

Buku Ajar

# LEADERSHIP

( Teori, Model, dan Implementasi dalam Organisasi Modern )



Penulis

Dr. Hj. Nur Aisyah,SE,MM

*ESPECIALLY FOR MY GRANDSON*



**My beloved  
Shaka and Biyan**

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil alamiin ke hadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga buku *Leadership* (Teori, Strategi, dan Implementasi dalam Organisasi Modern) ini dapat diselesaikan.

Kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam keberhasilan organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Di era globalisasi dan digitalisasi saat ini, pemimpin dituntut tidak hanya memiliki kemampuan manajerial, tetapi juga kecerdasan emosional, visi strategis, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Buku ini disusun sebagai bahan ajar bagi mahasiswa Manajemen dan Administrasi Publik, dan bidang terkait, serta dapat menjadi referensi bagi praktisi organisasi.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan, oleh karena itu kritik dan saran sangat diharapkan untuk penyempurnaan di masa mendatang.

Medan, Maret 2026

Penulis

**Dr. Hj. Nur Aisyah, S.E., M.M.**

## DAFTAR ISI

### BAB I KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

- 1.1. Pengertian Leadership
- 1.2. Perbedaan Leader dan Manager
- 1.3. Fungsi dan Peran Pemimpin dalam Organisasi
- 1.4. Urgensi Kepemimpinan dalam Era Globalisasi

### BAB II TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN KLASIK

- 2.1. Teori Sifat (*Trait Theory*)
- 2.2. Teori Perilaku (*Behavioral Theory*)
- 2.3. Teori Situasional

### BAB III KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL

- 3.1. Konsep *Transformational Leadership*
- 3.2. *Transactional Leadership*
- 3.3. Perbandingan dan Implementasi

### BAB IV KEPEMIMPINAN VISIONER DAN KARISMATIK

- 4.1. *Visionary Leadership*
- 4.2. *Charismatic Leadership*
- 4.3. Kepemimpinan dan Perubahan Organisasi

### BAB V KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI PUBLIK

- 5.1. Kepemimpinan Birokrasi
- 5.2. *Good Governance*
- 5.3. Kepemimpinan Pelayanan (*Servant Leadership*)

### BAB VI *EMOTIONAL INTELLIGENCE* DALAM KEPEMIMPINAN

- 6.1. Konsep Kecerdasan Emosional
- 6.2. Pengaruh EI terhadap Gaya Kepemimpinan
- 6.3. Empati dan Manajemen Konflik

### BAB VII *LEADERSHIP* DAN BUDAYA ORGANISASI

- 7.1. Kepemimpinan dan Nilai Organisasi
- 7.2. Peran Pemimpin dalam Membangun Budaya Kerja
- 7.3. Etika Kepemimpinan

## BAB VIII *DIGITAL LEADERSHIP* DAN ERA DISRUPSI

- 8.1. Kepemimpinan di Era Digital
- 8.2. *Agile Leadership*
- 8.3. Kepemimpinan dan Transformasi Digital

## BAB IX GENDER DAN KEPEMIMPINAN

- 9.1. Kepemimpinan Perempuan
- 9.2. Tantangan dan Peluang
- 9.3. Perspektif Kepemimpinan Inklusif

## BAB X STUDI KASUS DAN APLIKASI KEPEMIMPINAN

- 10.1. Studi kasus organisasi publik
- 10.2. Studi kasus perusahaan swasta
- 10.3. Analisis gaya kepemimpinan
- 10.4. Refleksi kepemimpinan mahasiswa

# BAB I

## KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN



1. Pengertian Leadership
2. Perbedaan Leader dan Manager
3. Fungsi dan Peran Pemimpin dalam Organisasi
4. Urgensi Kepemimpinan dalam Era Globalisasi

### 1.1 Pengertian Kepemimpinan

Pembahasan tentang kepemimpinan atau *leadership* merupakan suatu keilmuan yang semakin lama semakin berkembang sesuai dengan era perkembangan teknologi modern yang semakin global dan berbau digitalisasi. Perkembangan kepemimpinan membawa kepada bagaimana kepemimpinan tersebut diterapkan baik dalam perusahaan, bisnis maupun dalam wujudnya pribadi. Pengertian kepemimpinan adalah merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi individu atau kelompok guna mencapai tujuan organisasi. Berikut ini pengertian kepemimpinan menurut beberapa ahli antara lain :

Menurut **Peter Drucker**, kepemimpinan bukanlah tentang jabatan, melainkan tentang tanggung jawab. Sedangkan menurut **John C. Maxwell**, kepemimpinan adalah pengaruh – tidak lebih, tidak kurang. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berfokus pada kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

#### 1.1.1. Pengertian Leadership Menurut Para Ahli

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan konsep penting dalam ilmu manajemen dan organisasi. Berikut beberapa definisi kepemimpinan menurut para ahli:

##### 1. George R. Terry

Menurut George R. Terry, kepemimpinan adalah: "*Leadership is the activity of influencing people to strive willingly for group objectives.*" Artinya, kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan kelompok.

## 2. Peter Drucker

Peter Drucker menyatakan bahwa: Kepemimpinan bukanlah tentang jabatan atau kekuasaan, tetapi tentang tanggung jawab dan hasil yang dicapai. Menurutnya, pemimpin adalah individu yang memiliki pengikut dan mampu menghasilkan perubahan positif.

## 3. John C. Maxwell

John C. Maxwell mendefinisikan kepemimpinan sebagai: "Leadership is influence – nothing more, nothing less." Artinya, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain.

## 4. James MacGregor Burns

Burns menyatakan bahwa: Kepemimpinan adalah proses mobilisasi sumber daya manusia dan nilai-nilai untuk mencapai tujuan bersama. Burn juga memperkenalkan konsep *transformational leadership*

## 5. Bernard M. Bass

Bass mengembangkan teori Burns dan menyatakan bahwa: Kepemimpinan adalah interaksi antara pemimpin dan pengikut yang mampu meningkatkan motivasi dan moralitas keduanya.

## 6. Robbins

Menurut Stephen P. Robbins: Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian visi atau tujuan.

## 7. Yukl

Gary Yukl mendefinisikan kepemimpinan sebagai: Proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya secara efektif.

Secara teori pengertian dari masing-masing ahli memberikan pengertian tentang kepemimpinan tersebut antara lain teori dari :

1. **James MacGregor Burns** - Dikenal dengan teori kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.
2. **Bernard M. Bass** - Mengembangkan dan memperluas teori kepemimpinan transformasional Burns.
3. **Peter G. Northouse** - Penulis buku populer tentang teori dan praktik kepemimpinan modern.
4. **Warren Bennis** - Menekankan pentingnya karakter dan visi dalam kepemimpinan.
5. **John P. Kotter** - Terkenal dengan konsep kepemimpinan dalam manajemen perubahan organisasi.
6. **Daniel Goleman** - Memperkenalkan peran kecerdasan emosional dalam efektivitas kepemimpinan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa:

- a. Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain

- b. Bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi
- c. Melibatkan proses interaksi antara pemimpin dan pengikut
- d. Tidak hanya tentang jabatan, tetapi tentang pengaruh dan tanggung jawab

Sementara pengertian Leadership (Kepemimpinan) Menurut Ahli Indonesia antara lain adalah :

#### 1. Kartini Kartono

Menurut Kartini Kartono (2008): Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing, dan menggerakkan orang lain agar bersedia bekerja untuk mencapai tujuan tertentu. Beliau menekankan bahwa kepemimpinan berkaitan erat dengan kepribadian dan kewibawaan.

#### 2. Malayu S.P. Hasibuan

Menurut Hasibuan (2017): Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Fokus definisi ini pada hubungan atasan-bawahan dan produktivitas kerja.

#### 3. Sondang P. Siagian

Siagian (2016) menyatakan: Kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Beliau menekankan aspek kemampuan manajerial dan tanggung jawab struktural.

#### 4. Miftah Thoha

Menurut Miftah Thoha (2015): Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi ini menitikberatkan pada proses pengaruh dalam organisasi.

#### 5. Veithzal Rivai

Veithzal Rivai (2014) menyatakan: Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, serta mempengaruhi perbaikan kelompok dan budayanya.

Dalam konteks pengertiannya terdapat perbandingan secara menyeluruh terhadap definisi tersebut yaitu sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Perbandingan Singkat Definisi**

Ahli	Fokus Definisi
Kartini Kartono	Pengaruh & kewibawaan
Hasibuan	Produktivitas & hubungan kerja
Siagian	Jabatan & kemampuan struktural
Miftah Thoha	Proses mempengaruhi
Veithzal Rivai	Motivasi & budaya organisasi

Berdasarkan pendapat para ahli Indonesia tersebut, dapat disimpulkan bahwa:

1. Leadership adalah proses mempengaruhi orang lain
2. Bertujuan mencapai tujuan organisasi
3. Melibatkan motivasi, pengarahan, dan pengawasan
4. Berkaitan dengan kewibawaan dan tanggung jawab structural



Level dari seorang pemimpin seperti gambar tersebut di atas terbagi 5 (lima) level yaitu Kelima istilah tersebut merujuk pada **The 5 Levels of Leadership** yang

diperkenalkan oleh **John C. Maxwell**. Model ini menjelaskan bahwa kepemimpinan berkembang melalui lima tingkatan, dari kepemimpinan berbasis jabatan hingga kepemimpinan berbasis pengaruh tertinggi. Berikut penjelasannya:

1. *Position*

*Position* adalah tingkat kepemimpinan paling dasar, di mana seseorang memimpin karena jabatan atau otoritas formal yang dimilikinya. Pada level ini, bawahan mengikuti pemimpin karena mereka *harus*, bukan karena keinginan pribadi. Kepemimpinan masih bergantung pada struktur organisasi dan kekuasaan formal. Jika pemimpin hanya bertahan di level ini, pengaruhnya cenderung terbatas.

2. *Permission*

Pada level ini, kepemimpinan dibangun atas dasar hubungan dan kepercayaan. Orang mengikuti pemimpin karena mereka *ingin*. Pemimpin menunjukkan kepedulian, empati, dan komunikasi yang baik sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis. Hubungan interpersonal menjadi kunci keberhasilan dalam membangun loyalitas dan kerja sama tim.

3. *Production*

*Production* adalah tingkat di mana pemimpin dihargai karena hasil kerja dan kontribusinya terhadap organisasi. Orang mengikuti karena pemimpin mampu membawa tim mencapai target dan meningkatkan kinerja. Fokus utama pada level ini adalah pencapaian hasil nyata, efisiensi, dan keberhasilan organisasi.

4. *People Development*

Pada level ini, pemimpin tidak hanya fokus pada hasil, tetapi juga pada pengembangan potensi anggota tim. Pemimpin melatih, membimbing, dan memberikan kesempatan bagi orang lain untuk tumbuh menjadi pemimpin baru. Dampaknya bersifat jangka panjang karena organisasi menjadi lebih kuat melalui regenerasi dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia.

5. *Pinnacle*

*Pinnacle* adalah tingkat tertinggi dalam kepemimpinan. Pada level ini, pemimpin memiliki pengaruh yang luas karena reputasi, integritas, dan kontribusinya yang konsisten dalam membangun organisasi dan mencetak pemimpin-pemimpin baru. Orang mengikuti pemimpin karena siapa dirinya dan nilai yang ia wakili. Level ini jarang dicapai dan membutuhkan waktu, dedikasi, serta konsistensi yang tinggi.

Secara keseluruhan, model ini menunjukkan bahwa kepemimpinan bukan hanya tentang jabatan, tetapi tentang proses membangun pengaruh, hubungan, hasil kerja, pengembangan orang lain, hingga mencapai dampak yang berkelanjutan.

### 1.2 Perbedaan Leader dan Manager

Dalam ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia, bahwa dalam *leadership* terdapat perbedaan pengertian antara leader dan manager, hal ini memberikan pengertian yang berbeda pada implementasinya. Perbedaan tersebut dapat diartikan pada tabel 1.2 berikut ini :

**Tabel 1.2.**  
**Perbedaan *Leader* dan *Manager***

<i>Leader</i>	<i>Manager</i>
Berorientasi visi	Berorientasi prosedur
Menginspirasi	Mengatur
Mendorong perubahan	Menjaga stabilitas
Fokus jangka panjang	Fokus jangka pendek



### 1.3 Fungsi dan Peran Pemimpin dalam Organisasi

Fungsi dan peran kepemimpinan berkaitan dengan aktivitas yang dilakukan pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berikut ini adalah fungsi-fungsi manajemen yaitu:

### 1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Pemimpin menetapkan visi, misi, tujuan, serta strategi organisasi. Fungsi ini berkaitan dengan kemampuan menentukan arah organisasi. Menurut **George R. Terry**, perencanaan merupakan fungsi dasar manajemen yang menjadi landasan tindakan selanjutnya.

### 2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Pemimpin menyusun struktur organisasi, membagi tugas, dan menetapkan tanggung jawab agar koordinasi berjalan efektif.

### 3. Fungsi Penggerakan (*Actuating/Leading*)

Pemimpin mengarahkan, memotivasi, dan membimbing bawahan agar bekerja sesuai tujuan organisasi. Menurut **Malayu S.P. Hasibuan**, fungsi penggerakan merupakan inti dari kepemimpinan karena berkaitan langsung dengan manusia sebagai sumber daya utama.

### 4. Fungsi Pengawasan (*Controlling*)

Pemimpin melakukan evaluasi dan pengendalian terhadap pelaksanaan kerja untuk memastikan tujuan tercapai sesuai rencana.

### 5. Fungsi Motivasi

Pemimpin membangun semangat kerja dan komitmen anggota organisasi agar produktivitas meningkat.

## 1.3.1. Peran Pemimpin dalam Organisasi

Selain fungsi manajerial, pemimpin juga memiliki peran strategis dalam organisasi. Peran pemimpin dalam organisasi memberikan arti penting tentang peran dari seorang pemimpin dalam organisasi tersebut, hal ini dibedakan atas :

#### 1. Peran *Interpersonal*

Pada peran *interpersonal* ini, pemimpin berperan sebagai:

- a. Figur simbol organisasi
- b. Pembina hubungan
- c. Penghubung antar pihak

Konsep peran *interpersonal* ini dikemukakan oleh **Henry Mintzberg** dalam teori peran manajerialnya.

#### 2. Peran *Informasional*

Pada peran *informasional* ini, pemimpin bertindak sebagai:

- a. Penerima informasi
- b. Penyebar informasi
- c. Juru bicara organisasi

### 3. Peran Pengambilan Keputusan (*Decisional Role*)

Pada peran pengambilan keputusan, pemimpin berperan sebagai:

- a. Pengambil keputusan strategis
- b. Pengelola konflik
- c. Negosiator
- d. Pengalokasi sumber daya



Leadership merupakan wujud dari bagaimana kolaborasi antara beberapa peran yang dapat memberikan dukungan kepada bawahan atau organisasi yaitu :

#### 1. *Support*

*Leadership* sebagai wujud dukungan berarti pemimpin berperan membantu, memfasilitasi, dan memberdayakan anggota tim agar mampu bekerja optimal. Konsep ini sejalan dengan pemikiran **Robert K. Greenleaf** melalui teori *Servant Leadership*, yang menekankan bahwa pemimpin sejati adalah pelayan bagi timnya. Pemimpin memberikan dukungan moral, emosional, dan sumber daya demi keberhasilan bersama.

#### 2. *TeamWork*

*Leadership* mencerminkan kemampuan membangun kolaborasi dan sinergi tim. **Peter F. Drucker** menekankan pentingnya kerja tim dalam efektivitas organisasi. Pemimpin bertugas menyatukan individu dengan latar belakang berbeda menjadi satu kesatuan yang produktif dan saling melengkapi.

#### 3. *Motivation*

*Leadership* adalah kemampuan menggerakkan dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan. Konsep ini sangat dipengaruhi oleh pemikiran **Abraham Maslow** dengan teori hierarki kebutuhan, yang

menjelaskan bahwa motivasi muncul ketika kebutuhan individu terpenuhi. Pemimpin memahami kebutuhan tersebut untuk meningkatkan semangat kerja.

4. *Competence*

*Leadership* juga merupakan wujud kompetensi, yaitu kemampuan teknis dan manajerial yang memadai. **Spencer Spencer** (melalui teori kompetensi bersama Lyle Spencer) menyatakan bahwa kinerja unggul ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki individu. Pemimpin harus memiliki kompetensi inti agar dihormati dan dipercaya.

5. *Skills*

Menurut **Robert Katz**, kepemimpinan membutuhkan tiga keterampilan utama: *technical skill*, *human skill*, dan *conceptual skill*. Artinya, *leadership* adalah perwujudan keterampilan dalam mengelola tugas, membangun hubungan, serta berpikir strategis.

6. *Responsibility*

*Leadership* merupakan bentuk tanggung jawab terhadap keputusan dan dampaknya bagi organisasi. **Max Weber** dalam teori otoritasnya menekankan bahwa kekuasaan selalu disertai legitimasi dan tanggung jawab moral. Pemimpin tidak hanya memegang wewenang, tetapi juga akuntabilitas.

7. *Communication*

*Leadership* sangat erat dengan komunikasi efektif. **John P. Kotter** menegaskan bahwa komunikasi visi yang jelas merupakan kunci keberhasilan kepemimpinan dan perubahan organisasi. Tanpa komunikasi yang baik, arahan dan tujuan tidak akan dipahami secara optimal.

8. *Power*

*Leadership* juga merupakan wujud penggunaan kekuasaan atau pengaruh. **John R. P. French** dan **Bertram Raven** mengemukakan teori *Bases of Social Power*, yang menjelaskan bahwa pemimpin memiliki berbagai sumber kekuasaan seperti kekuasaan legitimasi, penghargaan, keahlian, dan referensi. Kepemimpinan efektif adalah penggunaan kekuasaan secara tepat dan etis untuk mencapai tujuan bersama.

Secara konseptual, *leadership* bukan sekadar jabatan, melainkan perwujudan dukungan, kerja sama, motivasi, kompetensi, keterampilan, tanggung jawab, komunikasi, dan penggunaan kekuasaan secara bijaksana. Berbagai teori dari para ahli menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah kombinasi multidimensional yang menyatukan aspek manusiawi dan struktural dalam organisasi.

### 1.3.2. Peran Strategis Pemimpin di Era Modern

Dalam perkembangan organisasi modern, pemimpin juga berperan sebagai:

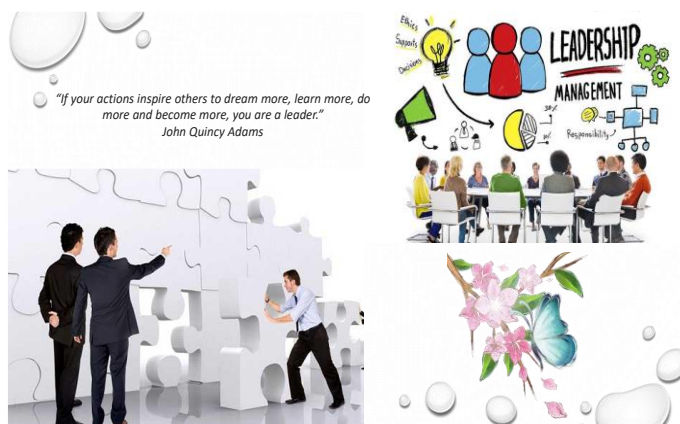
1. Agen perubahan (*change agent*)
2. Visioner
3. Pembentuk budaya organisasi
4. *Coach* dan mentor
5. *Role model* (teladan)

Fungsi pemimpin berkaitan dengan proses manajerial (perencanaan hingga pengawasan), sedangkan peran pemimpin lebih menekankan pada posisi strategis dan sosial dalam organisasi. Dengan demikian, pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu:

- a. Mengelola sistem
- b. Mengelola manusia
- c. Mengelola perubahan

### 1.3.3. Pengertian Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan digital (*digital leadership*) adalah kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital untuk menciptakan inovasi, meningkatkan kinerja organisasi, serta mengelola perubahan di era transformasi digital. Menurut **Bernard M. Bass**, pemimpin transformasional mampu membawa perubahan melalui visi dan inovasi. Konsep ini menjadi dasar berkembangnya kepemimpinan digital. Sementara itu, **Manuel Castells** menekankan bahwa dalam masyarakat jaringan (*network society*), kepemimpinan harus adaptif terhadap perkembangan teknologi informasi dan komunikasi.



### 1.3.4. Karakteristik Model Kepemimpinan Digital

Model kepemimpinan digital memiliki beberapa karakteristik utama:

#### 1. Visioner Digital

Kepemimpinan visioner digital merupakan kemampuan pemimpin dalam merumuskan arah masa depan organisasi dengan memanfaatkan teknologi digital sebagai instrumen utama dalam mencapai tujuan strategis. Pemimpin visioner digital tidak hanya fokus pada inovasi teknologi, tetapi juga mampu mengintegrasikan teknologi dengan strategi organisasi, manajemen sumber daya manusia, dan pengembangan budaya kerja modern. Konsep kepemimpinan visioner berkaitan dengan teori perubahan organisasi yang dikembangkan oleh **John P. Kotter**, yang menekankan pentingnya membangun visi sebagai langkah awal dalam transformasi organisasi. Dalam konteks digital, pemimpin visioner harus mampu memanfaatkan sistem informasi, analisis data, dan platform komunikasi digital untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat. Pemimpin visioner digital memiliki beberapa karakteristik utama, antara lain kemampuan berpikir strategis jangka panjang, inovatif dalam memanfaatkan teknologi, serta mampu mengarahkan tim untuk beradaptasi dengan perubahan digital. Selain itu, pemimpin jenis ini juga harus memiliki keterampilan komunikasi digital yang baik agar mampu mengoordinasikan kerja tim virtual secara efektif.

Dalam praktik organisasi modern, visioner digital berperan dalam mendorong transformasi digital, meningkatkan efisiensi operasional, serta menciptakan keunggulan kompetitif organisasi. Kepemimpinan visioner digital sangat relevan dalam menghadapi perkembangan era industri berbasis teknologi informasi yang menuntut fleksibilitas, inovasi, dan adaptasi yang cepat terhadap perubahan global. Pemimpin mampu membaca arah perkembangan teknologi dan menjadikannya bagian dari strategi organisasi.

#### 2. Literasi Teknologi

Literasi teknologi merupakan kemampuan individu dalam memahami, menggunakan, mengelola, dan mengevaluasi teknologi informasi dan komunikasi secara efektif dan bertanggung jawab. Literasi teknologi tidak hanya berkaitan dengan keterampilan teknis dalam menggunakan perangkat digital, tetapi juga mencakup kemampuan berpikir kritis terhadap informasi yang diperoleh melalui teknologi. Konsep literasi teknologi berkaitan dengan program literasi global yang dikembangkan oleh **UNESCO**, yang menekankan pentingnya penguasaan teknologi sebagai bagian dari keterampilan abad ke-21. Literasi teknologi bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya

manusia agar mampu beradaptasi dengan perkembangan digital dan informasi yang semakin cepat.

Dalam praktiknya, literasi teknologi meliputi beberapa aspek, yaitu kemampuan menggunakan perangkat digital, memahami keamanan siber, mengelola informasi secara bijak, serta memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan produktivitas kerja dan pembelajaran. Individu yang memiliki literasi teknologi yang baik mampu membedakan informasi yang valid dan tidak valid, menjaga privasi data, serta menggunakan teknologi secara etis. Secara umum, literasi teknologi menjadi keterampilan penting dalam era digital karena mendukung efektivitas komunikasi, inovasi, dan daya saing individu maupun organisasi dalam lingkungan global yang berbasis teknologi. Memahami sistem digital, big data, AI, dan platform komunikasi daring.

### 3. Agile dan Adaptif

Kepemimpinan agile dan adaptif merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan organisasi dan pemimpin untuk merespons perubahan lingkungan secara cepat, fleksibel, dan efektif. Dalam era digital dan globalisasi, organisasi dituntut mampu menyesuaikan strategi, proses kerja, serta pola komunikasi untuk menghadapi ketidakpastian dan dinamika pasar. Konsep kepemimpinan agile banyak dipengaruhi oleh pemikiran manajemen modern yang dikembangkan oleh **Jeff Sutherland**, yang memperkenalkan pendekatan Agile dalam pengembangan sistem kerja yang menekankan kolaborasi tim, iterasi cepat, dan peningkatan berkelanjutan. Kepemimpinan agile berfokus pada kemampuan pemimpin dalam memfasilitasi inovasi, mengurangi birokrasi yang tidak efektif, serta mendorong pengambilan keputusan yang responsif terhadap perubahan.

Sementara itu, kepemimpinan adaptif berkaitan dengan kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan, strategi organisasi, dan pola manajemen sesuai dengan kondisi lingkungan. Konsep kepemimpinan adaptif juga sejalan dengan teori perubahan organisasi yang dikembangkan oleh **John P. Kotter**, yang menekankan pentingnya kesiapan organisasi dalam menghadapi transformasi dan perubahan sistemik. Pemimpin yang agile dan adaptif memiliki karakteristik seperti fleksibilitas berpikir, kemampuan belajar berkelanjutan, keterampilan pemecahan masalah, serta kemampuan mengelola tim dalam situasi yang berubah-ubah. Pendekatan ini sangat penting dalam organisasi modern yang menghadapi perkembangan teknologi, persaingan global, dan ketidakpastian ekonomi.

Secara umum, kepemimpinan agile dan adaptif menjadi model kepemimpinan strategis dalam era modern karena mampu meningkatkan ketahanan organisasi, mempercepat inovasi, dan menjaga keberlanjutan kinerja

organisasi dalam lingkungan yang dinamis. Cepat merespons perubahan pasar dan teknologi.

#### 4. Kolaboratif

Kepemimpinan kolaboratif merupakan kemampuan pemimpin untuk membangun kerja sama yang efektif dengan melibatkan berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah. Pendekatan kolaboratif menekankan keterbukaan komunikasi, kepercayaan tim, serta sinergi antara anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Konsep kolaborasi dalam manajemen konflik dan organisasi banyak dikaji dalam model yang dikembangkan oleh **Kenneth W. Thomas**, yang menjelaskan bahwa kolaborasi merupakan gaya penyelesaian konflik dengan tingkat assertiveness dan cooperativeness yang sama-sama tinggi. Dalam konteks kepemimpinan modern, kolaboratif berarti pemimpin tidak bekerja secara individualistik, tetapi mengoptimalkan potensi kolektif organisasi.

Pemimpin kolaboratif memiliki karakteristik seperti kemampuan komunikasi interpersonal yang baik, keterbukaan terhadap ide-ide baru, kemampuan menghargai perbedaan pendapat, dan mendorong partisipasi aktif anggota tim. Pendekatan ini sangat relevan dalam organisasi modern yang menuntut inovasi dan penyelesaian masalah kompleks melalui kerja sama lintas fungsi. Secara umum, kepemimpinan kolaboratif mendukung terciptanya budaya kerja yang inklusif, meningkatkan kualitas keputusan organisasi, dan memperkuat hubungan antar anggota tim dalam menghadapi tantangan lingkungan yang dinamis. Mendorong kerja tim berbasis platform digital dan kerja lintas batas.

#### 5. *Data-Driven Decision Making*

*Data-driven decision making* merupakan pendekatan pengambilan keputusan yang didasarkan pada analisis data dan informasi yang akurat untuk menghasilkan keputusan yang lebih objektif, efektif, dan terukur. Pendekatan ini menekankan penggunaan fakta, statistik, dan teknologi analisis data sebagai dasar dalam menentukan strategi organisasi. Konsep pengambilan keputusan berbasis data sejalan dengan pemikiran manajemen modern yang dikembangkan oleh **Peter F. Drucker**, yang menyatakan bahwa keputusan manajemen yang efektif harus didasarkan pada informasi yang relevan dan sistematis. Dalam era digital, data-driven decision making semakin berkembang dengan adanya teknologi big data, artificial intelligence, dan sistem informasi manajemen.

Penerapan *data-driven decision making* dalam organisasi meliputi pengumpulan data, pengolahan informasi, analisis pola, serta interpretasi hasil analisis untuk mendukung pengambilan keputusan. Pendekatan ini membantu organisasi mengurangi bias subjektif, meningkatkan akurasi perencanaan, dan mengoptimalkan kinerja operasional. Secara umum, *data-driven decision making* menjadi elemen penting dalam kepemimpinan modern karena memungkinkan pemimpin membuat keputusan yang lebih transparan, rasional, dan berbasis bukti empiris dalam menghadapi kompleksitas lingkungan organisasi. Pengambilan keputusan berbasis data dan analisis digital.

### 1.3.5. Model-Model Kepemimpinan Digital

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah membawa perubahan besar dalam pola manajemen dan kepemimpinan organisasi. Era digital menuntut pemimpin memiliki kemampuan adaptasi terhadap kemajuan teknologi, dinamika informasi, serta perubahan perilaku kerja yang semakin berbasis pada sistem digital. Kepemimpinan tidak lagi hanya berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia secara konvensional, tetapi juga pada pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Model kepemimpinan digital menekankan integrasi antara kemampuan manajerial, kecerdasan emosional, dan penguasaan teknologi informasi dalam proses pengambilan keputusan. Konsep kecerdasan emosional yang dikembangkan oleh **Daniel Goleman** tetap relevan dalam kepemimpinan digital karena pemimpin perlu memahami aspek psikologis, motivasi, dan komunikasi tim dalam lingkungan kerja yang berbasis teknologi.



Kepemimpinan digital juga berperan dalam mendorong inovasi, kolaborasi virtual, serta pengembangan budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan global. Organisasi modern membutuhkan pemimpin yang mampu mengelola data,

memanfaatkan platform digital, serta mengarahkan transformasi organisasi menuju sistem yang lebih efisien dan kompetitif. Secara umum, model kepemimpinan digital menjadi kebutuhan strategis dalam menghadapi era industri modern, di mana keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengintegrasikan teknologi, manajemen sumber daya manusia, dan strategi organisasi secara berkelanjutan.

Pembagian dari model-model digital dalam kepemimpinan terbagi beberapa antara lain :

1. *Transformational Digital Leadership*

Berasal dari teori kepemimpinan transformasional oleh **James MacGregor Burns** dan dikembangkan oleh **Bernard M. Bass**.

Model ini berfokus pada: visi perubahan digital, inspirasi inovasi dan pengembangan kompetensi digital karyawan.

2. *E-Leadership Model*

Konsep *e-leadership* berkembang seiring penggunaan teknologi komunikasi dalam organisasi.

Menurut **Avolio**, *e-leadership* adalah proses sosial yang dimediasi teknologi untuk mempengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja individu.

Ciri utamanya: kepemimpinan jarak jauh, komunikasi virtual dan pengelolaan tim hybrid.

3. *Digital Strategic Leadership*

Model ini menekankan integrasi teknologi dengan strategi bisnis.

Menurut **Peter Drucker**, pemimpin harus menjadikan inovasi sebagai fungsi utama organisasi. Dalam konteks digital, inovasi berbasis teknologi menjadi prioritas.

4. *Agile Digital Leadership*

Model ini berfokus pada fleksibilitas dan respons cepat terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan pasar.

Karakteristiknya adalah eksperimen cepat, literasi berkelanjutan dan budaya pembelajaran digital.

### 1.3.6. Kompetensi Pemimpin Digital

Kompetensi pemimpin digital merupakan seperangkat kemampuan yang harus dimiliki pemimpin untuk mengelola organisasi secara efektif dalam era teknologi informasi dan transformasi digital. Pemimpin digital tidak hanya dituntut memiliki kemampuan manajerial tradisional, tetapi juga harus mampu mengintegrasikan teknologi, strategi organisasi, dan pengembangan sumber daya manusia berbasis digital. Salah satu aspek penting dalam kompetensi pemimpin digital adalah

kecerdasan emosional, sebagaimana dikemukakan oleh **Daniel Goleman**, yang menekankan bahwa keberhasilan kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kecerdasan intelektual, tetapi juga oleh kemampuan mengelola emosi, membangun hubungan sosial, dan memahami kebutuhan tim dalam lingkungan kerja digital.

Pemimpin digital harus memiliki kemampuan literasi teknologi, berpikir strategis, serta mampu memanfaatkan data dan sistem informasi dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, kompetensi komunikasi digital menjadi faktor penting dalam mengelola tim virtual, menjaga koordinasi organisasi, dan memastikan aliran informasi berjalan secara efektif.

Dalam konteks organisasi modern, kompetensi pemimpin digital juga mencakup kemampuan inovasi, adaptasi terhadap perubahan teknologi, serta penerapan pendekatan kepemimpinan yang agile dan kolaboratif. Pemimpin dituntut mampu menciptakan budaya kerja yang mendukung transformasi digital sekaligus menjaga nilai etika dalam penggunaan teknologi. Secara keseluruhan, kompetensi pemimpin digital menjadi faktor strategis dalam menghadapi tantangan era industri modern, di mana keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengintegrasikan manusia, teknologi, dan strategi organisasi secara berkelanjutan.

Pemimpin digital perlu memiliki hal-hal berikut ini :

- a. Digital mindset
- b. Kemampuan analisis data
- c. Kecerdasan emosional digital
- d. Manajemen perubahan
- e. Keamanan siber dan etika digital

### **1.3.7. Tantangan Kepemimpinan Digital**

Kepemimpinan digital menghadapi berbagai tantangan yang semakin kompleks seiring dengan pesatnya perkembangan teknologi informasi dan perubahan lingkungan global. Pemimpin dituntut tidak hanya menguasai aspek manajerial, tetapi juga mampu memahami dinamika transformasi digital yang memengaruhi struktur organisasi, budaya kerja, dan pola komunikasi. Salah satu tantangan utama dalam kepemimpinan digital adalah menjaga keseimbangan antara penggunaan teknologi dan pengelolaan sumber daya manusia. Perkembangan kecerdasan buatan dan sistem otomatisasi menuntut pemimpin untuk mampu mengadaptasi strategi organisasi tanpa menghilangkan peran manusia dalam proses kerja. Hal ini sejalan dengan pemikiran manajemen modern dari **Peter F. Drucker**, yang menekankan pentingnya efektivitas manajemen dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

Selain itu, tantangan kepemimpinan digital juga berkaitan dengan keamanan data, literasi teknologi, dan etika penggunaan informasi. Pemimpin harus mampu memastikan bahwa sistem digital yang digunakan organisasi terlindungi dari risiko kebocoran data, penyalahgunaan informasi, serta ancaman siber yang dapat merugikan organisasi. Tantangan lainnya adalah perubahan budaya kerja menuju sistem yang lebih fleksibel dan kolaboratif. Transformasi digital seringkali memerlukan penyesuaian pola kerja, pengembangan kompetensi karyawan, serta peningkatan komunikasi virtual yang efektif.

Secara umum, tantangan kepemimpinan digital menuntut pemimpin untuk memiliki kemampuan adaptasi tinggi, berpikir strategis, serta mampu memanfaatkan teknologi sebagai alat untuk meningkatkan kinerja organisasi tanpa mengabaikan aspek etika dan nilai kemanusiaan. Tantangan yang sering dihadapi dalam perubahan budaya dan kepemimpinan antara lain adalah :

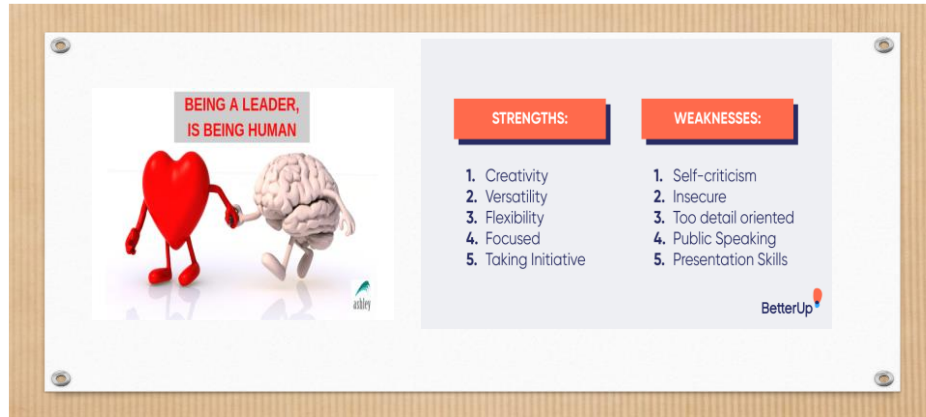
1. Resistensi terhadap perubahan
2. Kesenjangan kompetensi digital
3. Keamanan data dan privasi
4. Disrupsi model bisnis

### **1.3.8. Implikasi Model Kepemimpinan Digital**

Model kepemimpinan digital memberikan berbagai implikasi penting terhadap pengelolaan organisasi modern, terutama dalam meningkatkan efektivitas manajemen, inovasi, dan daya saing global. Transformasi menuju kepemimpinan digital tidak hanya mengubah cara pemimpin mengambil keputusan, tetapi juga memengaruhi pola komunikasi, budaya kerja, dan pengembangan sumber daya manusia. Implikasi kepemimpinan digital dapat dilihat dari meningkatnya penggunaan teknologi dalam proses manajemen organisasi. Pemimpin dituntut mampu memanfaatkan sistem informasi, analisis data, dan platform digital untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat. Konsep ini sejalan dengan teori kecerdasan emosional yang dikemukakan oleh **Daniel Goleman**, yang menekankan bahwa keberhasilan kepemimpinan modern tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh kemampuan mengelola hubungan sosial dan komunikasi dalam lingkungan digital.

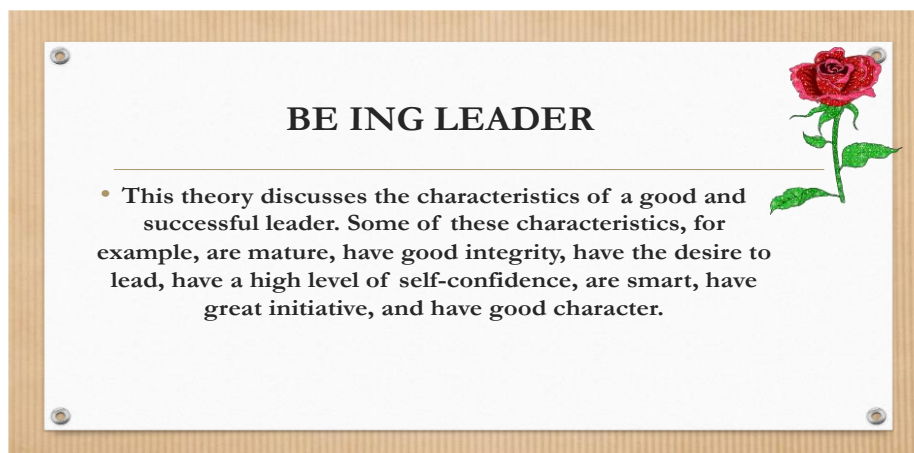
Selain itu, model kepemimpinan digital mendorong terciptanya budaya kerja yang lebih fleksibel, kolaboratif, dan inovatif. Organisasi dapat mengembangkan sistem kerja berbasis tim virtual, meningkatkan efisiensi operasional, serta mempercepat proses inovasi produk dan layanan. Namun, penerapan model ini juga menuntut perhatian terhadap keamanan data, etika penggunaan teknologi, dan

pengembangan literasi digital di kalangan anggota organisasi. Secara umum, implikasi model kepemimpinan digital menunjukkan bahwa organisasi modern harus mampu mengintegrasikan teknologi, sumber daya manusia, dan strategi manajemen secara seimbang untuk mencapai keberlanjutan kinerja dan keunggulan kompetitif di era transformasi digital.



Penerapan kepemimpinan digital berdampak pada:

1. Transformasi budaya organisasi
2. Perubahan struktur kerja (remote/hybrid)
3. Peningkatan inovasi
4. Peningkatan kualitas pelayanan berbasis digital



Model kepemimpinan digital merupakan pengembangan dari teori kepemimpinan klasik yang disesuaikan dengan tuntutan era teknologi. Pemimpin digital tidak hanya memahami manajemen, tetapi juga mampu mengintegrasikan teknologi sebagai alat strategis untuk mencapai keunggulan kompetitif.

## 1.4. Urgensi Kepemimpinan dalam Era Globalisasi

Kepemimpinan memiliki peran yang semakin krusial dalam era globalisasi, di mana perubahan ekonomi, teknologi, dan sosial berlangsung dengan cepat dan dinamis. Globalisasi menuntut organisasi untuk beroperasi secara kompetitif di tingkat internasional, menghadapi tekanan pasar global, dan menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi informasi serta budaya kerja lintas negara.

Urgensi kepemimpinan dalam konteks ini terlihat dari kemampuan pemimpin untuk mengarahkan organisasi menghadapi tantangan kompleks, seperti persaingan global, perubahan regulasi internasional, serta pergeseran tren sosial dan teknologi. Pemimpin tidak hanya dituntut mengelola sumber daya manusia secara efektif, tetapi juga mampu berpikir strategis, inovatif, dan adaptif agar organisasi tetap relevan dan kompetitif.

Menurut **John P. Kotter**, kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam menghadapi perubahan dan transformasi organisasi. Pemimpin di era globalisasi harus memiliki visi yang jelas, kemampuan beradaptasi, serta kemampuan untuk membangun budaya organisasi yang inklusif dan kolaboratif. Selain itu, kecerdasan emosional menurut **Daniel Goleman** menjadi kunci agar pemimpin mampu memotivasi tim, mengelola konflik, dan menjaga hubungan kerja yang harmonis di lingkungan multikultural dan kompleks. Secara keseluruhan, urgensi kepemimpinan dalam era globalisasi menekankan pentingnya pemimpin yang visioner, adaptif, dan mampu memanfaatkan teknologi serta strategi inovatif untuk menjaga keberlanjutan organisasi, meningkatkan daya saing, dan menciptakan nilai tambah di tingkat global.



#### 1.4.1. Konsep Globalisasi dalam Perspektif Teoretis

Globalisasi merupakan proses integrasi dunia yang ditandai oleh kemajuan teknologi, keterbukaan pasar, mobilitas informasi, dan kompetisi global. Menurut **Anthony Giddens**, globalisasi adalah intensifikasi hubungan sosial dunia yang menghubungkan lokasi-lokasi yang jauh sehingga peristiwa di suatu tempat dapat memengaruhi tempat lain secara cepat.

Sementara itu, **Thomas L. Friedman** menyatakan bahwa globalisasi menjadikan dunia “datar” (*the world is flat*), artinya persaingan menjadi semakin terbuka dan tanpa batas geografis. Dalam kondisi tersebut, kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi.

#### 1.4.2. Urgensi Kepemimpinan Menurut Para Ahli

Urgensi kepemimpinan dalam organisasi modern telah banyak dibahas oleh para ahli manajemen dan perilaku organisasi. Kepemimpinan dianggap sebagai faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan, menjaga stabilitas, serta menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis.

Menurut **James MacGregor Burns**, kepemimpinan memiliki peran penting dalam menciptakan perubahan sosial dan organisasi melalui pendekatan kepemimpinan transformasional. Burns menekankan bahwa pemimpin harus mampu membangun hubungan moral dan motivasional dengan pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama.

Selanjutnya, **Peter F. Drucker** menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu meningkatkan efektivitas organisasi. Drucker berpendapat bahwa tugas utama pemimpin adalah membuat organisasi bekerja secara produktif melalui pengelolaan sumber daya secara rasional dan sistematis.

Menurut **John P. Kotter**, kepemimpinan sangat penting dalam proses perubahan organisasi. Kotter menjelaskan bahwa pemimpin harus mampu membangun visi, mengkomunikasikan arah perubahan, dan menggerakkan organisasi untuk beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang terus berubah.

Selain itu, **Daniel Goleman** menekankan bahwa kecerdasan emosional merupakan komponen penting dalam kepemimpinan. Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional tinggi mampu mengelola emosi, memotivasi tim, serta membangun hubungan interpersonal yang efektif dalam organisasi. Secara umum, para ahli sepakat bahwa kepemimpinan merupakan elemen fundamental dalam manajemen organisasi karena menentukan arah strategis, efektivitas kerja, serta kemampuan organisasi dalam menghadapi tantangan masa depan.

Pembagiannya adalah sebagai berikut :

### 1. Kepemimpinan sebagai Penggerak Perubahan

Menurut **John P. Kotter**, kepemimpinan sangat penting dalam situasi perubahan karena pemimpin bertugas menciptakan visi dan menggerakkan organisasi menuju arah baru.

Di era globalisasi yang penuh disrupsi, organisasi membutuhkan pemimpin yang mampu mengelola perubahan secara sistematis.

### 2. Kepemimpinan sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif

Menurut **Michael E. Porter**, keunggulan kompetitif organisasi sangat dipengaruhi oleh strategi dan kepemimpinan yang efektif.

Dalam pasar global:

1. Kompetisi meningkat
2. Inovasi menjadi keharusan
3. Efisiensi menjadi tuntutan

Pemimpin berperan dalam menentukan strategi bersaing secara global.

### 3. Kepemimpinan Visioner dan Transformasional

Menurut **Bernard M. Bass**, kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut melalui visi, inspirasi, dan perubahan budaya organisasi.

Era globalisasi menuntut pemimpin yang:

1. Visioner
2. Inspiratif
3. Adaptif terhadap teknologi

### 4. Kepemimpinan dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Global

Menurut **Peter Drucker**, sumber daya manusia adalah aset utama organisasi. Dalam konteks globalisasi, SDM menjadi lebih beragam (multikultural, lintas negara, lintas generasi).

Pemimpin harus memiliki:

1. Kecerdasan budaya
2. Kemampuan komunikasi global
3. Kemampuan membangun kolaborasi internasional

#### 1.4.3. Bagian-Bagian Urgensi Kepemimpinan dalam Era Globalisasi

Secara konseptual, urgensi kepemimpinan dapat dibagi menjadi beberapa aspek berikut:

##### 1. Aspek Strategis

- a) Menentukan visi global
- b) Mengembangkan strategi bersaing
- c) Mendorong inovasi berkelanjutan

## 2. Aspek Adaptif

- a) Responsif terhadap perubahan teknologi
- b) Fleksibel dalam pengambilan keputusan
- c) Mampu mengelola ketidakpastian

## 3. Aspek Kultural

- a) Mengelola keberagaman
- b) Membangun budaya organisasi adaptif
- c) Menanamkan nilai integritas global

## 4. Aspek Teknologis

- a) Transformasi digital
- b) Penggunaan data dalam pengambilan keputusan
- c) Pengelolaan sistem kerja hybrid/remote



**Effektive Leader:** Berikut penjelasan mengenai **Effective Leader** berdasarkan lima dimensi utama serta pandangan para ahli yang relevan:

### 1. *Strategic thinking*

*Strategic thinking* adalah kemampuan pemimpin untuk melihat gambaran besar (big picture), mengantisipasi perubahan lingkungan, serta merumuskan arah jangka panjang organisasi. Pemimpin strategis mampu mengintegrasikan visi, analisis lingkungan, dan keunggulan kompetitif dalam satu kerangka keputusan.

Menurut **Michael E. Porter**, kepemimpinan strategis berkaitan erat dengan kemampuan menciptakan posisi unik dan keunggulan bersaing melalui pilihan strategi yang tepat. Sementara itu, **Henry Mintzberg** menekankan bahwa strategi bukan hanya perencanaan formal, tetapi juga pola tindakan yang konsisten dalam menghadapi dinamika lingkungan.

### 2. *Thought leadership*

*Thought leadership* adalah kemampuan pemimpin menjadi sumber gagasan, inovasi, dan wawasan yang memberi arah baru bagi organisasi atau industri. Pemimpin tidak hanya menjalankan sistem yang ada,

tetapi juga menciptakan pemikiran visioner yang memengaruhi orang lain.

Konsep ini sejalan dengan pandangan **Warren Bennis**, yang menyatakan bahwa pemimpin sejati adalah pencipta makna (meaning maker) dan pembentuk arah masa depan. Selain itu, **James MacGregor Burns** menekankan bahwa pemimpin transformasional mengangkat nilai dan cara berpikir pengikut menuju tingkat yang lebih tinggi.

### 3. *Execution*

*Execution* adalah kemampuan merealisasikan strategi dan visi menjadi tindakan nyata dan hasil terukur. Tanpa eksekusi yang efektif, visi hanya menjadi konsep tanpa dampak.

Menurut **Larry Bossidy** dan **Ram Charan** dalam konsep *Execution Discipline*, keberhasilan organisasi sangat bergantung pada disiplin pelaksanaan, akuntabilitas, dan pengawasan kinerja. Pemimpin efektif memastikan rencana benar-benar diimplementasikan secara konsisten.

### 4. *People leadership*

*People leadership* adalah kemampuan mengelola, memotivasi, mengembangkan, dan memberdayakan sumber daya manusia. Pemimpin yang efektif memahami bahwa manusia adalah aset utama organisasi.

Menurut **Daniel Goleman**, efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kecerdasan emosional, termasuk empati, kesadaran diri, dan kemampuan membangun hubungan. Selain itu, **John C. Maxwell** menekankan bahwa kepemimpinan adalah tentang pengaruh dan pengembangan orang lain.

### 5. *Competitive edge*

*Competitive edge* adalah kemampuan pemimpin menciptakan nilai unik yang membedakan organisasi dari pesaing. Pemimpin efektif mampu mengidentifikasi peluang, memanfaatkan sumber daya, dan membangun inovasi berkelanjutan.

Menurut **Gary Hamel**, keunggulan bersaing lahir dari inovasi manajerial dan kemampuan beradaptasi secara berkelanjutan. Sementara **C.K. Prahalad** menekankan pentingnya *core competencies* sebagai sumber utama daya saing organisasi.

#### 1.4.4. Tantangan Kepemimpinan di Era Globalisasi

Kepemimpinan di era globalisasi menghadapi berbagai tantangan yang semakin kompleks akibat perkembangan teknologi, persaingan internasional, dan perubahan sosial yang cepat. Globalisasi menciptakan lingkungan organisasi yang lebih terbuka, sehingga pemimpin harus mampu mengelola perbedaan budaya, ekonomi, dan sistem kerja yang semakin dinamis. Salah satu tantangan utama kepemimpinan global adalah kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Menurut pemikiran **John P. Kotter**, pemimpin harus mampu mengelola perubahan organisasi melalui pembangunan visi, komunikasi yang efektif, dan strategi implementasi yang sistematis. Tanpa kemampuan adaptasi yang baik, organisasi akan kesulitan mempertahankan daya saing di tengah tekanan global.

Selain itu, perkembangan teknologi dan transformasi digital menjadi tantangan penting bagi pemimpin modern. Era globalisasi menuntut pemimpin memiliki literasi teknologi yang baik serta mampu memanfaatkan sistem informasi untuk pengambilan keputusan. Hal ini sejalan dengan konsep kecerdasan emosional dalam kepemimpinan yang dikemukakan oleh **Daniel Goleman**, yang menekankan pentingnya kemampuan mengelola hubungan interpersonal dan komunikasi dalam lingkungan kerja yang kompleks.

Tantangan lainnya adalah meningkatnya kompetisi global dan keberagaman tenaga kerja. Pemimpin harus mampu mengelola tim multikultural, menjaga etika kerja, serta menciptakan lingkungan organisasi yang inklusif dan inovatif. Organisasi yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan perubahan global berisiko kehilangan keunggulan kompetitif. Secara umum, tantangan kepemimpinan di era globalisasi menuntut pemimpin yang visioner, adaptif, dan memiliki kemampuan manajerial modern agar mampu membawa organisasi bertahan dan berkembang dalam lingkungan global yang penuh ketidakpastian. Beberapa tantangan utama adalah sebagai berikut:

1. Disrupsi teknologi
2. Kompetisi internasional
3. Krisis global (ekonomi, kesehatan, geopolitik)
4. Perubahan ekspektasi generasi kerja

Pemimpin yang tidak adaptif akan tertinggal dalam dinamika global. Berdasarkan pandangan para ahli, dapat disimpulkan bahwa urgensi kepemimpinan dalam era globalisasi terletak pada kemampuannya untuk:

- a. Mengelola perubahan

- b. Menciptakan keunggulan kompetitif
- c. Mengintegrasikan teknologi
- d. Mengelola SDM multicultural
- e. Menjaga keberlanjutan organisasi

Dengan demikian, kepemimpinan bukan hanya fungsi administratif, tetapi faktor strategis yang menentukan eksistensi organisasi dalam sistem global. Fungsi Kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

1. Menentukan arah dan visi organisasi
2. Mengambil keputusan strategis
3. Memotivasi dan membangun tim
4. Mengelola konflik
5. Mendorong inovasi

## BAB II

### TEORI SIFAT (*TRAIT THEORY*) DALAM KEPEMIMPINAN



1. Teori Sifat (*Trait Theory*)
2. Teori Perilaku (*Behavioral Theory*)
3. Teori Situasional

#### 2.1. Pengertian Teori Sifat

Teori Sifat (*Trait Theory*) merupakan salah satu teori kepemimpinan paling awal yang berkembang pada awal abad ke-20. Teori ini berpendapat bahwa kepemimpinan ditentukan oleh sifat-sifat bawaan atau karakteristik personal tertentu yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Menurut **Ralph M. Stogdill**,

kepemimpinan berkaitan dengan karakteristik pribadi yang konsisten, seperti kecerdasan, tanggung jawab, inisiatif, dan kepercayaan diri. Sementara itu, **Gordon Allport** menyatakan bahwa sifat (trait) adalah kecenderungan yang relatif stabil dalam diri seseorang yang memengaruhi perilaku. Dengan demikian, teori sifat menekankan bahwa pemimpin dilahirkan (*leaders are born*), bukan semata-mata dibentuk.

### 2.1.1. Perkembangan Teori Sifat

Pada awalnya, teori ini dikenal sebagai *Great Man Theory*, yang menyatakan bahwa pemimpin besar lahir dengan kualitas luar biasa. Tokoh awal teori ini antara lain **Thomas Carlyle**, yang berpendapat bahwa sejarah dunia dibentuk oleh individu-individu besar dengan sifat kepemimpinan alami. Namun, perkembangan penelitian modern menunjukkan bahwa tidak hanya faktor bawaan, tetapi juga pengalaman dan pembelajaran turut memengaruhi kepemimpinan.

### 2.1.2. Sifat-Sifat Kepemimpinan Menurut Para Ahli

Berikut beberapa sifat utama pemimpin berdasarkan penelitian:

#### 1. Menurut Stogdill (1974)

Sifat pemimpin meliputi:

1. Kecerdasan
2. Kewaspadaan sosial
3. Kepercayaan diri
4. Ketekunan
5. Tanggung jawab

#### 2. Menurut Kirkpatrick & Edwin A. Locke (1991)

Kirkpatrick mengidentifikasi enam sifat utama pemimpin, yang secara keseluruhan, keenam karakteristik tersebut merupakan faktor penting yang mendukung efektivitas seorang pemimpin dalam mengelola organisasi dan mencapai tujuan secara optimal.

1. *Drive* (dorongan berprestasi)

*Drive* adalah dorongan internal yang kuat untuk mencapai tujuan, berprestasi tinggi, dan menghasilkan kinerja terbaik. Pemimpin dengan *drive* tinggi memiliki energi, inisiatif, ambisi, dan ketekunan dalam menyelesaikan tugas. Mereka tidak mudah menyerah ketika

menghadapi hambatan dan selalu berusaha meningkatkan standar pencapaian. Dorongan berprestasi ini membuat pemimpin proaktif dalam mencari peluang dan memperbaiki kinerja organisasi.

2. *Desire to lead* (keinginan memimpin)

*Desire to lead* adalah kemauan dan motivasi untuk memimpin serta memengaruhi orang lain. Individu yang memiliki keinginan memimpin tidak hanya ingin memegang jabatan, tetapi juga bersedia bertanggung jawab atas keputusan dan hasil kerja tim. Mereka menunjukkan kesiapan untuk mengarahkan, membimbing, serta mengoordinasikan anggota organisasi demi tercapainya tujuan bersama.

3. *Honesty and integrity* (kejujuran dan integritas)

Kejujuran dan integritas merupakan fondasi utama dalam kepemimpinan. Pemimpin yang jujur bertindak sesuai dengan nilai moral dan etika, konsisten antara perkataan dan tindakan, serta dapat dipercaya oleh bawahan. Integritas menciptakan kredibilitas dan membangun kepercayaan, yang sangat penting dalam menjaga loyalitas serta komitmen anggota organisasi.

4. *Self-confidence* (percaya diri)

Percaya diri adalah keyakinan pemimpin terhadap kemampuan diri sendiri dalam mengambil keputusan dan memimpin tim. Pemimpin yang memiliki *self-confidence* tidak ragu dalam bertindak, berani menghadapi risiko, dan mampu mempertahankan keputusan yang telah dipertimbangkan secara matang. Sikap ini memberikan rasa aman dan keyakinan kepada bawahan dalam menjalankan tugas.

5. *Intelligence* (kecerdasan)

Kecerdasan mencakup kemampuan berpikir logis, menganalisis masalah, memahami situasi kompleks, serta membuat keputusan yang tepat. Pemimpin yang cerdas mampu mengolah informasi secara efektif dan melihat keterkaitan antara berbagai faktor dalam organisasi. Kecerdasan juga membantu pemimpin dalam merumuskan strategi dan solusi inovatif.

6. *Job-relevant knowledge* (pengetahuan yang relevan)

Pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan berarti pemimpin memiliki pemahaman yang mendalam tentang bidang tugas, proses kerja, serta lingkungan organisasi. Dengan pengetahuan ini, pemimpin dapat memberikan arahan yang tepat, membuat keputusan yang akurat, dan memahami tantangan teknis yang dihadapi tim. Pengetahuan yang memadai meningkatkan legitimasi dan kepercayaan bawahan terhadap kepemimpinannya.

### 3. Menurut Stephen P. Robbins

Robbins menyatakan bahwa sifat penting pemimpin meliputi:

1. Ambisi dan energi
2. Keinginan memimpin
3. Kejujuran
4. Kepercayaan diri
5. Kecerdasan
6. Pengetahuan kerja

#### 2.1.3. Kelebihan dan kelemahan Teori Sifat

##### Kelebihan teori sifat

1. Mudah dipahami dan diterapkan
2. Menjadi dasar pengembangan kepemimpinan
3. Membantu proses seleksi dan rekrutmen pemimpin

##### Kelemahan Teori Sifat

1. Tidak mempertimbangkan situasi dan lingkungan
2. Tidak ada daftar sifat yang universal
3. Mengabaikan peran pengalaman dan pembelajaran

Kritik ini kemudian melahirkan teori kepemimpinan berikutnya seperti teori perilaku dan teori situasional.

#### 2.1.4. Relevansi Teori Sifat di Era Modern

Meskipun telah berkembang teori-teori baru, teori sifat tetap relevan dalam:

- a) Seleksi pemimpin organisasi
- b) Penilaian kompetensi kepemimpinan
- c) Pengembangan karakter kepemimpinan

Dalam konteks globalisasi dan digitalisasi, sifat seperti integritas, adaptabilitas, dan kecerdasan emosional semakin penting. Teori Sifat menegaskan bahwa kepemimpinan dipengaruhi oleh karakteristik personal tertentu yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Meskipun memiliki keterbatasan, teori ini menjadi fondasi awal dalam studi kepemimpinan dan masih relevan dalam pengembangan kepemimpinan modern.

## 2.2. Teori Perilaku (*Behavioral Theory*) dalam Kepemimpinan

### 2.2.1. Pengertian Teori Perilaku

Teori Perilaku (*Behavioral Theory*) muncul sebagai kritik terhadap Teori Sifat. Jika teori sifat menekankan *siapa pemimpin itu*, maka teori perilaku menekankan *apa yang dilakukan pemimpin*. Teori ini berpendapat bahwa kepemimpinan dapat dipelajari melalui pola perilaku tertentu, sehingga pemimpin tidak hanya dilahirkan tetapi juga dapat dibentuk. Menurut **Stephen P. Robbins**, teori perilaku menyatakan bahwa

kepemimpinan efektif dapat diidentifikasi dari perilaku spesifik yang ditunjukkan pemimpin dalam memimpin bawahan.

### 2.2.2. Perkembangan Teori Perilaku

Teori ini berkembang melalui berbagai penelitian empiris di Amerika Serikat pada pertengahan abad ke-20, terutama:

1. Studi Ohio State
2. Studi Michigan
3. Managerial Grid

### 2.2.3. Studi Ohio State University

Pada penelitian ini mengidentifikasi dua dimensi utama perilaku pemimpin:

1. *Initiating Structure* (Struktur Tugas)  
Pemimpin menetapkan peran, tugas, standar kerja, dan prosedur.
2. *Consideration* (Perhatian pada Bawahan)  
Pemimpin menunjukkan perhatian, kepercayaan, dan hubungan interpersonal yang baik. *Consideration* menunjukkan bahwa kepemimpinan efektif bergantung pada keseimbangan kedua dimensi tersebut.

### 2.2.4. Studi University of Michigan

Dipimpin oleh **Rensis Likert**, penelitian ini mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan:

1. *Employee-Oriented Leader*  
Fokus pada kesejahteraan dan kebutuhan karyawan.
2. *Production-Oriented Leader*  
Fokus pada pencapaian tugas dan produktivitas.

Likert menyimpulkan bahwa gaya berorientasi karyawan lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja.

### 2.2.5. Managerial Grid Theory

Dikembangkan oleh **Robert R. Blake** dan **Jane S. Mouton**. Model ini memetakan kepemimpinan berdasarkan dua dimensi:

1. *Concern for Production* (Perhatian pada produksi)
2. *Concern for People* (Perhatian pada manusia)

Mereka mengidentifikasi lima gaya kepemimpinan utama:

1. *Impoverished Management* (rendah pada keduanya)
2. *Country Club Management* (tinggi pada manusia, rendah pada produksi)
3. *Authority-Compliance* (tinggi pada produksi, rendah pada manusia)
4. *Middle-of-the-Road* (sedang pada keduanya)

5. *Team Management* (tinggi pada keduanya – paling efektif)

#### Kelebihan Teori Perilaku

1. Menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat dipelajari
2. Memberikan dasar pelatihan kepemimpinan
3. Berbasis penelitian empiris

#### Kelemahan Teori Perilaku

1. Tidak mempertimbangkan faktor situasional
2. Tidak selalu satu gaya cocok untuk semua kondisi
3. Mengabaikan konteks organisasi dan lingkungan

Kelemahan ini kemudian melahirkan Teori Situasional.

#### 2.2.6. Relevansi Teori Perilaku di Era Modern

Dalam era globalisasi dan digitalisasi perhatian pada manusia penting untuk meningkatkan engagement dan struktur tugas penting dalam organisasi berbasis teknologi sehingga Gaya *Team Management* relevan untuk organisasi modern. Teori Perilaku menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh perilaku pemimpin, bukan hanya sifat bawaan. Pendekatan ini membuka peluang bahwa kepemimpinan dapat dikembangkan melalui pelatihan dan pengalaman.

#### 2.3. Teori Situasional (*Situational Leadership Theory*)

Teori Situasional menyatakan bahwa **tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk semua situasi**. Efektivitas kepemimpinan tergantung pada kondisi dan tingkat kesiapan bawahan. Teori ini dikembangkan oleh **Paul Hersey** dan **Ken Blanchard**. Mereka menyatakan bahwa pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan tingkat kematangan (*maturity*) atau kesiapan (*readiness*) bawahan.

##### 2.3.1. Komponen Utama Teori Situasional

Teori ini terdiri dari dua dimensi perilaku:

##### 1. *Task Behavior* (Perilaku Tugas)

Seberapa besar arahan yang diberikan pemimpin.

##### 2. *Relationship Behavior* (Perilaku Hubungan)

Seberapa besar dukungan dan komunikasi yang diberikan pemimpin.

##### 2.3.2. Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan situasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan fleksibilitas pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi, kebutuhan, dan tingkat kesiapan bawahan. Konsep ini menekankan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang selalu efektif untuk semua situasi, sehingga pemimpin harus mampu menilai konteks dan karakteristik tim sebelum mengambil keputusan atau memberikan arahan.

Teori kepemimpinan situasional dikembangkan oleh **Paul Hersey** dan **Kenneth Blanchard**, yang menekankan empat gaya utama: directing (mengarah), coaching (membimbing), supporting (mendukung), dan delegating (mendelegasikan). Pemilihan gaya ini didasarkan pada tingkat kemampuan dan motivasi bawahan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Dalam praktiknya, kepemimpinan situasional memungkinkan pemimpin untuk:

1. Memberikan arahan yang jelas ketika bawahan belum memiliki keterampilan atau pengalaman.
2. Memberikan bimbingan dan dukungan ketika bawahan membutuhkan motivasi dan pengembangan kompetensi.
3. Memberikan ruang otonomi ketika bawahan sudah mampu bekerja secara mandiri.
4. Mendelegasikan tanggung jawab penuh ketika bawahan memiliki kemampuan dan motivasi tinggi.

Pendekatan ini sangat efektif dalam organisasi yang dinamis, di mana kondisi kerja, proyek, dan tim sering berubah. Gaya kepemimpinan situasional membantu pemimpin meningkatkan produktivitas tim, membangun kepercayaan, dan memastikan bahwa setiap anggota tim dapat bekerja sesuai kapasitasnya.

Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan situasional menekankan adaptabilitas, komunikasi efektif, dan pemahaman terhadap kebutuhan bawahan sebagai kunci keberhasilan manajemen dalam berbagai konteks organisasi. Berikut ini adalah 4 (empat) model gaya kepemimpinan situasional beserta karakteristiknya:

**Tabel 2.1.**  
**Gaya Kepemimpinan Situasional**

Gaya	Karakteristik	Cocok untuk
<b>Telling (S1)</b>	Instruksi tinggi, dukungan rendah	Bawahan belum mampu & belum mau
<b>Selling (S2)</b>	Instruksi tinggi, dukungan tinggi	Bawahan belum mampu tapi mau
<b>Participating (S3)</b>	Instruksi rendah, dukungan tinggi	Bawahan mampu tapi kurang percaya diri

<b>Delegating (S4)</b>	Instruksi rendah, dukungan rendah	Bawahan mampu & mandiri
------------------------	-----------------------------------	-------------------------

Kelebihan dan kelemahan Teori Situasional adalah :

- a) Fleksibel
- b) Praktis digunakan dalam manajemen
- c) Menekankan pentingnya kesiapan bawahan

Sementara kelemahannya adalah :

- a) Sulit mengukur tingkat kesiapan bawahan secara objektif
- b) Tidak selalu konsisten dalam penelitian empiris

### 2.3.3. Teori Kontingensi (Contingency Theory)

Teori Kontingensi menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan tergantung pada kesesuaian antara gaya pemimpin dan situasi tertentu. Teori ini dikembangkan oleh **Fred Fiedler**. Menurut Fiedler, gaya kepemimpinan relatif tetap, sehingga yang harus disesuaikan adalah situasi, bukan gaya pemimpin.

Model Kontingensi Fiedler

Fiedler mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan:

1. *Task-Oriented Leader* (Berorientasi tugas)
2. *Relationship-Oriented Leader* (Berorientasi hubungan)

Efektivitas gaya tersebut tergantung pada tiga faktor situasional:

1. Hubungan pemimpin-anggota
2. Struktur tugas
3. Kekuatan posisi (wewenang formal)

### 2.3.4. Perbandingan Singkat Teori Situasional & Kontingensi

Aspek	Teori Situasional	Teori Kontingensi
Tokoh	Hersey & Blanchard	Fiedler
Fokus	Fleksibilitas gaya	Kesesuaian gaya & situasi
Gaya	Bisa berubah	Cenderung tetap
Variabel utama	Kesiapan bawahan	Hubungan, tugas, kekuasaan

Relevansi dalam Era Modern

Dalam era globalisasi dan digitalisasi adalah pemimpin perlu fleksibel (teori situasional), organisasi harus menciptakan kondisi yang mendukung gaya pemimpin (teori kontingensi) dan kepemimpinan adaptif menjadi kunci keberhasilan. Teori Situasional dan Kontingensi sama-sama menekankan pentingnya faktor lingkungan dalam menentukan efektivitas kepemimpinan. Perbedaannya terletak pada apakah gaya pemimpin yang berubah (situasional) atau kondisi organisasi yang disesuaikan (kontingensi).

### 2.3.5. Teori Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Teori kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh **James MacGregor Burns** (1978). Burns menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah proses dimana pemimpin dan pengikut saling meningkatkan motivasi dan moralitas ke tingkat yang lebih tinggi. Teori ini kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh **Bernard M. Bass**, yang menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu mengubah nilai, keyakinan, dan kebutuhan pengikut demi kepentingan organisasi.

Dimensi Kepemimpinan Transformasional (Bass)

Bass mengidentifikasi empat komponen utama (4I):

1. *Idealized Influence*

Pemimpin menjadi teladan dan memiliki integritas tinggi.

2. *Inspirational Motivation*

Pemimpin memberikan visi yang jelas dan menginspirasi.

3. *Intellectual Stimulation*

Pemimpin mendorong kreativitas dan inovasi.

4. *Individualized Consideration*

Pemimpin memperhatikan kebutuhan individu bawahan.

Kelebihan Kepemimpinan Transformasional

1. Meningkatkan motivasi dan kinerja
2. Mendorong inovasi
3. Relevan dalam era globalisasi dan digitalisasi

### 2.3.6. Teori Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional juga dijelaskan oleh Burns dan dikembangkan oleh Bass. Model ini berfokus pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan (reward) jika bawahan mencapai target, dan memberikan koreksi atau hukuman jika terjadi penyimpangan.

## 2. Komponen Kepemimpinan Transaksional

### 1. *Contingent Reward*

Pemberian penghargaan berdasarkan kinerja.

### 2. *Management by Exception (Active)*

Pemimpin aktif mengawasi dan mengoreksi kesalahan.

### 3. *Management by Exception (Passive)*

Pemimpin bertindak hanya jika terjadi masalah serius.

## Kelebihan Kepemimpinan Transaksional

1. Efektif dalam organisasi yang terstruktur
2. Cocok untuk sistem berbasis target
3. Jelas dalam sistem reward dan punishment

## Perbandingan Transformasional dan Transaksional

Aspek	Transformasional	Transaksional
Fokus	Perubahan & visi	Pertukaran & target
Orientasi	Motivasi intrinsik	Motivasi ekstrinsik
Hubungan	Inspiratif	Kontraktual
Cocok untuk	Perubahan & inovasi	Stabilitas & kontrol

## Relevansi dalam Era Globalisasi

Dalam era globalisasi:

1. Kepemimpinan transformasional dibutuhkan untuk inovasi dan perubahan digital
2. Kepemimpinan transaksional tetap diperlukan untuk menjaga stabilitas organisasi

Organisasi modern sering menggabungkan kedua gaya ini (*integrative leadership approach*). Kepemimpinan transformasional dan transaksional merupakan dua pendekatan utama dalam teori kepemimpinan modern. Transformasional berorientasi pada perubahan dan inspirasi, sedangkan transaksional berorientasi pada pengendalian dan pencapaian target.

## BAB III

### KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL



1. Konsep *Transformational Leadership*
2. *Transactional Leadership*
3. Perbandingan dan Implementasi

### 3.1. Konsep *Transformational Leadership*

Transformational leadership atau kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pengikut agar mampu mencapai potensi maksimal sekaligus mendorong perubahan positif dalam organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan kompetensi dan motivasi bawahan untuk mencapai visi jangka panjang.

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh **James MacGregor Burns**, yang membedakan kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan transaksional. Burns menekankan bahwa kepemimpinan transformasional mampu membangkitkan aspirasi dan nilai-nilai moral pengikut sehingga mereka termotivasi untuk bekerja lebih baik dan melakukan perubahan yang bermakna.

Selanjutnya, **Bernard M. Bass** mengembangkan konsep ini dengan mengidentifikasi empat dimensi utama kepemimpinan transformasional, yang dikenal sebagai "*Four I*" atau 4 I yaitu:

1. ***Idealized Influence (Pengaruh Ideal)*** – Pemimpin menjadi teladan melalui integritas, prinsip moral, dan konsistensi perilaku.
2. ***Inspirational Motivation (Motivasi Inspiratif)*** – Pemimpin mengkomunikasikan visi yang jelas dan menginspirasi pengikut untuk berkomitmen terhadap tujuan organisasi.
3. ***Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)*** – Pemimpin mendorong pengikut berpikir kreatif, inovatif, dan kritis dalam menghadapi masalah.
4. ***Individualized Consideration (Pertimbangan Individu)*** – Pemimpin memberikan perhatian dan dukungan khusus untuk pengembangan setiap individu sesuai kebutuhan dan potensinya.

Dalam praktik organisasi, kepemimpinan transformasional efektif untuk mendorong inovasi, meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, serta menciptakan budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan. Pemimpin transformasional mampu membangun kepercayaan dan loyalitas pengikut, sehingga organisasi dapat bertahan dan berkembang di tengah tantangan lingkungan yang kompleks. Secara keseluruhan, transformational leadership menekankan pengaruh positif pemimpin terhadap pengembangan individu dan organisasi, menjadikannya model kepemimpinan yang strategis dan relevan dalam era modern.

#### 3.1.1. Pengertian *Transformational Leadership*

Konsep *Transformational Leadership* pertama kali diperkenalkan oleh **James MacGregor Burns** (1978) dalam karyanya *Leadership*. Menurut Burns kepemimpinan transformasional adalah proses di mana pemimpin dan pengikut saling meningkatkan satu sama lain ke tingkat motivasi dan moralitas yang lebih tinggi. Burns membedakan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional. Transformasional berfokus pada perubahan nilai dan visi jangka panjang, bukan sekadar pertukaran imbalan.

Konsep ini kemudian dikembangkan lebih sistematis oleh **Bernard M. Bass** (1985). Menurut Bass *transformational leadership* terjadi ketika pemimpin memperluas dan meningkatkan minat karyawan, membangkitkan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan organisasi, serta menggerakkan pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi organisasi. Bass menekankan bahwa pemimpin transformasional mampu menghasilkan kinerja di atas standar (*beyond expectation*).

### 3.1.2. Dimensi Transformational Leadership (Bass & Avolio)

Bass bersama **Bruce J. Avolio** mengembangkan empat dimensi utama yang dikenal dengan istilah **4I**:

#### 1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Pemimpin menjadi teladan (role model) dengan integritas tinggi, etika kuat, dan komitmen terhadap nilai organisasi. Bawahan menaruh rasa hormat dan kepercayaan kepada pemimpin.

#### 2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Pemimpin mampu mengkomunikasikan visi yang jelas, membangkitkan semangat, serta menumbuhkan optimisme dalam mencapai tujuan bersama.

#### 3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Pemimpin mendorong kreativitas, inovasi, dan pemikiran kritis. Bawahan diajak untuk mencari solusi baru tanpa takut melakukan kesalahan.

#### 4. *Individualized Consideration* (Perhatian Individual)

Pemimpin memberikan perhatian pada kebutuhan individu bawahan, berperan sebagai mentor dan coach.

Pandangan Ahli Lain tentang dimensi *transformational leadership* dari beberapa ahli yang terdiri dari ahli :

#### 1. Stephen P. Robbins

Robbins menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi, serta memiliki pengaruh luar biasa terhadap motivasi dan kinerja.

## 2. Gary Yukl

Yukl menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mempengaruhi bawahan melalui visi yang menarik, simbolisme, serta penguatan nilai dan identitas kolektif organisasi.

### 3.1.2. Karakteristik Utama Pemimpin Transformasional

Berdasarkan sintesis para ahli, pemimpin transformasional memiliki karakteristik:

1. Visioner
2. Inspiratif
3. Inovatif
4. Berorientasi pada perubahan
5. Memiliki integritas tinggi
6. Mampu membangun komitmen kolektif

### 3.1.2. Relevansi dalam Era Globalisasi dan Digitalisasi

Dalam era globalisasi organisasi menghadapi perubahan cepat dan inovasi menjadi kebutuhan utama serta SDM membutuhkan motivasi *intrinsic*. Kepemimpinan transformasional sangat relevan karena mampu:

1. Mendorong transformasi digital
2. Meningkatkan engagement karyawan
3. Membangun budaya inovatif

Konsep Transformational Leadership menekankan bahwa pemimpin bukan hanya mengarahkan, tetapi mentransformasi nilai, motivasi, dan kinerja pengikut menuju visi bersama. Teori ini dikembangkan oleh Burns dan diperdalam oleh Bass dan Avolio melalui model 4I yang hingga kini menjadi rujukan utama dalam penelitian kepemimpinan.

## 3.2. Transactional Leadership

Pengertian Transactional Leadership adalah merupakan konsep *Transactional Leadership* pertama kali diperkenalkan oleh **James MacGregor Burns** (1978). Menurut Burns, kepemimpinan transaksional adalah: Hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, di mana pemimpin memberikan imbalan sebagai balasan atas kinerja atau kepatuhan bawahan. Burns membedakan kepemimpinan transaksional dari kepemimpinan transformasional. Jika transformasional berorientasi pada perubahan nilai dan visi, maka transaksional berorientasi pada pertukaran dan kepentingan praktis. Konsep ini kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh **Bernard M. Bass** (1985). Menurut Bass bahwa *transactional leadership* terjadi ketika pemimpin menjelaskan apa yang diharapkan dari bawahan dan memberikan penghargaan berdasarkan pencapaian kinerja yang disepakati. Bass menekankan bahwa gaya ini efektif dalam menjaga stabilitas organisasi.

### 3.2.1. Dimensi *Transactional Leadership* (Bass & Avolio)

Bersama **Bruce J. Avolio**, Bass mengidentifikasi tiga komponen utama:

1. *Contingent Reward* (Penghargaan Bersyarat)  
Pemimpin memberikan imbalan (bonus, pujian, promosi) jika bawahan mencapai target. Hubungan bersifat kontraktual: ada kesepakatan antara usaha dan hasil.
2. *Management by Exception (Active)*  
Pemimpin secara aktif mengawasi pekerjaan bawahan dan segera mengoreksi kesalahan. Fokus pada pengendalian dan kepatuhan terhadap standar.
3. *Management by Exception (Passive)*  
Pemimpin bertindak hanya ketika terjadi penyimpangan atau masalah serius. Pendekatan reaktif, bukan proaktif.

Pandangan ahli lain tentang *Transactional Leadership* adalah sebagai berikut :

#### 1. Stephen P. Robbins

Robbins menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional memotivasi bawahan melalui sistem penghargaan dan hukuman yang jelas, sehingga efektif dalam organisasi yang berorientasi pada target.

#### 2. Gary Yukl

Yukl menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional cocok untuk lingkungan yang stabil dan terstruktur, namun kurang efektif dalam situasi perubahan besar.

Karakteristik pemimpin transaksional berdasarkan sintesis para ahli, pemimpin transaksional memiliki ciri yaitu fokus pada pencapaian target, menggunakan sistem reward & punishment, mengutamakan kepatuhan prosedur, menekankan stabilitas dan efisiensi dan berorientasi pada kinerja jangka pendek

Kelebihan dan Kelemahan

Kelebihan:

- Efektif dalam organisasi birokratis
- Cocok untuk sistem kerja berbasis SOP
- Jelas dalam pembagian tanggung jawab

Kelemahan:

- Kurang mendorong inovasi
- Motivasi bersifat ekstrinsik
- Tidak efektif dalam perubahan besar

### 3.2.2. Relevansi dalam Era Modern

Dalam era globalisasi dan digitalisasi:

- Gaya transaksional tetap dibutuhkan untuk menjaga kontrol dan stabilitas
- Namun perlu dikombinasikan dengan kepemimpinan transformasional untuk menghadapi perubahan

Organisasi modern sering menggunakan pendekatan kombinasi transformasional–transaksional. *Transactional Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang menekankan hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan melalui sistem penghargaan dan pengawasan. Meskipun efektif dalam menjaga stabilitas organisasi, gaya ini perlu dilengkapi dengan pendekatan transformasional agar mampu menghadapi dinamika global.

### 3.3. Perbandingan dan Implementasi Transformational Leadership dan Transactional Leadership

Perbandingan Konseptual, Konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bernard M. Bass serta Bruce J. Avolio. Keduanya memiliki perbedaan mendasar pada orientasi, pendekatan motivasi, dan dampaknya terhadap organisasi.

### 3.3.1. Tabel Perbandingan Transformasional vs Transaksional

Aspek	Transformational Leadership	Transactional Leadership
Tokoh	Burns, Bass	Burns, Bass
Fokus	Perubahan & visi	Pertukaran & target
Orientasi	Jangka panjang	Jangka pendek
Motivasi	Intrinsik	Ekstrinsik
Hubungan Pemimpin-Bawahan	Inspiratif & emosional	Kontraktual
Pendekatan	Memberdayakan	Mengontrol
Cocok untuk	Perubahan & inovasi	Stabilitas & efisiensi

Perbedaan Utama Transformasional vs Transaksional adalah sebagai berikut :

1. Orientasi Perubahan  
Transformasional → Mengubah nilai dan budaya organisasi.  
Transaksional → Menjaga sistem dan prosedur yang sudah ada.
2. Pola Motivasi  
Transformasional → Membangun komitmen dan loyalitas.  
Transaksional → Menggunakan *reward* dan *punishment*.
3. Dampak terhadap Kinerja  
Menurut **Stephen P. Robbins**, kepemimpinan transformasional cenderung menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan kepemimpinan transaksional dalam kondisi perubahan.  
Namun menurut **Gary Yukl**, kepemimpinan transaksional tetap efektif dalam organisasi yang stabil dan terstruktur.

#### Implementasi dalam Organisasi

Implementasi Transformational Leadership cocok diterapkan ketika organisasi:

1. Menghadapi perubahan besar
2. Melakukan transformasi digital
3. Membutuhkan inovasi
4. Mengembangkan budaya organisasi baru

Bentuk Implementasi:

1. Menyusun visi strategis jangka panjang
2. Memberikan inspirasi dan motivasi
3. Mendorong kreativitas tim
4. Melakukan coaching & mentoring

Implementasi *Transactional Leadership*, cocok diterapkan ketika organisasi:

1. Memiliki sistem kerja terstruktur
2. Berorientasi pada target dan SOP
3. Membutuhkan kontrol kualitas
4. Beroperasi dalam lingkungan stabil

Bentuk Implementasi:

1. Menetapkan target kinerja jelas
2. Sistem reward dan punishment
3. Evaluasi berkala
4. Pengawasan operasional

Pendekatan Integratif (Kombinasi) dalam praktik modern, organisasi tidak hanya menggunakan satu gaya, tetapi menggabungkan keduanya. Pemimpin menggunakan gaya transaksional untuk menjaga disiplin dan pencapaian target dan menggunakan gaya transformasional untuk membangun visi dan inovasi. Pendekatan ini disebut *Full Range Leadership Model* yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio.

### **Relevansi dalam Era Globalisasi**

Dalam era globalisasi:

- ✓ Transformasional → Dibutuhkan untuk inovasi dan perubahan digital.
- ✓ Transaksional → Dibutuhkan untuk menjaga stabilitas dan efisiensi operasional.

Pemimpin efektif adalah pemimpin yang mampu menyeimbangkan keduanya sesuai konteks organisasi. *Transformational* dan *Transactional Leadership* bukanlah dua konsep yang saling bertentangan, melainkan saling melengkapi. Transformasional berorientasi pada perubahan dan visi jangka panjang, sedangkan transaksional berorientasi pada pencapaian target dan pengendalian. Implementasi yang tepat tergantung pada situasi organisasi, budaya kerja, dan tantangan yang dihadapi.

## BAB IV

### KEPEMIMPINAN VISIONER DAN KARISMATIK



1. *Visionary Leadership*
2. *Charismatic Leadership*
3. Kepemimpinan dan Perubahan Organisasi

#### **4.1. Visionary Leadership (Kepemimpinan Visioner)**

Pengertian *Visionary Leadership*

*Visionary Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin dalam merumuskan, mengartikulasikan, dan mewujudkan visi masa depan organisasi secara jelas, inspiratif, dan strategis. Menurut **Burt Nanus**, kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin untuk menciptakan gambaran masa depan yang realistis, kredibel, dan menarik bagi organisasi. Sedangkan **Warren Bennis** menyatakan bahwa pemimpin visioner adalah pemimpin yang memiliki gambaran jelas tentang masa depan dan mampu mengomunikasikan visi tersebut sehingga menggerakkan orang lain untuk mencapainya.

Menurut **Stephen P. Robbins**, kepemimpinan visioner adalah kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan visi realistis, kredibel, dan menarik tentang masa depan organisasi yang tumbuh dari kondisi saat ini.



#### 4.1.1. Karakteristik *Visionary Leadership*

Berdasarkan literatur kepemimpinan, karakteristik utama pemimpin visioner meliputi:

1. Memiliki Visi yang Jelas  
Mampu merumuskan arah jangka panjang organisasi.
2. Berorientasi Masa Depan  
Fokus pada peluang dan tantangan global.
3. Komunikator Inspiratif  
Mampu menyampaikan visi dengan bahasa yang memotivasi.
4. Berani Mengambil Risiko  
Siap menghadapi perubahan dan ketidakpastian.
5. Mampu Membangun Komitmen  
Menggerakkan anggota organisasi menuju tujuan bersama.

#### 4.1.2. Unsur-Unsur *Visionary Leadership*

Menurut **Burt Nanus**, terdapat empat peran utama pemimpin visioner:

1. *Direction Setter* → Penentu arah organisasi
2. *Change Agent* → Agen perubahan
3. *Spokesperson* → Juru bicara visi
4. *Coach* → Pembimbing dan pengembang SDM

#### Perbedaan *Visionary* dan *Transformational Leadership*

Aspek	<i>Visionary Leadership</i>	<i>Transformational Leadership</i>
Fokus utama	Perumusan visi	Perubahan nilai & budaya
Titik kekuatan	Arah masa depan	Inspirasi & motivasi
Orientasi	Strategis	Relasional & psikologis

*Visionary leadership* sering dianggap sebagai bagian dari *transformational leadership*, namun lebih menekankan pada kejelasan dan kekuatan visi strategis.

#### Implementasi *Visionary Leadership* dalam Era Globalisasi

Dalam era globalisasi dan transformasi digital, kepemimpinan visioner menjadi sangat penting karena:

1. Organisasi menghadapi perubahan teknologi cepat
2. Persaingan global semakin ketat
3. Dibutuhkan inovasi berkelanjutan
4. Adaptasi terhadap disrupsi

Pemimpin visioner harus mampu:

- Mengantisipasi tren global
- Menyusun strategi digital
- Mendorong budaya inovatif
- Menjaga daya saing organisasi

### **Kelebihan dan Kelemahan**

Kelebihan:

- Meningkatkan motivasi dan komitmen
- Memberikan arah yang jelas
- Mendorong inovasi

Kelemahan:

- Risiko visi terlalu idealis
- Ketergantungan pada figur pemimpin
- Implementasi bisa sulit tanpa dukungan sistem

*Visionary Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada masa depan dan kemampuan menciptakan visi strategis yang inspiratif. Dalam era globalisasi, kepemimpinan visioner menjadi kunci keberhasilan organisasi untuk bertahan dan berkembang.

## **4.2. Charismatic Leadership (Kepemimpinan Karismatik)**

Pengertian Charismatic Leadership

Konsep kepemimpinan karismatik pertama kali diperkenalkan oleh **Max Weber** dalam teori otoritasnya. Weber menyatakan bahwa kepemimpinan karismatik adalah bentuk otoritas yang muncul dari kualitas luar biasa (*extraordinary qualities*) yang dimiliki seorang pemimpin sehingga diakui dan diikuti oleh pengikutnya. Menurut **Robert J. House**, kepemimpinan karismatik adalah kemampuan pemimpin untuk memengaruhi pengikut melalui daya tarik pribadi, keyakinan kuat terhadap visi, dan komunikasi yang inspiratif. Sedangkan **Jay A. Conger** dan **Rabindra N. Kanungo** mendefinisikan kepemimpinan karismatik sebagai proses di mana pemimpin memengaruhi pengikut dengan cara menciptakan visi ideal, menunjukkan perilaku luar biasa, dan membangun identifikasi emosional.

### **Karakteristik Charismatic Leadership**

Berdasarkan literatur, pemimpin karismatik memiliki ciri-ciri:

1. **Percaya Diri Tinggi**  
Memiliki keyakinan kuat terhadap visi dan keputusan.
2. **Kemampuan Komunikasi Inspiratif**  
Mampu membangkitkan semangat dan loyalitas.
3. **Sensitif terhadap Lingkungan**  
Mampu membaca situasi dan kebutuhan organisasi.
4. **Berani Mengambil Risiko**  
Tidak takut menghadapi tantangan besar.
5. **Membangun Ikatan Emosional**  
Menumbuhkan rasa percaya dan keterikatan pengikut.

#### 4.2.1. Dimensi Charismatic Leadership

Menurut House (1977) dan dikembangkan oleh Conger & Kanungo, dimensi kepemimpinan karismatik meliputi:

1. ***Vision Articulation*** → Kemampuan merumuskan visi  
*Vision articulation* adalah kemampuan pemimpin dalam merumuskan dan mengkomunikasikan visi yang jelas, inspiratif, dan realistis tentang masa depan organisasi. Visi yang baik memberikan arah, tujuan, serta makna bagi seluruh anggota organisasi. Pemimpin yang mampu mengartikulasikan visi secara efektif dapat membangkitkan semangat, menyatukan komitmen, dan mengarahkan energi tim menuju tujuan jangka panjang.
2. ***Personal Risk*** → Kesiediaan mengambil risiko

*Personal risk* mengacu pada keberanian pemimpin untuk mengambil keputusan yang berisiko demi kemajuan organisasi. Risiko tersebut bisa berupa risiko finansial, reputasi, maupun posisi jabatan. Pemimpin yang efektif tidak takut menghadapi ketidakpastian, selama keputusan yang diambil didasarkan pada pertimbangan rasional dan demi kepentingan bersama. Sikap ini menunjukkan komitmen dan tanggung jawab terhadap perubahan serta inovasi.

3. ***Sensitivity to Environment*** → Kepekaan terhadap situasi  
Kepekaan terhadap situasi adalah kemampuan pemimpin dalam memahami kondisi internal dan eksternal organisasi, termasuk dinamika pasar, budaya kerja, regulasi, serta perubahan sosial dan teknologi. Pemimpin yang peka terhadap lingkungan mampu menyesuaikan strategi dan kebijakan agar tetap relevan dan kompetitif. Kepekaan ini juga membantu dalam membaca peluang maupun ancaman secara lebih cepat dan tepat.
4. ***Unconventional Behavior*** → Perilaku inovatif atau tidak biasa

*Unconventional behavior* merujuk pada keberanian pemimpin untuk bertindak di luar kebiasaan atau pendekatan tradisional. Perilaku ini sering kali muncul dalam bentuk kreativitas, inovasi, dan cara berpikir yang berbeda dari arus utama. Pemimpin dengan karakteristik ini mampu menciptakan terobosan baru, memecahkan masalah secara unik, dan mendorong organisasi keluar dari zona nyaman menuju kemajuan.

5. ***Member Needs Sensitivity*** → Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut

*Member needs sensitivity* adalah kemampuan pemimpin untuk memahami kebutuhan, harapan, dan aspirasi anggota tim. Pemimpin yang memiliki kepekaan ini mampu memberikan dukungan emosional, pengembangan kompetensi, serta motivasi yang sesuai dengan karakteristik individu. Dengan memperhatikan kebutuhan pengikut, pemimpin dapat membangun loyalitas, meningkatkan kepuasan kerja, dan menciptakan hubungan kerja yang harmonis.

Secara keseluruhan, kelima karakteristik ini mencerminkan kualitas kepemimpinan yang visioner, adaptif, dan berorientasi pada pengembangan organisasi serta kesejahteraan anggota tim.

### Perbedaan dengan Transformational Leadership

Aspek	Charismatic Leadership	Transformational Leadership
Dasar pengaruh	Daya tarik pribadi	Inspirasi & perubahan nilai
Sumber kekuatan	Karisma individu	Proses perubahan sistemik
Fokus	Identifikasi emosional	Pengembangan pengikut

*Charismatic leadership* sering dianggap sebagai bagian dari transformational leadership, tetapi lebih menekankan pada daya tarik personal pemimpin.

### Implementasi dalam Organisasi Modern

Charismatic leadership efektif diterapkan ketika:

- ✓ Organisasi dalam krisis
- ✓ Dibutuhkan perubahan drastis
- ✓ Moral karyawan menurun
- ✓ Diperlukan figur pemersatu

Dalam era globalisasi, kepemimpinan karismatik membantu membangun:

- Loyalitas tim
- Komitmen tinggi
- Motivasi kerja
- Kepercayaan terhadap visi organisasi

### Kelebihan dan Kelemahan

Kelebihan:

- Meningkatkan motivasi dan loyalitas
- Mempercepat perubahan
- Membangun budaya kuat

Kelemahan:

- Ketergantungan pada figur pemimpin
- Risiko penyalahgunaan kekuasaan
- Organisasi rentan jika pemimpin pergi

*Charismatic Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang menekankan daya tarik personal, komunikasi inspiratif, dan kemampuan membangun ikatan emosional dengan pengikut. Gaya ini efektif dalam situasi perubahan dan krisis, namun perlu diimbangi dengan sistem organisasi yang kuat agar tidak terjadi ketergantungan berlebihan pada figur pemimpin.

### 4.3. Kepemimpinan dan Perubahan Organisasi

#### Pengertian Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi adalah proses transformasi yang dilakukan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan internal maupun eksternal. Menurut **Stephen P. Robbins**, perubahan organisasi adalah upaya yang direncanakan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Sedangkan **Wendell L. French** menyatakan bahwa perubahan organisasi merupakan proses perbaikan yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui intervensi terencana.

#### Peran Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi

Kepemimpinan memegang peran sentral dalam keberhasilan perubahan. Pemimpin bertindak sebagai:

1. **Change Agent (Agen Perubahan)**  
Menginisiasi dan mengarahkan proses perubahan.
2. **Vision Creator**  
Menciptakan visi masa depan yang jelas.
3. **Motivator**  
Membangun komitmen dan mengurangi resistensi.
4. **Decision Maker**  
Mengambil keputusan strategis selama proses perubahan.

Menurut **John P. Kotter**, kegagalan perubahan organisasi umumnya disebabkan oleh lemahnya kepemimpinan dan kurangnya visi yang jelas.

#### 4.3.1. Model Perubahan Organisasi

##### A. Model Tiga Tahap – Kurt Lewin

1. **Unfreezing** → Mencairkan pola lama
  2. **Changing** → Melakukan perubahan
  3. **Refreezing** → Menstabilkan kondisi baru
- Model ini menekankan pentingnya kepemimpinan dalam mengelola transisi psikologis anggota organisasi.

##### B. Model Delapan Tahap – John P. Kotter

1. Menciptakan rasa urgensi
2. Membentuk koalisi perubahan
3. Mengembangkan visi
4. Mengomunikasikan visi
5. Memberdayakan tindakan

6. Menciptakan kemenangan jangka pendek
7. Mengkonsolidasikan perubahan
8. Menginstitutionalisasikan budaya baru

Model ini menegaskan bahwa perubahan membutuhkan kepemimpinan yang kuat dan sistematis.

#### 4.3.2. Jenis-Jenis Perubahan Organisasi

1. **Perubahan Struktural** → Perubahan struktur dan sistem
2. **Perubahan Teknologi** → Adopsi sistem digital
3. **Perubahan Budaya** → Nilai dan norma organisasi
4. **Perubahan Strategis** → Arah dan visi organisasi

Gaya Kepemimpinan yang Mendukung Perubahan, terbagi atas beberapa bagian sebagai berikut :

1. **Transformational Leadership**  
Mendorong inovasi dan perubahan nilai.
2. **Visionary Leadership**  
Memberikan arah masa depan yang jelas.
3. **Charismatic Leadership**  
Membangun komitmen emosional.  
Dalam era globalisasi dan digitalisasi, kepemimpinan yang adaptif dan visioner sangat dibutuhkan untuk menjaga daya saing organisasi.

#### Tantangan dalam Perubahan Organisasi

1. Resistensi karyawan
2. Ketidakpastian dan ketakutan
3. Kurangnya komunikasi
4. Budaya organisasi yang kaku

Peran pemimpin adalah mengelola resistensi tersebut melalui komunikasi terbuka, partisipasi, dan pemberdayaan. Kepemimpinan merupakan faktor kunci keberhasilan perubahan organisasi. Tanpa kepemimpinan yang visioner, komunikatif, dan adaptif, perubahan cenderung mengalami kegagalan. Model perubahan dari Lewin dan Kotter menunjukkan bahwa proses perubahan memerlukan tahapan sistematis yang dipimpin secara efektif.

## BAB V

### TEORI SIFAT (*TRAIT THEORY*) DALAM KEPEMIMPINAN



1. Kepemimpinan Birokrasi
2. *Good Governance*
3. Kepemimpinan Pelayanan (*Servant Leadership*)

#### 5.1. Kepemimpinan Birokrasi (*Bureaucratic Leadership*)

##### **Pengertian Kepemimpinan Birokrasi**

Kepemimpinan birokrasi adalah gaya kepemimpinan yang berlandaskan pada aturan formal, hierarki yang jelas, prosedur kerja baku (SOP), serta pembagian tugas yang terstruktur dalam organisasi. Konsep birokrasi pertama kali dikemukakan oleh **Max Weber**, yang menyatakan bahwa birokrasi adalah bentuk organisasi rasional yang ditandai dengan:

1. Hierarki otoritas yang jelas
2. Pembagian kerja yang sistematis
3. Aturan dan prosedur formal
4. Rekrutmen berdasarkan kompetensi

## 5. Impersonalitas dalam pengambilan keputusan

Dalam konteks kepemimpinan, gaya birokratis menekankan kepatuhan terhadap aturan dan stabilitas organisasi.

### 5.1.1. Karakteristik Kepemimpinan Birokrasi

Beberapa ciri utama kepemimpinan birokrasi:

#### 1. Struktur Hierarkis

Pengambilan keputusan mengikuti rantai komando.

#### 2. Berorientasi Aturan (*Rule-Oriented*)

Semua aktivitas berdasarkan regulasi dan SOP.

#### 3. Formalitas Tinggi

Komunikasi dan prosedur bersifat resmi.

#### 4. Pembagian Tugas Jelas

Setiap individu memiliki tanggung jawab spesifik.

#### 5. Stabilitas dan Kontrol

Menjaga konsistensi dan ketertiban organisasi.

### Fungsi Kepemimpinan Birokrasi

Dalam organisasi publik dan pemerintahan, kepemimpinan birokrasi berfungsi untuk:

- Menjamin akuntabilitas
- Menjaga konsistensi pelayanan
- Mencegah penyalahgunaan wewenang
- Menegakkan prinsip keadilan dan kesetaraan

Model ini banyak diterapkan dalam sektor pemerintahan dan lembaga publik.

### Kelebihan dan Kelemahan

#### Kelebihan:

- Stabilitas organisasi terjaga
- Proses kerja jelas dan sistematis
- Risiko kesalahan dapat diminimalkan
- Meningkatkan kepastian hukum

#### Kelemahan:

- Kurang fleksibel
- Proses lambat dan berbelit
- Minim inovasi
- Kurang responsif terhadap perubahan

### 5.1.2. Kepemimpinan Birokrasi dalam Era Globalisasi

Dalam era globalisasi dan digitalisasi, kepemimpinan birokrasi menghadapi tantangan:

1. Tuntutan pelayanan cepat
2. Transparansi publik
3. Transformasi digital pemerintahan
4. Inovasi layanan publik

Oleh karena itu, kepemimpinan birokrasi modern perlu dikombinasikan dengan:

1. *Transformational Leadership*

*Transformational Leadership* (Kepemimpinan Transformasional) adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mentransformasi pengikut agar mencapai kinerja yang melampaui harapan. Pemimpin transformasional tidak hanya mengelola tugas, tetapi juga membangun visi bersama, menanamkan nilai-nilai positif, serta mendorong perubahan yang berkelanjutan dalam organisasi.

Kepemimpinan ini menekankan pada pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Dengan pendekatan ini, pemimpin mampu meningkatkan komitmen, kreativitas, serta loyalitas anggota organisasi, sehingga tercipta budaya kerja yang inovatif dan adaptif terhadap perubahan.

2. *Digital Leadership*

*Digital Leadership* (Kepemimpinan Digital) adalah kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efektivitas organisasi, mendorong inovasi, serta mempercepat transformasi digital. Pemimpin digital tidak hanya memahami teknologi, tetapi juga mampu mengintegrasikan teknologi tersebut ke dalam strategi bisnis dan proses kerja. Karakteristik utama kepemimpinan digital meliputi literasi teknologi, kemampuan pengambilan keputusan berbasis data (data-driven decision making), kelincahan (agility), serta kemampuan membangun budaya kerja kolaboratif dan adaptif. Dalam era revolusi industri 4.0 dan globalisasi, kepemimpinan digital menjadi kunci dalam menjaga daya saing organisasi.

3. *Good Governance Principles*

*Good Governance Principles* (Prinsip-Prinsip Tata Kelola yang Baik) adalah seperangkat nilai dan standar yang digunakan untuk memastikan pengelolaan organisasi atau pemerintahan berjalan secara efektif, transparan, dan akuntabel. Prinsip-prinsip ini bertujuan untuk menciptakan sistem pengelolaan yang adil, bertanggung jawab, serta berorientasi pada kepentingan publik atau pemangku kepentingan.

Beberapa prinsip utama *good governance* meliputi:

1. **Transparansi:** Keterbukaan dalam pengambilan keputusan dan penyampaian informasi.
2. **Akuntabilitas:** Pertanggungjawaban atas setiap kebijakan dan tindakan.
3. **Partisipasi:** Keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan.

4. **Rule of Law:** Penegakan hukum yang adil dan konsisten.
5. **Efektivitas dan Efisiensi:** Pengelolaan sumber daya secara optimal.

Penerapan prinsip *good governance* sangat penting untuk membangun kepercayaan publik, meningkatkan kinerja organisasi, serta mencegah praktik penyalahgunaan wewenang. Secara keseluruhan, *Transformational Leadership*, *Digital Leadership*, dan *Good Governance Principles* merupakan konsep penting dalam manajemen modern yang saling mendukung dalam menciptakan organisasi yang inovatif, adaptif, dan berintegritas.

### Relevansi dalam Organisasi Publik

Dalam konteks organisasi publik, kepemimpinan birokrasi tetap penting untuk:

- Menjaga legalitas kebijakan
- Menjamin kepatuhan regulasi
- Mewujudkan pelayanan publik yang adil

Namun diperlukan reformasi birokrasi agar sistem menjadi lebih adaptif dan responsif. Kepemimpinan birokrasi adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada aturan, struktur, dan stabilitas organisasi. Meskipun memiliki kelemahan dalam fleksibilitas dan inovasi, gaya ini tetap relevan terutama dalam sektor publik. Di era globalisasi, diperlukan integrasi antara sistem birokrasi dan kepemimpinan yang adaptif agar organisasi tetap efektif dan kompetitif.

## 5.2. Good Governance

### Pengertian Good Governance

**Good Governance** adalah tata kelola pemerintahan yang baik, transparan, akuntabel, efektif, dan partisipatif dalam penyelenggaraan urusan publik. Menurut **World Bank**, *good governance* adalah penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab, sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien. Sedangkan menurut **United Nations Development Programme**, *good governance* adalah pelaksanaan kewenangan politik, ekonomi, dan administratif untuk mengelola urusan negara pada semua tingkat dengan mengedepankan partisipasi masyarakat.

Di Indonesia, prinsip *good governance* juga ditegaskan oleh **Komite Nasional Kebijakan Governance** sebagai sistem yang mengatur dan mengendalikan organisasi untuk menciptakan nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan.

#### 5.1.1. Prinsip-Prinsip *Good Governance*

Menurut UNDP, terdapat beberapa prinsip utama:

##### 1. Partisipasi

Masyarakat memiliki hak untuk terlibat dalam pengambilan keputusan.

##### 2. *Rule of Law*

Penegakan hukum yang adil dan tidak diskriminatif.

### **3. Transparansi**

Informasi terbuka dan mudah diakses publik.

### **4. Responsiveness**

Cepat tanggap terhadap kebutuhan masyarakat.

### **5. Consensus Oriented**

Keputusan melalui musyawarah dan kesepakatan bersama.

### **6. Equity and Inclusiveness**

Keadilan dan kesempatan yang sama.

### **7. Effectiveness and Efficiency**

Penggunaan sumber daya secara optimal.

### **8. Accountability**

Pertanggungjawaban kepada publik.

## **Unsur-Unsur Good Governance**

*Good governance* melibatkan tiga aktor utama:

1. **Pemerintah (State)** → Pembuat dan pelaksana kebijakan
2. **Sektor Swasta (Private Sector)** → Penggerak ekonomi
3. **Masyarakat Sipil (Civil Society)** → Pengawas dan partisipan

Sinergi ketiganya menciptakan tata kelola yang sehat.

## **Good Governance dalam Konteks Reformasi Birokrasi**

Dalam sektor publik, *good governance* bertujuan untuk:

- Meningkatkan kualitas pelayanan publik
- Mencegah korupsi
- Meningkatkan transparansi anggaran
- Memperkuat akuntabilitas

Prinsip ini menjadi dasar reformasi birokrasi di berbagai negara.

## **Hubungan Good Governance dan Kepemimpinan**

Kepemimpinan memiliki peran strategis dalam mewujudkan *good governance* melalui:

- ✓ Kepemimpinan visioner
- ✓ Kepemimpinan yang berintegritas
- ✓ Komitmen terhadap transparansi
- ✓ Penguatan budaya akuntabilitas

Tanpa kepemimpinan yang etis dan profesional, prinsip *good governance* sulit diwujudkan.

## **Tantangan Implementasi Good Governance**

1. Budaya birokrasi yang kaku
2. Praktik korupsi dan nepotisme
3. Kurangnya transparansi

#### 4. Rendahnya partisipasi publik

Oleh karena itu, dibutuhkan reformasi sistem dan peningkatan kapasitas aparatur. *Good governance* merupakan konsep tata kelola yang menekankan transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan efektivitas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Implementasinya sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan dan sistem birokrasi yang profesional.

### 5.3. Kepemimpinan Pelayanan (*Servant Leadership*)

#### Pengertian *Servant Leadership*

Konsep **Servant Leadership** pertama kali diperkenalkan oleh **Robert K. Greenleaf** pada tahun 1970 melalui esainya *The Servant as Leader*. Greenleaf menyatakan bahwa pemimpin sejati adalah mereka yang pertama-tama ingin melayani (*serve first*), kemudian memimpin. Menurut Greenleaf, kepemimpinan pelayanan berfokus pada pertumbuhan dan kesejahteraan individu serta komunitas organisasi.

Selanjutnya, **Larry C. Spears** mengembangkan konsep ini dengan mengidentifikasi karakteristik utama *servant leadership* sebagai model kepemimpinan berbasis nilai dan moral. Sedangkan **Kent M. Keith** menyatakan bahwa *servant leadership* menempatkan kepentingan orang lain sebagai prioritas utama dalam kepemimpinan.

#### 5.3.1. Karakteristik *Servant Leadership*

Menurut Spears (1995), terdapat 10 karakteristik utama *servant leadership*:

**1. *Listening (Mendengarkan)***

Pemimpin mendengarkan secara aktif kebutuhan bawahan.

**2. *Empathy (Empati)***

Memahami perasaan dan perspektif orang lain.

**3. *Healing (Pemulihan)***

Membantu memperbaiki hubungan dan konflik.

**4. *Awareness (Kesadaran Diri)***

Memiliki kesadaran moral dan emosional.

**5. *Persuasion (Persuasi)***

Mengutamakan pendekatan persuasif daripada otoritatif.

**6. *Conceptualization***

Mampu berpikir strategis dan visioner.

**7. *Foresight (Pandangan ke Depan)***

Mampu memprediksi konsekuensi keputusan.

**8. *Stewardship***

Menjaga kepercayaan dan tanggung jawab organisasi.

**9. *Commitment to the Growth of People***

Berkomitmen pada pengembangan individu.

**10. *Building Community***

Membangun komunitas kerja yang harmonis.

### **Prinsip Dasar *Servant Leadership***

*Servant leadership* menekankan bahwa:

- Pemimpin adalah pelayan
- Kekuasaan digunakan untuk memberdayakan
- Hubungan didasarkan pada kepercayaan
- Keberhasilan diukur dari pertumbuhan anggota organisasi

### **Perbedaan dengan Gaya Kepemimpinan Lain**

<b>Aspek</b>	<b>Servant Leadership</b>	<b>Transformational Leadership</b>	<b>Transactional Leadership</b>
Fokus	Kesejahteraan bawahan	Perubahan & inspirasi	Target & imbalan
Pendekatan	Melayani	Menginspirasi	Mengontrol
Orientasi	Humanistik	Visioner	Kontraktual

*Servant leadership* lebih menekankan dimensi etika dan kemanusiaan dibandingkan gaya lainnya.

### **Implementasi dalam Organisasi Publik dan Pendidikan**

*Servant leadership* sangat relevan diterapkan pada:

- ✓ Organisasi pelayanan publik
- ✓ Lembaga pendidikan
- ✓ Organisasi sosial
- ✓ Organisasi berbasis nilai keagamaan

Dalam konteks *good governance*, *servant leadership* mendukung:

- Transparansi
- Akuntabilitas
- Responsivitas pelayanan

### **Kelebihan dan Kelemahan**

#### **Kelebihan:**

- Meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja
- Mengurangi konflik organisasi
- Meningkatkan kualitas pelayanan

#### **Kelemahan:**

- Proses pengambilan keputusan bisa lambat

- Berpotensi dianggap lemah dalam situasi krisis
- Membutuhkan budaya organisasi yang mendukung

Kepemimpinan Pelayanan (*Servant Leadership*) adalah gaya kepemimpinan yang menempatkan pelayanan kepada orang lain sebagai prioritas utama. Gaya ini sangat efektif dalam organisasi yang berorientasi pada pelayanan publik dan pengembangan sumber daya manusia. Dalam era globalisasi, *servant leadership* menjadi penting untuk membangun organisasi yang humanis, etis, dan berkelanjutan.

## BAB VI

### EMOTIONAL INTELLIGENCE DALAM KEPEMIMPINAN



1. Konsep Kecerdasan Emosional
2. Pengaruh EI terhadap Gaya Kepemimpinan
3. Empati dan Manajemen Konflik

#### 6.1. Konsep Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelligence*)

##### Pengertian Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*/EI) adalah kemampuan individu untuk mengenali, memahami, mengelola, dan menggunakan emosi secara efektif dalam diri sendiri maupun dalam hubungan dengan orang lain. Konsep ini pertama kali diperkenalkan secara ilmiah oleh **Peter Salovey** dan **John D. Mayer** (1990), yang

mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan untuk memantau perasaan diri sendiri dan orang lain, membedakan berbagai emosi, serta menggunakan informasi tersebut untuk membimbing pikiran dan tindakan. Kemudian konsep ini dipopulerkan oleh **Daniel Goleman** (1995) yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional seringkali lebih menentukan keberhasilan seseorang dibandingkan kecerdasan intelektual (IQ).

### 6.1.1. Model-Model Kecerdasan Emosional

#### A. Model Ability (Salovey & Mayer)

Model ini melihat kecerdasan emosional sebagai kemampuan mental yang terdiri dari empat cabang:

1. *Perceiving Emotions* → Mengenali emosi
2. *Using Emotions* → Menggunakan emosi untuk berpikir
3. *Understanding Emotions* → Memahami makna emosi
4. *Managing Emotions* → Mengelola emosi secara efektif

#### B. Model Kompetensi (Goleman)

Menurut Goleman, terdapat lima dimensi utama:

1. *Self-Awareness* (Kesadaran Diri)  
Kemampuan mengenali emosi diri sendiri.
2. *Self-Regulation* (Pengendalian Diri)  
Kemampuan mengelola emosi negatif.
3. *Motivation* (Motivasi)  
Dorongan internal untuk mencapai tujuan.
4. *Empathy* (Empati)  
Kemampuan memahami perasaan orang lain.
5. *Social Skills* (Keterampilan Sosial)  
Kemampuan membangun hubungan yang efektif.

### Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan

Kecerdasan emosional sangat penting dalam kepemimpinan karena:

- ✓ Membantu pengambilan keputusan yang bijaksana
- ✓ Mengurangi konflik organisasi
- ✓ Meningkatkan kualitas komunikasi
- ✓ Meningkatkan kepuasan kerja

Menurut Goleman, pemimpin yang efektif memiliki tingkat kecerdasan emosional yang tinggi dibandingkan rata-rata individu.

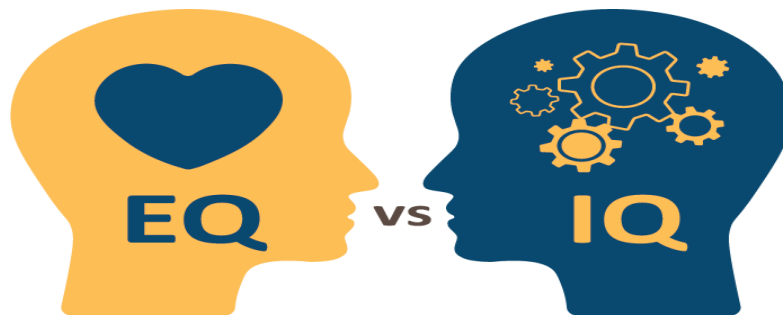
### Manfaat Kecerdasan Emosional dalam Organisasi

- Meningkatkan kinerja tim

- Membangun budaya kerja positif
- Mengurangi stres kerja
- Meningkatkan loyalitas karyawan
- Meningkatkan kualitas pelayanan publik

## Perbedaan IQ dan EQ

Aspek IQ	EQ
Fokus	Kemampuan kognitif
Sifat	Kemampuan emosional
Peran	Relatif stabil
	Dapat dikembangkan
	Hubungan & kepemimpinan



Dalam konteks organisasi modern, keseimbangan antara IQ dan EQ sangat dibutuhkan. Kecerdasan emosional adalah kemampuan mengenali dan mengelola emosi secara efektif untuk mendukung hubungan interpersonal dan kinerja organisasi. Dalam kepemimpinan modern, kecerdasan emosional menjadi salah satu kompetensi utama yang menentukan keberhasilan organisasi, terutama dalam era globalisasi dan dinamika perubahan.

## 6.2. Pengaruh Emotional Intelligence terhadap Gaya Kepemimpinan

### Konsep Dasar Emotional Intelligence (EI)

Konsep EI dikembangkan oleh **Peter Salovey** dan **John D. Mayer**, yang mendefinisikan EI sebagai kemampuan mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri serta orang lain. Selanjutnya, **Daniel Goleman** menyatakan bahwa kecerdasan emosional merupakan faktor kunci keberhasilan kepemimpinan karena berkaitan langsung dengan kemampuan memotivasi, membangun hubungan, dan mengelola konflik.

### Dimensi EI yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut Goleman, terdapat lima dimensi utama EI yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan:

## 1. Self-Awareness

Meningkatkan kesadaran pemimpin terhadap dampak perilakunya. *Self-awareness* atau kesadaran diri merupakan kemampuan seseorang untuk mengenali dan memahami emosi, kekuatan, kelemahan, nilai, serta cara berpikir yang dimilikinya. Konsep ini penting dalam pengembangan kepribadian, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan.

Dalam perspektif *emotional quotient (EQ)*, *self-awareness* merupakan salah satu komponen utama kecerdasan emosional yang diperkenalkan oleh **Daniel Goleman**. *Self-awareness* dalam EQ menekankan kemampuan individu untuk mengenali emosi yang sedang dirasakan, memahami penyebab munculnya emosi tersebut, serta mengontrol reaksi emosional dalam berbagai situasi. Individu dengan *self-awareness* yang baik mampu mengelola stres, menjaga stabilitas emosi, dan menunjukkan perilaku yang lebih adaptif dalam interaksi sosial maupun lingkungan kerja.

Sementara itu, dalam perspektif *intelligence quotient (IQ)*, *self-awareness* lebih dikaitkan dengan kemampuan kognitif dalam memahami proses berpikir, menganalisis informasi tentang diri sendiri, serta melakukan evaluasi logis terhadap kemampuan dan keterbatasan diri. *Self-awareness* dalam konteks IQ berkaitan dengan metakognisi, yaitu kesadaran individu terhadap cara ia belajar, memecahkan masalah, dan mengambil keputusan secara rasional.

Secara umum, *self-awareness* yang tinggi, baik dari aspek EQ maupun IQ, akan membantu seseorang menjadi lebih reflektif, objektif, dan efektif dalam mengelola potensi diri. Kombinasi antara kesadaran emosional dan kemampuan intelektual memungkinkan individu untuk berkembang secara optimal dalam kehidupan pribadi maupun profesional.

## 2. Self-Regulation

Membantu pemimpin mengendalikan emosi negatif dalam situasi krisis. *Self-regulation* atau pengaturan diri merupakan kemampuan individu untuk mengendalikan emosi, pikiran, dan perilaku agar tetap sesuai dengan tujuan dan norma yang berlaku. Kemampuan ini sangat penting dalam membangun kedisiplinan, stabilitas emosional, dan efektivitas kerja.

Dalam perspektif *emotional quotient (EQ)*, *self-regulation* merupakan salah satu unsur utama kecerdasan emosional menurut teori **Daniel Goleman**. *Self-regulation* dalam EQ menekankan kemampuan seseorang untuk mengelola emosi negatif seperti marah, cemas, atau frustrasi, serta mempertahankan sikap positif dalam menghadapi tekanan. Individu yang memiliki *self-regulation* yang baik mampu berpikir sebelum bertindak, mengontrol impuls

emosional, dan menunjukkan perilaku yang konsisten dalam berbagai situasi sosial.

Sedangkan dalam perspektif *intelligence quotient* (IQ), *self-regulation* lebih berkaitan dengan pengendalian proses berpikir dan perilaku rasional. *Self-regulation* dalam IQ mencerminkan kemampuan metakognitif untuk merencanakan tindakan, mengevaluasi keputusan secara logis, dan menjaga fokus dalam menyelesaikan masalah intelektual. Aspek ini membantu individu untuk tidak mudah tergesa-gesa dalam mengambil keputusan dan mampu mempertimbangkan berbagai alternatif secara objektif.

Secara keseluruhan, *self-regulation* yang baik, baik dari sisi EQ maupun IQ, mendukung pembentukan karakter yang disiplin, stabil secara emosional, dan mampu membuat keputusan secara rasional dalam kehidupan sehari-hari maupun dalam lingkungan profesional.

### 3. *Motivation*

Mendorong semangat kerja dan visi jangka panjang. *Motivation* atau motivasi merupakan dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dalam mencapai tujuan tertentu. Motivasi berperan penting dalam menentukan tingkat semangat, ketekunan, dan konsistensi individu dalam melakukan aktivitas.

Dalam perspektif *emotional quotient* (EQ), motivasi merupakan salah satu komponen kecerdasan emosional menurut konsep **Daniel Goleman**. Motivasi dalam EQ berkaitan dengan kemampuan individu untuk mengarahkan emosi positif guna mencapai tujuan, memiliki optimisme, serta bertahan menghadapi kegagalan dan tekanan. Individu dengan motivasi emosional yang tinggi cenderung memiliki semangat berprestasi, disiplin diri, dan dorongan kuat untuk terus berkembang.

Dalam perspektif *intelligence quotient* (IQ), motivasi lebih terkait dengan aspek kognitif dalam menetapkan tujuan, merencanakan strategi, dan memecahkan masalah secara logis. Motivasi yang didukung oleh IQ membantu individu untuk berpikir sistematis, memahami konsekuensi keputusan, serta mengoptimalkan kemampuan intelektual dalam menyelesaikan tugas atau tantangan akademik maupun pekerjaan.

Secara umum, motivasi yang seimbang antara EQ dan IQ akan menghasilkan individu yang tidak hanya cerdas secara intelektual tetapi juga memiliki ketahanan emosional dan dorongan prestasi yang kuat dalam mencapai kesuksesan.

#### 4. *Empathy*

Meningkatkan kualitas hubungan dengan bawahan. *Motivation* atau motivasi merupakan dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dalam mencapai tujuan tertentu. Motivasi berperan penting dalam menentukan tingkat semangat, ketekunan, dan konsistensi individu dalam melakukan aktivitas.

Dalam perspektif *emotional quotient* (EQ), motivasi merupakan salah satu komponen kecerdasan emosional menurut konsep **Daniel Goleman**. Motivasi dalam EQ berkaitan dengan kemampuan individu untuk mengarahkan emosi positif guna mencapai tujuan, memiliki optimisme, serta bertahan menghadapi kegagalan dan tekanan. Individu dengan motivasi emosional yang tinggi cenderung memiliki semangat berprestasi, disiplin diri, dan dorongan kuat untuk terus berkembang.

Dalam perspektif *intelligence quotient* (IQ), motivasi lebih terkait dengan aspek kognitif dalam menetapkan tujuan, merencanakan strategi, dan memecahkan masalah secara logis. Motivasi yang didukung oleh IQ membantu individu untuk berpikir sistematis, memahami konsekuensi keputusan, serta mengoptimalkan kemampuan intelektual dalam menyelesaikan tugas atau tantangan akademik maupun pekerjaan.

Secara umum, motivasi yang seimbang antara EQ dan IQ akan menghasilkan individu yang tidak hanya cerdas secara intelektual tetapi juga memiliki ketahanan emosional dan dorongan prestasi yang kuat dalam mencapai kesuksesan.

#### 5. *Social Skills*

*Social skills* atau keterampilan sosial merupakan kemampuan individu dalam berkomunikasi, bekerja sama, beradaptasi, dan membangun hubungan yang baik dengan orang lain dalam berbagai situasi sosial. Keterampilan sosial sangat penting dalam mendukung keberhasilan akademik, karier, maupun kehidupan bermasyarakat.

Dalam perspektif *emotional quotient* (EQ), keterampilan sosial merupakan salah satu unsur kecerdasan emosional menurut konsep **Daniel Goleman**. *Social skills* dalam EQ mencakup kemampuan berkomunikasi secara efektif, mengelola konflik, bekerja dalam tim, serta menunjukkan sikap empati dan kepedulian terhadap orang lain. Individu dengan keterampilan sosial yang baik mampu membangun jaringan hubungan yang positif, mempengaruhi orang lain secara konstruktif, dan menciptakan suasana interaksi yang harmonis.

Dalam perspektif *intelligence quotient* (IQ), *social skills* lebih berkaitan dengan kemampuan kognitif dalam memahami dinamika sosial, menganalisis situasi interpersonal, serta mengambil keputusan yang rasional dalam interaksi kelompok. *Social skills* berbasis IQ membantu individu memahami pola komunikasi yang efektif, membaca konteks sosial secara logis, dan merancang strategi interaksi yang sesuai dengan tujuan.

Secara umum, kombinasi *social skills* yang baik antara EQ dan IQ akan menghasilkan individu yang cerdas secara emosional dan intelektual, mampu beradaptasi dalam lingkungan sosial, serta memiliki kemampuan komunikasi dan kerja sama yang tinggi. Memperkuat komunikasi dan kerja sama tim.

### 6.2.1. Pengaruh EI terhadap Berbagai Gaya Kepemimpinan

Pengaruh EI terhadap berbagai gaya kepemimpinan memberikan penjelasan tentang bagaimana kepemimpinan tersebut memotivasi dengan kemampuan kepemimpinannya, berikut ini pembagian pengaruh EI terhadap berbagai gaya kepemimpinan, antara lain:

#### A. *Transformational Leadership*

Pemimpin dengan EI tinggi cenderung:

- Inspiratif
- Visioner
- Mampu membangun komitmen emosional

EI memperkuat kemampuan pemimpin dalam memotivasi dan menginspirasi bawahan.

#### B. *Servant Leadership*

EI mendukung:

- Empati
- Pendekatan humanistik
- Pengembangan bawahan

Pemimpin dengan EI tinggi lebih sensitif terhadap kebutuhan anggota organisasi.

#### C. *Transactional Leadership*

EI membantu:

- Pengambilan keputusan yang adil
- Pengelolaan reward dan punishment secara objektif
- Mengurangi konflik akibat kontrol berlebihan

#### D. *Charismatic Leadership*

EI memperkuat:

- Daya tarik interpersonal
- Kemampuan komunikasi persuasif

- Pengaruh emosional terhadap pengikut

### 6.2.2. Mekanisme Pengaruh EI terhadap Kepemimpinan

EI mempengaruhi gaya kepemimpinan melalui:

1. Regulasi emosi → Menghindari keputusan impulsif
2. Empati → Meningkatkan kepuasan bawahan
3. Komunikasi efektif → Membangun kepercayaan
4. Manajemen konflik → Menjaga stabilitas organisasi

### Implikasi dalam Organisasi Modern

Dalam era globalisasi dan perubahan cepat:

- ✓ EI meningkatkan adaptabilitas pemimpin
- ✓ Mengurangi resistensi terhadap perubahan
- ✓ Meningkatkan kualitas pelayanan publik
- ✓ Memperkuat budaya organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin dengan tingkat EI tinggi cenderung memiliki efektivitas kepemimpinan yang lebih baik dibandingkan pemimpin dengan EI rendah. Kecerdasan emosional memiliki pengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan. EI memperkuat kemampuan pemimpin dalam membangun hubungan, mengelola konflik, memotivasi bawahan, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Oleh karena itu, EI menjadi kompetensi strategis dalam kepemimpinan modern.

### 6.3. Empati dan Manajemen Konflik dalam Organisasi

#### Konsep Empati

Empati adalah kemampuan memahami dan merasakan keadaan emosional orang lain, serta meresponsnya secara tepat. Menurut **Daniel Goleman**, empati merupakan salah satu dimensi utama kecerdasan emosional yang memungkinkan seseorang memahami perspektif dan perasaan orang lain. Sedangkan **Carl Rogers** menyatakan bahwa empati adalah kemampuan untuk memahami dunia internal orang lain seolah-olah kita berada dalam posisi mereka, tanpa kehilangan kesadaran diri sendiri. Dalam konteks organisasi, empati menjadi kompetensi penting bagi pemimpin untuk membangun hubungan interpersonal yang sehat.

#### Jenis-Jenis Empati

Secara umum, empati dibagi menjadi tiga:

##### 1. *Cognitive Empathy*

Kemampuan memahami perspektif orang lain secara rasional. *Cognitive empathy* merupakan kemampuan untuk memahami pikiran, perspektif, dan alasan emosional orang lain tanpa harus merasakan emosi tersebut

secara langsung. *Cognitive empathy* lebih menekankan pada aspek pemahaman intelektual terhadap kondisi psikologis orang lain dibandingkan keterlibatan emosional yang mendalam.

Dalam perspektif *emotional quotient* (EQ), *cognitive empathy* termasuk bagian dari kecerdasan emosional menurut konsep **Daniel Goleman**. *Cognitive empathy* dalam EQ memungkinkan individu memahami apa yang dirasakan dan dipikirkan orang lain sehingga dapat merespons secara tepat dalam komunikasi sosial. Kemampuan ini penting untuk membangun hubungan interpersonal yang efektif, mengurangi konflik, dan meningkatkan sensitivitas terhadap kebutuhan orang lain.

Dalam perspektif *intelligence quotient* (IQ), *cognitive empathy* berkaitan dengan kemampuan analisis kognitif dalam memahami perilaku manusia secara logis dan sistematis. Individu dengan IQ yang baik dapat menilai situasi sosial, membaca pola interaksi, serta memprediksi reaksi orang lain berdasarkan informasi yang tersedia. *Cognitive empathy* dalam konteks IQ lebih menekankan pada proses berpikir rasional dalam memahami dinamika sosial.

Secara keseluruhan, *cognitive empathy* yang seimbang antara EQ dan IQ membantu individu menjadi lebih bijaksana dalam berkomunikasi, mengambil keputusan sosial, dan membangun hubungan yang produktif dalam lingkungan akademik maupun profesional.

## 2. *Emotional Empathy*

Kemampuan merasakan emosi yang dialami orang lain. *Emotional empathy* merupakan kemampuan individu untuk merasakan dan memahami emosi orang lain secara langsung seolah-olah berada pada posisi orang tersebut. *Emotional empathy* melibatkan respon afektif yang kuat terhadap kondisi emosional orang lain, seperti ikut merasakan kesedihan, kebahagiaan, atau penderitaan yang dialami orang lain.

Dalam perspektif *emotional quotient* (EQ), *emotional empathy* merupakan bagian penting dari kecerdasan emosional menurut teori **Daniel Goleman**. *Emotional empathy* dalam EQ memungkinkan individu memiliki kepedulian sosial yang tinggi, mampu memberikan dukungan emosional, serta menunjukkan sikap simpati dan pengertian terhadap orang lain. Kemampuan ini membantu menciptakan hubungan sosial yang hangat, meningkatkan kualitas komunikasi interpersonal, dan membangun rasa saling percaya dalam lingkungan sosial.

Dalam perspektif *intelligence quotient* (IQ), *emotional empathy* juga berkaitan dengan kemampuan kognitif untuk mengidentifikasi dan memahami

sinyal emosional melalui observasi dan analisis perilaku. Individu dengan IQ yang baik dapat menafsirkan ekspresi wajah, bahasa tubuh, dan konteks situasi sosial untuk memahami kondisi emosional orang lain secara lebih objektif.

Secara keseluruhan, *emotional empathy* yang seimbang antara EQ dan IQ membantu individu memiliki kepekaan emosional yang tinggi sekaligus kemampuan analitis dalam memahami perasaan orang lain secara tepat dan bijaksana.

### 3. *Compassionate Empathy*

Kemampuan memahami dan terdorong untuk membantu. *Compassionate empathy* atau empati kasih sayang merupakan kemampuan untuk memahami dan merasakan emosi orang lain sekaligus memiliki dorongan untuk membantu atau memberikan tindakan nyata untuk meringankan kondisi orang tersebut. *Compassionate empathy* merupakan kombinasi antara pemahaman emosional dan motivasi untuk bertindak secara prososial.

Dalam perspektif *emotional quotient* (EQ), *compassionate empathy* termasuk dalam aspek kecerdasan emosional menurut konsep **Daniel Goleman**. *Compassionate empathy* dalam EQ tidak hanya menekankan pada kemampuan merasakan emosi orang lain, tetapi juga dorongan internal untuk menunjukkan kepedulian, memberikan dukungan moral, dan membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi orang lain. Individu dengan *compassionate empathy* tinggi cenderung memiliki sikap altruistik, toleran, dan memiliki sensitivitas sosial yang baik.

Dalam perspektif *intelligence quotient* (IQ), *compassionate empathy* berkaitan dengan kemampuan kognitif dalam menilai situasi secara rasional sebelum memberikan bantuan. Aspek IQ membantu individu menentukan bentuk bantuan yang tepat, mempertimbangkan konsekuensi tindakan, serta memahami kebutuhan orang lain secara objektif agar bantuan yang diberikan menjadi efektif dan tidak menimbulkan masalah baru.

Secara keseluruhan, *compassionate empathy* yang seimbang antara EQ dan IQ memungkinkan individu memiliki kepedulian sosial yang tinggi sekaligus kemampuan berpikir rasional dalam memberikan pertolongan secara bijaksana dan bertanggung jawab.

#### 6.3.1. Konsep Manajemen Konflik

Konflik adalah proses ketika satu pihak merasa kepentingannya terganggu oleh pihak lain. Menurut **Stephen P. Robbins**, konflik dalam organisasi tidak selalu

negatif, tetapi dapat bersifat fungsional (mendorong inovasi) maupun disfungsional (menghambat kinerja). Sementara itu, model manajemen konflik yang terkenal dikembangkan oleh **Kenneth W. Thomas** dan **Ralph H. Kilmann**, yang dikenal sebagai *Thomas-Kilmann Conflict Mode*.

### **Gaya Manajemen Konflik (Thomas-Kilmann)**

Terdapat lima gaya manajemen konflik yang paling utama yaitu :

#### 1. *Competing* (Kompetisi)

Menang sendiri, tegas, berorientasi kekuasaan. *Competing* atau kompetisi merupakan gaya atau pendekatan dalam menghadapi konflik dengan menekankan pada kemenangan diri sendiri atau pencapaian tujuan secara tegas tanpa mengutamakan kompromi dengan pihak lain. Dalam konteks manajemen dan perilaku organisasi, kompetisi sering digunakan ketika keputusan harus diambil secara cepat, penting, dan membutuhkan ketegasan. Konsep kompetisi dalam strategi organisasi dapat dikaitkan dengan pemikiran **Michael E. Porter**, yang menekankan bahwa keunggulan kompetitif diperoleh melalui strategi diferensiasi, biaya rendah, atau fokus pada segmen pasar tertentu. Dalam perspektif ini, kompetisi bertujuan untuk meningkatkan posisi organisasi dalam persaingan pasar.

Dalam praktik sosial dan kepemimpinan, *competing* menunjukkan sikap *assertive* dan berorientasi pada hasil. Pendekatan ini cocok digunakan dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat, menjaga kepentingan strategis, atau menghadapi tekanan persaingan yang tinggi. Namun, penggunaan gaya kompetisi secara berlebihan dapat menimbulkan konflik, menurunkan kerja sama tim, dan mengurangi hubungan interpersonal.

Secara umum, kompetisi merupakan salah satu pendekatan dalam manajemen konflik yang efektif jika digunakan secara proporsional sesuai dengan situasi dan tujuan yang ingin dicapai.

#### 2. *Collaborating* (Kolaborasi)

Mencari solusi win-win. *Collaborating* atau kolaborasi merupakan gaya penyelesaian konflik yang menekankan pada kerja sama antara pihak-pihak yang terlibat untuk mencapai solusi yang saling menguntungkan. Pendekatan ini bertujuan mencari win-win solution dengan mengintegrasikan kepentingan semua pihak tanpa mengorbankan tujuan utama masing-masing.

Konsep *collaborating* banyak dibahas dalam model manajemen konflik oleh **Kenneth W. Thomas** dan **Ralph H. Kilmann**, yang menjelaskan bahwa kolaborasi merupakan salah satu strategi dalam Thomas-Kilmann Conflict

Mode. Gaya kolaborasi dicirikan oleh tingkat assertiveness dan cooperativeness yang sama-sama tinggi, sehingga mendorong penyelesaian masalah secara terbuka, komunikatif, dan konstruktif.

Dalam praktik organisasi, *collaborating* digunakan ketika permasalahan yang dihadapi sangat penting bagi semua pihak dan membutuhkan pemahaman mendalam untuk menemukan solusi terbaik. Pendekatan ini menuntut keterbukaan, kepercayaan, kemampuan komunikasi yang baik, serta kesediaan untuk mendengarkan pandangan orang lain.

Secara umum, kolaborasi merupakan strategi penyelesaian konflik yang efektif untuk membangun hubungan jangka panjang, meningkatkan kualitas keputusan, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

### 3. *Compromising* (Kompromi)

Masing-masing pihak mengalah sebagian. *Compromising* atau kompromi merupakan gaya manajemen konflik yang dilakukan dengan cara mencari jalan tengah antara kepentingan dua pihak yang bertikai. Pendekatan ini bertujuan untuk mencapai solusi yang dapat diterima bersama, meskipun masing-masing pihak harus mengorbankan sebagian kepentingannya demi tercapainya kesepakatan.

Dalam model manajemen konflik yang dikembangkan oleh **Kenneth W. Thomas** dan **Ralph H. Kilmann**, *compromising* merupakan salah satu gaya dalam Thomas-Kilmann Conflict Mode. Gaya ini memiliki tingkat assertiveness dan cooperativeness yang berada pada tingkat menengah, sehingga mencerminkan keseimbangan antara mempertahankan kepentingan diri dan memperhatikan kepentingan pihak lain.

Pendekatan kompromi sering digunakan dalam situasi ketika waktu penyelesaian konflik terbatas, ketika kedua pihak memiliki kekuatan yang relatif seimbang, atau ketika solusi sementara diperlukan untuk menjaga stabilitas hubungan. Meskipun efektif untuk mencapai kesepakatan cepat, kompromi tidak selalu menghasilkan solusi optimal karena masing-masing pihak mungkin harus mengurangi tuntutan awalnya.

Secara umum, *compromising* merupakan strategi penyelesaian konflik yang praktis dan realistis dalam situasi tertentu, terutama ketika tujuan utama adalah menjaga hubungan kerja dan mencapai kesepakatan yang dapat diterima semua pihak.

### 4. *Avoiding* (Menghindar)

Menghindari konflik. *Avoiding* atau menghindar merupakan gaya manajemen konflik yang ditandai dengan sikap menghindari masalah, menunda

pembahasan konflik, atau tidak terlibat secara langsung dalam penyelesaian konflik. Pendekatan ini biasanya digunakan ketika masalah dianggap tidak terlalu penting, atau ketika individu membutuhkan waktu untuk menenangkan diri sebelum mengambil keputusan.

Dalam model manajemen konflik yang dikembangkan oleh **Kenneth W. Thomas** dan **Ralph H. Kilmann**, *avoiding* termasuk dalam salah satu gaya pada Thomas-Kilmann Conflict Mode. Gaya ini memiliki tingkat *assertiveness* dan *cooperativeness* yang rendah, sehingga individu cenderung menarik diri dari konflik daripada menghadapi atau menyelesaikannya secara langsung.

Pendekatan *avoiding* dapat bermanfaat dalam situasi tertentu, misalnya ketika konflik bersifat emosional, penyelesaian belum memungkinkan, atau ketika diperlukan waktu untuk mengumpulkan informasi yang lebih lengkap. Namun, jika digunakan secara berlebihan, gaya menghindar dapat menyebabkan masalah tidak terselesaikan, menumpuknya konflik, dan menurunkan efektivitas komunikasi dalam organisasi.

Secara umum, *avoiding* merupakan strategi konflik yang dapat digunakan secara situasional, tetapi kurang efektif jika dijadikan pola utama dalam penyelesaian masalah jangka panjang.

##### 5. *Accommodating* (Akomodasi)

Mengalah demi menjaga hubungan. *Accommodating* atau akomodasi merupakan gaya manajemen konflik yang ditandai dengan sikap mengutamakan kepentingan pihak lain dibandingkan kepentingan diri sendiri untuk menjaga hubungan sosial dan menghindari konflik berkepanjangan. Pendekatan ini sering digunakan ketika seseorang lebih mementingkan keharmonisan hubungan daripada memenangkan konflik.

Dalam model manajemen konflik menurut **Kenneth W. Thomas** dan **Ralph H. Kilmann**, *accommodating* termasuk dalam Thomas-Kilmann Conflict Mode. Gaya ini memiliki tingkat *assertiveness* yang rendah tetapi *cooperativeness* yang tinggi, sehingga individu cenderung mengalah atau memenuhi kepentingan orang lain.

Pendekatan akomodasi biasanya digunakan dalam situasi ketika masalah yang dihadapi dianggap tidak terlalu penting bagi diri sendiri, ketika menjaga hubungan jangka panjang lebih prioritas, atau ketika salah satu pihak memiliki posisi yang lebih kuat. Namun, jika digunakan secara berlebihan, gaya akomodasi dapat menyebabkan individu merasa tertekan,

kurang percaya diri, atau mengorbankan kepentingan pribadi secara terus-menerus.

Secara umum, *accommodating* merupakan strategi konflik yang efektif untuk menjaga harmoni sosial dan hubungan interpersonal, tetapi perlu digunakan secara seimbang agar tidak merugikan kepentingan individu dalam jangka panjang.



### Hubungan Empati dan Manajemen Konflik

Empati memiliki peran penting dalam efektivitas manajemen konflik karena:

- ✓ Membantu memahami sudut pandang pihak lain
- ✓ Mengurangi kesalahpahaman
- ✓ Meningkatkan komunikasi terbuka
- ✓ Mendorong solusi kolaboratif

Pemimpin yang memiliki empati tinggi cenderung memilih pendekatan kolaboratif dibandingkan kompetitif.

### Peran Empati dalam Kepemimpinan dan Organisasi

Dalam konteks kepemimpinan:

- Empati meningkatkan kualitas hubungan kerja
- Mengurangi stres dan ketegangan tim
- Meningkatkan kepuasan kerja
- Mendukung terciptanya budaya organisasi yang harmonis

Empati juga menjadi fondasi dalam servant leadership dan transformational leadership.

### Implikasi dalam Era Globalisasi

Dalam organisasi modern yang multikultural:

- ✓ Empati membantu memahami perbedaan budaya
- ✓ Mengurangi konflik lintas generasi
- ✓ Meningkatkan efektivitas komunikasi global
- ✓ Mendukung terciptanya lingkungan kerja inklusif

Empati merupakan kemampuan penting dalam kepemimpinan yang berperan signifikan dalam manajemen konflik organisasi. Pemimpin yang empatik mampu mengelola konflik secara konstruktif dan menciptakan solusi kolaboratif, sehingga meningkatkan efektivitas dan keharmonisan organisasi.

## BAB VII

### LEADERSHIP DAN BUDAYA ORGANISASI



1. Kepemimpinan dan Nilai Organisasi
2. Peran Pemimpin dalam Membangun Budaya Kerja
3. Etika Kepemimpinan

#### 7.1. Kepemimpinan dan Nilai Organisasi

##### Pengertian Nilai Organisasi

Nilai organisasi adalah keyakinan dasar, prinsip, dan standar perilaku yang menjadi pedoman dalam bertindak serta mengambil keputusan dalam organisasi. Menurut **Edgar H. Schein**, nilai organisasi merupakan bagian dari budaya organisasi yang berada pada tingkat “espoused values”, yaitu nilai yang secara sadar dianut dan dinyatakan oleh organisasi. Sedangkan **Stephen P. Robbins** menyatakan bahwa nilai organisasi adalah sistem makna bersama yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain.

##### Peran Kepemimpinan dalam Pembentukan Nilai Organisasi

Kepemimpinan memiliki peran strategis dalam:

1. Menentukan Arah Nilai  
Pemimpin menetapkan visi, misi, dan prinsip organisasi.
2. Menjadi Role Model  
Perilaku pemimpin mencerminkan nilai yang dianut organisasi.
3. Menginternalisasi Nilai  
Melalui komunikasi, pelatihan, dan budaya kerja.
4. Memperkuat Budaya Organisasi  
Melalui sistem penghargaan dan evaluasi kinerja.

Menurut Schein, pemimpin adalah pencipta utama budaya dan nilai organisasi, terutama pada tahap awal pembentukan organisasi.

## Hubungan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Nilai organisasi merupakan fondasi dari budaya organisasi. Kepemimpinan berperan dalam:

- Membangun norma kerja
- Menentukan standar etika
- Mengarahkan perilaku anggota
- Membentuk identitas organisasi

Pemimpin yang konsisten terhadap nilai organisasi akan memperkuat integritas dan kredibilitas organisasi.

## Jenis Nilai Organisasi

Beberapa nilai yang umum diterapkan dalam organisasi modern:

1. Integritas
2. Profesionalisme
3. Transparansi
4. Akuntabilitas
5. Inovasi
6. Pelayanan Prima

Dalam konteks sektor publik, nilai organisasi berkaitan erat dengan prinsip good governance.

## Gaya Kepemimpinan dan Nilai Organisasi

Hubungan yang mengarahkan gaya kepemimpinan dengan nilai organisasi meliputi kepemimpinan pada hal-hal berikut ini:

### 1. Transformational Leadership

Membentuk nilai perubahan dan inovasi.

*Transformational leadership* atau kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada upaya menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan anggota organisasi untuk mencapai perubahan positif serta meningkatkan kinerja secara optimal. Pemimpin transformasional tidak hanya menekankan pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan potensi dan komitmen jangka panjang anggota organisasi.

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh **James MacGregor Burns**, yang membedakan kepemimpinan transformasional dan transaksional. Teori ini kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh **Bernard M. Bass**, yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi utama, yaitu:

1. **Idealized Influence** – Pemimpin menjadi teladan bagi bawahan melalui integritas, kepercayaan, dan nilai moral yang kuat.

2. **Inspirational Motivation** – Pemimpin mampu membangkitkan semangat dan motivasi anggota organisasi melalui visi yang jelas dan inspiratif.
3. **Intellectual Stimulation** – Pemimpin mendorong kreativitas, inovasi, dan pemikiran kritis dalam menyelesaikan masalah.
4. **Individualized Consideration** – Pemimpin memberikan perhatian terhadap kebutuhan, potensi, dan pengembangan individu anggota organisasi.

Kepemimpinan transformasional sangat efektif diterapkan dalam organisasi yang membutuhkan perubahan, inovasi, dan pengembangan sumber daya manusia. Gaya kepemimpinan ini mampu meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja tim melalui pendekatan motivasional dan partisipatif.

Secara umum, transformational leadership merupakan model kepemimpinan modern yang menekankan perubahan positif organisasi melalui inspirasi, pengembangan potensi manusia, dan penciptaan lingkungan kerja yang inovatif.

Servant Leadership

Menanamkan nilai empati dan pelayanan.

## 2. Ethical Leadership

Menekankan nilai moral dan integritas.

*Ethical leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada penerapan nilai moral, integritas, kejujuran, tanggung jawab, dan keadilan dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam perilaku sehari-hari pemimpin. Pemimpin yang menerapkan ethical leadership berperan sebagai teladan dalam membangun budaya organisasi yang berlandaskan norma etika.

Konsep *ethical leadership* banyak dikembangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh **Michael E. Brown**, yang menjelaskan bahwa ethical leadership mencakup dua dimensi utama, yaitu moral person dan moral manager. Sebagai moral person, pemimpin menunjukkan karakter pribadi yang jujur, dapat dipercaya, dan konsisten dengan nilai moral. Sebagai moral manager, pemimpin berperan dalam menegakkan standar etika organisasi melalui komunikasi nilai-nilai moral, pengawasan perilaku, dan pemberian contoh nyata.

Ethical leadership juga berkaitan dengan pengembangan lingkungan kerja yang adil dan transparan. Pemimpin etis akan menghindari penyalahgunaan kekuasaan, diskriminasi, dan praktik yang merugikan organisasi maupun masyarakat. Pendekatan ini sangat penting dalam

membangun kepercayaan karyawan serta meningkatkan reputasi organisasi.

Secara umum, *ethical leadership* merupakan model kepemimpinan yang mengintegrasikan aspek moralitas dalam praktik manajemen sehingga menciptakan organisasi yang sehat, adil, dan berkelanjutan.

### 3. Visionary Leadership

Menanamkan nilai orientasi masa depan.

*Visionary leadership* atau kepemimpinan visioner merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam merumuskan, mengkomunikasikan, dan mengarahkan organisasi menuju masa depan yang lebih baik melalui visi yang jelas dan inspiratif. Pemimpin visioner mampu melihat peluang jangka panjang serta mendorong anggota organisasi untuk bekerja mencapai tujuan strategis.

Konsep kepemimpinan visioner berkaitan dengan pemikiran perubahan organisasi yang dikembangkan oleh **John P. Kotter**, yang menekankan pentingnya membangun visi sebagai tahap awal dalam proses perubahan organisasi. Pemimpin visioner tidak hanya fokus pada kondisi saat ini, tetapi juga mampu merancang arah perkembangan organisasi di masa depan.

Ciri-ciri utama *visionary leadership* antara lain memiliki pandangan strategis, kemampuan inovasi, keterampilan komunikasi yang kuat, serta kemampuan memotivasi anggota organisasi untuk mendukung visi yang telah ditetapkan. Pemimpin visioner mendorong terciptanya budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan dan tantangan lingkungan eksternal.

Secara umum, *visionary leadership* merupakan model kepemimpinan yang sangat penting dalam menghadapi dinamika global karena mampu mengarahkan organisasi untuk berkembang secara berkelanjutan melalui perencanaan strategis dan inspirasi masa depan. Pemimpin yang efektif tidak hanya menetapkan nilai, tetapi juga menghidupkannya dalam praktik sehari-hari.

### Tantangan Implementasi Nilai Organisasi

- a. Inkonsistensi perilaku pemimpin
- b. Budaya lama yang sulit berubah
- c. Kurangnya sosialisasi nilai
- d. Sistem penghargaan yang tidak selaras

Untuk itu, diperlukan kepemimpinan yang konsisten, komunikatif, dan berintegritas.

## Relevansi dalam Era Globalisasi

Dalam era globalisasi dan digitalisasi:

- ✓ Nilai organisasi menjadi pembeda daya saing
- ✓ Meningkatkan kepercayaan publik
- ✓ Mendorong inovasi berkelanjutan
- ✓ Menguatkan reputasi institusi

Nilai organisasi yang kuat membantu organisasi bertahan dalam lingkungan yang dinamis. Kepemimpinan memiliki peran sentral dalam membentuk, menanamkan, dan menjaga nilai organisasi. Nilai organisasi menjadi fondasi budaya kerja yang memengaruhi perilaku, kinerja, dan reputasi organisasi. Pemimpin yang konsisten terhadap nilai akan menciptakan organisasi yang berintegritas dan berkelanjutan. **Budaya Kerja** yang dapat digunakan sebagai bahan ajar maupun landasan teori penelitian.

## 7.2. Peran Pemimpin dalam Membangun Budaya Kerja

### Pengertian Budaya Kerja

Budaya kerja adalah seperangkat nilai, norma, kebiasaan, dan pola perilaku yang berkembang dalam organisasi dan menjadi pedoman dalam bekerja. Menurut **Edgar H. Schein**, budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok dalam proses belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Sedangkan **Stephen P. Robbins** menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakannya dari organisasi lain.

### 7.2.1. Peran Strategis Pemimpin dalam Pembentukan Budaya Kerja

Pemimpin memiliki peran sentral dalam membentuk dan menginternalisasikan budaya kerja melalui:

#### 1. Penetapan Nilai dan Visi

Pemimpin menentukan visi, misi, dan nilai inti organisasi.

#### 2. Role Model (Teladan)

Perilaku pemimpin menjadi contoh nyata bagi anggota organisasi.

#### 3. Sosialisasi Budaya

Melalui pelatihan, komunikasi, dan kebijakan organisasi.

#### 4. Sistem Reward dan Punishment

Budaya diperkuat melalui sistem penghargaan dan evaluasi.

#### 5. Pengambilan Keputusan

Keputusan strategis mencerminkan nilai yang dianut organisasi.

Menurut Schein, mekanisme utama pembentukan budaya adalah melalui perhatian, reaksi, dan tindakan pemimpin terhadap berbagai situasi organisasi.

### Tahapan Membangun Budaya Kerja

1. **Perumusan Nilai Inti (Core Values)**
2. **Internalisasi dan Komunikasi Intensif**

### 3. Implementasi dalam Sistem Kerja

### 4. Evaluasi dan Penguatan Budaya

Budaya kerja tidak terbentuk secara instan, tetapi melalui proses berkelanjutan.

### Gaya Kepemimpinan yang Mendukung Budaya Kerja Positif

1. Transformational Leadership  
Mendorong budaya inovatif dan adaptif.
2. Servant Leadership  
Membentuk budaya empati dan pelayanan.
3. Ethical Leadership  
Menanamkan budaya integritas dan transparansi.
4. Visionary Leadership  
Mengarahkan budaya menuju tujuan jangka panjang.

### Dampak Budaya Kerja terhadap Organisasi

Budaya kerja yang kuat akan:

- ✓ Meningkatkan kinerja organisasi
- ✓ Meningkatkan kepuasan kerja
- ✓ Mengurangi konflik internal
- ✓ Meningkatkan kualitas pelayanan publik
- ✓ Meningkatkan loyalitas dan komitmen

### Tantangan dalam Membangun Budaya Kerja

1. Resistensi terhadap perubahan
2. Inkonsistensi perilaku pimpinan
3. Kurangnya komunikasi nilai
4. Perbedaan generasi dan latar belakang

Pemimpin harus konsisten, komunikatif, dan adaptif untuk mengatasi tantangan tersebut.

### Relevansi dalam Era Globalisasi

Dalam era globalisasi dan transformasi digital:

- ✓ Budaya kerja harus adaptif dan inovatif
- ✓ Kolaborasi lintas budaya semakin penting
- ✓ Transparansi dan akuntabilitas menjadi tuntutan publik

Pemimpin berperan sebagai arsitek budaya yang mampu menyesuaikan organisasi dengan dinamika global. Pemimpin memiliki peran utama dalam membangun budaya kerja melalui penetapan nilai, keteladanan, sistem organisasi, serta komunikasi yang konsisten. Budaya kerja yang kuat menjadi fondasi keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan dan persaingan global.

## 7.4. Etika Kepemimpinan

### Pengertian Etika Kepemimpinan

Etika kepemimpinan adalah prinsip moral dan standar perilaku yang menjadi pedoman bagi pemimpin dalam menjalankan kekuasaan, mengambil keputusan, dan berinteraksi dengan anggota organisasi. Menurut **George R. Terry**, kepemimpinan yang efektif tidak hanya ditentukan oleh kemampuan manajerial, tetapi juga oleh integritas dan moralitas pemimpin. Sedangkan **Joanne B. Ciulla** menyatakan bahwa inti dari kepemimpinan adalah hubungan moral antara pemimpin dan pengikutnya, sehingga etika menjadi fondasi utama kepemimpinan yang sah. Menurut **Brown** dan **Linda K. Treviño**, ethical leadership adalah demonstrasi perilaku normatif yang sesuai melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, serta promosi perilaku tersebut melalui komunikasi dan pengambilan keputusan.



### Prinsip-Prinsip Etika Kepemimpinan

Beberapa prinsip utama dalam etika kepemimpinan meliputi:

1. Integritas  
Konsistensi antara perkataan dan perbuatan.
2. Kejujuran  
Transparansi dalam komunikasi dan keputusan.
3. Keadilan  
Tidak diskriminatif dan objektif.
4. Akuntabilitas  
Bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan.
5. Kepedulian (*Care*)  
Memperhatikan kesejahteraan anggota organisasi.

### Dimensi Ethical Leadership

Menurut Brown & Treviño (2006), dimensi ethical leadership mencakup:

## 1. Moral Person

- Jujur
- Dapat dipercaya
- Berintegritas

## 2. Moral Manager

- Menegakkan standar etika
- Memberikan contoh
- Menggunakan reward & punishment berbasis etika

### Peran Etika dalam Kepemimpinan Organisasi

Etika kepemimpinan berperan dalam:

- ✓ Membangun kepercayaan organisasi
- ✓ Meningkatkan reputasi institusi
- ✓ Mengurangi praktik korupsi
- ✓ Meningkatkan kualitas pelayanan publik
- ✓ Mendorong budaya organisasi yang sehat

Dalam konteks sektor publik, etika kepemimpinan menjadi dasar penerapan *good governance*.

### Tantangan Etika Kepemimpinan

1. Konflik kepentingan
2. Tekanan politik dan kekuasaan
3. Penyalahgunaan wewenang
4. Kurangnya pengawasan

Oleh karena itu, dibutuhkan sistem pengendalian internal dan budaya integritas.

### Etika Kepemimpinan dalam Era Globalisasi

Dalam era globalisasi dan digitalisasi:

- ✓ Transparansi publik semakin tinggi
- ✓ Tuntutan akuntabilitas meningkat
- ✓ Pengawasan masyarakat lebih kuat
- ✓ Reputasi organisasi mudah terpengaruh

Pemimpin yang tidak beretika akan dengan cepat kehilangan legitimasi publik. Etika kepemimpinan merupakan fondasi moral dalam menjalankan fungsi kepemimpinan. Pemimpin yang berintegritas, adil, dan akuntabel akan membangun kepercayaan dan budaya organisasi yang sehat. Dalam konteks organisasi modern dan sektor publik, etika kepemimpinan menjadi syarat utama tercapainya tata kelola yang baik dan berkelanjutan.

## BAB VIII

### DIGITAL LEADERSHIP DAN ERA DISRUPSI



1. Kepemimpinan di era digital
2. *Agile leadership*
3. Kepemimpinan dan transformasi digital

#### 8.1. Kepemimpinan di Era Digital

Era digital ditandai oleh perkembangan teknologi informasi, kecerdasan buatan, big data, otomatisasi, serta transformasi model bisnis dan pelayanan publik. Perubahan ini menuntut organisasi untuk beradaptasi secara cepat dan inovatif. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan tidak lagi hanya berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia secara konvensional, tetapi juga pada kemampuan memimpin transformasi digital secara strategis dan berkelanjutan.

Kepemimpinan di era digital adalah kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi, mengelola perubahan, membangun budaya inovatif, serta menciptakan nilai tambah melalui transformasi digital.

### 8.1.1. Konsep Kepemimpinan Digital (Digital Leadership)

Menurut **Manuel Castells**, masyarakat modern telah memasuki era *network society*, di mana teknologi digital menjadi struktur utama dalam kehidupan sosial dan ekonomi. Hal ini menuntut model kepemimpinan yang adaptif terhadap jaringan dan kolaborasi digital. Sementara itu, **Erik Brynjolfsson** dan **Andrew McAfee** dalam karya mereka *The Second Machine Age* menekankan bahwa revolusi digital mengubah cara organisasi bekerja dan bersaing, sehingga kepemimpinan harus mampu mengintegrasikan teknologi dengan strategi organisasi. Kepemimpinan digital bukan hanya tentang penggunaan teknologi, tetapi tentang pola pikir (*digital mindset*), inovasi, dan kemampuan mengelola perubahan berbasis teknologi.

#### Karakteristik Kepemimpinan di Era Digital

Pemimpin di era digital memiliki beberapa karakteristik utama:

1. Digital Mindset  
Berpikir terbuka terhadap teknologi dan inovasi.
2. Adaptif dan Agile  
Mampu merespons perubahan secara cepat dan fleksibel.
3. Berbasis Data (Data-Driven Decision Making)  
Menggunakan analisis data dalam pengambilan keputusan.
4. Kolaboratif dan Jaringan Luas  
Memanfaatkan teknologi untuk membangun kolaborasi lintas sektor.
5. Visioner dalam Transformasi Digital  
Mampu merancang strategi digital jangka panjang.

#### Peran Pemimpin dalam Transformasi Digital

Pemimpin memiliki peran strategis dalam:

1. Menyusun visi transformasi digital
2. Mendorong inovasi dan kreativitas
3. Mengelola resistensi terhadap perubahan teknologi
4. Mengembangkan kompetensi digital SDM
5. Membangun budaya kerja berbasis teknologi

Tanpa kepemimpinan yang kuat, transformasi digital sering mengalami kegagalan karena resistensi organisasi.

#### Tantangan Kepemimpinan di Era Digital

Beberapa tantangan utama:

1. Disrupsi teknologi yang cepat

2. Ancaman keamanan siber
3. Kesenjangan kompetensi digital
4. Resistensi terhadap perubahan
5. Kompleksitas lingkungan global

Pemimpin harus memiliki kecerdasan emosional dan kemampuan manajemen perubahan yang baik untuk mengatasi tantangan tersebut.

### Hubungan Kepemimpinan Digital dengan Kinerja Organisasi

Kepemimpinan digital yang efektif dapat:

- ✓ Meningkatkan inovasi organisasi
- ✓ Mempercepat pelayanan publik berbasis digital
- ✓ Meningkatkan efisiensi operasional
- ✓ Meningkatkan daya saing global
- ✓ Mendorong budaya kerja modern

Dalam sektor publik, kepemimpinan digital mendukung implementasi *e-government* dan *good governance*.

### Implikasi dalam Konteks Globalisasi

Di era globalisasi:

- Organisasi bersaing secara global
- Teknologi menjadi faktor pembeda
- Transparansi publik meningkat
- Kolaborasi lintas negara semakin mudah

Kepemimpinan digital menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam menghadapi persaingan dan dinamika global. Kepemimpinan di era digital merupakan kemampuan strategis dalam mengintegrasikan teknologi, inovasi, dan manajemen perubahan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang memiliki digital mindset, adaptif, dan visioner akan mampu membawa organisasi bertahan dan berkembang di tengah disrupsi teknologi dan globalisasi.

## 8.2. Agile Leadership

Perkembangan lingkungan organisasi yang semakin dinamis, kompleks, dan penuh ketidakpastian menuntut model kepemimpinan yang fleksibel dan responsif. Perubahan teknologi, globalisasi, serta dinamika kebutuhan pelanggan mendorong organisasi untuk bergerak lebih cepat dan adaptif. Dalam konteks ini, lahirlah konsep *Agile Leadership*. *Agile Leadership* merupakan pendekatan kepemimpinan yang

menekankan fleksibilitas, kolaborasi, kecepatan respons, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan secara berkelanjutan.

### Konsep Dasar Agile Leadership

Konsep agile pertama kali populer melalui *Agile Manifesto* dalam pengembangan perangkat lunak pada tahun 2001. Salah satu tokoh yang banyak membahas transformasi organisasi berbasis agile adalah **Jeff Sutherland**, yang menekankan pentingnya tim yang otonom, kolaboratif, dan adaptif. Dalam konteks kepemimpinan, agile leadership tidak lagi berorientasi pada kontrol ketat dan hierarki kaku, tetapi pada pemberdayaan tim, eksperimen, dan pembelajaran berkelanjutan.



utan.

### Karakteristik Agile Leadership

Agile leadership memiliki beberapa karakteristik utama:

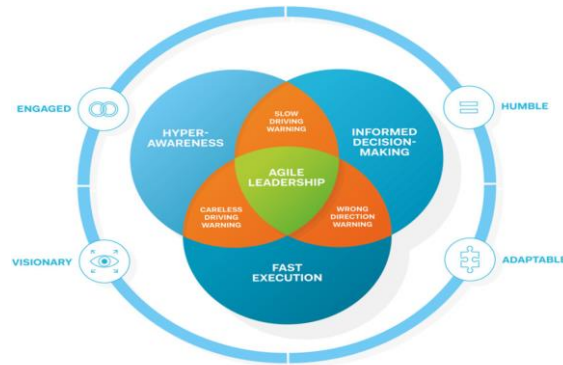
1. Adaptif terhadap Perubahan  
Pemimpin mampu merespons perubahan lingkungan dengan cepat tanpa kehilangan arah strategis.
2. Berorientasi pada Kolaborasi  
Mendorong kerja tim lintas fungsi dan komunikasi terbuka.
3. Empowerment (Pemberdayaan Tim)  
Memberikan kepercayaan dan otonomi kepada anggota tim untuk mengambil keputusan.
4. Iteratif dan Eksperimental  
Menggunakan pendekatan percobaan (*trial and error*) serta perbaikan berkelanjutan.
5. Fokus pada Nilai dan Hasil  
Menekankan penciptaan nilai bagi pelanggan dan stakeholder.

### Peran Agile Leader dalam Organisasi

Seorang agile leader berperan sebagai:

1. *Facilitator*, bukan hanya pengarah
2. *Coach*, yang membimbing tim berkembang
3. *Change Agent*, penggerak transformasi
4. *Problem Solver*, yang cepat dalam pengambilan keputusan
- 5.

*Agile leader* lebih banyak mendengarkan, memberikan umpan balik, dan menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis (*psychological safety*).



© 2017 metaBerating and IMD

## Perbedaan Kepemimpinan Tradisional dan Agile

Kepemimpinan Tradisional	Agile Leadership
Hierarkis dan birokratis	Fleksibel dan kolaboratif
Pengambilan keputusan terpusat	Desentralisasi keputusan
Perencanaan jangka panjang yang kaku	Perencanaan adaptif dan iteratif
Fokus pada kontrol	Fokus pada pemberdayaan

## Tantangan Agile Leadership

Beberapa tantangan dalam implementasinya:

1. Budaya organisasi yang masih kaku
2. Resistensi terhadap perubahan
3. Kurangnya kompetensi kolaboratif
4. Ketidaksiapan manajemen menengah
5. Ketidakjelasan visi strategis

Tanpa dukungan budaya organisasi yang mendukung, agile leadership sulit berjalan efektif.

## Relevansi Agile Leadership di Era Digital

Agile leadership sangat relevan dengan transformasi digital karena:

- ✓ Perubahan teknologi yang cepat
- ✓ Kompetisi global yang dinamis
- ✓ Kebutuhan inovasi berkelanjutan
- ✓ Model kerja hybrid dan remote

Organisasi modern membutuhkan pemimpin yang mampu bergerak cepat tanpa kehilangan arah strategis. *Agile Leadership* merupakan model kepemimpinan yang responsif, kolaboratif, dan adaptif terhadap perubahan. Pendekatan ini menekankan pemberdayaan tim, inovasi berkelanjutan, serta kemampuan belajar dari pengalaman. Dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian, agile leadership menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam menjaga daya saing dan keberlanjutan.

#### 8.4. Kepemimpinan dan Transformasi Digital

Transformasi digital merupakan proses perubahan mendasar dalam organisasi melalui pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan kinerja, efisiensi, inovasi, dan nilai bagi pelanggan maupun masyarakat. Transformasi ini tidak hanya menyangkut perubahan sistem teknologi, tetapi juga menyentuh aspek strategi, budaya organisasi, struktur kerja, dan pola kepemimpinan. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan memiliki peran sentral sebagai pengarah visi, penggerak perubahan, dan penjamin keberhasilan implementasi transformasi digital.

##### Konsep Transformasi Digital

Transformasi digital bukan sekadar digitalisasi (mengubah sistem manual menjadi sistem elektronik), tetapi perubahan menyeluruh dalam model bisnis dan tata kelola organisasi. Menurut **Erik Brynjolfsson** dan **Andrew McAfee**, revolusi digital mengubah cara organisasi menciptakan nilai melalui otomatisasi, big data, dan kecerdasan buatan. Sementara itu, **Manuel Castells** menekankan bahwa masyarakat modern telah menjadi *network society*, di mana teknologi digital menjadi fondasi utama interaksi sosial dan ekonomi. Dengan demikian, transformasi digital adalah perubahan strategis berbasis teknologi yang mengubah cara organisasi beroperasi dan bersaing.

##### Peran Kepemimpinan dalam Transformasi Digital

Keberhasilan transformasi digital sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Pemimpin memiliki beberapa peran strategis, yaitu:

### 1. Menetapkan Visi Digital

Pemimpin harus memiliki visi yang jelas tentang arah transformasi dan bagaimana teknologi mendukung tujuan organisasi.

### 2. Mengelola Perubahan (Change Management)

Transformasi digital sering menimbulkan resistensi. Pemimpin harus mampu mengelola perubahan budaya dan perilaku kerja.

### 3. Mendorong Inovasi

Pemimpin menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas dan eksperimen.

### 4. Mengembangkan Kompetensi Digital SDM

Investasi dalam pelatihan dan pengembangan keterampilan digital sangat penting.

### 5. Menjamin Tata Kelola dan Keamanan Data

Pemimpin memastikan penggunaan teknologi tetap sesuai dengan prinsip etika dan keamanan.

## Karakteristik Pemimpin dalam Transformasi Digital

Pemimpin yang efektif dalam transformasi digital memiliki karakteristik:

- Digital mindset
- Visioner dan inovatif
- Adaptif terhadap perubahan
- Berbasis data dalam pengambilan keputusan
- Kolaboratif lintas fungsi

Kepemimpinan yang kaku dan birokratis cenderung menghambat transformasi digital.

## Tantangan dalam Transformasi Digital

Beberapa tantangan yang dihadapi pemimpin:

- △ Resistensi karyawan terhadap teknologi baru
- △ Keterbatasan kompetensi digital
- △ Investasi teknologi yang besar
- △ Ancaman keamanan siber
- △ Perubahan regulasi dan kebijakan

Pemimpin perlu memiliki kecerdasan emosional dan kemampuan strategis untuk mengatasi tantangan tersebut.

## Dampak Transformasi Digital terhadap Organisasi

Transformasi digital yang dipimpin secara efektif dapat:

- ✓ Meningkatkan efisiensi operasional
- ✓ Meningkatkan kualitas pelayanan publik
- ✓ Mempercepat proses pengambilan keputusan
- ✓ Meningkatkan daya saing
- ✓ Mendorong inovasi berkelanjutan

Dalam sektor publik, transformasi digital mendukung implementasi e-government dan peningkatan transparansi.

### Implikasi Teoretis dan Penelitian

Secara konseptual, hubungan antara kepemimpinan dan transformasi digital dapat dirumuskan sebagai:

Kepemimpinan Visioner → Budaya Inovatif → Transformasi Digital →  
Kinerja Organisasi

Dalam penelitian kuantitatif, variabel kepemimpinan dapat diukur melalui indikator:

- Visi digital
- Komitmen perubahan
- Dukungan inovasi
- Pemberdayaan karyawan
- Orientasi teknologi

Kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam keberhasilan transformasi digital. Pemimpin yang visioner, adaptif, dan berorientasi pada inovasi mampu mengarahkan organisasi menghadapi disrupsi teknologi dan meningkatkan daya saing. Transformasi digital bukan hanya perubahan teknologi, tetapi perubahan budaya dan strategi yang membutuhkan kepemimpinan yang kuat dan progresif.

**BAB IX**  
**GENDER DAN KEPEMIMPINAN**



1. Kepemimpinan Perempuan
2. Tantangan dan Peluang
3. Perspektif Kepemimpinan Inklusif

## 9.1. Kepemimpinan Perempuan

Kepemimpinan perempuan merupakan fenomena yang semakin mendapat perhatian dalam kajian manajemen dan administrasi publik. Seiring meningkatnya partisipasi perempuan dalam berbagai sektor strategis—baik pemerintahan, pendidikan, bisnis, maupun organisasi sosial—peran perempuan dalam kepemimpinan menunjukkan kontribusi signifikan terhadap kinerja dan budaya organisasi. Kepemimpinan perempuan tidak hanya berbicara tentang jenis kelamin pemimpin, tetapi juga tentang karakteristik, gaya, nilai, dan pendekatan kepemimpinan yang seringkali menonjolkan empati, kolaborasi, dan komunikasi interpersonal yang kuat.

### 9.1.1. Konsep Kepemimpinan Perempuan

Dalam literatur manajemen, kepemimpinan perempuan sering dikaitkan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif. Menurut **Bernard M. Bass**, kepemimpinan transformasional menekankan inspirasi, motivasi, dan pengembangan bawahan. Penelitian menunjukkan bahwa banyak perempuan cenderung mengadopsi pendekatan ini secara natural melalui komunikasi interpersonal dan pemberdayaan tim. Sementara itu, **Alice H. Eagly** dalam teori *Role Congruity* menjelaskan bahwa ekspektasi sosial terhadap perempuan sering membentuk gaya kepemimpinan yang lebih kooperatif dan relasional dibandingkan gaya yang otoritatif. Dengan demikian, kepemimpinan perempuan sering diasosiasikan dengan pendekatan yang humanis dan inklusif.

### 9.1.2. Karakteristik Kepemimpinan Perempuan

Beberapa karakteristik yang sering ditemukan dalam kepemimpinan perempuan antara lain:

1. Empati Tinggi  
Mampu memahami kebutuhan dan perasaan anggota organisasi.

2. Komunikatif dan Partisipatif  
Mendorong dialog terbuka dan pengambilan keputusan bersama.
3. Kolaboratif  
Mengutamakan kerja tim dan sinergi.
4. Berorientasi pada Pengembangan SDM  
Fokus pada pembinaan dan mentoring.
5. Integritas dan Ketelitian  
Cenderung berhati-hati dalam pengambilan keputusan.

### **Tantangan Kepemimpinan Perempuan**

Meskipun kontribusinya signifikan, perempuan dalam posisi kepemimpinan sering menghadapi berbagai tantangan, seperti:

- △ Stereotip gender
- △ Glass ceiling (hambatan struktural karier)
- △ Konflik peran antara pekerjaan dan keluarga
- △ Bias dalam proses promosi

Konsep *glass ceiling* menggambarkan hambatan tidak terlihat yang menghalangi perempuan mencapai posisi puncak dalam organisasi.

### **Kontribusi Kepemimpinan Perempuan terhadap Organisasi**

Berbagai studi menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan dapat:

- ✓ Meningkatkan kepuasan kerja
- ✓ Meningkatkan budaya kolaboratif
- ✓ Mengurangi konflik internal
- ✓ Mendorong keberagaman dan inklusi
- ✓ Meningkatkan reputasi organisasi

Dalam sektor publik, kepemimpinan perempuan sering dikaitkan dengan peningkatan pelayanan yang lebih responsif dan berorientasi pada masyarakat.

### **Kepemimpinan Perempuan dalam Perspektif Global**

Beberapa tokoh perempuan dunia menunjukkan efektivitas kepemimpinan yang inklusif dan humanis, seperti:

- **Angela Merkel** – dikenal dengan kepemimpinan yang rasional dan stabil.
- **Jacinda Ardern** – dikenal dengan pendekatan empatik dan komunikatif.
- **Sri Mulyani Indrawati** – dikenal dengan integritas dan profesionalisme dalam tata kelola keuangan negara.

Contoh tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan mampu berkontribusi signifikan dalam konteks global maupun nasional.

### **Implikasi Teoretis dan Penelitian**

Dalam penelitian, kepemimpinan perempuan dapat dikaji melalui variabel:

- Gaya kepemimpinan transformasional
- Empati dan kecerdasan emosional
- Komunikasi partisipatif
- Pengaruh terhadap kinerja organisasi
- Dampak terhadap budaya kerja

Model konseptual yang dapat digunakan misalnya:

Kepemimpinan Perempuan → Budaya Organisasi → Kinerja Organisasi

Kepemimpinan perempuan merupakan bentuk kepemimpinan yang menonjolkan empati, kolaborasi, dan pendekatan partisipatif. Meskipun menghadapi berbagai tantangan struktural dan sosial, perempuan telah membuktikan kapasitasnya dalam memimpin organisasi secara efektif dan berkelanjutan. Dalam era modern yang menekankan inklusivitas dan kolaborasi, kepemimpinan perempuan menjadi aset strategis bagi organisasi.

## 9.2. Tantangan dan Peluang dalam Kepemimpinan Modern

Perkembangan globalisasi, revolusi industri 4.0, dan transformasi digital telah mengubah secara signifikan lanskap organisasi. Pemimpin saat ini dihadapkan pada lingkungan yang dinamis, kompleks, dan penuh ketidakpastian (*VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Dalam situasi tersebut, kepemimpinan tidak hanya dituntut untuk mampu bertahan, tetapi juga mampu mengidentifikasi peluang strategis untuk pertumbuhan dan inovasi. Tantangan dan peluang merupakan dua sisi yang tidak terpisahkan dalam dinamika kepemimpinan modern.

### Tantangan Kepemimpinan Modern

#### 1. Perubahan Teknologi yang Cepat

Disrupsi teknologi menuntut pemimpin untuk terus belajar dan beradaptasi terhadap inovasi baru.

#### 2. Globalisasi dan Persaingan Ketat

Organisasi bersaing tidak hanya secara lokal, tetapi juga global.

#### 3. Perubahan Pola Kerja

Model kerja hybrid dan remote membutuhkan pola komunikasi dan pengawasan yang berbeda.

#### 4. Keberagaman Generasi dalam Organisasi

Pemimpin harus mampu mengelola generasi Baby Boomers, Gen X, Milenial, hingga Gen Z dengan karakteristik berbeda.

#### 5. Krisis dan Ketidakpastian

Pandemi dan krisis global menunjukkan pentingnya kepemimpinan yang adaptif dan tangguh.

Menurut **John P. Kotter**, kegagalan dalam memimpin perubahan sering terjadi karena kurangnya urgensi dan visi yang jelas. Hal ini menjadi tantangan utama dalam era perubahan cepat.

### Peluang dalam Kepemimpinan Modern

Di balik tantangan, terdapat berbagai peluang strategis, antara lain:

#### 1. Inovasi Berbasis Teknologi

Pemimpin dapat memanfaatkan digitalisasi untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan.

#### 2. Kolaborasi Global

Teknologi memungkinkan kerja sama lintas negara dan sektor.

#### 3. Pengembangan SDM Berkelanjutan

Platform pembelajaran digital membuka peluang peningkatan kompetensi.

#### 4. Kepemimpinan Inklusif

Kesadaran akan keberagaman dan kesetaraan gender memberikan peluang bagi kepemimpinan yang lebih partisipatif.

### **5. Transparansi dan Akuntabilitas**

Teknologi mendukung tata kelola yang lebih terbuka dan akuntabel.

### **Strategi Menghadapi Tantangan dan Memanfaatkan Peluang**

Agar tantangan dapat diubah menjadi peluang, pemimpin perlu:

- Memiliki visi strategis yang jelas
- Menerapkan manajemen perubahan secara sistematis
- Mengembangkan budaya inovasi
- Meningkatkan kecerdasan emosional
- Mengoptimalkan teknologi dan data

Pemimpin yang adaptif mampu melihat perubahan bukan sebagai ancaman, melainkan sebagai momentum transformasi.

### **Implikasi bagi Organisasi**

Organisasi yang mampu mengelola tantangan dan peluang secara efektif akan:

- ✓ Meningkatkan daya saing
- ✓ Memperkuat reputasi
- ✓ Meningkatkan kinerja organisasi
- ✓ Membangun budaya kerja yang resilient
- ✓ Menjamin keberlanjutan organisasi

Sebaliknya, organisasi yang gagal beradaptasi berisiko mengalami stagnasi bahkan kemunduran. Tantangan dan peluang dalam kepemimpinan modern merupakan konsekuensi dari perubahan global dan digitalisasi. Pemimpin yang visioner, adaptif, dan inovatif mampu mengubah tantangan menjadi peluang strategis bagi pertumbuhan organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan modern menuntut kesiapan mental, kompetensi digital, serta kemampuan manajemen perubahan yang kuat.

### **Perspektif Kepemimpinan Inklusif**

Perubahan sosial, globalisasi, dan meningkatnya keberagaman dalam organisasi menuntut model kepemimpinan yang tidak hanya efektif secara kinerja, tetapi juga adil dan inklusif. Keberagaman (diversity) dalam hal gender, usia, latar belakang budaya, pendidikan, serta pengalaman kerja menjadi realitas organisasi modern.

Dalam konteks tersebut, kepemimpinan inklusif hadir sebagai pendekatan yang menekankan penerimaan, partisipasi, dan pemberdayaan seluruh anggota organisasi tanpa diskriminasi.

Kepemimpinan inklusif adalah gaya kepemimpinan yang secara aktif menciptakan lingkungan kerja yang menghargai perbedaan, memberikan kesempatan yang setara, serta mendorong partisipasi semua individu dalam pengambilan keputusan.

## **Konsep Dasar Kepemimpinan Inklusif**

Menurut **Amy C. Edmondson**, konsep *psychological safety* menjadi fondasi penting dalam kepemimpinan inklusif. Lingkungan kerja yang aman secara psikologis memungkinkan anggota tim untuk menyampaikan ide, kritik, dan inovasi tanpa takut dihukum atau dipermalukan.

Sementara itu, **George B. Graen** melalui teori *Leader-Member Exchange (LMX)* menekankan pentingnya kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota. Kepemimpinan inklusif memperluas hubungan berkualitas ini kepada seluruh anggota, bukan hanya kelompok tertentu.

Dengan demikian, perspektif kepemimpinan inklusif berakar pada kesetaraan, penghargaan terhadap perbedaan, dan distribusi kesempatan yang adil.

## **Karakteristik Kepemimpinan Inklusif**

Beberapa karakteristik utama kepemimpinan inklusif antara lain:

### **1. Keterbukaan (Openness)**

Pemimpin terbuka terhadap ide dan perspektif yang berbeda.

### **2. Empati dan Sensitivitas Sosial**

Memahami kebutuhan dan latar belakang individu yang beragam.

### **3. Keadilan dan Objektivitas**

Menghindari bias dalam pengambilan keputusan.

### **4. Partisipatif**

Mendorong keterlibatan aktif anggota dalam proses organisasi.

### **5. Pengakuan dan Apresiasi**

Menghargai kontribusi setiap individu.

## **Manfaat Kepemimpinan Inklusif bagi Organisasi**

Implementasi kepemimpinan inklusif dapat memberikan berbagai manfaat, antara lain:

- ✓ Meningkatkan inovasi melalui keberagaman ide
- ✓ Meningkatkan kepuasan dan keterikatan karyawan (employee engagement)
- ✓ Mengurangi konflik dan diskriminasi
- ✓ Meningkatkan reputasi organisasi
- ✓ Mendorong budaya kerja kolaboratif

Organisasi yang inklusif cenderung lebih adaptif dan kreatif dalam menghadapi perubahan.

## **Tantangan dalam Menerapkan Kepemimpinan Inklusif**

Beberapa tantangan yang sering muncul:

- △ Bias tidak sadar (unconscious bias)
- △ Budaya organisasi yang eksklusif
- △ Kurangnya pemahaman tentang keberagaman
- △ Ketimpangan struktural dalam promosi dan rekrutmen

Oleh karena itu, kepemimpinan inklusif membutuhkan komitmen nyata, bukan hanya kebijakan formal.

## **Kepemimpinan Inklusif dalam Era Digital dan Global**

Dalam era digital dan globalisasi:

- Organisasi semakin multikultural
- Tim bekerja lintas negara dan zona waktu
- Kolaborasi virtual meningkat

Kepemimpinan inklusif menjadi semakin relevan karena keberhasilan tim global sangat bergantung pada penghargaan terhadap perbedaan dan komunikasi yang efektif.

### **Implikasi Teoretis dan Penelitian**

Dalam penelitian, kepemimpinan inklusif dapat diukur melalui indikator:

- Keterbukaan pemimpin
- Dukungan terhadap keberagaman
- Keadilan dalam keputusan
- Partisipasi anggota
- Rasa aman psikologis

Model konseptual yang dapat digunakan misalnya:

Kepemimpinan Inklusif → Psychological Safety → Inovasi → Kinerja Organisasi

Perspektif kepemimpinan inklusif menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang adil, terbuka, dan menghargai keberagaman. Pemimpin inklusif tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga pada pembangunan hubungan yang sehat dan partisipatif. Dalam organisasi modern yang kompleks dan multikultural, kepemimpinan inklusif menjadi strategi penting untuk mencapai keberlanjutan dan keunggulan kompetitif.

## **BAB X**

### **STUDI KASUS DAN APLIKASI KEPEMIMPINAN**



1. Studi kasus organisasi publik
2. Studi kasus perusahaan swasta
3. Analisis gaya kepemimpinan
4. Refleksi kepemimpinan mahasiswa

### 10.1. Studi Kasus Organisasi Publik

Studi kasus organisasi publik merupakan metode penelitian yang digunakan untuk memahami secara mendalam suatu fenomena yang terjadi dalam organisasi yang bergerak di sektor pelayanan masyarakat. Pendekatan ini menitikberatkan pada analisis konteks, proses, kebijakan, serta perilaku organisasi dalam memberikan layanan publik. Melalui studi kasus, peneliti dapat menggambarkan kondisi nyata organisasi publik dan mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugasnya.

Sebagai contoh, studi kasus dapat dilakukan pada **Kementerian Keuangan Republik Indonesia** untuk menganalisis efektivitas sistem pelayanan administrasi pajak. Dalam penelitian tersebut, peneliti dapat mengamati bagaimana prosedur pelayanan diterapkan, bagaimana respons petugas terhadap masyarakat, serta faktor-faktor yang memengaruhi kualitas pelayanan publik. Pendekatan studi kasus biasanya menggunakan data kualitatif yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis dilakukan dengan menelaah berbagai aspek organisasi secara holistik, seperti struktur birokrasi, budaya kerja, dan implementasi kebijakan publik.

#### 10.1.1. Penjelasan Studi Kasus Organisasi Publik

Studi kasus organisasi publik bertujuan untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai suatu permasalahan dalam organisasi yang melayani

kepentingan masyarakat. Organisasi publik memiliki karakteristik berbeda dengan organisasi bisnis karena orientasinya lebih pada pelayanan dan kesejahteraan masyarakat daripada keuntungan finansial.

Beberapa tujuan utama studi kasus organisasi publik antara lain:

1. Mengidentifikasi masalah dalam pelayanan publik.
2. Menganalisis efektivitas kebijakan dan prosedur organisasi.
3. Mengevaluasi kinerja aparatur publik.
4. Memberikan rekomendasi perbaikan manajemen organisasi.

Ciri khas studi kasus organisasi publik adalah fokus pada konteks nyata, penggunaan berbagai sumber data, serta analisis mendalam terhadap satu atau beberapa objek penelitian. Metode ini sangat bermanfaat untuk memahami kompleksitas birokrasi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Secara umum, studi kasus organisasi publik menjadi pendekatan penting dalam penelitian administrasi negara dan manajemen sektor publik karena mampu menjelaskan hubungan antara kebijakan, proses organisasi, dan hasil pelayanan yang dirasakan masyarakat.

## 10.2. Studi Kasus Perusahaan Swasta

Studi kasus perusahaan swasta merupakan metode penelitian yang digunakan untuk memahami secara mendalam berbagai fenomena yang terjadi dalam organisasi bisnis yang berorientasi pada profit. Pendekatan ini bertujuan untuk mengkaji strategi manajemen, sistem operasional, perilaku karyawan, serta faktor-faktor yang memengaruhi kinerja perusahaan dalam menghadapi persaingan pasar.

Sebagai contoh, studi kasus dapat dilakukan pada perusahaan seperti **PT Bank Central Asia Tbk** untuk mengkaji strategi pelayanan nasabah berbasis teknologi digital. Penelitian dapat memfokuskan pada bagaimana perusahaan mengembangkan inovasi layanan, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta menjaga efisiensi operasional dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

Dalam studi kasus perusahaan swasta, data penelitian biasanya diperoleh melalui wawancara dengan manajemen dan karyawan, observasi proses kerja, serta analisis dokumen perusahaan seperti laporan kinerja dan strategi bisnis. Analisis dilakukan secara mendalam terhadap satu unit organisasi atau beberapa aspek tertentu sesuai tujuan penelitian.

### **10.2.1. Penjelasan Studi Kasus Perusahaan Swasta**

Studi kasus perusahaan swasta bertujuan untuk mengevaluasi dan memahami secara detail bagaimana sebuah perusahaan menjalankan aktivitas bisnisnya. Berbeda dengan sektor publik, organisasi swasta lebih menekankan pada pencapaian keuntungan, efisiensi, dan daya saing pasar.

Beberapa tujuan utama studi kasus perusahaan swasta meliputi:

1. Menganalisis strategi bisnis dan manajemen perusahaan.
2. Mengidentifikasi faktor yang memengaruhi produktivitas kerja.
3. Mengevaluasi kualitas produk dan pelayanan pelanggan.
4. Mengetahui penerapan teknologi dalam proses bisnis.

Ciri khas studi kasus perusahaan swasta adalah fokus pada aspek kompetisi, inovasi, dan keberlanjutan usaha. Penelitian ini membantu perusahaan dalam merumuskan strategi pengembangan bisnis serta meningkatkan performa organisasi. Secara keseluruhan, studi kasus perusahaan swasta sangat penting dalam penelitian manajemen bisnis karena memberikan gambaran nyata mengenai praktik pengelolaan perusahaan dan tantangan yang dihadapi dalam dunia industri modern.

### **10.3. Analisis Gaya Kepemimpinan**

Analisis gaya kepemimpinan merupakan kajian yang digunakan untuk memahami bagaimana seorang pemimpin mengarahkan, memengaruhi, dan mengendalikan bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan berperan penting dalam menentukan iklim kerja, motivasi karyawan, serta efektivitas pengambilan keputusan dalam organisasi.

Konsep analisis gaya kepemimpinan dapat dikaitkan dengan berbagai teori kepemimpinan, seperti pandangan **Max Weber** yang membedakan kepemimpinan menjadi otoriter, tradisional, dan rasional-legal. Selain itu, pendekatan transformasional yang dikembangkan oleh **James MacGregor Burns** menekankan pentingnya kemampuan pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai perubahan organisasi yang lebih baik.

Dalam praktik penelitian, analisis gaya kepemimpinan dapat dilakukan melalui observasi perilaku pemimpin dalam mengambil keputusan, komunikasi dengan bawahan, serta cara pemimpin memberikan arahan dan evaluasi kerja. Data penelitian biasanya diperoleh melalui wawancara, kuesioner, dan pengamatan langsung terhadap aktivitas manajerial.

### 10.3.1. Penjelasan Analisis Gaya Kepemimpinan

Analisis gaya kepemimpinan bertujuan untuk mengidentifikasi karakteristik perilaku pemimpin dalam mengelola organisasi. Gaya kepemimpinan yang berbeda akan menghasilkan dampak yang berbeda pula terhadap kinerja karyawan dan efektivitas organisasi.

Beberapa jenis gaya kepemimpinan yang sering dianalisis antara lain:

1. **Kepemimpinan otoriter**, yaitu gaya kepemimpinan yang menekankan pada kontrol penuh pemimpin dalam pengambilan keputusan.
2. **Kepemimpinan demokratis**, yaitu gaya kepemimpinan yang melibatkan partisipasi bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

3. **Kepemimpinan transformasional**, yaitu gaya kepemimpinan yang berfokus pada perubahan organisasi melalui motivasi dan inspirasi kerja.
4. **Kepemimpinan situasional**, yaitu gaya kepemimpinan yang menyesuaikan pendekatan dengan kondisi dan tingkat kematangan bawahan.

Analisis gaya kepemimpinan penting dilakukan karena kualitas kepemimpinan sangat memengaruhi produktivitas, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Hasil analisis dapat digunakan sebagai dasar dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia serta perbaikan sistem organisasi.

Secara umum, analisis gaya kepemimpinan menjadi salah satu aspek utama dalam penelitian manajemen karena kepemimpinan merupakan faktor strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi.

#### 10.4. Refleksi Kepemimpinan Mahasiswa

Refleksi kepemimpinan mahasiswa merupakan proses evaluasi diri yang dilakukan oleh mahasiswa untuk memahami pengalaman, nilai, dan keterampilan kepemimpinan yang telah dimiliki maupun yang perlu dikembangkan. Refleksi ini penting untuk membentuk karakter kepemimpinan yang adaptif, bertanggung jawab, dan mampu bekerja sama dalam lingkungan akademik maupun sosial.

Konsep refleksi kepemimpinan dapat dikaitkan dengan teori pembelajaran pengalaman yang dikemukakan oleh **David A. Kolb**, yang menekankan bahwa proses belajar terjadi melalui pengalaman langsung, refleksi, konsep abstrak, dan eksperimen aktif. Dalam konteks mahasiswa, kepemimpinan tidak hanya dilihat dari posisi formal dalam organisasi, tetapi juga dari kemampuan memengaruhi, berkomunikasi, dan mengambil keputusan secara etis.

Mahasiswa dapat melakukan refleksi kepemimpinan dengan mengevaluasi pengalaman mengikuti kegiatan organisasi, kepanitiaan, atau kerja kelompok. Refleksi dilakukan dengan mengidentifikasi kekuatan diri seperti kemampuan

komunikasi dan kerja sama tim, serta mengakui kelemahan yang perlu diperbaiki seperti manajemen waktu atau keberanian dalam mengambil keputusan.

#### 10.4.1. Penjelasan Refleksi Kepemimpinan Mahasiswa

Refleksi kepemimpinan mahasiswa bertujuan untuk meningkatkan kesadaran diri terkait peran kepemimpinan dalam kehidupan akademik dan sosial. Mahasiswa sebagai calon pemimpin masa depan perlu mengembangkan karakter kepemimpinan yang berintegritas, visioner, dan bertanggung jawab.

Beberapa aspek yang dapat dianalisis dalam refleksi kepemimpinan mahasiswa meliputi:

1. **Kesadaran diri (self awareness)**, yaitu kemampuan memahami potensi, nilai, dan batasan diri dalam memimpin.
2. **Kemampuan komunikasi**, yaitu keterampilan menyampaikan ide dan mendengarkan pendapat orang lain.
3. **Kerja sama tim**, yaitu kemampuan membangun hubungan yang harmonis dalam kelompok.
4. **Pengambilan keputusan**, yaitu keberanian menentukan pilihan secara rasional dan bertanggung jawab.
5. **Etika kepemimpinan**, yaitu penerapan nilai moral dalam memengaruhi orang lain.

Refleksi kepemimpinan membantu mahasiswa mengembangkan soft skills yang sangat dibutuhkan dalam dunia kerja dan kehidupan bermasyarakat. Melalui proses refleksi, mahasiswa dapat merencanakan langkah pengembangan diri agar menjadi pemimpin yang efektif di masa depan.

Secara keseluruhan, refleksi kepemimpinan mahasiswa merupakan bagian penting dalam pembentukan karakter kepemimpinan generasi muda yang mampu menghadapi tantangan global.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, N. (n.d.). *Contribution of women ' s role in self- acualizing in the community organizational*.
- Aisyah, Nur (2020), *Perilaku SDM Masa Covid-19*, CV. AA Rizky
- Aisyah, Nur (2019), *Kinerja Dosen Ditinjau dari Aspek Kemampuan Kognitif, Budaya, Organisasi, Karakteristik Individu dan Etika Kerja*, CV. AA Rizky
- Aisyah, Nur (2020), *360 Degree Leadership*, CV. AA Rizky
- Aisyah, Nur, dkk (2021), *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia : Konsep & Studi Kasus*, CV. AA Rizky
- Aisyah, Nur (2019), *Menggali Potensi Diri*, CV. AA Rizky
- Aisyah, Nur , dkk (2022), *Book Ajar : Budaya Organisasi dalam praktik*, Nizamia Learning Centre.
- Aisyah, Nur (2022), *Strengthening HR Management and Acceleration of Sales Digital Based On Tembung Bersatu MSMEs Deli Serdang , International Journal of Engagement and Empowerment (IJE2)*<https://doi.org/10.53067/ije2.v2i3ISSN> : 2798-0154<https://ije2.esc-id.org/index.php/home/issue/view/6>
- Aisyah, Nur (2023), *Training : Digitalization- Based Human Resource Empowerment On Social Media and Marketing 5.0 Namira Islamic School Medan*
- Aisyah, Nur (2024), *System Information Digital*, CV. AA Rizky
- Bernard M. Bass. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2009). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. Boston, MA: McGraw-Hill Irwin
- Daniel Goleman. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books.
- Douglas McGregor. (1960). *The human side of enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill.
- George R. Terry. (1972). *Principles of management*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- John P. Kotter. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- John C. Maxwell. (1998). *The 21 irrefutable laws of leadership*. Nashville, TN: Thomas Nelson.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Peter F. Drucker. (1954). *The practice of management*. New York, NY: Harper & Row.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stephen P. Robbins. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). New York, NY: Oxford University Press.
- Warren Bennis. (2009). *On becoming a leader*. New York, NY: Basic Books.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston, MA: Pearson.

## Biodata Penulis



**Dr.Hj.Nur Aisyah,SE,MM**, NIDN 0109106701, Penulis adalah Dosen Tetap Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Medan Area, Sumatera Utara. Jabatan Fungsional III D / Jabatan Akademik Lektor Kepala; Dosen dengan Sertifikat Pendidik, lahir di Tapanuli Selatan, 09 Oktober 1967, dan menyelesaikan pendidikannya di SD Negeri 3 Sibuhuan pada tahun 1980, lulus dari SMP Negeri 1 Kotanopan pada tahun 1983, menyelesaikan SMA Negeri Kotanopan pada tahun 1986, melanjutkan studi S1 jurusan Manajemen di STIE Independent Higher Education, lulus pada tahun 1990, menyelesaikan program pascasarjana STIE-Bisnis Indonesia Jakarta program studi Manajemen Sumber Daya Manusia pada tahun 2006, 2019 menyelesaikan Program Doktor Manajemen Pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan. Email: aisyah415@yahoo.co.id/ nuraisyah@staff.uma.ac.id. Menulis buku : Menggali Potensi Diri (*Self Motivation*) 2019, ISBN 978-623-7169-38-0; Kinerja Dosen ditinjau dari Kemampuan Kognitif, Budaya Organisasi, Karakteristik Individu, dan Etika Kerja, 2020, ISBN 978-623-7411-93-2; Masa-masa Covid19 / Strategi Bisnis dan Manajemen Perusahaan, ISBN 978-623-6506-12-7; Perilaku SDM Masa Covid-19, 2021, ISBN 978-623-6506-99-8; Meningkatkan kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Studi Kasus (*book Chapter*), ISBN: 978-623-6180-32-7; Buku ajar : Budaya Organisasi dalam Praktik, ISBN : 978-623-265-787-8 serta Buku Ajar : *Digital Information System* , ISBN : 978-623-405-352-4.

### PENGALAMAN KERJA

TAHUN	KETERANGAN
Tahun 1994 sd. 2004	Pembantu Ketua II dan Dosen Tetap pada STMIK BUDIDARMA Medan;
Tahun 2001 sd. 2017	Direktur dan Dosen tetap pada AKUBANK ICM Medan:
Tahun 2006 sd. 2008	Dekan Fak Ekonomi dan Dosen Tetap Universitas Prima

	Indonesia Medan;
Tahun 2007 sd.2009	Ketua STIE dan Staf Pengajar Akuntansi dan Bisnis Indonesia (STIE A&B) Medan;
Tahun 2010 sd. 2017	Wakil Ketua I dan Staf Pengajar pada STMIK ITMI Medan;
Tahun 2011 sd 2017	Staf Ahli Yayasan pada Perguruan Tinggi ITMI Medan;
Tahun 2017 sd. 2019	Ketua Penjaminan Mutu pada Akademi Keuangan dan Perbankan (AKUBANK) ICM Cantrika Mitra Medan;
Tahun 2019 sd. 2021	Wakil Direktur IV Bidang Kerjasama dan Dosen Tetap pada Pascasarjana Magister Psikologi Universitas Medan Area Medan.
Tahun 2023 sd. 2025	Kepala Pusat Kajian dan Dosen Tetap pada Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Medan Area Medan.

### Deskripsi Buku

Buku ini terdiri dari X (sepuluh ) BAB yang berjudul *Leadership* (Teori, Strategi, dan Implementasi dalam Organisasi Modern) yang membahas konsep kepemimpinan secara komprehensif, mulai dari teori klasik hingga kepemimpinan transformasional dan digital leadership. Disusun secara sistematis dengan pendekatan teoritis dan aplikatif, buku ini dilengkapi studi kasus, refleksi kepemimpinan, dan latihan analisis.