J., & Kahai, S. (2000). E-Leadership: Implications for Theory, Research, and Practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). 'E-Leadership: Re-Examining Transformations in Leadership Source and Transmission.' *Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131.
- Awwaliah, A. (2024). Literature Review Leadership Styles: Recent Trends In Leadership Management. *Journal of Economics Science*, 10(1), 29–37.
- Ayoubi, R., & Massoud, H. (2020). Gender, workplace fun and organisational inclusion: An empirical study. *Euromed Journal of Business*, 16(4), 512–525. <https://doi.org/10.1108/emjb-12-2019-0149>
- Azriel, J.N. (2024) *Enduring Jewish Communities around the World Models of Effective Communication*. New York: Lexington Books.
- Bagwell, J. (2020). *Leading Through a Pandemic: Adaptive Leadership and Purposeful Action*.
- Basirun, B., & Turimah, T. (2022). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Mindset: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 34–41. <https://doi.org/10.58561/mindset.v1i1.28>
- Bennis, W. (2008). *The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations*.

- Bertens, K. (2007). *Etika*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Biswas, M., & Rahman, M. S. (2021). Do the Elements of Emotional Intelligence Determine Charismatic Leadership? *Business Perspective Review*, 3(1), 24–40. <https://doi.org/10.38157/business-perspective-review.v3i1.256>
- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667–704. <https://doi.org/10.1111/peps.12047>
- Bolding, A. (2023). Fairness in a work context: Understanding the link to job satisfaction in the oil and gas industry. *Administrative Issues Journal Education Practice and Research*, 13(2). <https://doi.org/10.5929/13.2.7>
- Bono, J.E. and Judge, T.A. (2004) 'Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis', *Journal of Applied Psychology*, 89(5), p. 901.
- Botchway, C. N. A. (2023) 'Paranoia to Paralysis: Monograph Examination of Leadership Behavior and its Effect on Organizational Performance', *Psychology & Psychological Research International Journal*, 8(3), pp. 1–24. doi: 10.23880/pprij-16000354.
- Burhanudin, B., & Kurniawan, A. (2019). Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Purworejo. *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(1), 7–18.
- Chandler, G.N. and Hanks, S.H. (1994) 'Market attractiveness resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance', *Journal of Business Venturing*, 9(4), pp. 331–349.
- Chang, R. Y., & Curtin, M. J. (1998). *Membangun Tim Mandiri*. PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.

- Chengzheng, L., Peng, P., & Lei, C. (2023). Robust SSRL analysis framework for intervention strategy construction in CSCL environment. *Heliyon*, 9(3), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14300>
- Choirullah, M., & Ramadhan, A. H. (2024). Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Tim. *Jurnal Bintang Manajemen*, 2(2), 29–38.
- Clutterbuck, D. and Hirst, S. (2002) 'Leadership communication: A status report', *Journal of Communication Management*, 6(4), pp. 351–354. Available at: <https://doi.org/10.1108/13632540210807170>.
- Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*, 59(3), 731–739. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4003>
- Collaborator, C. (2008). Empathy and Emotional Intelligence: What is it really about. *International Journal of Caring Sciences*, 1(3), 118–123.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
- Cote, R. (2022). Adaptive Leadership Approach With COVID-19 Adaptive Challenges. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 19(1). <https://articlegateway.com/index.php/JLAE/article/view/4992/4762>
- Craig, M. (2023) *Understanding Leadership and Management: Navigating the Maze of Business Operations and Power Interactions*, iienstitu. Available at: <https://www.iienstitu.com/en/blog/understanding-leadership-and-management-navigating-the-maze-of-business-operation> (Accessed: 20 April 2025).
- Dani, S. (2018). A Study on Emotional Intelligence Measures: Analysis and Comparison. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 3(May 2014), 35–65.
- Divakaran, D. (2025). Leadership Development in a Changing World: Strategies for Growth. <https://seniorexecutive.com/future-leadership->

development-strategies-next-
genexecutives/:contentReference[oacite:72][index=72}

- Dong, B. (2023) 'A Systematic Review of the Transactional Leadership Literature and Future Outlook', *Academic Journal of Management and Social Sciences*, 2(3), pp. 21–25.
- Dr. Shirisha Deshpande et al. (2024b) 'The Role of Effective Communication in Leadership: A Comparative Analysis of English Language Skills and Management Strategies', *Evolutionary Studies In Imaginative Culture*, pp. 1434–1441. Available at: <https://doi.org/10.70082/esiculture.vi.1513>.
- Dwi, M, (2022) "Tantangan dan Peluang Manajemen Pendidikan di Era Digital"https://www.kompasiana.com/mustaqimdwi1431/64f14c374addee7666385713/tantangan-dan-peluang-manajemen-pendidikan-di-era-digital?page=2&page_images=1, Diakses 1 September 2023.
- Echart, P., & Rodríguez Virgili, J. (2014). Un liderazgo transformacional y ejemplar: La imagen de Nelson Mandela en *Invictus*. *Empresa y Humanismo*, 17(1), 7–22. <https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/download/2156/2017>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Academy of Management Annals*, 7(1), 23–43. <https://doi.org/10.1177/0149206314525204>
- Effendy, L. dkk. (2024). *Etika dan Kepemimpinan dalam Pertanian*. Yayasan Kita Menulis-Medan
- Engkoswara dan Komariah, A. (2015) *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Fairhurst, G.T. and Connaughton, S.L. (2014) 'Leadership: A communicative perspective', *Leadership*, 10(1), pp. 7–35. Available at: <https://doi.org/10.1177/1742715013509396>.

- Farmer, J. ... Jainar, A. K. (2020). Emotional Intelligence for Healthcare. *Sushruta Journal of Health Policy & Opinion*, 13(1), 26–27. <https://doi.org/10.38192/13.1.8>
- Farunik, C. G. (2019). Strategi Digital Leadership menurut Pendekatan Kepemimpinan Situasional. *Primanomics: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 17(1), 146–158
- Fast Company. (2024, June 3). Satya Nadella's 3-word description of Microsoft's culture should inspire leaders to be learners. <https://www.fastcompany.com/91133383/microsoft-ceo-satya-nadella-3-word-description-microsoft-culture-leadership>
- Febriantina, S., Kimura, C., Nurkhairani, H., Wicaksono, M. F. B., Nugraha, P. A., & Primadhita, S. (2025). Literature Review: Teori-Teori Kepemimpinan: (Modern dan Tradisional). *Journal of Student Research*, 3(1), 97–109. <https://doi.org/10.55606/jsr.v3i1.3531>
- Feradiah, D., & Prianto, A. (2024). Peran pemerintahan melalui collaborative governance dalam menyediakan lapangan kerja inklusi. *Journal Publicuho*, 9(1), 37–48. <https://journalpublicuho.uho.ac.id/index.php/journal/article/view/459>
- Ferdi, F., Paulina Ipa Kromen Betan, & Aminah Swarnawati. (2024). Iklim Komunikasi Organisasi Responsif Dalam Gaya Kepemimpinan Transaksional: Analisis Bibliometrik. *Jurnal Audiens*, 5(3), 463–476. <https://doi.org/10.18196/jas.v5i3.473>
- Finch, D.J. et al. (2023) 'A dynamic capability view of career adaptation: an exploratory study', *Education + Training*, 65(5), pp. 769–789. Available at: <https://doi.org/10.1108/ET-06-2021-0235>.
- Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (3rd ed.). Penguin Books.
- Fisk, P. (2002). 'The Making of a Digital Leader'. *Business Strategy Review*, 13(1), 43–50. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00201>

- Fitriani, M. I. (2023). Adaptive Leadership: Concepts, Models and Their Actualisation in Educational Institutions.
- Fuchs, C. and Reichel, A. (2023) 'Effective communication for relational coordination in remote work', *Human Resource Management*, 62(4), pp. 511–528. Available at: <https://doi.org/10.1002/hrm.22161>.
- Gandasacita, I., Rifqo, & Asy'ari, H. (2024). Konsep dan Implementasi Servant Leadership dalam Kepemimpinan Modern. *Al-Ubudiyah: Jurnal Pendidikan dan Studi Islam*, 5(2), 241–247. <https://doi.org/10.55623/au.v5i2.373>
- Gandasari, D. Effendy, L. dkk. (2023). Kepemimpinan dalam Penyuluhan. Yayasan Kita Menulis – Medan
- Gaol, N. T. L. (2020). Teori Kepemimpinan: Kajian dari Genetika sampai Skill. *Benefit: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 158–173. <https://doi.org/10.23917/benefit.v5i2.11810>
- Gavin, M. (2019) Leadership vs. Management: What's the Difference?, Harvard business review. Available at: <https://online.hbs.edu/blog/post/leadership-vs-management> (Accessed: 20 April 2025).
- George R. Terry PhD (1986). *Azas-azas Management*, Alumni, Bandung.
- Gholamzadeh, S. et al. (2018) 'The effects of empathy skills training on nursing students' empathy and attitudes toward elderly people', *BMC Medical Education*, 18(1), p. 198. Available at: <https://doi.org/10.1186/s12909-018-1297-9>.
- Gilson, L. L., Lim, H. S., Luciano, M. M., & Choi, J. N. (2013). Unpacking the cross-level effects of tenure diversity, explicit knowledge sharing, and knowledge hiding on individual creativity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 203–222. <https://doi.org/10.1111/joop.12011>
- Gitosudarmo, I., & Sudita, I. N. (2000). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE.

- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Graen, G.B. and Uhl-Bien, M. (1995) “Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective,” *The Leadership Quarterly*, 6(2), pp. 219–247.
- Groth, O. J. (2023). *The Great Remobilization: Designing a Smarter Global Future*. MIT Press.
- Gusrita, S., dan Martha, A. (2023). Etika dalam Kepemimpinan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*. Volume 7 Nomor 3 Tahun 2023. <file:///C:/Users/ASUS/Downloads/1333+JURNAL+SILVIA+30070-30076.pdf>
- Gutterman, A. S. (2023). Leadership traits and attributes. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4560190>
- Haetami, H., Purnomo, Y. J., & Jasiyah, R. (2023). Redefinisi kepemimpinan dalam MSDM. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 1(1), 45–53. <https://bisnisman.nusaputra.ac.id/article/view/154>
- Hardi, W. (2020). Collaborative governance dalam perspektif administrasi publik. *Universitas Diponegoro Repository*. <https://doc-pak.undip.ac.id/id/eprint/1143>
- Hargis, M.B., Wyatt, J.D. and Piotrowski, C. (2001) ‘Developing Leaders: Examining the Role of Transactional and Transformational Leadership across Contexts Business’, *Organization Development Journal*, 29(3), pp. 51–66.
- Hariato, Jakoep, Ezra. (2024). Strategi Pengembangan Kompetensi Karyawan Melalui Pelatihan dan Pengembangan di Industri 4.0. *JURNAL CAHAYA MANDALIKA*. Vol 5 (2), 706-715. <3743-Article-Text-14017-1-10-20241011.pdf>
- Harrison, C. (2018). *Leadership research and theory* (pp. 15–32). Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-68672-1_2

- Harrison, C. (2018). *Leadership Theory and Research: A Critical Approach to New and Existing Paradigms.* : (Paperback). Palgrave Macmillan.
- Haruna, J. B. (2023). How leadership practices influence the success of an organization. *International Journal for Science Technology and Engineering*, 11(10), 2138–2140. <https://doi.org/10.22214/ijraset.2023.56394>
- Hasan, Z., Esmaail, R., AlBusaidi, Z., & Caldwell, C. (2023). Sustainability leadership and ethical perspectives. *Business and Management Research*. <https://doi.org/10.5430/bmr.v13n1p9>
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). The work of leadership. *Harvard Business Review*, 75(1), 124–134.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.
- Heryana, A. (2024). Teori Kepemimpinan: Trait Theory, Behavioral Theory, dan Situational Leadership [Nonfiksi]. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.33484.22406>
- Hidayah, N. (2023). Analisis Utilitarianisme dalam Pengambilan Keputusan Bisnis. *Jurnal Manajemen dan Etika Bisnis*, 8(2), 123–135.
- Hidayat, Rais., Dyah, M, Vicihayu., Ulya, Himmatul. (2019). KOMPETENSI KEPALA SEKOLAH ABAD 21: SEBUAH TINJAUAN TEORITIS. *JKPS: JURNAL KEPEMIMPINAN DAN PENGURUSAN SEKOLAH*. Vol. 4 (1), 61-68. <https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/kp>
- Hillman, D. R. (2014). Understanding workplace values conflicts across generational cohorts. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 29(3), 240–257. <https://doi.org/10.1080/15555240.2014.933961>
- Hinza, L. (2024) ‘Necessary skills in effective communication’, in *The contemporary issues of the socio-humanistic sciences*. Free International University of Moldova, pp. 239–248. Available at: <https://doi.org/10.54481/pcss2023.25>.

- Hira Khan, Maryam Rehmat, Tahira Hassan Butt, S. F. & J. A. (2020) 'Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model', *Future Business Journal* volume, 6(40), pp. 1–13. Available at: <https://fbj.springeropen.com/counter/pdf/10.1186/s43093-020-00043-8.pdf>.
- Hoerudin, A. (2021). Adaptive leadership in digital era: Case study of Ridwan Kamil. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/348654030_ADAPTIVE_LEADERSHIP_IN_DIGITAL_ERA_CASE_STUDY_OF_RIDWAN_KAMIL
- House, R.J., Hanges, P.J. and Javidan, M. (2004) *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. SAGE publications.
- Hrebiniak, L.G. and Joyce, W.F. (1985) 'Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism', *Administrative Science Quarterly*, pp. 336–349,.
- Hubbard, E., Thatcher, L., & Barrett, K. (2025). Adaptive leadership part one: Ethical leadership and historical roots. *Ἀρετή (Arete) Journal of Excellence in Global Leadership*, 3(1), 206–223. <https://doi.org/10.59319/arete.v3i1.915>
- Hulkin, M., Zulhijrah, Z., & Bella, S. (2024). Strategi kepemimpinan dalam mengembangkan SDM. *Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 7(1), 58–66. <https://jurnal-dikpora.jogjaprovo.go.id/index.php/jurnalideguru/article/view/814>
- Hulkin, Muhammad., Shaleh., Bella, Sinta., Shaleh. (2024). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Sumber Daya Manusia pada Abad 21. *Ideguru : Jurnal Karya Ilmiah Guru*. Vol 9 (3), 1313–1319. <https://doi.org/10.51169/ideguru.v9i3.814>
- Hwang, J. (2024). Ethical leadership in the corporate world. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 24(3), 3299–3310. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.24.3.3874>

- IBM. (2018). What is knowledge sharing and why is it important? IBM Knowledge Center. <https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/>
- Igbokwe, I. C. ... Uzoekwe, H. E. (2023). Emotional Intelligence: Practices to Manage and Develop It. *European Journal of Theoretical and Applied Sciences*, 1(4), 42–48. [https://doi.org/10.59324/ejtas.2023.1\(4\).05](https://doi.org/10.59324/ejtas.2023.1(4).05)
- Imutan, J. (2024). Thriving Amid Tech Turbulence: Mastering Adaptive Leadership in the Digital Age. Medium. <https://jordanimutan.medium.com/thriving-amid-tech-turbulence-mastering-adaptive-leadership-in-the-digital-age-cf70bfc3c0cd>
- Indayanti, A. N., & Malik, A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Profetik Terhadap Motivasi Kinerja di Institusi Perguruan Tinggi. *Kharisma: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 2(2), 113–125
- Isnaini, Lailatul. (2020). STRATEGI KEPEMIMPINAN ABAD 21: VISIONER, KREATIF, INOVATIF, DAN CERDAS EMOSI. *PRODU: Prokurasi Edukasi Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol 1 (2), 162-182. 1845-5372-1-PB (3).pdf
- Jadhav, T., & Gupta, S. K. (2014). Global Communication Skills and Its Relationship with Emotional Intelligence. *American Journal of Management*, 14(4), 82–88.
- James S. O'Rourke, I. (2022) *Essential Managers Effective Communication*. London: Dorling Kindersley Limited, DK, One Embassy Gardens.
- Javalagi, A. A., Newman, D. A., & Li, M. (2024). Personality and leadership: Meta-analytic review of cross-cultural moderation, behavioral mediation, and honesty-humility. *Journal of Applied Psychology*, 109(9), 1489–1511. <https://doi.org/10.1037/apl0001182>
- Jerab, D. A. and Mabrouk, T. (2023) 'The Role of Leadership in Changing Organizational Culture', *SSRN Electronic Journal*, pp. 1–14. doi: 10.2139/ssrn.4574324.

- Jointthecollective.com. (2024). Developing Adaptive Leadership Skills: A Guide for Aspiring Leaders. [https://www.jointthecollective.com/article/developing-adaptive-leadership-skills-a-guide-for-aspiring-leaders/:contentReference\[oaicite:78\]{index=78}](https://www.jointthecollective.com/article/developing-adaptive-leadership-skills-a-guide-for-aspiring-leaders/:contentReference[oaicite:78]{index=78})
- Kartika, I., Jamlaudin, G., Latipatinupus, & Maenatul M, R. (2024). Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan, Dimensi, Teori Kepemimpinan. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(12), 5346–5356. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v6i12.4502>
- Kattsoff, Louis O, (2004) Pengantar Filsafat, Yogyakarta: Tim Wacana Yogya,.
- Kawamura, A. et al. (2020) ‘Exploring How Pediatric Residents Develop Adaptive Expertise in Communication: The Importance of “Shifts” in Understanding Patient and Family Perspectives’, *Academic Medicine*, 95(7), pp. 1066–1072. Available at: <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000002963>.
- Khoso, F. J., et al. (2025). Exploring the Role of Adaptive Leadership in Managing Change.
- Kök Arslan, H., & Turhan, Y. (2016). Reconciliation-oriented leadership: Nelson Mandela and South Africa. *All Azimuth: A Journal of Foreign Policy and Peace*, 5(2), 29–46. <https://doi.org/10.20991/ALLAZIMUTH.257676>
- Kotter, J.P. (1995) ‘Leading change: Why transformation efforts fail’, *Harvard Business Review*, 73(2), pp. 59–67.
- Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264–290. <https://doi.org/10.1002/job.698>

- Kuráth, G. et al. (2023) 'Trust and communication in the context of leaders and employees', *Journal of International Studies*, 16(3), pp. 159–174. Available at: <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2023/16-3/9>.
- Langlinais, L.A., Howard, H.A. and Houghton, J.D. (2025) 'Trust Me: Interpersonal Communication Dominance as a Tool for Influencing Interpersonal Trust Between Coworkers', *International Journal of Business Communication*, 62(1), pp. 62–83. Available at: <https://doi.org/10.1177/23294884221080933>.
- Lansing, A.E. et al. (2023) 'Building trust: Leadership reflections on community empowerment and engagement in a large urban initiative', *BMC Public Health*, 23(1), p. 1252. Available at: <https://doi.org/10.1186/s12889-023-15860-z>.
- Larsen, J. K., Hollands, G. J., Garland, E. L., Evers, A. W. M., & Wiers, R. W. (2023). Be more mindful: Targeting addictive responses by integrating mindfulness with cognitive bias modification or cue exposure interventions. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 153(1), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2023.105408>
- Lestari, S. D., & Gunawan, I. (2021). Strategi kepala sekolah dalam menanamkan nilai kerja sama dalam budaya sekolah. *Jurnal Konseling GUSJIGANG*, 7(1), 20–28. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/jurnal-konseling/article/view/40448>
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2015). *Negotiation* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Liden, R. C., Wang, X. and Wang, Y. (2025) 'The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions', *Journal of Business Research*, 186, p. 115036. doi: 10.1016/j.jbusres.2024.115036.
- Liden, R. C., Wang, X., & Wang, Y. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*, 186, 115036. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036>

- Lieberfeld, D. (2014). Nelson Mandela: Personal characteristics and reconciliation-oriented leadership (pp. 143–167). Palgrave Macmillan, New York. https://doi.org/10.1057/9781137478122_7
- Locke, E.A. and Latham, G.P. (1990) A theory of goal setting & task performance. Prentice-Hall, Inc.
- Lu, J.G., Swaab, R.I. and Galinsky, A.D. (2022) 'Global Leaders for Global Teams: Leaders with Multicultural Experiences Communicate and Lead More Effectively, Especially in Multinational Teams', *Organization Science*, 33(4), pp. 1554–1573. Available at: <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1480>.
- Macpherson, R., & 't Hart, P. (2020). Leading in a crisis: Using adaptive leadership to shape the COVID-19 crisis response. Australia and New Zealand School of Government. <https://anzsog.edu.au/research-insights-and-resources/research/leading-in-a-crisis-using-adaptive-leadership-to-shape-the-covid-19-crisis-response/>
- Makalao, D. A. M., & Soeratin, H. Z. (2023). Peran kepemimpinan dalam penanganan korupsi di era digitalisasi. *Journal of Islamic Public Administration*, 5(2), 67–75. <https://ejournal.iain-manado.ac.id/index.php/jmpi/article/view/581>
- Mangopo, J. F., Seba, N., Hansdeni, R., Bassi, J., & Ati, T. K. (2023). Guru Agama Kristen Sebagai Pendidik Dan Agen Transformation Leadership Serta Relevansinya Bagi Lembaga Pendidikan Kristen. *JURNAL PENDIDIKAN DAN KEGURUAN*, 1(6), 497–512
- Marianti, M. M. (2009). Teori Kepemimpinan Sifat. *Bina Ekonomi Majalah Ilmiah Fakultas Ekonomi Unpar*, 13(1), 58–63.
- Martin-Anatias, N. (2021). Jacinda Ardern's response to the COVID-19 pandemic. *Media and Communication*, 9(2), 293–302. <https://doi.org/10.17645/mac.v9i2.4045>
- Massingham, P. (2014). An evaluation of knowledge management tools: Part 1–Managing knowledge resources. *Journal of Knowledge*

- Management, 18(6), 1075–1100. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2013-0449>
- Matthews, J. B. (2015). Leadership traits: Are people born to lead? (pp. 59–66). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-11107-0_5
- McAuley, I. (2021). Leadership, not leaders: Reflections on Ronald Heifetz's theory of adaptive leadership. *Journal of Behavioural Economics and Social Systems*, 3(1), 1–10. <https://journals.aau.dk/index.php/BESS/article/view/6464/5631>
- Mehdiyev, V. (2024) Exploring the Impact of Transformational Leadership in Modern Organizations.
- Mesiono., Wasiyem., Zakiah, Netty., Fahrezi, Muhammad., Nursikah, Intan., Azhari, Muhammad, Taufiq. (2024). Dinamika Kepemimpinan Perguruan Tinggi: Tantangan dan Strategi Manajemen untuk Menanggapi Perubahan Cepat di Era Globalisasi. *JiIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*. Vol 7 (3), 3146-3153. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i3.3789>
- Mohd Hanafiah, K., Ng, C. and Wan, A.M. (2021) 'Effective Communication at Different Phases of COVID-19 Prevention: Roles, Enablers and Barriers', *Viruses*, 13(6), p. 1058. Available at: <https://doi.org/10.3390/v13061058>.
- Mouton, N. (2019). A literary perspective on the limits of leadership: Tolstoy's critique of the great man theory. *Leadership*, 15(1), 81–102.
- Mulia, I. (2024). Adaptive Leadership in Multinational Organizations.
- Muliana, M., Suleman, A. R., Arif, N. F., Simatupang, S., Sitepu, C. N. B., Wahyuddin, W., ... & Sudirman, A. (2020). *Pengantar Manajemen*. Medan: Yayasan Kita Menulis..
- Mustofa, H. A. (2010) *Akhlaq Tasawuf*. Bandung: Pustaka Setia,
- Mwita, M. M., & Jonathan, J. (2019). Digital Leadership for Digital Transformation. *Electronic Scientific Journal*, 10(4), 2082–2677.

- Napu, K. (2022, October 3). Teori Kepemimpinan: Tokoh Kepemimpinan (Joko Widodo) [Beranda]. Universitas Negeri Gorontalo.
- Nawanti, Rita, Dwi., Santoso, Wahyudi, Taufan., Sumardjoko, Bambang., Fathoni, Achmad. (2024). Transformasi Kepemimpinan Pendidikan Era Disrupsi. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*. Vol 13 (2), 1-8. 618-Article Text-3078-2-10-20240529.pdf
- Nawawi, H. (2003). Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi. Gadjah Mada University Press.
- Noe, R., Hollenbeck, J. and Gerhart, B. (2006) *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*, Tenth Global Edition. New York, MA: McGraw-Hill Education.
- Norman, E., & Pahlawati, E. (2024). Pengembangan Kepemimpinan yang Adaptif dan Fleksibel.
- Nurjanah, P. W., Masduki, Y., Choirunnisa, A., & Felzuka, I. (2023). Analisis Teori Pemimpin dalam Konteks Perkembangan Karakteristik Individu. *YASIN*, 3(6), 1519–1529. <https://doi.org/10.58578/yasin.v3i6.1992>
- Odumeru, J.A. and Ogbonna, I.G. (2013) 'Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature', *International Review of Management and Business Research*, 2(2), pp. 355–361.
- Ogbechie, R. (2023). Ethical leadership (pp. 189–204). In *Leadership and Governance in Emerging Markets*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-35972-9_10
- Paramole, O.C. et al. (2024) 'The Impact of Active Listening on Student Engagement and Learning Outcomes in Educational Settings', *International Journal of Universal Education*, 2(2), pp. 77–89. Available at: <https://doi.org/10.33084/ijue.v2i2.8898>.
- Pauley, J.A.P. & J.F. (2009) *Communication The Key to Effective Leadership*. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.

- Piccolo, R. F., & Buengeler, C. (2013). *Behavioral approach to leadership*. Oxford Bibliographies Online. <https://doi.org/10.1093/OBO/9780199846740-0040>
- Poernomo, B. (2020). 'Peran Perguruan Tinggi Dalam Menyiapkan Pemimpin Masa Depan menghadapi Era VUCA'. In *Prosiding Seminar STIAMI*, 7 (2), pp. 70-80.
- Pondy, L. R. (1967). *Organizational Conflict: Concepts and Models*. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296–320.
- Prabawa, I. M. A., & Supartha, I. W. G. (2018). Meningkatkan Produktivitas Karyawan Melalui Pemberdayaan, Kerja Sama Tim Dan Pelatihan Di Perusahaan Jasa I. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(1), 497–524.
- Pramudibyo, S., Sukamto, K., Aminur., Simarmata, J., Purba, S., Ilham Djufri, I...& Lubis, M. (2024). *Teaching Factory: Pengalaman Praktis Bidang Teknik, Manufaktur, dan Teknologi Informasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Prasetyono, H., & Ramdayana, I. P. (2020). 'Pengaruh Servant Leadership, Komitmen Organisasi dan Lingkungan Fisik Terhadap Kinerja Guru'. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 108–123.
- Prasetyono, H., Ramdayana, I. P., & Desnaranti, L. (2022). 'Cyber-Physical System and Curriculum Heutagogy Implementation in Higher Education for Creating 4.0 Generation'. *JECA (International Journal of Education & Curriculum Application)*, 5(1), 67–78.
- Prayitno, H. J., Sartini, S., & Chondro, A. (2024). Tantangan kepemimpinan adaptif di era milenial. *Jurnal Inovasi Keguruan dan Penelitian*, 5(2), 101–110. <https://jurnalp4i.com/index.php/teaching/article/view/3047>
- Prihatin, E. (2014). *Teori Administrasi Pendidikan*. Cetakan Ke-2. Bandung: Alfabeta.
- Purba, S. (2010). *Kinerja Pimpinan Jurusan di Perguruan Tinggi: Teori, Konsep dan Korelatnya*. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo.

- Purba, S., Cendana, W., Darmawati, D., Salamun, S., Kato, I., Prijanto, J. H., ... & Sianipar, P. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan*. Yayasan Kita Menulis.
- Purba, S., Subakti, H., Kato, I., Astari, W., Sari, R. N., Sari, A. C., ... & Al Haddar, G. (2022). *Konsep Manajemen dalam Pendidikan*. Yayasan Kita Menulis.
- Purohit, R. (2020). Review on study of Behavioral Approach to Leadership. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 11(1), 170–173. <https://doi.org/10.29322/IJSRP.11.01.2021.p10916>
- Putra, H. S. A. P. (2018). Simbolisme Kepemimpinan Transformasional dalam Optimalisasi Diri Pustakawan. *Al-Kuttab : Jurnal Perpustakaan dan Informasi*, 5(1), 85. <https://doi.org/10.24952/ktb.v5i1.828>
- Putri, P., De, L., & Sariyathi, N. K. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kerjasama Tim Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Warung Mina Cabang Renon* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- qizi, X.A.X. (2024) 'Persuasive Communication Skills In Marketing', *European International Journal of Multidisciplinary Research and Management Studies*, 4(10), pp. 54–58. Available at: <https://doi.org/10.55640/eijmrms-04-10-09>.
- Rahayu, B. A., Hadiyana, A. I., & Chaidir, J. (2023). Strategi Meningkatkan Kerjasama Tim. *Prosiding Amal Insani Foundation*, 2, 73-81.
- Ramalingam, B., Wild, L., & Ferrari, M. (2020). Adaptive leadership in the coronavirus response. *Overseas Development Institute*. https://odi.org/documents/6146/032020_pogo_coronavirus_adaptation.pdf
- Ramadhan, A., Zulfikar, M., Hasanah, U., Agustin, D., & Pramudita, S. (2024). Komunikasi interpersonal dan budaya kerja dalam meningkatkan hubungan dengan pegawai di Klinik Pelangi Bunda Medika.

- Professional: Jurnal Komunikasi dan Administrasi Publik, 11(1), 301–310. <https://doi.org/10.37676/professional.v1i1i1.6129>
- Randall, L. M., & Coakley, L. A. (2007). Applying adaptive leadership to successful change initiatives in academia.
- Ranta, M., & Ylinen, S. (2023). Applying machine learning to enhance diversity analytics in workplace inclusion. *Journal of Applied Analytics*, 14(1), 22–37.
- Ratka, A. (2018) 'Empathy and the Development of Affective Skills', *American Journal of Pharmaceutical Education*, 82(10), p. 7192. Available at: <https://doi.org/10.5688/ajpe7192>.
- Reynolds, B. and Quinn, S.C. (2008) 'Effective Communication During an Influenza Pandemic: The Value of Using a Crisis and Emergency Risk Communication Framework', *Health Promotion Practice*, 9(4_suppl), pp. 13S–17S. Available at: <https://doi.org/10.1177/1524839908325267>.
- Rindawati, S., & Putri, S. (2022). Kepemimpinan dan Etika dalam Administrasi Publik: Menavigasi Tantangan Kepemimpinan di Era Kontemporer. *Sengkuni Journal: Social Sciences and Humanities*, 3(2), 61–66.
- Risambessy, A., & Wairisal, P. L. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Penempatan Kerja dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Iqtishoduna*, 17(2), 175–189. <https://doi.org/10.18860/iq.v17i2.11762>
- Rivai, V. (2014). Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktek (4th ed.). RajaGrafindo Persada.
- Robbins, P. S., & Timothy, J., A. (2008). *Organizational Behavior*, buku 1, terjemahan Diana Angelica. Jakarta: Salemba empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior* (12th ed.). Pearson Education, Inc.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (16th ed.). Pearson Education.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Roblek, V. and Meško, M. (2018) The importance of vision and mission for organizational development and growth. Available at: https://www.researchgate.net/publication/333534541_The_importance_of_vision_and_mission_for_organizational_development_and_growth (Accessed: 20 April 2025).
- Roe, K. J. (2020). Behavioural models. In *The Oxford handbook of leadership* (Chap. 3). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/hebz/9780198834304.003.0003>
- Rokayah, (2015). Penerapan Etika dan Akhlak dalam Kehidupan Sehari-hari. *TERAMPIL: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Dasar* Volume 2 Nomor 1 Juni 2015. <https://ejournal.radenintan.ac.id/index.php/terampil/article/view/1279/1007>.
- Ruben, B.D. and Gigliotti, R.A. (2017) 'Communication', *International Journal of Business Communication*, 54(1), pp. 12–30. Available at: <https://doi.org/10.1177/2329488416675447>.
- Rudito, P., & Sinaga, M. F. (2017). *Digital Mastery, Membangun Kepemimpinan Digital untuk memenangkan Era Disrupsi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rusli, R. K., & Indra, H. (2020). Konsep Manusia Dalam Epistemologi Kepemimpinan. *Tadbir Muwahhid*, 4(2), 203. <https://doi.org/10.30997/jtm.v4i2.3084>
- Saasongu, D., & Nongo, E. (2018). Emotional Intelligence and Performance Among Nursing Professionals in Tertiary Hospitals in Benue State of Nigeria. *European Journal of Business and Management* [Www.iiste.Org](http://www.iiste.org) ISSN, 10(9), 48–56. www.iiste.org
- Sağbaş, M., & Alp Erdoğan, F. (2022). Digital Leadership: a Systematic Conceptual. *Researchgate*. Next, February.

- <https://www.researchgate.net/profile/Fahri-Erdogan>
2/publication/358729671 pp 17-36.
- Saltik, Z. (2023). Behavioral approaches to leadership. In *Advances in Hospitality, Tourism and the Services Industry (AHTSI) Book Series* (pp. 40–60). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6713-8.ch003>
- Sarmawa, I. W. G. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Serta Hubungannya dengan Kinerja Karyawan (Tinjauan Teoritis dan Empiris). *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 2(2), 61. <https://doi.org/10.38043/jimb.v2i2.2335>
- Schiefelbein, J. (2025) *Effective Business Communication*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Schroeder, N.L. et al. (2023) ‘Trusting and Learning From Virtual Humans that Correct Common Misconceptions’, *Journal of Educational Computing Research*, 61(4), pp. 790–816. Available at: <https://doi.org/10.1177/07356331221139859>.
- Serrat, O. (2017). Understanding and Developing Emotional Intelligence. *Knowledge Solutions*, June, 329–339. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_37
- Shah, M., & Kamal, H. (2015). Kepemimpinan Transaksional dan Kinerja Pekerjaan: Investigasi Empiris. *Institut Administrasi Bisnis*. . . Institut Administrasi Bisnis, 2(2), 69–81.
- Sharma, I., Dhiman, R. and Srivastava, V. (2023) *Effective Leadership and Organization’s Market Success*. London: Routledge India. doi: 10.4324/9781003415565.
- Shaw, C. et al. (2022) ‘Strategies For Effective Communication Using Personal Protective Equipment In Nursing Homes: A Qualitative Study’, *Innovation in Aging*, 6(Supplement_1), pp. 134–134. Available at: <https://doi.org/10.1093/geroni/igac059.535>.

- Skillsoft. (2025). What are Leadership Skills and How Do You Develop them? [https://www.skillsoft.com/blog/7-leadership-skills-you-should-develop:contentReference\[oaicite:81\]{index=81}](https://www.skillsoft.com/blog/7-leadership-skills-you-should-develop:contentReference[oaicite:81]{index=81})
- Smith, I., & Kamm, B. (2024). Emotional Intelligence Training. *Creative Education*, 15(05), 958–973. <https://doi.org/10.4236/ce.2024.155058>
- Sonmez Cakir, F. and Adiguzel, Z. (2020) ‘Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization’, *Sage Open*, 10(1). doi: 10.1177/2158244020914634.
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.
- Spector, B. A. (2015). Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered. *Leadership*, 12(2), 250–260. <https://doi.org/10.1177/1742715015571392>
- Stanley, D. (2017). Leadership Theories and Styles. *Clinical Leadership in Nursing and Healthcare: Values into Action*, 25–46. https://doi.org/10.1007/978-3-319-11107-0_4
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 25, 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0053857>
- Subramanian, I. D., & Yen, C. L. (2013). Emotional Intelligence of Leaders and Organizational Culture: Evidence from IT Companies in Malaysia. *African Journal of Business Management*, 7(11), 882. <https://doi.org/10.5897/AJBM12.1177>
- Sufiyah, S., Mof, Y., & Hermina, D. (2024). Model Kepemimpinan Transformasional dan Model Kepemimpinan Transaksioanal pada Pembelajaran PAI. *Journal Islamic Education*, 3(4), 199–212.

- Sunindhia, Y. W., & Widiyanti, N. (1993). *Kepemimpinan Dalam Masyarakat Modern*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Suryadharma, M., Asthiti, A. N. Q., & Mahayanti, N. S. (2023). Strategi kolaboratif dalam inovasi industri kreatif. *Sanskara Management and Business*, 3(1), 11–21. <https://sj.eastasouth-institute.com/index.php/smb/article/view/221>
- Suryadi, Y. et al. (2024) 'The Impact Of Transformational Leadership On Organizational Performance And Employee Motivation', *Transforma Jurnal Manajemen*, 2(2), pp. 65–76. doi: 10.56457/tjm.v2i2.129.
- Susilo, A. (2022). Kepemimpinan kolaboratif dalam meningkatkan efisiensi pelayanan publik. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 11(3), 177–186. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JPI/article/view/46007>
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke-8. Jakarta: Prenada Media Group.
- Syed, J., & Whiteley, A. (2018). Understanding diversity management practices: implications for public sector organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 31(4), 400–415. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2017-0330>
- Taribuka, A., & Sunaryo, J. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas dan Berorientasi Bawahan terhadap Kedisiplinan Pegawai Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Maluku. *Administrare*, 2(1), 36–45.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and Negotiation Processes in Organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed., Vol. 3, pp. 651–717). Consulting Psychologists Press.
- Tuasikal, P., & Safitri, A. (2024). Tantangan dan Solusi dalam Mengelola Keberagaman dan Inklusi di Tempat Kerja. *JICN: Jurnal Intelek dan Cendekiawan Nusantara*, 1(3), 3858–3868. <https://jicnusantara.com/index.php/jicn/article/download/470/535>

- Tuckman, B.W. (1965) 'Developmental sequence in small groups', *Psychological Bulletin*, 63, pp. 384–399.
- Turray, P. (2016). a Synthetic Review on Emotional. *IJARIIIE*, 2(1), 613–619.
- Tustonja, M. et al. (2024) 'Active Listening – A Model Of Empathetic Communication In The Helping Professions', *Medicina Academica Integrativa*, 1(1), pp. 42–47. Available at: <https://doi.org/10.47960/3029-3316.2024.1.1.42>.
- Tutu, D. M. (2002). Attributes of leadership. *Verbum Et Ecclesia*, 23(3), 621–624. <https://doi.org/10.4102/VE.V23I3.1238>
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2020). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Public Administration Review*, 80(2), 389–402. <https://doi.org/10.1177/0091026020906242>
- Ummatin, B. N., Marwiyah, S., & Mutmainnah, I. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan Soekarno sebagai Presiden Indonesia Menggunakan Pendekatan The Great-Man Theory. 2(4), 10–17.
- Utari, D. (2023). Kepemimpinan yang Efektif dalam Islam. *COMSERVA : Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, 3(02), 818–827. <https://doi.org/10.59141/comserva.v3i02.837>
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. H., & Liu, C. (2017). Integrating ICT adoption issues into ELeadership theory. *Telematics and Informatics*, 34(5), 527–537.
- Vandelanotte, C., Trost, S., Hodgetts, D., Imam, T., Rashid, M., To, Q. G., & Maher, C. (2023). Increasing physical activity using an just-in-time adaptive digital assistant supported by machine learning: A novel approach for hyper-personalised mHealth interventions. *Journal of Biomedical Informatics*, 144, 104435. <https://doi.org/10.1016/j.jbi.2023.104435>
- Veranita, M., Purwadhi, P., & Aziz, F. A. (2024). Efektivitas kepemimpinan transformasional di era digital. *Journal of Governance and Public*

- Administration, 4(1), 25–36.
<https://journal.ppmi.web.id/index.php/jogapa/article/view/592>
- Verawati, D. M., & Hartono, B. (2020). Effective leadership: From the perspective of trait theory and behavior theory. *Research and Development Journal of Education*, 4(1), 13–23.
<https://doi.org/10.31002/RN.V4i1.2147>
- Verywell Mind. (2024). How to Level Up Your Leadership Skills Through Emotional Intelligence. [https://www.verywellmind.com/leadership-skills-and-emotional-intelligence-8408997:contentReference\[oaicite:84\]{index=84}](https://www.verywellmind.com/leadership-skills-and-emotional-intelligence-8408997:contentReference[oaicite:84]{index=84})
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational Behavior-Securing Competitive Advantage*. In Francis & Taylor. Routledge.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.10.022>
- Wahyuni, S. (2023). Penerapan gaya kepemimpinan situasional personalia PT. Arto Manunggal. *Media Mahardhika: Media Komunikasi Ekonomi dan Manajemen*, 21(2), 187–195.
<https://doi.org/10.29062/mahardika.v21i2.543>
- Wasila, W. (2023, Agustus). Ruang Lingkup Kepemimpinan dalam Organisasi [Home]. *Tambah Pinter.com*.
- Wasono, L. W., & Furinto, A. (2018). ‘The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era’. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, 7(2), 125–130.
- Westover, J. (2024). The skills you need to succeed: Building effective leadership in today’s organizations. *Human Capital Leadership*, 16(3).
<https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.16.3.3>
- White, I. M., & Saunders, C. (2020). Born versus made: Early approaches to understanding leadership. In *The Oxford handbook of leadership*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/hebz/9780198834298.003.0007>

- Wibowo, A. A., Putri, M. R. E., & Rino. (2025). Transformational leadership for millennials in the era of industrial revolution 4.0. *Journal Transnational Universal Studies*, 2(03), 67-72.
- Wicaksono, A. T., & Agustina, S. (2023). Kolaborasi antarinstansi dalam implementasi kebijakan publik di daerah. *Jurnal Pengabdian Kesehatan Masyarakat*, 7(2), 98-105. <https://jurnal.unimus.ac.id/index.php/JPKM/article/view/10423>
- Widiastuti, I. (2017). "Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandung". *Jurnal Ilmiah WIDYA*, 4 (2) Agustus-Desember, 281-286.
- Wong, G. K. W., & Chan, D. L. H. (2018). Adaptive leadership in academic libraries.
- Wujarso, R., Pitoyo, B. S., & Prakoso, R. (2023). Peran Kepemimpinan Digital Dalam Era Digital. *Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research*, 7(1), 1-9.
- Yousef Farhan, B. (2024) 'Visionary leadership and innovative mindset for sustainable business development: Case studies and practical applications', *Research in Globalization*, 8, p. 100219. doi: 10.1016/j.resglo.2024.100219.
- Yuan, Z., Sun, U. Y., Effinger, A. L., & Zhang, J. (2023). Being on the same page matters: A meta-analytic investigation of leader-member exchange (LMX) agreement. *Journal of Applied Psychology*, 108(9), 1540-1558. <https://doi.org/10.1037/apl0001089>
- Yue, Q. (2020). A review on the development of trait theory of leadership. *Proceedings of the International Conference on Educational Innovation and Philosophical Inquiry (ICEIPI 2020)*. <https://doi.org/10.23977/ICEIPI2020045>
- Yusnita, R., & Aslami, N. (2022). Strategi Pengelolaan Kepemimpinan dan Perubahan Organisasi. *SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi dan Akuntansi*, 1(2), 127-136.

- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1996) 'The Behavioral Consequences of Service Quality', *Journal of Marketing*, 60(2), pp. 31–46.
- Zhang, X., Zhou, M., & Xie, W. (2020). Digital leadership and organizational innovation: A strategic path for sustainable transformation. *Technological Forecasting and Social Change*, 157, 120334. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120334>
- Zhu, P. (2015). *Digital Master: Debunk The Myths Of Enterprise Digital Maturity*. Lulu Press, Inc.

Biodata Penulis



Dr. Rosalinda Septiani Sitompul, SE., MM., lahir di Lubuk Pakam pada 4 September 1970. Lulus dari Program Pasca Sarjana Prodi Magister Manajemen dari Universitas HKBP Nommensen Medan pada tahun 2011. Menjadi staf pengajar di Fakultas Ekonomi Universitas Sisingamangaraja XII Tapanuli dari tahun 2005 hingga saat ini. Menjabat sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sisingamangaraja XII Tapanuli periode 2023-2026. Memperoleh gelar Doktor (S3) di Institut Agama

Kristen Negeri (IAKN) Tarutung pada Nopember 2024.



Penulis Lahir di Bogor menamatkan S2 Jurusan Manajemen. Saat ini bekerja sebagai dosen tetap di Politeknik Ahli Usaha Perikanan Program Studi Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Perairan. Jabatan saat ini Lektor Kepala dengan Golongan IV/b. Cabang rumpun ilmu; Ilmu atau Sains Manajemen.

E-mail : belfyludaputri@gmail.com.



Syafrida Hafni Sahir alumni dari USU (pendidikan S1 dan S2 Ilmu Manajemen dan menyelesaikan S3 di University of Malaya, Kuala Lumpur tahun 2010. Saat ini aktif mengajar di Program Doktor Ilmu Pertanian, Magister Manajemen FEB UMA. Mengampu mata kuliah Metodologi Penelitian, Manajemen Pemasaran, Digital Entreprenership. Juga aktif sebagai pengelola jurnal yang bereputasi

dan terakreditasi, baik sebagai Editor in chief, Reviewer.

Selama ini terlibat aktif dalam berbagai organisasi profesi dan organisasi kemasyarakatan. Telah menulis 73 Buku referensi dan dua buku yang ditulis sendiri, yakni Pemasaran Global, Metodologi Penelitian. Aktif menulis di Penerbit Kita Menulis sejak tahun 2019. Keseluruhan buku merupakan referensi kuliah Metodologi Penelitian, Manajemen Pemasaran, Pemasaran UMKM, dan beberapa buku yang membahas mengenai Digitalisasi

E-mail: syahaf@yahoo.com, syafridahafni@staff.uma.ac.id



Ronny Walean adalah Professor di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Klabat, Manado, Indonesia. Memperoleh gelar Doctor of Philosophy Major in Commerce dari University of Santo Tomas, Philippines pada tahun 2005

Mengampu mata kuliah Perilaku Organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Pemasaran, Perilaku Konsumen. Penulis aktif dalam menulis buku dan publikasi karya ilmiah pada tingkat nasional maupun internasional

E-mail: rwalean@unklab.ac.id



Dr. Andriasan Sudarso, S.Mn., MM, CMA. Lahir di Medan, 21 November 1968. Saat ini Dosen Tetap di Universitas IBBI Medan. Lulus S1 Jurusan Manajemen dari Universitas Terbuka dan STIE Nusa Bangsa Medan pada tahun 2008. Gelar Magister Manajemen diraih pada tahun 2011 dari STIE Harapan Medan. Pada tahun 2015, penulis memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen

Universitas Persada Indonesia YAI Jakarta. Penulis merupakan anggota Asosiasi Dosen Indonesia (ADI), Perkumpulan Dosen Manajemen Indonesia (PDMI), Forum Manajemen Indonesia (FMI), Forum Publikasi Ilmiah Indonesia (FUBLIN) dan dosen di beberapa Universitas diantaranya Program Pasca Sarjana Universitas HKBP Nommensen Medan, Universitas IBBI Medan, Asesor BKD (Beban Kerja Dosen), dan Reviewer Asian Journal of

Advances in Research. Penulis mengajar Manajemen Pemasaran, Kewirausahaan, Metodologi Penelitian, Manajemen Strategik, Seminar Manajemen Pemasaran, E-Commerce, Manajemen Koperasi dan UKM, Ekonomi Manajerial, Kepemimpinan dan Manajemen SDM. Penulis menulis buku Manajemen Pemasaran (Teori & Aplikasi Bisnis) (2015), Manajemen Pemasaran Jasa Perhotelan (dilengkapi dengan Hasil Riset pada Hotel Berbintang 5 di Sumatera Utara) (2015), Metode Penelitian (Petunjuk Praktis untuk Penyusunan Skripsi Ekonomi dan Tesis Magister Management) Edisi 1 (2016), Metodologi Penelitian Kuantitatif (Petunjuk Praktis untuk penyusunan Skripsi Ekonomi dan Tesis Magister Manajemen) Edisi 2 (2017), Kewirausahaan dan UKM (2020), Online Marketing (2020), Dasar-Dasar Kewirausahaan Untuk Perguruan Tinggi dan Dunia Bisnis (2020), Service Management (2020), Smart Entrepreneurship : Peluang Bisnis Kreatif dan Inovatif di Era Digital (2020), Perdagangan Elektronik: Cara Bisnis di Internet (2020), Kewirausahaan dan Strategi Bisnis (2020), Aplikasi Teknologi Informasi : Teori dan Implementasi (2020), Pengantar Bisnis : Etika, Hukum & Bisnis International (2020), Manajemen Pemasaran : Teori dan Pengembangan (2020), Bisnis Online : Strategi dan Peluang Usaha (2020), Pemasaran Digital dan Perilaku Konsumen (2020), Belajar Mandiri : Pembelajaran Daring di Tengah Pandemi Covid 19 (2020), Perilaku Konsumen di Era Digital (2020), Manajemen Operasional : Teori dan Strategi (2020), Pemasaran Pariwisata : Konsep, Perencanaan dan Implementasi (2020), Konsep E-Bisnis (2020), Pemasaran Internasional (2020), Manajemen Merek (2020), Manajemen Inovasi (2020), Manajemen Pemasaran Perusahaan (2021), Manajemen Pemasaran Jasa (2021), Sistem Informasi Manajemen Bisnis (2021), Dasar-Dasar Pemasaran (2021), Komunikasi Pemasaran (2021), Desain Penelitian Bisnis–Pendekatan Kuantitatif (2021), Teori Organisasi (2021), Ekonomi Manajerial (2021), Manajemen Komunikasi Pemasaran (2021), Dasar-Dasar Periklanan (2021), Manajemen Strategik dan Kepemimpinan (2021), Manajemen Koperasi (2021), Manajemen Perilaku Konsumen dan Loyalitas (2021), Strategi Pemasaran (2021), Pemasaran Jasa (2021), Kewirausahaan : Konsep dan Strategi (2021), Pemasaran Dasar dan Konsep (2021), Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan (2021), Etika Bisnis: Prinsip dan Relevansinya (2021), Dasar-Dasar Komunikasi Bisnis (2021), Manajemen UMKM dan Koperasi (2021), Strategi Manajemen Pemasaran (2022), Pengantar Manajemen Operasional (2022), Social Media Marketing dan Bisnis Modern (2022), Dasar-Dasar Manajemen Internasional (2022), Pengantar Komunikasi Pemasaran (2022), Kewirausahaan dan Koperasi

(2022), Manajemen Kepemimpinan dan Pengembangan Bisnis (2022), Manajemen Kreativitas dan Inovasi (2022), Manajemen UKM(2022), Strategi Digital Marketing untuk Bisnis Digital (2022), Digital Marketing dan E-Commerce (2023), Manajemen Strategi dan kebijakan Bisnis (2023), Ilmu Ekonomi Manajerial:Teori dan Analisis (2023), Customer Relationship Management (2023), Perilaku Belanja Konsumen di Era Digital(2023), Digital Entrepreneurship dan Inovasi Bisnis (2023), Artificial Intelligence Marketing (2023), Digital Bisnis (Strategi Bisnis Digital menuju Era Society 5.0) (2023), Human Resource Management (Theoretical and Pratical Approaches) (2023), Marketing Management (How to Improve Your Customer Loyalty and Profitability) (2023), Strategi dan Etika Pemasaran (2023), Selfie-Marketing, Sebuah Epistemologi Branding(2023),Metode Penelitian Bisnis (2023), Strategi Pengembangan Pemasaran UMKM (2023), Kewirausahaan: Memahami Bisnis Yang Sukes (2024), Statistika Bisnis (2024), Strategi Pemasaran Muthahir:Mengintegrasikan Teori dan Praktek (2024), Tren Pemasaran Digital dan Evolusi Strategi Pemasaran Digital (2024), Strategis Bisnis Menguasai Pasar Digital: Teori, Konsep dan Pemikiran (2024), Manajemen Pemasaran: Strategi dan Implementasi (2024), Strategi Pemasaran Dalam Kewirausahaan (2024), Manajemen Strategis: Pengembangan Strategi Organisasi untuk Keunggulan Bersaing (2024), Pemasaran E-Bisnis (2024), Pemasaran Global : Pengetahuan, Keterampilan dan Strategi Efektif (2024), Kewirausahaan dan Kepemimpinan (2025), Sistem dan Model Bisnis (2025), Ekonomi Digital Dalam Era Digital (2025), Branding dan Loyalitas Konsumen (2025), Manajemen Perilaku Organisasi Modern(2025), Metodologi Penelitian Kuantitatif(2025). Penulis juga sudah mempublikasikan beberapa karya ilmiah yang bertaraf Internasional bereputasi terindex Scopus. Penulis juga telah lulus sertifikasi Internasional Certified Marketing Analyst(CMA) dari American Academy of Project Management USA dan Sertifikasi Nasional Pemasar Strategik dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi. Email: andriasans@gmail.com.



Nenny Ika Putri Simarmata lahir di Tarutung, pada 16 Agustus 1982. Ia menyelesaikan S-1 di Fakultas Psikologi Universitas Sumatera Utara (USU), S-2 Psikologi di Universitas Indonesia, serta S3 Ilmu Psikologi di Universitas Padjadjaran Bandung pada tahun 2019. Ia telah menikah dengan Allan Victor Pakpahan, ST serta dikaruniai tiga (3) orang anak yaitu Sascha Pakpahan, Celine Pakpahan dan Michael Pakpahan. Sejak tahun 2005, Ika menjadi staf pengajar tetap di Fakultas Psikologi Universitas HKBP Nommensen, Medan, Sumatera Utara dan saat ini menjabat sebagai Dekan di Fakultas Psikologi Universitas HKBP Nommensen periode 2020-2024 dan 2024-2028. Ia aktif sebagai Psikolog Industri dan Organisasi yang melakukan kegiatan seleksi dan rekrutmen, pemetaan karyawan, konseling bagi karyawan, analisa jabatan, pelatihan serta pengembangan organisasi di beberapa perusahaan. Ia telah menulis 21 buah buku kolaborasi.



Meutia Dewi, S.E., M.M. Menyelesaikan Pendidikan Program Strata 1 di STIE Widya Wiwaya Yogyakarta pada tahun 2021 dan selanjutnya menyelesaikan Strata 2 di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta tahun 2025. Saat ini sedang menyelesaikan program Doktor di UIN Sumatra Utara. Penulis adalah dosen tetap Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Samudra di Kota Langsa. Mengampu mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi, Ekonomi Manajerial, Seminar Manajemen, Metodologi Penelitian, Teori Pengambilan Keputusan, Riset Operasi. Penulis juga melakukan beberapa penelitian yang didanai oleh internal Perguruan Tinggi. Selain itu juga, penulis aktif menulis buku karena merupakan cara yang baik untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan orang lain. Saat tidak mengajar dan menulis, penulis suka membaca buku dan mengikuti perkembangan terbaru dalam teknologi, berolahraga, mendengar musik dan menjelajahi tempat-tempat baru karena dapat membuat pikiran lebih segar serta membantu penulis menjadi lebih kreatif dalam mengajar dan menulis.

Email penulis: meutiadewi@unsam.ac.id



Prof. Dr. Drs. H. Lukman Effendy, M.Si., dilahirkan di Kabupaten Musi Rawas Sumatera Selatan pada 1 Agustus 1958, dari Ibunda bernama Anis (almh) dan ayah Abdul Hamid (alm).

Pendidikan Dasar dan menengah di selesaikan di Kota Lubuk Linggau, yang selanjutnya meneruskan pendidikan di Sekolah Pertanian Menengah Atas (SPMA) Bogor lulus Tahun 1980, dan pendidikan tertinggi (S3) diperoleh dari Program Studi Penyuluhan Pembangunan Sekolah Pascasarjana, IPB pada Tahun 2009.

Saat ini mengabdikan pada Program Studi Penyuluhan Pertanian Berkelanjutan, Politeknik Pembangunan Pertanian (Polbangtan) Bogor sebagai Guru Besar bidang Penyuluhan Pertanian.

Prestasi yang pernah diraih adalah Penghargaan Penulis Karya Ilmiah Dosen lingkup Kementerian Pertanian Terbaik I, pernah memperoleh penghargaan sebagai Dosen Berprestasi Perguruan Tinggi lingkup Kementerian Pertanian Tahun 2014, yang kemudian ditugaskan untuk menjalankan Program Detasering di STPP Medan selama empat bulan (Agustus-Desember). Orasi Ilmiah yang pernah disampaikan yaitu tahun 2009 pada Wisuda Sekolah Tinggi Penyuluhan Pertanian Bogor dengan Judul Orasi Membangun Citra Penyuluhan Pertanian di Era Global dan pada Pengukuhan Guru Besar Politeknik Pembangunan Pertanian Bogor 17 Februari 2023 dengan Judul Orasi Penyuluhan; Pendidikan bagi Petani untuk Ketahanan Pangan Berkelanjutan. Terhitung sejak Bulan Maret 2022 hingga tahun 2027 menjabat sebagai Ketua Komisi Penyuluhan Kabupaten Bogor. Terhitung sejak 11 juni 2024 ditetapkan sebagai Asesor Perguruan Tinggi Kedinasan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, sesuai Keputusan Direktur Dewan Eksekutif BAN-PT Nomor 007/BAN-PT/SK/VI/2024.

Tiga catatan penting sebagai aparatur sipil Kementerian Pertanian yaitu: (1) Mendapat kesempatan pertama mengikuti Sandwich Program (satu-satunya dari PTKL hingga saat ini), yaitu Program bagi mahasiswa S3 dalam negeri untuk menambah pengalaman selama satu semester di luar negeri (UPM Malaysia) Agustus–Desember 2008 yang diselenggarakan Ditjendikti Kemendikbud, (2) Peserta Detasering pertama Kementerian Pertanian (di STPP Medan, belum ada kelanjutannya hingga saat ini) Agustus–Desember 2014, (3)

Guru Besar pertama Politeknik Pembangunan Pertanian lingkup Kementerian Pertanian (dikukuhkan Februari 2023).

Penulis buku referensi Yayasan Kita Menulis, antara lain: Proses Belajar dalam Penyuluhan Pertanian (April. 2022), Dinamika Pembangunan Pedesaan dan Pertanian (Mei 2022), Inovasi Pertanian (Juni 2022), Dasar-Dasar Penyuluhan Pertanian (Oktober. 2022), Penelitian Penyuluhan Pertanian (Desember 2022), Komunikasi Pembangunan Pertanian (Agustus 2023), Kepemimpinan Penyuluhan (Oktober. 2023), Psikologi Sosial (April 2024), Etika dan Kepemimpinan dalam Pertanian (Juli 2024), Pengembangan Masyarakat Agribisnis (Agustus. 2024), Dasar-dasar Penyuluhan dan Komunikasi Pertanian (Agustus. 2024), Pengantar Penelitian Kuantitatif (Agustus. 2024), Penyuluhan Pertanian dan Pengelolaan Sumber Daya (Oktober 2024). Hingga saat ini tidak kurang dari 30 artikel hasil penelitian telah dipublikasi pada jurnal internasional dan nasional, enam atikel diantaranya telah dimuat dalam jurnal bereputasi terindeks Scopus Q3.



Dr. Sukarman Purba, ST, M. Pd, dilahirkan di Kota Pematang Siantar Sumatera Utara. Saat ini aktif sebagai Tenaga Pengajar di S1 program Pendidikan Teknik Elektro, S2 Administrasi Pendidikan dan S3 Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Medan. Aktif menulis di Medsos, Buku Referensi yang telah dihasilkan sebanyak 177 buku secara kolaboratif pada enam penerbit IKAPI dan aktif melakukan penelitian dan menulis pada jurnal nasional maupun internasional dalam bidang pendidikan, manajemen,

sosial, dan pariwisata. Kegiatan lainnya, aktif sebagai pengurus Asosiasi Profesi Ikatan Sarjana Manajemen dan Administrasi Pendidikan Indonesia (ISMAPI) Pusat dan Daerah Sumut, Organisasi Kemasyarakatan HMSI Sumatera Utara dan Pengurus DPP PMS Indonesia dan DPC PMS Kota Medan, Dewan Pakar pada DPP KMDT, Email: arman_prb@yahoo.com.



Penulis merupakan Dosen Ilmu Agribisnis Universitas Negeri Gorontalo dengan bidang kekhususan yakni administrasi bisnis. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Penulis juga aktif dalam berbagai kegiatan penguatan kapasitas sebagai dosen dan juga guru dalam bidang manajemen bisnis, manajemen agribisnis, kebijakan publik dan administrasi bisnis.

E-mail: rahmatiamachieu@ung.ac.id



Dr. Karwanto, M.Pd., adalah dosen di Universitas Negeri Surabaya (UNESA) yang lahir di Indramayu pada 16 Mei 1977. Beliau mengajar di Program Studi Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP) UNESA sejak tahun 2010-sekarang. Anak ketiga dari Sembilan bersaudara ini menamatkan pendidikannya antara lain: (a) S1. Jurusan Pendidikan Agama Islam, Program Minor Pendidikan Matematika di IAIN Walisongo Semarang, sekarang Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang (2000); (b) S2. Program Studi Manajemen

Pendidikan di Universitas Negeri Semarang (2004); (c) S3. Program Studi Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Malang (2009). Karier dan Jabatan, beliau memiliki pengalaman manajerial, antara lain: (1) Plt. Ketua Laboratorium Manajemen Pendidikan FIP UNESA (2012–2014); (2) Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan FIP UNESA (2016–2019); (3) Kepala Pusat Pengembangan Diklat LP3 UNESA (2021–2022); (4) Kepala Pusat Diklat LPSP UNESA (2022–2024); (5) Kepala Pusat Diklat dan Sertifikasi Profesi LPSP UNESA (2024–sekarang). Kontribusi akademik, beliau dikenal sebagai akademisi produktif dengan kontribusi sebagai berikut: mengampu beberapa mata kuliah dalam bidang manajemen pendidikan; Melakukan kegiatan pengabdian kepada masyarakat; Mempublikasikan beberapa artikel ilmiah di jurnal; Menulis buku dan Memperoleh Hak Kekayaan Intelektual (HKI). Beliau

juga aktif dalam kegiatan penelitian, pelatihan-pelatihan dan kegiatan profesional lainnya. Penulis menekuni keahlian pada bidang ilmu kepemimpinan dan manajemen satuan pendidikan dengan mata kuliah: Kepemimpinan pendidikan, Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan; dan Manajemen pembelajaran, pendidikan dan pelatihan. Penulis dapat dihubungi melalui Email. karwanto@unesa.ac.id. Pengalaman penulisan publikasi ilmiah dapat dilihat pada Scopus ID: 57211533290. Sinta ID: 6010248. Orchid ID: 0000-0002-9062-7602. Google Scholar: uaxbD1wAAAAJ dan Garuda ID: 3548029.



Penulis lahir di Medan pada tahun 1986. Ia menyelesaikan pendidikan Sarjana di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan dan memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) pada tahun 2008. Melanjutkan studinya di Program Magister Ilmu Manajemen Universitas Sumatera Utara, penulis meraih gelar Magister Sains (M.Si) pada tahun 2011.

Komitmen terhadap pengembangan akademik dan profesi mendorong penulis untuk melanjutkan pendidikan doctoral di Universitas Prima Indonesia, hingga berhasil meraih gelar Doktor Ilmu Manajemen (Dr.) pada tahun 2024. Dalam perjalanan kariernya, penulis telah berkontribusi sebagai dosen di berbagai perguruan tinggi di Sumatera, seperti Fakultas Ekonomi Universitas Muslim Nusantara Alwasliyah Medan, Fakultas Ekonomi Universitas Prima Indonesia, dan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan. Sejak tahun 2015, penulis aktif sebagai dosen tetap di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Samudra, Kota Langsa, Aceh.

Email: rizqi_zati@unsam.ac.id

Pemimpin Masa Depan

Memahami Teori dan Membangun Karakter Kepemimpinan

Kepemimpinan yang baik bukan hanya tentang kemampuan untuk memimpin, tetapi juga tentang bagaimana seorang pemimpin mampu membawa tim atau organisasi menuju kesuksesan dengan integritas, kecerdasan emosional, dan pengambilan keputusan yang bijaksana. Dalam buku ini, kami mencoba untuk mengulas berbagai topik mengenai kepemimpinan, mulai dari teori-teori kepemimpinan klasik hingga yang kontemporer, serta aplikasi dan tantangan kepemimpinan di era digital.

Buku ini membahas:

Bab 1 Pengantar Kepemimpinan di Abad 21

Bab 2 Sejarah dan Evolusi Teori Kepemimpinan

Bab 3 Pemimpin vs Manajer: Apa Bedanya?

Bab 4 Teori Kepemimpinan Klasik: Trait, Behavioral, dan Situasional

Bab 5 Teori Kepemimpinan Kontemporer: Transformasional Vs
Transaksional

Bab 6 Kepemimpinan Adaptif: Kunci Bertahan di Era Perubahan Cepat

Bab 7 Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan

Bab 8 Kepemimpinan Berbasis Etika dan Moral

Bab 9 Kepemimpinan Digital: Mengelola Tim di Era Teknologi

Bab 10 Kepemimpinan Kolaboratif dan Inklusif

Bab 11 Komunikasi Efektif: Keterampilan Utama Pemimpin

Bab 12 Manajemen Konflik dan Negosiasi dalam Kepemimpinan



YAYASAN KITA MENULIS
press@kitamenulis.id
www.kitamenulis.id

