



CV. ASKARA SASTRA MEDIA

DASAR-DASAR LEADERSHIP



Femmy Lekahena, M.Psi., Psikolog
Ros Patriani Dewi, M.Psi., Psikolog
Flora Grace Putrianti, S.Psi., M.Si., M.Psi., Psikolog
Nia Kusuma Wardhani, M.Psi., Psikolog
Davita Variani, S.Psi., M.Psi., Psikolog
Anindya Pritanadhira, M.Psi., Psikolog
Eni Rohyati, M.Psi., Psikolog
Dr. Dewi Nurnindyah, MSi., Psikolog
Cahyadi, S.Pd., M.Pd
Dr. Mikke R. Marentek, S.E., M.Si

DASAR-DASAR LEADERSHIP

Penulis:

Femmy Lekahena, M.Psi., Psikolog
Ros Patriani Dewi, M.Psi., Psikolog
Flora Grace Putrianti, S.Psi., M.Si., M.Psi., Psikolog
Nia Kusuma Wardhani, M.Psi., Psikolog
Davita Variani, S.Psi., M.Psi., Psikolog
Anindya Pritanadhira, M.Psi., Psikolog
Eni Rohyati, M.Psi., Psikolog
Dr. Dewi Nurnindyah, M.Si., Psikolog
Cahyadi, S.Pd., M.Pd
Dr. Mikke R. Marentek, S.E., M.Si



ASKARA SASTRA
MEDIA

DASAR-DASAR LEADERSHIP

Penulis :

Femmy Lekahena, M.Psi., Psikolog
Ros Patriani Dewi, M.Psi., Psikolog
Flora Grace Putrianti, S.Psi., M.Si., M.Psi., Psikolog
Nia Kusuma Wardhani, M.Psi., Psikolog
Davita Varianti, S.Psi., M.Psi., Psikolog
Anindya Pritanadhira, M.Psi., Psikolog
Eni Rohyati, M.Psi., Psikolog
Dr. Dewi Nurnindyah, M.Si., Psikolog
Cahyadi, S.Pd., M.Pd
Dr. Mikke R. Marentek, S.E., M.Si

Editor dan Desain Cover :

Lambrika Dwi

Ukuran:

viii hal + 216 hal; 14,8cm x 21cm

Diterbitkan Oleh :



Jln. Al-Hidayah, Jombang, Jawa Timur – 61481

Email : askarasastramedia@gmail.com

ISBN : 978-634-7423-80-1

Terbitan: April 2026

Hak Cipta Pada Penulis

Hak Cipta dilindungi Undang – Undang

Dilarang Keras Memperbanyak Karya Tulis Ini Dalam Bentuk Dan Dengan Cara Apapun
Tanpa Seizin Dari Penerbit

KATA PENGANTAR

Syukur *alhamdulillah* penulis haturkan kepada Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan karunia dan berkah-Nya sehingga penulis mampu merampungkan karya ini tepat pada waktunya, sehingga penulis dapat menghadirkannya dihadapan para pembaca. Kemudian, tak lupa *shalawat* dan salam semoga senantiasa tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, para sahabat, dan ahli keluarganya yang mulia.

Buku Dasar-Dasar *Leadership* membahas konsep, prinsip, dan praktik kepemimpinan yang efektif dalam berbagai konteks organisasi. Materi buku menekankan pentingnya kemampuan komunikasi, motivasi, pengambilan keputusan, dan pengembangan diri bagi seorang pemimpin. Selain itu, buku ini juga menyoroti hubungan antara pemimpin dan anggota tim, strategi membangun kepercayaan, serta cara menghadapi konflik dan perubahan. Dengan pendekatan teoretis dan praktis, buku ini bertujuan memberikan pemahaman menyeluruh tentang peran, tanggung jawab, dan kompetensi yang harus dimiliki seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

Tujuan buku *ini* adalah untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai prinsip-prinsip dan praktik kepemimpinan yang efektif, serta membekali pembaca dengan kemampuan untuk mengelola tim, memotivasi anggota, mengambil keputusan yang

tepat, dan menghadapi tantangan organisasi. Buku ini juga dirancang untuk membantu pembaca mengembangkan kompetensi kepemimpinan, membangun hubungan kerja yang positif, serta meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan demi tercapainya tujuan organisasi secara optimal.

Penulis menyampaikan apresiasi dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam proses penulisan buku ini. Penulis berharap buku ini dapat memberikan manfaat nyata, memperkaya wawasan pembaca, serta berkontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang terkait.

2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I PERAN DAN FUNGSI UTAMA SEORANG <i>LEADERSHIP</i>	1
1.1. Pendahuluan	1
1.2. Konsep Dasar <i>Leadership</i>	2
1.3. Peran Utama Seorang <i>Leader</i>	7
1.4. Fungsi Utama Seorang <i>Leader</i>	13
1.5. Kesimpulan	16
BAB II TEORI DAN PENDEKATAN <i>LEADERSHIP</i>	19
2.1. Pendahuluan	19
2.2. <i>Great Man Theory</i>	20
2.3. Teori Sifat (<i>Trait Theory</i>) - Uraian Komprehensif	21
2.4. Teori Perilaku (<i>Behavioral Theory</i>)	24
2.5. Pendekatan Situasional (Kontingensi)	30
2.6. Pendekatan Modern	34
BAB III KARAKTER DAN NILAI DALAM <i>LEADERSHIP</i>	41
3.1 Pengantar: Mengapa Karakter dan Nilai Penting dalam Kepemimpinan?	41
3.2 Konsep Karakter dalam <i>Leadership</i>	43
3.3 Konsep Nilai (<i>Values</i>) dalam <i>Leadership</i>	47
3.4 Hubungan Karakter dan Nilai	50

3.5	Perspektif Lokal: Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara	52
3.6	Dampak Karakter dan Nilai terhadap Organisasi ..	54
3.7	Pengembangan Karakter dan Nilai dalam Kepemimpinan	57
3.8	Kesimpulan	61
BAB IV GAYA-GAYA KEPEMIMPINAN		63
4.1	Pendahuluan	63
4.2	Unsur Utama dalam Gaya Kepemimpinan.....	65
4.3	Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan	65
BAB V KOMUNIKASI DALAM <i>LEADERSHIP</i>		88
5.1	Konsep Dasar Komunikasi dalam <i>Leadership</i>	88
5.2	Komunikasi sebagai Alat Pengaruh Leader	91
5.3	Komunikasi Dua Arah dan <i>Psychological Safety</i>	93
5.4	Peran Komunikasi Nonverbal dalam <i>Leadership</i> ...	96
5.5	Komunikasi <i>Leadership</i> dalam Konteks Keberagaman dan Budaya	98
5.6	Tantangan Komunikasi <i>Leadership</i> di Era Kerja Modern.....	100
5.7	Pengembangan Keterampilan Komunikasi <i>Leader</i>	102
BAB VI PENGAMBILAN KEPUTUSAN OLEH PEMIMPIN		108
6.1	Pendahuluan	108
6.2	Konseptualisasi Pengambilan Keputusan dalam Kepemimpinan	109
6.3	Landasan Teoritis Pengambilan Keputusan.....	111
6.4	Proses Pengambilan Keputusan Pemimpin.....	114

6.5	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan.....	119
6.6	Gaya Pengambilan Keputusan	121
6.7	Implikasi Keputusan Pemimpin terhadap Organisasi	123
6.8	Tantangan Kontemporer	124
6.9	Kesimpulan.....	124
BAB VII MOTIVASI DAN PEMBERDAYAAN TIM		127
7.1	Pengertian Motivasi dan Pemberdayaan Tim.....	127
7.2	Tujuan dan Pentingnya Motivasi dalam Tim.....	130
7.3	Teori-teori Motivasi dalam Manajemen Tim.....	132
7.4	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Anggota Tim	136
7.5	Konsep dan Prinsip Pemberdayaan Tim (<i>Team Empowerment</i>).....	139
BAB VIII KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI		144
8.1	Konsep Dasar Kepemimpinan	145
8.2	Model Kepemimpinan.....	150
8.3	Peran dan Fungsi Kepemimpinan dalam Organisasi	153
8.4	Kepemimpinan dan Efektivitas Organisasi.....	157
8.5	Tantangan Kepemimpinan dalam Organisasi Modern.....	159
BAB IX ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PEMIMPIN		163
9.1	Pendahuluan	163
9.2	Konsep dan Teori Kepemimpinan Etis	164

9.3	Perspektif Etika Normatif dalam Kepemimpinan	170
9.4	Perspektif Kepemimpinan Etis dalam Islam	171
9.5	Perspektif Kepemimpinan dalam Pancasila.....	173
9.6	Perspektif Kepemimpinan Berbasis Budaya Nusantara.....	174
9.7	Tanggung Jawab Sosial Pemimpin.....	177
9.8	Model Konseptual “Kepemimpinan Etis Integratif”	178
9.9	Kesimpulan.....	179
BAB X PENGEMBANGAN DIRI DAN EVALUASI <i>LEADERSHIP</i>		181
.....		181
10.1	Pengertian Pengembangan Diri dalam Kepemimpinan	181
10.2	Konsep dan Tujuan Evaluasi <i>Leadership</i>	184
10.3	Kompetensi Inti yang Perlu Dikembangkan oleh Seorang Pemimpin	187
10.4	Metode dan Strategi Pengembangan Diri bagi Pemimpin.....	190
10.5	Teknik dan Instrumen Evaluasi Kepemimpinan .	193
DAFTAR PUSTAKA		197

BAB I

PERAN DAN FUNGSI UTAMA SEORANG *LEADERSHIP*

1.1. Pendahuluan

Fenomena organisasi yang gagal sering kali bukan karena kekurangan orang pintar, melainkan karena kurangnya kepemimpinan yang kuat. Banyak tim berisi individu yang kompeten dan berbakat, namun tanpa arah yang jelas serta figur yang mampu menyatukan dan menggerakkan mereka, potensi tersebut tidak berkembang secara maksimal. Ketika visi tidak terkomunikasikan dengan baik dan tujuan tidak dipahami bersama, energi tim menjadi terpecah dan kinerja pun tidak optimal. Survei GALLUP (2025) Penurunan keterlibatan terutama disebabkan oleh turunnya keterlibatan para *leader*, yang berpengaruh besar terhadap keterlibatan tim secara keseluruhan karena hubungan antara leader dan tim sangat menentukan keterlibatan karyawan. Hal ini juga menunjukkan bahwa jika keterlibatan kerja dapat ditingkatkan secara signifikan, potensi produktivitas global bisa tumbuh dengan pesat, memberikan peluang besar bagi pemimpin untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan lebih produktif.

Karena itu, leadership bukan hanya dibutuhkan oleh pimpinan tertinggi, tetapi juga oleh siapa pun yang memiliki pengaruh dalam lingkungannya masing-masing, baik di tempat kerja, komunitas, maupun keluarga. Kepemimpinan hadir dalam setiap proses ketika seseorang memberi arah, membangun kepercayaan, serta mendorong orang lain untuk bertumbuh. Dengan kata lain, setiap individu yang mampu mengarahkan, menginspirasi, dan memberi teladan sebenarnya sedang menjalankan peran sebagai seorang leader, terlepas dari ada atau tidaknya jabatan formal yang dimiliki.

Di era kerja yang penuh perubahan cepat, kemajuan teknologi, dan ketidakpastian global, kebutuhan akan kepemimpinan semakin terasa nyata. Perubahan yang terjadi adalah hal yang konsisten, yang artinya perubahan akan selalu ada. Organisasi saat ini membutuhkan pemimpin yang adaptif, tangguh, dan mampu membawa timnya tetap fokus di tengah perubahan (Mc Kinsey & Company, 2023; World Economic Forum, 2023). Leader juga membangun budaya yang positif, menumbuhkan kepercayaan dan kerja sama, memberikan kejelasan peran, serta membimbing tim agar mampu beradaptasi dan berkembang menghadapi perubahan serta tantangan lingkungan bisnis (Saha dkk., 2024).

1.2. Konsep Dasar *Leadership*

1. Definisi *Leadership*

Kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan untuk memengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai visi atau

target (Robbins & Judge, 2024). Colquit dkk. (2022) mendefinisikan leadership sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas orang yang dipimpin ke arah pencapaian target. *Leadership* merupakan proses memengaruhi individu, baik di dalam maupun di luar organisasi, untuk mencapai tujuan yang diharapkan dalam situasi atau kondisi tertentu (Wulandari dkk., 2021). Leadership bukan tentang hierarki, jabatan, atau status, melainkan tentang pengaruh dan kekuatan untuk membawa perubahan (Freitas, 2022). Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa leadership adalah kemampuan menggunakan kekuasaan dan pengaruh untuk memengaruhi individu atau kelompok, baik di dalam maupun di luar organisasi, agar aktivitas mereka terarah pada pencapaian visi, target, atau tujuan dalam situasi tertentu.

2. *Leadership vs Management*

Dalam perspektif manajemen, kepemimpinan merupakan bagian penting yang menentukan efektivitas organisasi. Karena perannya yang krusial, para pakar terdorong untuk mengkaji kepemimpinan secara lebih mendalam dan menyeluruh. Mereka menelaah berbagai fungsi serta tanggung jawab pemimpin dalam mengarahkan dan memotivasi bawahannya agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Leadership melibatkan tiga proses, yaitu sebagai berikut (Kotter, 1987):

- a. Pengembangan visi bagi organisasi
Pemimpin merumuskan gambaran masa depan yang jelas, realistis, dan menarik tentang ke mana organisasi akan diarahkan. Visi ini berfungsi sebagai kompas strategis yang memberi arah, membantu menetapkan prioritas, serta menjadi dasar dalam pengambilan keputusan jangka panjang. Tanpa visi, organisasi cenderung berjalan tanpa arah yang terfokus.
- b. Menyelaraskan orang dengan visi melalui komunikasi
Setelah visi dirumuskan, pemimpin perlu mengomunikasikannya secara konsisten dan persuasif agar dipahami serta diterima oleh seluruh anggota organisasi. Penyelarasan ini tidak hanya melalui pidato formal, tetapi juga melalui dialog, simbol, tindakan nyata, dan keteladanan. Tujuannya agar setiap individu memahami perannya dalam mewujudkan visi tersebut.
- c. Memotivasi orang untuk bertindak melalui pemberdayaan dan pemenuhan kebutuhan dasar
Pemimpin mendorong tindakan dengan memberdayakan anggota tim dengan memberi kepercayaan, wewenang, dukungan, dan sumber daya yang diperlukan. Selain itu, pemimpin memperhatikan kebutuhan dasar karyawan, baik kebutuhan akan

pengakuan, rasa aman, maupun kesempatan berkembang, sehingga muncul komitmen intrinsik untuk bergerak menuju visi bersama.

Sedangkan, manajemen menjalankan 4 proses untuk dapat memastikan ketercapaian target kerja (Hidayat, 2021). 4 proses tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Planning* adalah proses manajerial yang menitikberatkan pada perumusan target organisasi untuk masa depan sekaligus menentukan langkah kerja dan pemanfaatan sumber daya yang diperlukan guna mewujudkannya.
- b. *Organizing* merupakan kegiatan manajemen yang berkaitan dengan penyusunan struktur kerja, pembagian tanggung jawab, serta penempatan sumber daya ke dalam unit-unit kerja secara sistematis.
- c. *Actuating* adalah fungsi manajemen yang berorientasi pada upaya menggerakkan, mengarahkan, dan memastikan setiap anggota organisasi melaksanakan tugas sesuai perannya.
- d. *Controlling* adalah fungsi manajemen yang mencakup kegiatan pengawasan, penilaian kinerja, dan pengendalian agar pelaksanaan kerja tetap selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan, serta melakukan penyesuaian bila ditemukan penyimpangan.

Lunenburg (2011) merumuskan perbedaan *leadership* dan manajemen dalam tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1.1. Perbedaan Leadership dan Manajemen

Aspek	Leadership	Manajemen
Proses Berpikir	Fokus pada orang Melihat ke luar (peluang & masa depan)	Fokus pada tugas/pekerjaan Melihat ke dalam (proses & aturan)
Penetapan Tujuan	Menjelaskan visi Membentuk masa depan Melihat gambaran besar	Menjalankan rencana Memperbaiki keadaan sekarang Melihat hal-hal detail
Hubungan dengan Karyawan	Memberi kepercayaan dan kesempatan Menganggap sebagai rekan Membimbing dan mengembangkan	Mengawasi dan mengatur Menganggap sebagai bawahan Mengarahkan dan mengoordinasikan
Operasional	Melakukan hal yang benar	Melakukan pekerjaan dengan benar

	Membawa perubahan Mendukung tim	Mengatur perubahan Bertanggung jawab ke atasan
Tata Kelola	Menggunakan pengaruh Mengelola perbedaan pendapat Bertindak tegas dan cepat	Menggunakan wewenang/jabatan Cenderung menghindari konflik Bertindak hati-hati dan sesuai aturan

Leadership dijalankan oleh *leader*, sedangkan *management* dijalankan oleh manager. Baik *leadership* maupun *management*, keduanya penting dalam memberikan pelayanan yang baik. Meskipun keduanya memiliki kemiripan, namun pada dasarnya *leadership* berbeda dengan *management*.

1.3. Peran Utama Seorang *Leader*

1. *Vision Setter*

Seorang *leader* berperan sebagai penentu arah organisasi. Ia tidak hanya menetapkan target, tetapi juga merumuskan visi yang memberi makna dan arah jangka panjang. Visi berfungsi sebagai kompas yang menuntun keputusan dan strategi agar tetap selaras dengan tujuan organisasi. Tanpa visi yang jelas, organisasi cenderung berjalan reaktif dan mudah kehilangan fokus.

Leader yang visioner mendapatkan motivasi dari kemampuannya membayangkan seperti apa organisasi seharusnya berkembang di masa depan. Karena itu, leader berusaha keras mendorong inovasi dan perkembangan yang membawa organisasi menuju arah tersebut (Jaqua & Jaqua, 2021). Menurut Liao dkk. (2019), pemimpin visioner mampu melihat potensi masa depan dengan cara yang menginspirasi, memahami kemungkinan perubahan yang akan terjadi, serta menggunakan keterampilan kepemimpinan yang dinamis untuk mewujudkan visinya. Tujuan organisasi perlu diwujudkan menjadi arah yang jelas bagi aktivitas bersama. Proses kepemimpinan berfokus pada merumuskan, menetapkan, dan menerjemahkan arah tersebut agar dapat dipahami oleh para pengikutnya. Selain itu, pemimpin juga berperan memfasilitasi dan memungkinkan proses organisasi berjalan secara efektif sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai (Freitas, 2022). Pemimpin menetapkan arah yang harus diikuti dalam mengembangkan visi masa depan, serta menunjukkan kepedulian terhadap gagasan dan ide-ide yang berkembang di dalam organisasi (Nugroho & Narsa, 2023).

2. *Culture Builder*

Peran kedua seorang leader adalah membangun dan memelihara budaya organisasi. Budaya terbentuk dari nilai,

norma, keyakinan, serta kebiasaan yang terus diulang hingga menjadi pola perilaku bersama. Budaya inilah yang memengaruhi apa yang diprioritaskan organisasi, bagaimana anggota saling berinteraksi, serta standar perilaku yang dianggap dapat diterima atau tidak. Dalam konteks ini, leader memiliki peran sentral karena perilaku sehari-hari, cara berkomunikasi, pola pengambilan keputusan, serta standar yang ditegakkan akan menjadi rujukan bagi anggota organisasi. Secara sadar maupun tidak, tindakan leader membentuk iklim kerja yang pada akhirnya berkembang dan menguat menjadi budaya organisasi yang mengakar.

Budaya dan leadership saling berkaitan erat karena pemimpin, terutama para pendiri, sering membentuk nilai dan kebiasaan organisasi sejak awal yang dapat bertahan lama. Seiring waktu, tindakan pemimpin, baik disadari maupun tidak, terus memengaruhi dan membentuk budaya organisasi, bahkan kadang menimbulkan dampak yang tidak direncanakan. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang memahami budaya yang ada, mampu melihat kapan perubahan diperlukan, dan dapat mengarahkan perubahan tersebut dengan tepat (Groysberg dkk., 2018).

Barth (2011) menjelaskan bahwa budaya organisasi sangat menentukan cara karyawan bekerja dan sering kali memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap dinamika

serta kinerja organisasi dibandingkan kebijakan formal maupun figur otoritas tertentu. Budaya tersebut membentuk pola pikir, nilai, dan perilaku anggota organisasi, termasuk dalam cara mereka berinteraksi dan menjalankan tanggung jawabnya. Karena itu, perubahan budaya bukanlah proses yang sederhana dan tidak dapat dilakukan oleh satu individu saja. Seorang pemimpin perlu mendorong keterlibatan bersama untuk mengevaluasi budaya yang ada dan merancang budaya baru yang lebih selaras dengan visi serta tantangan organisasi di masa depan.

3. *Decision Maker*

Setiap organisasi pasti menghadapi berbagai pilihan dan dilema dalam perjalanannya. Dalam situasi seperti ini, leader berperan sebagai pengambil keputusan strategis yang menentukan arah langkah selanjutnya. Keputusan yang diambil tidak selalu populer atau menyenangkan semua pihak, namun harus didasarkan pada pertimbangan yang matang dan berorientasi pada tujuan jangka panjang organisasi. Keputusan strategis yang tepat dapat memperkuat kelangsungan hidup organisasi sekaligus mendorong pertumbuhan dan kematangan kepemimpinan di dalamnya (Peterlin dkk., 2015).

Eke (2018) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan adalah proses mempertimbangkan berbagai pilihan dan

menentukan tindakan yang dapat meningkatkan kinerja serta produktivitas. Proses ini bisa dilakukan secara rasional maupun kurang rasional, dan dapat didasarkan pada pengetahuan yang jelas maupun pengalaman yang bersifat intuitif. Seorang leader menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penempatan sumber daya, pengarahan, dan pengendalian melalui keputusan-keputusan yang diambilnya. Oleh karena itu, efektivitas dan kualitas keputusan tersebut sangat menentukan tingkat keberhasilan seorang leader.

Ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan dalam proses pengambilan keputusan menurut Amelia dan Mauluddin (2023). Pertama, bagaimana menentukan berbagai alternatif solusi untuk setiap masalah, serta apakah lebih efektif jika keputusan dibuat sendiri atau melibatkan sebagian maupun seluruh anggota organisasi sesuai dengan bidangnya. Kedua, jika memang perlu melibatkan anggota organisasi, bagian mana dari proses pengambilan keputusan yang sebaiknya mereka ikut serta, apakah pada tahap perumusan masalah, pencarian solusi, atau penentuan keputusan akhir. Ketiga, metode apa yang paling efektif untuk melibatkan anggota organisasi agar partisipasi mereka benar-benar memberikan kontribusi yang positif terhadap hasil keputusan.

4. *Change Driver*

Di era perubahan yang cepat dan penuh ketidakpastian, leader dituntut untuk menjadi penggerak transformasi dalam organisasi. Perubahan dapat mencakup pembaruan strategi, penyesuaian sistem kerja, pemanfaatan teknologi, maupun pembentukan budaya yang lebih adaptif terhadap tantangan zaman. Tanpa kepemimpinan yang jelas dan konsisten, proses perubahan cenderung menghadapi resistensi dan berisiko tidak mencapai hasil yang diharapkan.

Orridge (2009) menjelaskan bahwa leader terhadap perubahan dapat menerapkan pendekatan yang terstruktur dalam mengelola proyek, sehingga berbagai keterampilan yang dibutuhkan dapat dikumpulkan dan digunakan secara tepat untuk mendukung keberhasilan perubahan. Langkah yang paling penting adalah menunjuk manajer proyek yang kompeten untuk mengelola proses perubahan, karena pemimpin tidak dapat menjalankan kedua peran tersebut sekaligus secara efektif. Namun demikian, leader tetap perlu memiliki pemahaman yang baik tentang bagaimana manajer proyek menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Bhattacharya dkk. (2024) menjelaskan bahwa transformasi organisasi sangat penting bagi perusahaan yang ingin mampu beradaptasi dan berkembang di tengah pasar yang terus berubah. Kepemimpinan yang kuat menjadi faktor

kunci agar perubahan tersebut dapat berjalan dengan sukses. Dalam proses transformasi, pemimpin sering menghadapi berbagai tantangan, seperti menjaga semangat kerja karyawan, mengatasi hambatan komunikasi, dan menghadapi penolakan terhadap perubahan. Tidak jarang karyawan tidak langsung menerima visi baru yang ditawarkan. Oleh karena itu, pemimpin perlu memiliki kemampuan berpikir strategis dan berkomunikasi secara efektif untuk mengatasi berbagai hambatan tersebut.

1.4. Fungsi Utama Seorang *Leader*

1. Mengarahkan

Pada hakekatnya, *leadership* adalah proses mengarahkan anggota tim yang dipimpin pada target yang telah ditetapkan sebelumnya (Marselino & Priyatmono, 2025). Tanpa adanya *leader*, organisasi tidak akan berjalan secara optimal karena tidak ada pihak yang mengarahkan dan mengoordinasikan aktivitas di dalamnya. *Leadership* dalam organisasi memiliki peran penting dalam mengarahkan anggota tim, dimana *leader* membimbing dan menggerakkan anggota tim agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yang selaras dengan visi dan arah strategis perusahaan (Siahaan dkk., 2021). Dengan demikian, mengarahkan merupakan fungsi yang penting yang harus dijalankan oleh seorang *leader*, agar anggota tim

dapat bergerak, dalam hal ini bekerja, untuk mencapai tujuan kerja kelompok maupun organisasi.

2. *Communicating*

Nuraini (2025) menjelaskan bahwa transformasi digital yang semakin cepat sejak pandemi global telah mengubah secara signifikan cara leader berkomunikasi. Perubahan ini membuat pola komunikasi kepemimpinan menjadi berbeda dari sebelumnya dan menuntut pemimpin untuk beradaptasi dengan cara-cara baru yang lebih digital dan fleksibel. *Leader* harus mampu berkomunikasi secara efektif, karena komunikasi efektif menjadi alat leader untuk menyampaikan visi, menginspirasi tim, dan mengembangkan hubungan yang bermakna dengan tim yang dipimpin (Febriantina dkk., 2025). Lebih jauh, komunikasi efektif pada seorang leader dapat menjadi strategi dalam mengembangkan budaya organisasi agar organisasi mampu bertransformasi di era digital.

3. *Managing Performance*

Karena kinerja karyawan merupakan salah satu indikator utama produktivitas organisasi, banyak penelitian berupaya mengidentifikasi berbagai faktor yang memengaruhinya, termasuk kepemimpinan dalam proses menetapkan tujuan, mengarahkan perilaku anggota, serta membangun kerja sama dan budaya kerja yang mendukung (Rivai, 2013). Kepemimpinan dapat dipahami sebagai

kemampuan untuk menggerakkan dan memengaruhi orang lain agar bersedia bekerja dengan komitmen dan semangat. Pada akhirnya, kepemimpinan yang efektif bertujuan untuk meningkatkan motivasi, kualitas keputusan, dan produktivitas karyawan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal (Puhl & Brownell, 2003; Voegtlin & Greenwood, 2016).

Lopez-Cabarcos dkk. (2022) menjelaskan bahwa dalam lingkungan global yang kompetitif dan terus berubah, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi dengan cepat terhadap berbagai dinamika yang ada. Karena itu, gaya kepemimpinan yang efektif saat ini tidak lagi bersifat kaku atau satu arah, tetapi lebih menekankan pada dialog, kerja sama, serta pemberdayaan karyawan agar mereka memiliki rasa percaya diri dan kemampuan beradaptasi. Hubungan antara pemimpin dan anggota tim juga bersifat timbal balik, di mana dukungan, kepercayaan, dan arahan yang diberikan pemimpin akan direspons dengan peningkatan kinerja dan komitmen dari anggota organisasi. Dengan pendekatan yang berorientasi pada manusia dan komunikasi yang jelas, kepemimpinan yang tepat terbukti mampu mendorong kinerja yang lebih tinggi di berbagai tingkat organisasi.

4. *Motivating The Team*

Menurut Jiménez dkk. (2023), salah satu yang memotivasi anggota tim adalah leader. Leader menstimulasi motivasi

mereka dengan mengembangkan tim yang suportif dan memberikan *reward*. Selain itu, *leader* memotivasi karyawan dengan menyusun sistem kerja yang jelas, membantu mereka menggunakan potensi secara maksimal, serta memberikan arahan yang tepat dalam menjalankan tugas (Altheeb, 2020). Lebih luas, motivasi yang diberikan oleh pemimpin secara efektif mampu menjaga kinerja tim dan mendukung pertumbuhan organisasi, melalui komunikasi dan kolaborasi yang baik, penyediaan pelatihan, perhatian terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan, bahkan di tengah situasi krisis yang tidak terduga dalam dunia bisnis modern (Monteiro dkk., 2022).

1.5. Kesimpulan

Kepemimpinan bukan sekadar tentang posisi, jabatan, atau kewenangan formal, melainkan tentang tanggung jawab untuk memberi arah, membangun budaya, mengambil keputusan, dan menggerakkan perubahan. Seorang leader hadir untuk memastikan organisasi tidak hanya berjalan, tetapi berkembang secara berkelanjutan. Peran tersebut menuntut kematangan pribadi, kemampuan beradaptasi, serta komitmen untuk terus belajar.

Di tengah dinamika dan perubahan yang semakin cepat, organisasi membutuhkan pemimpin yang mampu melihat masa depan dengan jelas, membangun lingkungan kerja yang sehat, serta berani mengambil keputusan strategis. Namun, kepemimpinan

sejati tidak berhenti pada pencapaian target. Kepemimpinan sejati terlihat dari kemampuan seorang *leader* mengembangkan orang lain dan meninggalkan dampak yang positif bagi organisasi.

Pada akhirnya, setiap individu memiliki kesempatan untuk memimpin, sekecil apa pun lingkungannya. Kepemimpinan dimulai dari kesediaan untuk bertanggung jawab, memberi teladan, dan bertumbuh secara konsisten. Karena itu, menjadi *leader* bukanlah tentang siapa yang berada di depan, tetapi tentang siapa yang mampu membawa orang lain maju bersama.

BAB II

TEORI DAN PENDEKATAN *LEADERSHIP*

2.1. Pendahuluan

Leadership merupakan salah satu variabel kunci dalam kajian Psikologi Industri dan Organisasi (PIO) karena berkaitan langsung dengan efektivitas organisasi, motivasi kerja, komitmen, serta kesejahteraan karyawan. *Leadership* bukan sekadar posisi atau jabatan formal, melainkan proses sosial yang melibatkan kemampuan memengaruhi individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2019).

Dalam perspektif modern, *leadership* dipahami sebagai proses relasional yang melibatkan interaksi antara pemimpin dan pengikut. Yukl (2013) menekankan bahwa *leadership* mencakup proses memengaruhi interpretasi peristiwa, memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan kolektif, serta membangun kerja sama dan komitmen. Dengan demikian, *leadership* tidak dapat dipisahkan dari konteks sosial dan budaya organisasi.

Perkembangan teori *leadership* menunjukkan pergeseran paradigma yang signifikan. Pada awal abad ke-20, pendekatan yang dominan adalah *great man theory*, yang berasumsi bahwa pemimpin dilahirkan dengan kualitas tertentu. Namun, pendekatan ini kemudian berkembang menjadi teori sifat, teori perilaku, teori

kontingensi, hingga teori transformasional dan autentik yang lebih kontekstual dan psikologis.

2.2. *Great Man Theory*

1. Latar Belakang Historis

Great Man Theory merupakan salah satu pendekatan paling awal dalam kajian kepemimpinan. Teori ini berkembang pada abad ke-19 ketika sejarah dan kepemimpinan sering dipahami melalui figur-figur besar yang dianggap memiliki pengaruh luar biasa terhadap arah peradaban.

Salah satu tokoh yang mempopulerkan gagasan ini adalah Thomas Carlyle melalui karyanya *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History* (1841). Carlyle berpendapat bahwa sejarah dunia pada dasarnya adalah biografi para tokoh besar. Menurutnya, individu tertentu dilahirkan dengan kualitas heroik yang menjadikan mereka pemimpin alami.

Pendekatan ini kemudian dikenal sebagai *Great Man Theory* karena menekankan bahwa kepemimpinan adalah hasil dari kualitas bawaan yang luar biasa, bukan hasil pembelajaran atau pengalaman.

2. Asumsi Dasar *Great Man Theory*

Teori ini didasarkan pada beberapa asumsi utama:

- a. Kepemimpinan bersifat bawaan (*innate*).
- b. Pemimpin dilahirkan, bukan dibentuk.

- c. Hanya individu tertentu yang memiliki kualitas kepemimpinan sejati.
- d. Pemimpin memiliki karisma, keberanian, kecerdasan, dan visi yang luar biasa.

Dalam kerangka ini, kepemimpinan dipandang sebagai fenomena individual dan heroik. Konteks sosial atau organisasi dianggap kurang relevan dibandingkan kekuatan pribadi pemimpin.

3. Karakteristik “*Great Man*”

Great Man Theory menggambarkan pemimpin sebagai individu dengan kualitas superior, seperti:

- a. Karisma tinggi
- b. Keberanian dalam mengambil risiko
- c. Kemampuan membuat keputusan besar
- d. Visi yang jauh ke depan
- e. Daya pengaruh kuat terhadap massa

Dalam sejarah, teori ini sering dikaitkan dengan figur-figur militer, politik, atau revolusioner yang dianggap mengubah arah sejarah.

2.3. Teori Sifat (*Trait Theory*) – Uraian Komprehensif

1. Latar Belakang Historis Teori Sifat

Teori sifat (*trait theory*) merupakan pendekatan paling awal dalam kajian ilmiah tentang leadership. Perspektif ini berkembang dari keyakinan klasik bahwa pemimpin

“dilahirkan, bukan dibentuk”. Pada awal abad ke-20, banyak peneliti mencoba mengidentifikasi karakteristik personal yang membedakan pemimpin dari non-pemimpin.

Pendekatan ini berakar dari pandangan *Great Man Theory*, yang mengasumsikan bahwa tokoh besar dalam sejarah memiliki kualitas khusus yang membuat mereka secara alami muncul sebagai pemimpin. Namun, seiring perkembangan psikologi sebagai disiplin ilmiah, para peneliti mulai mengkaji sifat kepemimpinan secara lebih sistematis dan empiris.

Salah satu tokoh penting dalam perkembangan teori ini adalah Ralph Stogdill. Dalam penelitiannya yang terkenal, Stogdill (1948) mengkaji ratusan studi tentang kepemimpinan dan menyimpulkan bahwa pemimpin cenderung memiliki karakteristik personal tertentu yang relatif konsisten. Namun, ia juga menekankan bahwa sifat saja tidak cukup untuk menjelaskan efektivitas kepemimpinan tanpa mempertimbangkan konteks situasional.

Temuan ini menjadi titik balik penting. Teori sifat tidak lagi dipahami secara deterministik, tetapi sebagai fondasi awal untuk memahami potensi kepemimpinan seseorang.

2. Konsep Dasar Teori Sifat

Teori sifat berangkat dari asumsi bahwa individu yang menjadi pemimpin memiliki atribut personal yang relatif

stabil dan membedakan mereka dari orang lain. Atribut tersebut meliputi aspek kepribadian, motivasi, kemampuan kognitif, serta karakter moral.

Beberapa sifat yang paling sering dikaitkan dengan *leadership* antara lain:

- a. Kepercayaan diri
- b. Ketegasan
- c. Integritas
- d. Kecerdasan
- e. Energi dan ketahanan
- f. Kemampuan sosial
- g. Motivasi berprestasi

Sifat-sifat ini dianggap sebagai modal dasar yang mempermudah individu untuk memengaruhi orang lain, mengambil keputusan, serta menghadapi tekanan dalam organisasi.

Dalam konteks psikologi, sifat dipahami sebagai karakteristik yang relatif stabil dan konsisten dalam berbagai situasi. Hal ini berarti bahwa individu yang memiliki tingkat kepercayaan diri tinggi, misalnya, cenderung menunjukkan perilaku asertif dalam banyak konteks, termasuk dalam situasi kepemimpinan.

3. Teori Sifat dalam Perspektif Psikologi Modern

Dalam perkembangan selanjutnya, teori sifat mulai diintegrasikan dengan teori kepribadian modern. Peneliti

menemukan bahwa beberapa dimensi kepribadian memiliki hubungan kuat dengan kemunculan pemimpin.

Individu yang ekstrovert cenderung lebih berani tampil, komunikatif, dan nyaman dalam situasi sosial, sehingga lebih sering dipersepsikan sebagai pemimpin. Sementara itu, individu dengan stabilitas emosi tinggi lebih mampu mengelola stres dan tekanan.

Dalam praktik organisasi, pendekatan ini sering digunakan dalam proses seleksi dan promosi jabatan. Banyak perusahaan menggunakan asesmen psikologis untuk mengidentifikasi kandidat yang memiliki potensi kepemimpinan berdasarkan karakteristik personalnya.

Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan bukan hanya tentang “siapa seseorang”, tetapi juga “apa yang dilakukan” dan “dalam situasi apa ia memimpin”.

2.4. Teori Perilaku (*Behavioral Theory*)

1. Latar Belakang Munculnya Teori Perilaku

Teori perilaku (*behavioral theory*) muncul pada pertengahan abad ke-20 sebagai kritik terhadap dominasi teori sifat. Jika teori sifat berfokus pada atribut bawaan pemimpin, maka teori perilaku mengalihkan perhatian pada tindakan nyata pemimpin dalam situasi kerja. Pergeseran ini sangat penting karena membawa implikasi praktis: apabila kepemimpinan adalah perilaku, maka

kepemimpinan dapat dipelajari dan dikembangkan melalui pelatihan (Northouse, 2019).

Secara epistemologis, pendekatan ini dipengaruhi oleh berkembangnya psikologi behaviorisme yang menekankan perilaku yang dapat diamati dan diukur. Dalam konteks organisasi, peneliti mulai mengkaji bagaimana pola perilaku pemimpin memengaruhi motivasi, produktivitas, dinamika kelompok, dan kepuasan kerja.

Penelitian eksperimental awal yang sangat berpengaruh dilakukan oleh Kurt Lewin bersama Lippitt dan White pada tahun 1939. Studi ini menguji dampak gaya kepemimpinan terhadap kelompok anak-anak dalam aktivitas terstruktur dan menunjukkan bahwa gaya perilaku pemimpin menghasilkan iklim kelompok yang berbeda (Lewin et al., 1939). Temuan ini menjadi fondasi utama pendekatan perilaku dalam studi leadership.

2. Asumsi Dasar Teori Perilaku

Teori perilaku dibangun atas beberapa asumsi penting:

- a. Kepemimpinan merupakan serangkaian perilaku yang dapat diamati.
- b. Efektivitas kepemimpinan bergantung pada pola perilaku yang ditampilkan pemimpin.
- c. Perilaku kepemimpinan dapat dipelajari melalui pengalaman dan pelatihan.

d. Hubungan antara pemimpin dan bawahan dipengaruhi secara langsung oleh tindakan pemimpin.

Dengan demikian, teori ini menegaskan bahwa kepemimpinan bukan hanya persoalan kepribadian, melainkan kompetensi yang dapat dikembangkan secara sistematis.

3. Gaya Kepemimpinan Awal: Otoriter, Demokratis, dan Laissez-Faire

Penelitian klasik oleh Lewin mengidentifikasi tiga gaya perilaku kepemimpinan utama:

a. Gaya Otoriter (*Authoritarian*)

Pemimpin mengambil keputusan sendiri, memberikan instruksi secara langsung, dan mengontrol pekerjaan secara ketat.

Karakteristik:

- Komunikasi satu arah
- Kontrol tinggi
- Sedikit partisipasi anggota

Dampak:

- Produktivitas bisa tinggi dalam jangka pendek
- Kepuasan kerja cenderung rendah
- Kreativitas terbatas

b. Gaya Demokratis (*Democratic*)

Pemimpin melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan.

Karakteristik:

- Komunikasi dua arah
- Partisipasi tinggi
- Diskusi terbuka

Dampak:

- Kepuasan kerja tinggi
- Komitmen meningkat
- Kreativitas berkembang

c. Gaya Laissez-Faire

Pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada anggota tim.

Karakteristik:

- Kontrol minimal
- Sedikit arahan
- Tanggung jawab pada anggota

Dampak:

- Cocok untuk tim yang anggotanya sangat kompeten
- Bisa menimbulkan kebingungan jika anggota kurang mandiri

Penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku pemimpin memiliki pengaruh langsung terhadap suasana kerja dan performa kelompok.

4. Penelitian Ohio State: Dua Dimensi Utama Perilaku Pemimpin

Penelitian lanjutan dilakukan oleh tim dari Ohio State University pada tahun 1940–1950-an. Studi ini menjadi salah satu kontribusi paling penting dalam teori perilaku karena berhasil mengidentifikasi dua dimensi utama perilaku kepemimpinan (Yukl, 2013):

a. *Initiating Structure* (Struktur Tugas)

Merujuk pada perilaku pemimpin dalam mengatur pekerjaan, menetapkan target, dan memastikan tugas berjalan sesuai rencana.

Contoh perilaku:

- Memberikan instruksi jelas
- Menentukan standar kerja
- Mengawasi pelaksanaan tugas

b. *Consideration* (Perhatian pada Hubungan)

Merujuk pada perilaku pemimpin dalam membangun hubungan interpersonal yang hangat dan suportif.

Contoh perilaku:

- Mendengarkan pendapat anggota
- Memberikan dukungan emosional
- Menghargai kontribusi tim

Penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin dapat memiliki kombinasi kedua dimensi tersebut. Pemimpin yang efektif umumnya mampu

menyeimbangkan orientasi pada tugas dan hubungan.

5. Penelitian University of Michigan: Orientasi Tugas vs Orientasi Karyawan

Penelitian lain yang sangat berpengaruh dilakukan oleh University of Michigan. Studi ini mengidentifikasi dua tipe perilaku kepemimpinan:

- a. *Employee-oriented leadership*
- b. Fokus pada kebutuhan dan kesejahteraan karyawan
- c. Membangun hubungan yang positif
- d. *Production-oriented leadership*
- e. Fokus pada hasil kerja dan produktivitas
- f. Menekankan efisiensi

Pemimpin yang berorientasi pada karyawan cenderung menciptakan kepuasan kerja dan loyalitas yang lebih tinggi dibandingkan pemimpin yang hanya berfokus pada produksi (Northouse, 2019). Temuan ini memperkuat gagasan bahwa perhatian terhadap aspek manusia dalam organisasi memiliki implikasi signifikan terhadap efektivitas jangka panjang.

6. *Managerial Grid*: Integrasi Perilaku Tugas dan Hubungan

Pendekatan perilaku kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Robert R. Blake dan Jane Mouton (1964) melalui konsep *Managerial Grid*.

Model ini menggabungkan dua dimensi:

- a. Kepedulian terhadap produksi
- b. Kepedulian terhadap manusia

Mereka mengidentifikasi lima gaya utama:

- a. *Impoverished leadership* (rendah tugas & hubungan)
- b. *Country club leadership* (tinggi hubungan, rendah tugas)
- c. *Authority-compliance* (tinggi tugas, rendah hubungan)
- d. *Middle-of-the-road* (sedang keduanya)
- e. *Team leadership* (tinggi tugas & hubungan)

Gaya *team leadership* dianggap paling efektif karena menyeimbangkan produktivitas dan kesejahteraan anggota.

7. Contoh dalam Dunia Kerja

Seorang manajer produksi sangat disiplin dan fokus pada target. Ia selalu memastikan pekerjaan selesai tepat waktu, tetapi jarang memberikan apresiasi kepada karyawan. Akibatnya, produktivitas tetap tinggi, tetapi tingkat kepuasan kerja rendah.

Sebaliknya, manajer lain yang sering berdialog, memberi dukungan, dan melibatkan tim dalam keputusan menunjukkan tingkat loyalitas karyawan yang lebih tinggi.

Perbedaan ini mencerminkan dampak langsung dari perilaku kepemimpinan.

2.5. Pendekatan Situasional (Kontingensi)

1. Latar Belakang Teoretis

Pendekatan situasional atau kontingensi muncul sebagai kritik terhadap teori perilaku yang dianggap terlalu menyederhanakan efektivitas kepemimpinan. Jika teori perilaku berfokus pada pola tindakan pemimpin, maka pendekatan kontingensi menekankan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang efektif untuk semua situasi.

Pendekatan ini berangkat dari asumsi bahwa efektivitas kepemimpinan tergantung pada kesesuaian antara gaya pemimpin dan kondisi situasional (Northouse, 2019; Yukl, 2013).

2. *Contingency Model*

Model paling awal dikembangkan oleh Fred Fiedler (1967).

Asumsi Dasar

Fiedler berpendapat bahwa gaya kepemimpinan relatif stabil dan sulit diubah. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan tergantung pada kecocokan antara gaya pemimpin dan situasi.

Tiga Variabel Situasional:

- a. Hubungan pemimpin–anggota
- b. Struktur tugas
- c. Kekuatan posisi pemimpin

Hasil penelitian menunjukkan:

- a. Pemimpin berorientasi tugas efektif dalam situasi sangat menguntungkan atau sangat tidak menguntungkan.

- b. Pemimpin berorientasi hubungan efektif dalam situasi moderat.

Implikasi

Organisasi sebaiknya menyesuaikan situasi dengan gaya pemimpin, bukan memaksa pemimpin mengubah gaya.

3. *Situational Leadership Theory*

Dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (1982).

Konsep Inti

Gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan tingkat kesiapan (*readiness*) bawahan.

Empat gaya:

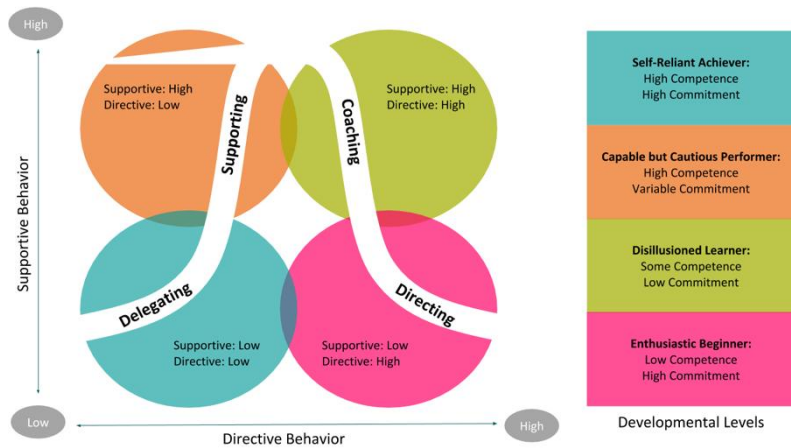
- a. *Directing*
- b. *Coaching*
- c. *Supporting*
- d. *Delegating*

Semakin tinggi kompetensi dan komitmen bawahan, semakin besar otonomi yang diberikan.

Kekuatan Model

- a. Praktis
- b. Mudah diterapkan dalam pelatihan
- c. Relevan dalam manajemen SDM

Hersey-Blanchard Situational Leadership Theories



*This graphic combines elements of the Hersey-Blanchard Situational Leadership Theory & Blanchard's revised Situational Leadership Theory II

Gambar 2.1. Hersey-Blanchard Situational Leadership Theories

4. Path Goal Theory

Dikembangkan oleh Robert J. House (1971).

Pemimpin berperan membantu bawahan mencapai tujuan dengan:

- a. Menghilangkan hambatan
- b. Memberikan dukungan
- c. Memperjelas jalur pencapaian

Gaya kepemimpinan dapat berupa:

- a. *Directive*
- b. *Supportive*

- c. *Participative*
- d. *Achievement-oriented*

Teori ini sangat relevan dalam konteks motivasi kerja.

2.6. Pendekatan Modern

Pendekatan modern berkembang pada akhir abad ke-20 dengan fokus pada perubahan, visi, dan inspirasi.z

1. *Transactional Leadership*

a. Konsep Dasar

Transactional leadership adalah gaya kepemimpinan yang didasarkan pada pertukaran (*transaction*) antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan (*reward*) atau hukuman (*punishment*) berdasarkan kinerja bawahan. Menurut Burns (1978), kepemimpinan transaksional berfokus pada pemenuhan kewajiban dan kesepakatan kerja. Bass (1985) menjelaskan bahwa gaya ini efektif untuk menjaga stabilitas dan efisiensi organisasi.

b. Komponen Utama

- *Contingent Reward*: Pemimpin memberikan penghargaan jika bawahan mencapai target.
- *Management by Exception (Active)*: Pemimpin aktif memantau kesalahan dan segera melakukan koreksi.

- *Management by Exception (Passive)*: Pemimpin bertindak hanya ketika terjadi masalah besar.

c. Kelebihan

- Jelas dan terstruktur
- Cocok untuk lingkungan yang stabil
- Efektif dalam sistem berbasis target dan prosedur

d. Keterbatasan

- Kurang mendorong kreativitas
- Motivasi cenderung ekstrinsik
- Hubungan pemimpin-bawahan bersifat instrumental

Contoh Kasus

Seorang manajer produksi menetapkan target 1.000 unit per hari. Karyawan yang mencapai target mendapat bonus, sedangkan yang tidak memenuhi target mendapat teguran. Sistem ini menjaga efisiensi, tetapi tidak mendorong inovasi.

2. *Transformational Leadership*

a. Konsep Dasar

Transformational leadership adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi demi visi bersama. Pemimpin tidak hanya menukar imbalan dengan kinerja, tetapi mentransformasi nilai dan motivasi pengikut.

Burns (1978) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan moralitas dan motivasi baik pemimpin maupun pengikut. Bass (1985) kemudian mengembangkan model ini secara empiris.

b. Empat Komponen Utama (4I)

- *Idealized Influence*: Pemimpin menjadi teladan dan memiliki integritas tinggi.
- *Inspirational Motivation*: Pemimpin mengartikulasikan visi yang menginspirasi.
- *Intellectual Stimulation*: Pemimpin mendorong kreativitas dan pemikiran kritis.
- *Individualized Consideration*: Pemimpin memperhatikan kebutuhan individu bawahan.

c. Kelebihan

- Meningkatkan komitmen dan engagement
- Mendorong inovasi
- Berkorelasi positif dengan kinerja dan kepuasan kerja

d. Keterbatasan

- Risiko idealisasi berlebihan terhadap pemimpin
- Bergantung pada karisma individu
- Tidak selalu cocok untuk organisasi yang sangat birokratis

Tabel 2.1. Integratif Perkembangan Teori Kepemimpinan

Fase Perkembangan	Teori/Pendekatan	Fokus Utama	Pertanyaan Kunci	Tokoh Utama	Kekuatan	Keterbatasan
Klasik	Great Man Theory	Kepemimpinan sebagai bakat bawaan	Siapa yang dilahirkan menjadi pemimpin?	Thomas Carlyle	Menjelaskan figur heroik dalam sejarah	Deterministik, tidak ilmiah, abaikan konteks
Awal Ilmiah	Trait Theory	Karakteristik personal pemimpin	Sifat apa yang membedakan pemimpin?	Ralph Stogdill	Dasar seleksi & asesmen kepemimpinan	Abaikan situasi dan proses
Perilaku	Behavioral Theory	Tindakan nyata pemimpin	Apa yang dilakukan pemimpin?	Kurt Lewin	Kepemimpinan dapat dipelajari	Tidak ada gaya paling efektif

Fase Perkembangan	Teori/Pendekatan	Fokus Utama	Pertanyaan Kunci	Tokoh Utama	Kekuatan	Keterbatasan
			pemimpin?			universal
Perilaku Lanjut	Ohio Michigan Studies	& Orientasi tugas vs hubungan	Bagaimana keseimbangan tugas & relasi?	Ohio State University; University of Michigan	Dasar pelatihan leadership	Kurang kontekstual
Situasional	Contingency & Situational	Kesesuaian gaya dan situasi	Kapan gaya tertentu efektif?	Fred Fiedler; Paul Hersey	Adaptif dan realistis	Kompleks, sulit diukur
Modern	Transformational-Transactional	Motivasi & perubahan	Bagaimana pemimpin	James MacGregor Burns;	Banyak bukti empiris	Risiko idealisasi

Fase Perkembangan	Teori/Pendekatan	Fokus Utama	Pertanyaan Kunci	Toko Utama	Kekuatan	Keterbatasan
			menginspirasi perubahan?	Bernard Bass		berlebihan

BAB III

KARAKTER DAN NILAI DALAM *LEADERSHIP*

3.1 Pengantar: Mengapa Karakter dan Nilai Penting dalam Kepemimpinan?

Kepemimpinan pada hakikatnya bukan sekadar persoalan jabatan atau otoritas formal, melainkan kemampuan memengaruhi orang lain untuk bergerak menuju tujuan bersama. Pengaruh tersebut tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis, tetapi sangat bergantung pada kualitas moral dan karakter pemimpin. Tanpa fondasi karakter yang kuat, kepemimpinan berisiko kehilangan legitimasi dan kepercayaan dari pengikutnya (Northouse, 2022).

Karakter menjadi fondasi etis dalam kepemimpinan karena menentukan bagaimana seorang pemimpin mengambil keputusan, merespons tekanan, serta memperlakukan anggota timnya. Studi tentang *ethical leadership* menunjukkan bahwa integritas dan konsistensi nilai memiliki hubungan langsung dengan kepercayaan bawahan dan efektivitas organisasi (Yukl, 2020). Dengan kata lain, keberhasilan kepemimpinan jangka panjang sangat dipengaruhi oleh kualitas moral individu yang memimpin.

Selain karakter, nilai (*values*) berfungsi sebagai kompas internal yang mengarahkan tindakan dan prioritas seorang

pemimpin. Nilai membentuk standar tentang apa yang dianggap penting, benar, dan layak diperjuangkan. Teori nilai menyatakan bahwa nilai merupakan keyakinan mendasar yang memengaruhi sikap dan perilaku individu secara konsisten dalam berbagai situasi (Rokeach, 1973). Dalam konteks organisasi, nilai pemimpin sering kali menjadi dasar pembentukan budaya kerja dan norma kolektif.

Dalam perspektif manajemen modern, kepemimpinan berbasis nilai (*values-based leadership*) diyakini mampu menciptakan organisasi yang berkelanjutan karena membangun komitmen intrinsik, bukan sekadar kepatuhan struktural. Pemimpin yang menampilkan konsistensi antara nilai pribadi dan tindakan nyata akan memperoleh kredibilitas yang tinggi di mata pengikutnya (Daft, 2021). Hal ini memperkuat argumentasi bahwa kompetensi tanpa karakter hanya menghasilkan kepemimpinan yang rapuh.

Di tingkat yang lebih luas, krisis kepemimpinan yang terjadi di berbagai organisasi sering kali berakar pada lemahnya karakter dan penyimpangan nilai, bukan semata-mata kurangnya kecerdasan atau keterampilan manajerial. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan perlu menempatkan pembentukan karakter dan internalisasi nilai sebagai prioritas utama dalam pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Luthans & Avolio, 2003).

Karakter dan nilai bukanlah aspek tambahan dalam kepemimpinan, melainkan fondasi utama yang menentukan kualitas pengaruh, legitimasi moral, serta keberlanjutan organisasi. Kepemimpinan yang kuat tidak hanya ditandai oleh pencapaian

target, tetapi juga oleh integritas, konsistensi, dan orientasi pada kebaikan bersama.

3.2 Konsep Karakter dalam *Leadership*

Karakter dalam kepemimpinan merujuk pada kualitas moral dan psikologis yang relatif stabil dalam diri individu yang tercermin dalam pola perilaku, keputusan, serta cara berinteraksi dengan orang lain. Dalam kajian kepemimpinan modern, karakter tidak hanya dipahami sebagai sifat bawaan, tetapi sebagai integrasi antara nilai, kebiasaan moral, dan kapasitas pengendalian diri yang berkembang melalui pengalaman dan pembelajaran sosial (Northouse, 2022).

Pendekatan awal dalam studi kepemimpinan, khususnya *trait theory*, menekankan bahwa pemimpin efektif memiliki karakteristik personal tertentu seperti kepercayaan diri, ketegasan, integritas, dan ketahanan emosional. Meskipun pendekatan ini sempat dikritik karena terlalu menekankan faktor bawaan, penelitian lanjutan menunjukkan bahwa karakter tetap menjadi komponen penting dalam menjelaskan efektivitas kepemimpinan, terutama ketika dikaitkan dengan konteks dan perkembangan individu (Yukl, 2020).

Karakter juga berkaitan erat dengan konsep integritas. Integritas mencerminkan konsistensi antara nilai internal dan tindakan eksternal. Pemimpin yang berintegritas akan bertindak selaras dengan prinsip yang diyakininya, bahkan dalam situasi

penuh tekanan atau konflik kepentingan. Konsistensi ini menjadi dasar terbentuknya kepercayaan, yang merupakan inti hubungan antara pemimpin dan pengikut (Daft, 2021).

Dalam perspektif psikologi positif, karakter kepemimpinan dapat dipahami melalui kekuatan karakter (*character strengths*) seperti kejujuran, keberanian moral, keadilan, dan pengendalian diri. Kekuatan-kekuatan ini tidak hanya memengaruhi perilaku individu, tetapi juga berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang sehat dan produktif (Peterson & Seligman, 2004). Dengan demikian, karakter bukan sekadar atribut personal, melainkan sumber daya psikologis yang memiliki implikasi organisasi.

Lebih lanjut, konsep *authentic leadership* menekankan pentingnya kesadaran diri, transparansi relasional, dan pemrosesan informasi yang seimbang sebagai wujud karakter kepemimpinan. Pemimpin yang autentik tidak memanipulasi citra, melainkan menunjukkan jati diri yang konsisten antara nilai pribadi dan praktik kepemimpinan. Pendekatan ini menegaskan bahwa karakter dapat dikembangkan melalui refleksi diri, umpan balik, dan pengalaman kepemimpinan yang bermakna (Luthans & Avolio, 2003).

Berikut ini adalah ciri-ciri karakter pemimpin yang kuat:

1. Integritas

Integritas merupakan fondasi utama karakter kepemimpinan karena berkaitan dengan konsistensi antara

nilai, perkataan, dan tindakan. Pemimpin yang berintegritas tidak hanya menyampaikan prinsip etis, tetapi juga mewujudkannya secara nyata dalam perilaku sehari-hari. Konsistensi ini menjadi dasar terbentuknya kepercayaan dari pengikut, yang merupakan elemen sentral dalam efektivitas kepemimpinan. Dalam literatur kepemimpinan, integritas dipandang sebagai kualitas moral yang membedakan kepemimpinan yang kredibel dari kepemimpinan yang semata-mata berbasis kekuasaan formal (Northouse, 2022; Yukl, 2020).

2. Tanggung Jawab (*Accountability*)

Tanggung jawab dalam kepemimpinan merujuk pada kesediaan pemimpin untuk menerima konsekuensi atas keputusan dan tindakan yang diambarnya. Pemimpin yang bertanggung jawab tidak menyalahkan pihak lain ketika terjadi kegagalan, tetapi melakukan evaluasi dan perbaikan secara konstruktif. Konsep ini berkaitan dengan *accountability* moral, yaitu kesadaran bahwa setiap keputusan memiliki dampak terhadap individu maupun organisasi. Dalam konteks organisasi modern, akuntabilitas dipandang sebagai indikator kedewasaan karakter pemimpin (Daft, 2021; Yukl, 2020).

3. Kejujuran (*Honesty*)

Kejujuran merupakan dimensi inti dari kepemimpinan etis karena berkaitan dengan transparansi dalam komunikasi,

konsistensi kebijakan, serta keterbukaan informasi. Pemimpin yang jujur membangun kredibilitas melalui komunikasi yang jelas dan tidak manipulatif. Dalam teori *ethical leadership*, kejujuran dipandang sebagai prasyarat terbentuknya kepercayaan dan legitimasi moral dalam hubungan pemimpin–pengikut. Tanpa kejujuran, hubungan kerja menjadi rapuh dan rentan terhadap konflik (Brown & Treviño, 2006; Northouse, 2022).

4. Kedisiplinan dan Pengendalian Diri (*Self-Regulation*)

Kedisiplinan dalam kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan mengelola waktu, emosi, dan perilaku secara konsisten. Pengendalian diri memungkinkan pemimpin untuk tetap rasional dalam situasi tekanan, menghindari keputusan impulsif, serta menjaga stabilitas organisasi. Dalam psikologi positif, *self-regulation* dikategorikan sebagai kekuatan karakter yang mendukung efektivitas individu dalam berbagai peran sosial, termasuk kepemimpinan. Pemimpin yang memiliki pengendalian diri yang baik cenderung lebih stabil, objektif, dan dapat dipercaya (Peterson & Seligman, 2004; Goleman, 2013).

5. Empati

Empati adalah kemampuan memahami perspektif, kebutuhan, dan perasaan orang lain. Dalam kepemimpinan, empati memungkinkan pemimpin membangun hubungan interpersonal yang kuat serta menciptakan lingkungan

kerja yang suportif. Konsep ini sejalan dengan komponen *individualized consideration* dalam kepemimpinan transformasional, yang menekankan perhatian terhadap perkembangan individu bawahan. Selain itu, empati juga merupakan bagian penting dari kecerdasan emosional yang berkontribusi pada efektivitas kepemimpinan dalam organisasi (Bass & Riggio, 2006; Goleman, 2013).

Dengan demikian, karakter dalam leadership merupakan fondasi moral dan psikologis yang membentuk kualitas pengaruh seorang pemimpin. Ia tidak hanya menentukan bagaimana tujuan dicapai, tetapi juga cara pencapaian tersebut dilakukan. Kepemimpinan yang efektif dan berkelanjutan mensyaratkan karakter yang matang, teruji, serta selaras dengan nilai-nilai etis yang dipegang organisasi.

3.3 Konsep Nilai (*Values*) dalam *Leadership*

Nilai (*values*) merupakan keyakinan mendasar yang menjadi pedoman individu dalam menentukan apa yang dianggap benar, penting, dan bermakna dalam kehidupan. Nilai berfungsi sebagai standar internal yang memengaruhi sikap, preferensi, serta perilaku dalam berbagai situasi. Dalam konteks kepemimpinan, nilai menjadi dasar orientasi moral yang membentuk arah pengambilan keputusan dan tindakan pemimpin. Secara teoretis, nilai dipahami sebagai kepercayaan yang relatif stabil dan

memengaruhi pilihan perilaku lintas situasi (Rokeach, 1973; Schwartz, 1992).

Menurut teori nilai yang dikemukakan oleh Rokeach (1973), nilai dibedakan menjadi dua kategori utama, yaitu terminal values dan instrumental values.

1. Terminal values merujuk pada tujuan akhir yang ingin dicapai individu, seperti kesejahteraan, kedamaian, atau keberhasilan hidup.
2. Instrumental values merujuk pada cara atau sarana untuk mencapai tujuan tersebut, seperti kerja keras, kejujuran, tanggung jawab, dan disiplin. Pembagian ini menegaskan bahwa nilai tidak hanya berbicara tentang tujuan, tetapi juga tentang cara yang dianggap sah dan bermoral untuk mencapainya.

Dalam konteks kepemimpinan organisasi, nilai berfungsi sebagai:

1. Kompas moral dalam proses pengambilan keputusan.
Pemimpin yang memiliki kejelasan nilai akan lebih konsisten dalam menentukan prioritas, terutama ketika menghadapi dilema etis atau tekanan situasional. Literatur kepemimpinan etis menunjukkan bahwa kejelasan dan konsistensi nilai berkontribusi terhadap persepsi integritas dan legitimasi moral pemimpin di mata pengikutnya (Brown & Treviño, 2006; Northouse, 2022).

2. Standar perilaku bagi anggota tim.

Nilai yang diinternalisasi dan dikomunikasikan oleh pemimpin akan membentuk norma kolektif serta ekspektasi perilaku dalam organisasi. Dengan kata lain, nilai pemimpin sering kali menjadi referensi dalam membangun budaya kerja yang koheren. Daft (2021) menegaskan bahwa kepemimpinan berbasis nilai (*values-based leadership*) memperkuat kohesi tim dan meningkatkan komitmen organisasi karena anggota merasa memiliki arah moral yang jelas.

3. Pembentukan identitas budaya organisasi.

Ketika nilai pribadi pemimpin selaras dengan nilai organisasi, akan tercipta konsistensi antara visi, kebijakan, dan praktik kerja sehari-hari. Sebaliknya, ketidakkonsistenan antara nilai yang diklaim dengan perilaku nyata pemimpin dapat menurunkan tingkat kepercayaan dan melemahkan komitmen anggota terhadap organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa persepsi ketidaksesuaian nilai pemimpin berdampak negatif terhadap trust dan engagement karyawan (Yukl, 2020).

Dengan demikian, nilai dalam kepemimpinan bukan sekadar konsep normatif, melainkan fondasi strategis yang memengaruhi arah organisasi, kualitas relasi interpersonal, serta keberlanjutan

kinerja jangka panjang. Kepemimpinan yang efektif mensyaratkan kejelasan, konsistensi, dan internalisasi nilai dalam setiap aspek pengambilan keputusan dan interaksi sosial di dalam organisasi.

3.4 Hubungan Karakter dan Nilai

Karakter dan nilai merupakan dua konsep yang saling berkaitan erat dalam kepemimpinan dan tidak dapat dipisahkan secara konseptual maupun praktis. Nilai (*values*) merepresentasikan keyakinan internal tentang apa yang dianggap benar, penting, dan bermakna, sedangkan karakter merupakan ekspresi nyata dari nilai tersebut dalam bentuk perilaku yang konsisten. Dengan demikian, nilai bersifat kognitif-normatif, sementara karakter bersifat perilaku dan terlihat dalam tindakan sehari-hari pemimpin (Rokeach, 1973; Peterson & Seligman, 2004).

Dalam perspektif kepemimpinan, nilai menjadi fondasi moral yang membimbing tindakan, sedangkan karakter menentukan sejauh mana nilai tersebut diwujudkan secara konsisten. Seorang pemimpin yang menjunjung tinggi nilai kejujuran, misalnya, akan menunjukkan karakter transparan dalam laporan dan komunikasi. Nilai keadilan akan tercermin dalam perilaku yang tidak diskriminatif atau pilih kasih. Demikian pula, nilai tanggung jawab termanifestasi dalam penyelesaian tugas secara tepat waktu dan akuntabel, sementara nilai kepedulian terlihat dalam kesediaan mendengarkan aspirasi bawahan. Konsistensi antara nilai dan

perilaku inilah yang membentuk kredibilitas kepemimpinan (Northouse, 2022; Yukl, 2020).

Hubungan antara nilai dan karakter juga berkaitan dengan pembentukan kepercayaan (*trust*) dalam organisasi. Ketika pemimpin memiliki nilai yang kuat tetapi tidak mewujudkannya dalam tindakan nyata, akan terjadi kesenjangan antara retorika dan realitas. Ketidaksesuaian ini dapat menurunkan persepsi integritas serta melemahkan legitimasi moral pemimpin di mata pengikut. Literatur tentang *ethical leadership* menunjukkan bahwa konsistensi antara nilai yang diungkapkan dan perilaku aktual merupakan prasyarat utama terbentuknya kepercayaan dan komitmen organisasi (Brown & Treviño, 2006).

Sebaliknya, tindakan yang tidak didasarkan pada sistem nilai yang jelas juga dapat menimbulkan inkonsistensi dan kebingungan dalam organisasi. Tanpa landasan nilai yang kuat, keputusan pemimpin cenderung bersifat situasional dan pragmatis semata, sehingga berpotensi mengikis budaya organisasi dalam jangka panjang. Kepemimpinan yang efektif menuntut adanya keselarasan antara nilai pribadi, karakter individu, dan nilai organisasi agar tercipta stabilitas moral serta arah strategis yang konsisten (Daft, 2021; Schwartz, 1992).

Tabel 3.1. Hubungan antara Nilai dan Karakter Pemimpin

Nilai	Karakter yang Tampak
Kejujuran	Transparan dalam laporan

Keadilan	Tidak pilih kasih
Tanggung jawab	Menyelesaikan tugas tepat waktu
Kepedulian	Mendengarkan aspirasi bawahan

Dengan demikian, hubungan antara karakter dan nilai dalam leadership bersifat integratif dan dinamis. Nilai menyediakan orientasi normatif, sementara karakter memastikan implementasi nilai tersebut dalam tindakan nyata. Kepemimpinan yang berkelanjutan mensyaratkan kesatuan antara keduanya, karena hanya melalui konsistensi nilai dan perilaku seorang pemimpin dapat membangun kepercayaan, legitimasi, serta budaya organisasi yang sehat.

3.5 Perspektif Lokal: Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara

Dalam konteks Indonesia, pemikiran kepemimpinan trilogi yang diperkenalkan oleh Ki Hajar Dewantara merupakan salah satu konsep kepemimpinan berbasis nilai dan karakter yang sangat relevan dengan perkembangan organisasi masa kini. Konsep ini menegaskan bahwa pemimpin bukan sekadar pengambil keputusan, tetapi juga pendidik moral yang menanamkan nilai luhur dalam tindakannya (Dewantara, 1977; Suryadi, 2018). Banyak studi jurnal Indonesia menegaskan relevansi pemikiran ini dalam kepemimpinan pendidikan kontemporer.

1. Prinsip Ing Ngarso Sung Tulodo, yakni:

Pemimpin memberi teladan di depan, mengandung nilai integritas dan keteladanan moral yang kuat. Menurut model kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara, pemimpin harus menunjukkan konsistensi antara nilai yang dipercayai dan perilaku praktisnya; hal ini merupakan dasar pembentukan budaya organisasi yang sehat dan dipercaya oleh pengikutnya. Kajian model kepemimpinan nasional menegaskan bahwa prinsip keteladanan ini menjadi pusat legitimasi sosial seorang pemimpin.

Dalam literatur kepemimpinan modern, konsep ini sejalan dengan pendekatan *ethical leadership* yang menempatkan pemimpin sebagai *role model* dalam organisasi (Northouse, 2022).

2. Prinsip Ing Madyo Mangun Karso, yakni:

Pemimpin berada di tengah untuk membangun semangat, mencerminkan nilai kolaborasi dan pemberdayaan. Kepemimpinan seperti ini menunjukkan bahwa pemimpin bukan hanya otoritas hierarkis tetapi juga fasilitator yang memperkuat partisipasi anggota tim. Hasil kajian jurnal menyatakan bahwa nilai kolaboratif ini membantu memperkuat keterlibatan anggota dalam proses pembelajaran dan organisasi.

Prinsip ini sejalan dengan konsep kepemimpinan transformasional yang menekankan inspirasi dan pemberdayaan anggota organisasi (Bass & Riggio, 2006).

3. Prinsip Tut Wuri Handayani, yakni:

Pemimpin memberi dorongan dari belakang, menunjukkan nilai *trust*, dukungan, dan empowerment. Pendekatan ini sejalan dengan temuan empiris dalam studi yang melihat implementasi trilogi kepemimpinan dalam praktik sekolah; pemimpin mendukung kemandirian guru dan siswa serta membangun suasana kerja yang humanis dan partisipatif.

Dalam konteks organisasi modern, pendekatan ini relevan dengan kepemimpinan yang berorientasi pada pengembangan manusia dan kemandirian kerja (Yukl, 2020).

Dengan demikian, trilogi kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara menunjukkan bahwa karakter dan nilai bukan sekadar idealisme pasif, tetapi sebuah kerangka nilai moral yang aktif dan aplikatif dalam kepemimpinan organisasi, terutama dalam konteks pendidikan di Indonesia. Konsep ini relevan secara teori maupun praktik, dan dirujuk oleh sejumlah penelitian jurnal Indonesia yang terindeks.

3.6 Dampak Karakter dan Nilai terhadap Organisasi

Karakter dan nilai pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap dinamika dan keberlanjutan organisasi. Kepemimpinan

yang berlandaskan integritas, kejujuran, dan tanggung jawab akan membentuk persepsi positif terhadap kredibilitas pemimpin. Dalam literatur kepemimpinan, kualitas moral pemimpin secara langsung memengaruhi kualitas hubungan dengan bawahan dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Northouse, 2022; Yukl, 2020). Dengan demikian, karakter dan nilai bukan hanya aspek personal, melainkan determinan strategis dalam tata kelola organisasi.

Berikut beberapa dampak utama karakter dan nilai yang kuat yaitu:

1. Meningkatnya kepercayaan (*trust*) dalam tim.

Kepercayaan terbentuk ketika anggota organisasi melihat konsistensi antara nilai yang dipegang pemimpin dan tindakan nyata yang ditunjukkan. Penelitian mengenai *ethical leadership* menunjukkan bahwa integritas dan transparansi pemimpin meningkatkan trust bawahan, yang pada gilirannya memperkuat hubungan kerja dan kolaborasi tim (Brown & Treviño, 2006; Dirks & Ferrin, 2002). Kepercayaan menjadi fondasi bagi stabilitas dan kinerja organisasi jangka panjang.

2. Terciptanya *psychological safety*.

Kondisi di mana anggota tim merasa aman untuk menyampaikan ide, pendapat, maupun kesalahan tanpa takut dihukum atau dipermalukan. Lingkungan kerja yang didukung oleh nilai kejujuran, keadilan, dan empati memungkinkan individu berpartisipasi secara aktif dan

inovatif. Konsep *psychological safety* telah terbukti berkorelasi dengan peningkatan pembelajaran tim dan kinerja kolektif (Edmondson, 2018).

3. Memperkuat budaya organisasi yang sehat.

Nilai yang dikomunikasikan dan dicontohkan oleh pemimpin akan membentuk norma serta standar perilaku di dalam organisasi. Pemimpin yang konsisten dengan nilai etis membantu menciptakan budaya yang menjunjung keadilan, akuntabilitas, dan profesionalisme. Literatur manajemen organisasi menegaskan bahwa budaya yang kuat dan positif berkorelasi dengan komitmen anggota serta stabilitas organisasi (Schein & Schein, 2017).

4. Pengurangan konflik destruktif dan perilaku tidak etis.

Ketika nilai etika tertanam kuat dalam sistem kepemimpinan, kecenderungan penyimpangan perilaku, manipulasi, dan penyalahgunaan wewenang dapat diminimalkan. Penelitian menunjukkan bahwa *ethical leadership* berhubungan negatif dengan perilaku menyimpang di tempat kerja (*workplace deviance*) (Brown & Treviño, 2006).

5. Meningkatnya komitmen organisasi dan kinerja jangka panjang.

Pemimpin yang menunjukkan karakter kuat mampu membangun ikatan emosional dan moral antara individu dan organisasi. Komitmen afektif yang terbentuk dari

persepsi keadilan dan integritas pemimpin berkontribusi terhadap retensi karyawan serta produktivitas yang berkelanjutan (Meyer & Allen, 1997; Yukl, 2020).

Sebaliknya, lemahnya karakter pemimpin dapat menimbulkan dampak negatif yang signifikan. Penyalahgunaan kekuasaan, inkonsistensi nilai, serta perilaku tidak etis berpotensi menurunkan moral kerja, meningkatkan konflik, dan merusak reputasi organisasi. Studi mengenai kepemimpinan destruktif menunjukkan bahwa perilaku tidak etis pemimpin berkorelasi dengan turunnya kepuasan kerja dan meningkatnya niat keluar dari organisasi (*turnover intention*) (Einarsen et al., 2007). Oleh karena itu, karakter dan nilai pemimpin menjadi faktor krusial dalam menjaga keberlanjutan dan reputasi organisasi.

Dengan demikian, dampak karakter dan nilai dalam kepemimpinan bersifat multidimensional, mencakup aspek psikologis, relasional, kultural, hingga kinerja organisasi. Organisasi yang ingin bertahan dan berkembang dalam jangka panjang perlu menempatkan pembentukan karakter dan internalisasi nilai sebagai bagian integral dari pengembangan kepemimpinan.

3.7 Pengembangan Karakter dan Nilai dalam Kepemimpinan

Karakter dan nilai dalam kepemimpinan tidak semata-mata bersifat bawaan, melainkan dapat dikembangkan melalui proses pembelajaran, pengalaman, dan refleksi yang berkelanjutan. Literatur kepemimpinan modern menegaskan bahwa efektivitas

pemimpin merupakan hasil interaksi antara disposisi personal dan proses pengembangan diri yang sistematis. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan harus dipahami sebagai proses pembentukan kapasitas moral dan psikologis yang berkelanjutan, bukan sekadar pelatihan keterampilan teknis (Day, 2000; Northouse, 2022).

Beberapa mekanisme penting dalam pengembangan karakter yaitu:

1. Refleksi diri (*self-reflection*).

Refleksi memungkinkan individu mengevaluasi nilai pribadi, pola perilaku, serta dampak tindakannya terhadap orang lain. Dalam pendekatan *authentic leadership*, kesadaran diri (*self-awareness*) menjadi fondasi utama pembentukan karakter karena membantu pemimpin menyelaraskan tindakan dengan nilai yang diyakininya (Luthans & Avolio, 2003). Melalui refleksi yang sistematis, pemimpin dapat memperkuat integritas dan konsistensi moral dalam praktik kepemimpinan sehari-hari.

2. *Mentoring* dan *coaching*

Mentoring dan *coaching* berperan signifikan dalam pengembangan karakter dan nilai kepemimpinan. Hubungan *mentoring* memungkinkan transfer nilai, pengalaman, serta standar etika dari pemimpin senior kepada pemimpin yang sedang berkembang. *Coaching*, di sisi lain, membantu individu meningkatkan kesadaran diri

dan tanggung jawab personal melalui dialog yang terstruktur. Penelitian menunjukkan bahwa *mentoring* dan *coaching* berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas kepemimpinan dan pengembangan kompetensi interpersonal (Ely et al., 2010; Yukl, 2020).

3. Pembelajaran etika organisasi.

Program pelatihan etika membantu pemimpin memahami dilema moral serta konsekuensi keputusan yang diambil. Dalam konteks *ethical leadership*, internalisasi nilai organisasi dan standar etika terbukti berpengaruh terhadap perilaku kepemimpinan yang bertanggung jawab. Pendidikan etika yang sistematis membantu mengurangi penyimpangan perilaku dan memperkuat budaya organisasi yang sehat (Brown & Treviño, 2006).

4. Umpan balik 360 derajat

Penggunaan umpan balik 360 derajat menjadi instrumen penting dalam mengembangkan kesadaran perilaku kepemimpinan. Melalui penilaian dari atasan, rekan kerja, dan bawahan, pemimpin memperoleh gambaran komprehensif tentang kekuatan dan area pengembangan dirinya. Sistem umpan balik ini mendukung proses refleksi dan perbaikan berkelanjutan, terutama dalam aspek karakter seperti empati, integritas, dan komunikasi interpersonal (London & Smither, 1995).

5. Pengalaman kepemimpinan nyata.

Teori pembelajaran pengalaman (*experiential learning*) menekankan bahwa individu belajar melalui praktik langsung, refleksi atas pengalaman, dan penerapan kembali dalam situasi baru. Pengalaman menghadapi tantangan organisasi, konflik, maupun pengambilan keputusan strategis membantu memperkuat ketahanan moral dan kedewasaan karakter pemimpin (Kolb, 1984; Day, 2000).

6. Sistem dan budaya yang mendukung.

Organisasi dapat menanamkan nilai melalui visi dan misi yang jelas, sistem penghargaan berbasis perilaku etis, serta konsistensi antara kebijakan formal dan praktik nyata. Budaya organisasi yang selaras antara nilai yang dinyatakan dan perilaku aktual akan memperkuat internalisasi nilai pada seluruh anggota organisasi (Schein & Schein, 2017). Dengan demikian, pengembangan karakter dan nilai dalam kepemimpinan merupakan tanggung jawab bersama antara individu dan sistem organisasi.

Secara keseluruhan, pengembangan karakter dan nilai dalam kepemimpinan menuntut pendekatan holistik yang mencakup refleksi pribadi, dukungan sosial, pembelajaran etika, sistem evaluasi yang objektif, serta pengalaman nyata dalam memimpin. Pendekatan ini memastikan bahwa kepemimpinan tidak hanya efektif secara operasional, tetapi juga kokoh secara moral dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

3.8 Kesimpulan

Karakter dan nilai merupakan fondasi utama yang menentukan kualitas dan arah kepemimpinan dalam organisasi. Karakter mencerminkan integritas, tanggung jawab, serta konsistensi perilaku pemimpin, sedangkan nilai menjadi kompas moral yang membimbing setiap keputusan dan tindakan. Ketika keduanya selaras, kepemimpinan tidak hanya efektif secara operasional, tetapi juga memiliki legitimasi etis yang membangun kepercayaan dan komitmen anggota organisasi.

Sebaliknya, ketidaksesuaian antara nilai yang diyakini dan perilaku yang ditunjukkan akan melemahkan kredibilitas pemimpin serta merusak budaya organisasi. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan harus menempatkan pembentukan karakter dan internalisasi nilai sebagai prioritas strategis, agar organisasi mampu tumbuh secara berkelanjutan dengan tetap menjunjung tinggi prinsip moral dan kemanusiaan.

BAB IV

GAYA-GAYA KEPEMIMPINAN

4.1 Pendahuluan

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memberikan pengaruhnya pada perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan dapat bekerja secara produktif demi tercapainya tujuan organisasi. (Hasibuan, 2019). Sedangkan menurut Busro (2018) gaya kepemimpinan adalah suatu cara bagaimana seorang pemimpin mampu mempengaruhi para pengikut agar dengan sukarela mau melakukan berbagai tindakan bersama yang diperintahkan oleh pimpinan tanpa merasa bahwa dirinya ditekan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, memberikan pengaruh, mendorong, dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk mengarahkan, memotivasi, dan mengelola orang lain demi mencapai tujuan tertentu.

Gaya dalam kepemimpinan harus memiliki seni yang tinggi, termasuk bagaimana cara membangun komunikasi dan hubungan dengan orang lain. Setiap orang memiliki pola pendekatan yang berbeda beda sehingga gaya komunikasi yang menyenangkan dan membahagiakan adalah gaya yang banyak disukai oleh karyawan,

pegawai, tim dan relasi. Salah satu hal terpenting dalam gaya kepemimpinan adalah kemampuan “mendengar”. Seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan mendengar cenderung bijak dan tidak mudah menyalahkan pihak lain, sehingga tetap focus pada solusi dan memberi inspirasi untuk pemecahan masalah.

Gaya kepemimpinan lainnya adalah kemampuan retorika yang baik, mampu menyampaikan ide dan gagasan sulit menjadi mudah dipahami oleh orang lain. Selalu mampu menginspirasi dan memotivasi tim secara efektif dan persuasif ditambah memiliki wawasan yang luas dan perspektif yang tajam. Ada beberapa ciri gaya kepemimpinan; 1. Komunikasi yang jelas, 2. Bahasa yang persuasif, 3. Emosi yang terkontrol dan tetap tenang dalam kondisi yang sulit, 4. koneksi dengan tim. Gaya kepemimpinan seperti ini mampu meningkatkan motivasi tim, kepercayaan, dan mencapai tujuan yang lebih tinggi.

Jika kepemimpinan adalah suatu bentuk "apa" yang dilakukan untuk dapat mencapai target yang diinginkan, maka gaya kepemimpinan adalah "bagaimana" cara melakukannya. Hal ini bisa terjadi karena pada dasarnya pemimpin adalah tulang punggung pengembang organisasi dalam mendorong, mempengaruhi dan memberikan semangat kerja kepada bawahan. Untuk itu pemimpin perlu memilih gaya kepemimpinan yang sesuai dengan konteks dan keadaanya.

4.2 Unsur Utama dalam Gaya Kepemimpinan

Untuk memahami definisi ini lebih dalam, ada tiga pilar yang biasanya membentuk gaya seorang pemimpin:

1. Bagaimana cara seseorang dalam mengambil keputusan :
Apakah diputuskan sendiri, didiskusikan bersama, atau didelegasikan sepenuhnya.
2. Bagaimana cara seseorang berkomunikasi :
Apakah instruksinya satu arah (dari atas ke bawah) atau terjadi dialog dua arah.
3. Fokus Utama :
Apakah lebih mengutamakan tugas (hasil akhir dan target) atau mengutamakan hubungan (kesejahteraan dan pengembangan anggota tim).

4.3 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

1. Kepemimpinan Otokratis

Pemimpin otoriter, yang juga disebut otokratis, memiliki perintah dan kontrol yang jelas terhadap bawahannya. Pengambilan keputusan bersifat terpusat, yang berarti hanya ada satu orang yang mengambil keputusan penting. Pemimpin otoriter memiliki visi yang jelas tentang gambaran besar, tetapi hanya melibatkan anggota lain di dalam tim berdasarkan tugas atau kebutuhan.

Dalam hal pujian atau kritik, pemimpin otoriter memberikannya secara pribadi, tidak di hadapan banyak

orang. Beberapa orang mungkin menganggap pemimpin otoriter tidak menyenangkan, tetapi tidak selamanya begitu. Mereka jarang menunjukkan sikap tidak bersahabat. Sebaliknya, mereka biasanya ramah atau kadang tidak menunjukkan sifatnya. Kepemimpinan otokrasi memiliki peran pemimpin yang sangat dominan. Tidak hanya itu, setiap kebijakan, peraturan, prosedur yang diambil juga atas perintah atasan.

Kekuasaan kepemimpinan jenis ini terpusat pada sang pemimpin, dengan kebebasan bagi para anggotanya yang minim. Sayangnya, kepemimpinan seperti ini cenderung melakukan komunikasi satu arah dari atasan kepada anggotanya dan tidak memperhatikan kebutuhan bawahannya. Contoh dari jenis kepemimpinan ini dapat ditemukan di akademi militer dan kepolisian.

- a. Contoh gaya pemimpin otoriter atau otokratis :
 - Pembelajaran yang berasal dari pimpinan dianggap lebih penting daripada pembelajaran tim.
 - Jika terjadi perbedaan pendapat di perusahaan, pendapat pimpinan biasanya selalu dianggap benar.
 - Jika ada (terlalu) banyak pendapat, kita tidak bisa menyelesaikan pekerjaan.
- b. Kelebihan gaya kepemimpinan otoriter:

- Kepemimpinan otoriter memiliki kemampuan untuk menyelesaikan proyek dalam waktu yang terbatas.
 - Gaya ini berguna saat diperlukan untuk mengambil tindakan yang tegas.
 - Kepemimpinan otokratis akan berhasil ketika pemimpinnya adalah anggota yang berpengetahuan paling luas di dalam grup.
- c. Kekurangan gaya kepemimpinan otoriter :
- Gaya ini tidak mendorong kreativitas.
 - Pemimpin dapat dipandang secara negatif dan dianggap dominan atau mengekang.
 - Mengalami kesulitan dalam mencoba gaya kepemimpinan lainnya dan biasanya terkesan kaku dan keras kepala.

2. Kepemimpinan Birokrasi

Gaya kepemimpinan birokrasi merupakan jenis kepemimpinan yang mengutamakan peraturan, prosedur, dan struktur yang jelas dalam organisasi. Kepemimpinan ini akan efektif apabila setiap karyawan mengikuti seluruh prosedur yang telah dibuat dan melakukan tanggung jawabnya setiap hari.

Namun, jenis ini tetap tidak ada ruang bagi anggota untuk melakukan inovasi karena seluruh tatanan prosedur sudah

diatur dan ditaati oleh setiap lapisan anggota. Contoh jenis ini dapat ditemukan pada lembaga publik atau lembaga pemerintahan.

a. Kelebihan gaya kepemimpinan birokrasi :

- Konsistensi dan Prediktabilitas: Karena semua orang mengikuti aturan yang sama, hasil kerja menjadi seragam.
- Keamanan dan Ketertiban: Alur kerja yang jelas mengurangi risiko kebingungan. Setiap anggota tahu persis apa tugas mereka dan kepada siapa mereka melapor.
- Objektivitas: Keputusan diambil berdasarkan aturan tertulis, bukan perasaan atau favoritisme. Ini membantu menciptakan rasa keadilan (sejauh aturan tersebut adil).
- Sangat Cocok untuk Tugas Berisiko Tinggi: Dalam lingkungan seperti pabrik kimia atau militer, kepatuhan ketat pada prosedur sangat penting demi keselamatan.

b. Kekurangan gaya kepemimpinan birokrasi :

- Kurangnya Fleksibilitas: Karena harus "sesuai buku", pemimpin birokrasi sulit beradaptasi dengan perubahan mendadak atau situasi unik yang belum ada aturannya.

- Menghambat Inovasi: Kreativitas sering kali mati karena karyawan merasa dibatasi oleh prosedur. Muncul mentalitas "pokoknya saya sudah ikut aturan," bukan "bagaimana cara membuatnya lebih baik."
- Proses Pengambilan Keputusan yang Lambat: Adanya "lampu merah" birokrasi (seperti harus melewati banyak persetujuan) membuat respons terhadap masalah menjadi sangat lama.
- Moral Karyawan Bisa Menurun: Anggota tim yang berbakat mungkin merasa seperti "sekrup dalam mesin" daripada individu yang berharga, yang bisa memicu rasa bosan atau frustrasi.

3. Kepemimpinan Partisipatif

Jenis selanjutnya adalah jenis kepemimpinan partisipatif. Kepemimpinan ini melibatkan anggota tim atau bawahan dalam pengambilan keputusan, perencanaan, dan penyelesaian masalah. Pemimpin memberikan ruang gerak bagi para bawahan untuk dapat berpartisipasi dalam pembuatan suatu keputusan serta adanya suasana persahabatan dan hubungan saling percaya antar pimpinan dan anggota. Contoh dari jenis ini dapat ditemui pada kepemimpinan di sekolah.

Pemimpin partisipatif atau demokratis menerima pendapat semua orang dan mendorong kolaborasi. Sekalipun mereka yang membuat keputusan akhir, pemimpin jenis ini memberikan tanggung jawab dalam mengambil keputusan kepada semua orang.

Pemimpin partisipatif adalah bagian dari tim. Mereka menghabiskan waktu dan energi untuk pertumbuhan kolega karena mereka tahu bahwa, pada akhirnya, hal tersebut membantu mencapai gol akhir.

a. Contoh gaya pemimpin partisipatif :

- Memprioritaskan pembelajaran grup karena akan menguntungkan peran seorang pemimpin.
- Jika ada perbedaan pendapat di perusahaan, harus mendengarkan opini semua orang, lalu mencari solusinya secara bersama sama.
- Semakin banyak orang yang terlibat di dalam tim untuk mengerjakan suatu proyek, akan makin baik hasilnya.
- Berbeda pendapat karena ini akan membuat produk akhir jadi lebih baik.

b. Kelebihan gaya kepemimpinan partisipatif :

- Menurut penelitian Lewin, kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan yang paling efektif.

- Kepemimpinan partisipatif menghasilkan kontribusi dengan kualitas yang lebih tinggi.
 - Kreativitas meningkat dan anggota grup merasa dilibatkan.
 - Semua orang memahami gambaran umum dan termotivasi untuk mencapai gol akhir.
- c. Kekurangan gaya kepemimpinan partisipatif :
- Tim dengan pemimpin partisipatif tidak seproduktif tim dengan pemimpin otoriter.
 - Semua anggota tim harus satu suara agar kolaborasi dapat berjalan.

4. Kepemimpinan Delegatif (*Laissez-faire*)

Laissez-faire berasal dari bahasa Prancis yang berarti "Biarkan mereka melakukannya". Kepemimpinan ini memberikan kebebasan secara mutlak bagi anggota untuk mencapai tujuan dengan cara mereka masing-masing.

Pemimpin cenderung membiarkan keputusan dibuat oleh siapa saja dalam kelompok sehingga terkadang membuat semangat kerja tim pada umumnya menjadi rendah. Jenis kepemimpinan ini akan sangat merugikan apabila para anggota belum cukup matang dalam melaksanakan tanggung jawabnya dan memiliki motivasi tinggi terhadap pekerjaan.

Gaya kepemimpinan ketiga Lewin adalah kepemimpinan delegatif atau laissez-faire. Pemimpin delegatif sangat jarang memandu grup. Mereka memungkinkan kebebasan mutlak bagi anggota tim dalam proses pengambilan keputusan.

Pemimpin delegatif memisahkan diri dari grup dan memilih untuk tidak berpartisipasi atau mengganggu jalannya proyek saat ini. Mereka juga jarang berkomentar. Anggota grup bahkan mungkin lupa seperti apa penampilan pemimpin ini saat mereka menyelesaikan proyek.

a. Contoh gaya pemimpin delegatif :

- Kelompok dapat memutuskan apa yang terbaik untuk mereka, tetapi saya mengharapkan produk akhir yang luar biasa.
- Jika terdapat perbedaan pendapat di perusahaan, anggota lain dapat mengambil keputusan tanpa masukan dari saya.
- Saya akan memberikan sumber daya kepada tim saya. Selanjutnya, saya ingin anggota grup yang memiliki inisiatif dan dapat menentukan cara melanjutkannya.
- Mereka yang memiliki pendapat berbeda dapat mencoba metode mereka sendiri-sendiri.

- b. Kelebihan gaya kepemimpinan delegatif :
- Kepemimpinan delegatif dapat bermanfaat jika semua anggota grup adalah pakar yang kompeten.
 - Di bawah kepemimpinan ini, mereka yang menghargai otonomi akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi.
 - Jika tim dan pemimpin memiliki *goal* yang sama, *goal* tersebut dapat dicapai. Perangkat lunak pelacakan goal dapat digunakan untuk memantau progres.
- c. Kekurangan gaya kepemimpinan delegatif :
- Menurut penelitian Lewin, tim dengan kepemimpinan *laissez-faire* adalah tim yang paling tidak produktif.
 - Di bawah pemimpin delegatif, peran dan tanggung jawab tidaklah jelas.
 - Gaya ini dapat menyebabkan anggota tim saling menyalahkan dan tidak bertanggung jawab.

5. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah cenderung akan memberikan imbalan apabila bawahan berhasil melaksanakan tugas yang diberikan sesuai dengan kesepakatan.

Konsep kepemimpinan transaksional pertama kali dicetuskan oleh sosiolog Max Weber. Gagasan ini kemudian dielaborasi oleh Bernard M. Bass sebagai kontra dari kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transaksional menggunakan hadiah dan hukuman untuk memotivasi anggota tim. Pemimpin semacam ini meyakini bahwa rantai komando yang jelas akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Anggota tim harus mematuhi instruksi dan terus dipantau oleh pimpinannya.

a. Kelebihan gaya kepemimpinan transaksional :

- Kepemimpinan transaksional berguna dalam situasi dengan masalah yang jelas.
- Gaya kepemimpinan ini dapat berguna dalam krisis karena semua orang memiliki peran yang jelas.
- Anggota grup mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.

b. Kekurangan gaya kepemimpinan transaksional :

- Gaya kepemimpinan transaksional menghambat kreativitas anggota tim.
- Pemimpin transaksional tidak mendukung kebutuhan emosional anggota tim.
- Pemimpin jenis ini tidak mengapresiasi inisiatif individu.

- Peran kepemimpinan ini biasanya tidak memiliki kesuksesan jangka panjang karena terlalu fokus pada gol jangka pendek.

6. Kepemimpinan Melayani (*Servant Leadership*)

Kepemimpinan Melayani atau *Servant Leadership* adalah jenis kepemimpinan yang mengutamakan kebutuhan dan kesejahteraan anggota dan bawahannya, sehingga pemimpin menempatkan manusia sebagai prioritas utama. Tujuan utama jenis ini membantu orang lain berkembang dan mencapai potensi terbaik mereka.

Filosofi dasarnya adalah pemimpin hadir untuk melayani timnya, bukan sebaliknya. Pemimpin yang melayani lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi dari para anggota daripada kepentingan pribadinya.

a. Kelebihan gaya kepemimpinan melayani :

- Meningkatkan Moral dan Keterlibatan : Anggota tim merasa dihargai, didengar, dan dipedulikan secara personal. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang sangat positif.
- Mendorong Pertumbuhan Individu : Pemimpin fokus membantu anggota tim mencapai potensi maksimalnya melalui bimbingan dan dukungan, bukan sekadar perintah.

- Membangun Kepercayaan (*trust*): Karena pemimpin menunjukkan empati dan integritas, tim cenderung memberikan loyalitas tinggi dan bekerja lebih keras tanpa rasa takut.
 - Inovasi dan Kolaborasi : Lingkungan yang aman secara psikologis memungkinkan anggota tim berani mengusulkan ide-ide baru tanpa takut disalahkan jika gagal.
- b. Kekurangan gaya kepemimpinan melayani :
- Pengambilan Keputusan Lambat : Karena pemimpin mengutamakan konsensus dan mendengarkan masukan semua orang, proses pengambilan keputusan bisa memakan waktu terlalu lama.
 - Risiko Kehilangan Otoritas : Jika tidak diseimbangkan dengan ketegasan, pemimpin mungkin dianggap "lemah" atau mudah dimanipulasi oleh anggota tim yang kurang bertanggung jawab.
 - Beban Kerja Pemimpin yang Tinggi : Melayani kebutuhan setiap anggota tim sangat menyita energi dan waktu (bisa memicu burnout pada sang pemimpin).
 - Kurang Efektif dalam Situasi Krisis : Saat terjadi keadaan darurat yang butuh keputusan cepat dan

tegas (seperti pemadaman kebakaran atau krisis finansial mendadak), gaya melayani sering kali kurang taktis.

7. Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin karismatik adalah mereka yang memiliki pengaruh yang kuat bagi bawahan atau anggota karena karisma dan kepercayaan diri yang ditampilkannya.

Para pengikut cenderung mengikuti pemimpin karismatik karena kagum dan secara emosional percaya dan ingin berkontribusi bersama dengan pemimpin karismatik. Karisma tersebut timbul dari setiap kemampuan yang mempesona yang ia miliki terutama dalam meyakinkan setiap anggotanya untuk mengikuti setiap arahan yang ia inginkan.

8. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan yang menyesuaikan pendekatan dengan kondisi atau situasi yang ada. Dalam model kepemimpinan ini, pemimpin mengubah cara mereka memimpin berdasarkan tingkat kesiapan, keterampilan, atau kesiapan anggota tim dalam melakukan tugas yang diberikan.

a. Kelebihan gaya kepemimpinan situasional :

- Sangat Adaptif : Pemimpin bisa beralih dari mode "instruksi ketat" ke mode "delegasi penuh" tergantung pada siapa yang mereka hadapi. Ini sangat efektif dalam tim yang memiliki tingkat keahlian beragam.
 - Meningkatkan Hubungan Kerja : Karena pemimpin menyesuaikan pendekatannya dengan kebutuhan individu, anggota tim merasa dipahami. Karyawan pemula mendapat bimbingan, sementara karyawan yang ahli mendapat kebebasan.
 - Efisiensi Maksimal : Pemimpin tidak membuang waktu mendikte seorang ahli dan tidak membiarkan pemula sendirian tanpa arahan.
 - Mendorong Perkembangan Karyawan : Pemimpin secara aktif memantau progres tim. Seiring bertambahnya keahlian karyawan, pemimpin akan "melonggarkan tali" kendali secara bertahap.
- b. Kekurangan Kepemimpinan Situasional
- Kebingungan Tim (Inkonsistensi) : Jika pemimpin berubah-ubah terlalu cepat, anggota tim mungkin bingung dengan gaya mana yang sedang diterapkan. "Kemarin kok saya ditegur terus, hari ini kok saya dibiarkan saja?"
 - Beban Mental Pemimpin : Pemimpin harus terus-menerus menganalisis kompetensi setiap orang.

Ini menuntut kecerdasan emosional yang sangat tinggi dan pengamatan yang tajam.

- Fokus Jangka Pendek : Gaya ini sering kali berfokus pada penyelesaian tugas saat ini, sehingga kadang melupakan visi atau strategi jangka panjang organisasi.
- Risiko Salah Penilaian : Jika pemimpin salah menilai tingkat kemampuan bawahannya (misalnya mengira seseorang sudah ahli padahal belum), proyek bisa berantakan karena kurangnya arahan.

Model Kepemimpinan Situasional menurut Hersey-Blanchard :

Untuk memahami gaya ini, bayangkan empat kuadran perilaku pemimpin:

- a. *Directing* (Mengarahkan) : Untuk anggota baru yang belum kompeten tapi semangat akan diberikan banyak instruksi.
- b. *Coaching* (Melatih) : Untuk yang sudah punya sedikit kompetensi tapi kehilangan motivasi. Akan diberikan instruksi dan dukungan emosional.
- c. *Supporting* (Mendukung) : Untuk yang kompeten tapi kurang percaya diri. Fokus pada motivasi.

d. *Delegating* (Mendelegasikan) : Untuk yang ahli dan sangat berkomitmen. Lepas tangan, biarkan karyawan yang bekerja.

9. Kepemimpinan Transformasional

Jenis kepemimpinan ini cenderung menginspirasi dan memberikan pengaruh yang positif bagi bawahan atau anggotanya. Para pemimpin yang menggunakan jenis kepemimpinan ini terlibat langsung dalam membantu para anggota kelompok untuk dapat menyelesaikan tugas yang mereka miliki. Selain itu, pemimpin juga akan sangat memperdulikan kesejahteraan dan kemajuan setiap anggota atau bawahan yang dimilikinya. Pemimpin dan anak buah saling membantu untuk mencapai level semangat kerja dan motivasi yang lebih tinggi.

Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin transformasional secara efektif mendapatkan kepercayaan dan rasa hormat dari orang lain yang ingin mengikuti mereka. Empat I dalam kepemimpinan transformasional adalah : *individualized consideration* (pertimbangan individu), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), *inspirational motivation* (motivasi inspiratif), dan *idealized influence* (pengaruh ideal). Ke-empat I ini digunakan untuk mengukur tingkat transformasional pemimpin.

- a. Kelebihan gaya kepemimpinan transformasional :
- Pemimpin transformasional menggunakan bimbingan dan dorongan untuk memberdayakan tim.
 - Anggota tim dianggap sebagai individu, jadi semua keterampilan unik mereka dapat digunakan secara efektif.
 - Tim bersatu dalam gerakan bersama yang menghasilkan pertumbuhan dalam perusahaan.
 - Individu diberi kebebasan.
- b. Kekurangan gaya kepemimpinan transformasional :
- Tugas-tugas yang lebih kecil mudah luput. Artinya, visi sulit direalisasikan.
 - Pemimpin yang terus terlibat dapat menyebabkan tekanan dan kelelahan bekerja.
 - Goal pemimpin harus selaras dengan goal perusahaan agar tidak menimbulkan risiko.
 - Semua anggota tim harus menghormati pemimpin dan menyetujui pendekatannya

10. Kepemimpinan Direktif

Gaya kepemimpinan yang menekankan pada pegawai agar tahu apa yang diharapkan pemimpin dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan dan memberi

bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas dengan baik.

Ciri-ciri kepemimpinan direktif :

- a. Penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan merupakan tanggung jawab penuh pimpinan
- b. Pemimpin menentukan semua standar bagaimana pegawai mengemban tugas yang telah diberikan kepadanya.
- c. Pemimpin melakukan supervisi terhadap pekerjaan pegawai dengan ketat.
- d. Pemimpin akan memberikan hukuman yang setimpal bagi pegawai yang tidak patuh dan berhasil dalam mengemban tugasnya.
- e. Pemimpin memiliki kepercayaan yang rendah terhadap pegawai dalam mengemban pekerjaanya.
- f. Pemimpin kurang mampu memotivasi dengan optimal kinerja pegawai.

Gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor emosional

Pemimpin yang berhasil di Abad XXI adalah pemimpin yang memiliki visi dan gaya kepemimpinan yang elegan. Adalah pemimpin yang memiliki visi, keberanian, serta kerendahan hati untuk terus menerus belajar dan mengasah kecakapan emosinya (Covey, 1997 dalam Erni dan Donni 2018). Hingga saat ini kecerdasan emosional belum mampu diukur oleh alat ukur yang

dapat diterima oleh semua pihak sehingga para pakar mengembangkan alat ukur sendiri-sendiri yang berkaitan dengan dimensi kecerdasan emosional. Goleman (2009) menyatakan bahwa secara umum ciri-ciri seseorang yang memiliki kecerdasan emosional mampu memotivasi diri sendiri, bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan dorongan hati dan tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati, dan menjaga agar beban stress tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, serta berempati dan berdoa (Erni dan Donni 2018).

Pada masa lalu kepemimpinan menekankan pada proses rasional dan kognitif, karena dianggap dengan cara ini mampu mempengaruhi pengikutnya, kalau kita mengikuti pemimpin yang diyakini maka, akan untung. Namun dalam konsep baru kepemimpinan lebih menekankan aspek emosional daripada penalaran. Menurut pandangan ini kepemimpinan berdasarkan emosi dan nilai memiliki keberhasilan yang luar biasa dalam mendorong kemajuan kelompok dan organisasi (Gary Yukl, 2005)

Kecerdasan emosional (Erni dan Doni 2018), Higgs dan Dulewicz (Rees dan McBain, et,al2007) menyatakan bahwa kecerdasan emosional terdiri dari :

1. Kesadaran diri : Kesadaran diri merupakan kesadaran terhadap perasaan sendiri kemampuan untuk mengenali serta mengelola perasaan itu.

2. 2. Elastisitas Diri : Elastisitas emosional merupakan kemampuan untuk berkinerja secara baik dan konsisten di berbagai situasi dan tekanan
3. Motivasi : Motivasi merupakan dorongan dan energi yang ada pada diri untuk mencapai hasil, menyeimbangkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang, serta mengupayakan cita cita walaupun menghadapi banyak tantangan.
4. Sensitivitas antar pribadi : Sensitivitas antar pribadi merupakan kemampuan untuk merasakan kebutuhan dan perasaan orang lain, serta untuk menggunakan kemampuan itu itu secara efektif dalam berinteraksi dengan pegawai dalam keputusan yang mempengaruhi pegawai.
5. Pengaruh : Pengaruh merupakan kemampuan untuk membujuk orang lain agar mengubah sudut pandang terhadap suatu masalah, persoalan, atau keputusan.
6. Tanggap : Merupakan kemampuan untuk menggunakan wawasan dan interaksi untuk sampai pada , dan menerapkan keputusan saat dihadapkan dengan informasi yang ambigu atau tidak lengkap.
7. Tanggung Jawab dan integritas : Kemampuan untuk menunjukkan komitmen terhadap suatu Tindakan saat menghadapi tantangan dan bertindak untuk secara konsisten dan sesuai persyaratan etika yang dipahami.

Ada beberapa aspek penting dalam kecerdasan emosional yang penting diperhatikan Goleman (2009) dalam Erni dan Donni 2018;

1. Mengenali Emosi Diri, kemampuan menyadari apa yang dipikirkan dan mengenali apa yang dirasakan
2. Mengelola emosi, Menangani perasaan agar terungkap dengan tepat
3. Memotivasi diri sendiri, menata emosi agar sesuai dengan apa yang kita inginkan, menguasai diri dan memotivasi diri sendiri.
4. Mengenali emosi orang lain, adalah empati, mampu menangkap sinyal social tersembunyi dari lingkungan sekitar kita.
5. Membina hubungan, seni membina hubungan dengan orang lain, artinya kecakapan kita dalam interaksi social apalagi yang nantinya akan memunculkan gaya kepemimpinan.

Dalam lintasan sejarah pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi telah terbukti sukses dan mampu meningkatkan kualitas hidup pegawainya serta organisasi yang dipimpinnnya. Kecerdasan emosional yang dimiliki pemimpin mampu menghadapi segala kesulitan dan dan tekanan. Pemimpin yang seperti ini adalah kepemimpinan yang mampu berpikir luas, solutif, inovatif, serta mampu beradaptasi terhadap perubahan. Kecerdasan dalam melakukan mitigasi masalah aktual mampu, menjadi ruang belajar, berlatih dan mendewasakan pemimpin

dalam mengelola masalah yang bermuara pada terasahnya aspek kognitif, afektif dan psikomotorik (Erni dan Donni 2018)

BAB V

KOMUNIKASI DALAM *LEADERSHIP*

5.1 Konsep Dasar Komunikasi dalam *Leadership*

Komunikasi merupakan proses fundamental dalam *leadership* yang berfungsi sebagai sarana penyampaian makna, nilai, dan pengaruh antara leader dan anggota organisasi. *Leadership* tidak dapat dilepaskan dari aktivitas komunikasi karena melalui komunikasi seorang leader akan mengarahkan, memotivasi, serta membangun hubungan kerja dengan bawahannya. Tanpa komunikasi yang efektif, fungsi *leadership* tidak dapat berjalan secara optimal..

Dalam perspektif organisasi, komunikasi *leadership* mencakup proses penyampaian visi, tujuan, kebijakan, dan ekspektasi kinerja. Komunikasi ini tidak hanya bersifat informatif, tetapi juga persuasif dan relasional. *Leader* yang mampu mengomunikasikan arah organisasi secara jelas cenderung lebih efektif dalam menciptakan pemahaman bersama dan komitmen kerja di antara anggota tim.

Pengembangan *leadership* dalam kerangka strategi operasional sebuah organisasi melibatkan pendekatan multidimensi yang mengaitkan visi strategis, komunikasi yang efektif, serta pemberdayaan individu di semua tingkatan. *Leadership* dalam konteks ini tidak terbatas pada struktur hierarki

tradisional, melainkan tentang menumbuhkan budaya di mana setiap orang merasa bertanggung jawab atas keberhasilan operasional organisasi.

Pertama, pemahaman terhadap tujuan inti dari strategi operasional sangat penting untuk menumbuhkan leadership yang efektif. Hal ini mencakup perumusan tujuan yang jelas, seperti meningkatkan efisiensi, meningkatkan produktivitas, menjamin kualitas, dan mendorong inovasi. Para *leader* harus mampu menerjemahkan tujuan-tujuan strategis tersebut ke dalam rencana yang dapat ditindaklanjuti, mudah dipahami, dan memotivasi tim mereka. Mereka juga harus mampu menyelaraskan aktivitas kerja sehari-hari tenaga kerja dengan tujuan strategis organisasi secara keseluruhan. Penyelarasan ini menjadi krusial karena memungkinkan karyawan memahami gambaran besar serta menyadari bagaimana kontribusi mereka berperan dalam keseluruhan pencapaian organisasi.

Komunikasi yang efektif merupakan landasan penting lainnya dalam leadership strategi operasional. Para *leader* harus memastikan adanya aliran informasi yang berkelanjutan dan transparan di dalam organisasi. Hal ini tidak hanya mencakup penyampaian informasi dari tingkat atas ke bawah, tetapi juga mendorong terciptanya lingkungan di mana umpan balik dari tingkat bawah dihargai dan ditindaklanjuti. Dengan mempromosikan jalur komunikasi yang terbuka, para leader dapat

memastikan bahwa potensi masalah teridentifikasi sejak dini, serta ide-ide inovatif dapat dihimpun dan dikembangkan secara efektif.

Selain itu, pengembangan *leadership* dalam strategi operasional menuntut komitmen terhadap perbaikan dan pembelajaran berkelanjutan. Para *leader* harus memberi teladan dengan menunjukkan kesiapan untuk beradaptasi dan berkembang sebagai respons terhadap perubahan situasi. Hal ini dapat mencakup penerapan teknologi baru, perancangan ulang proses kerja, atau penerimaan filosofi manajemen yang baru. Dengan menumbuhkan budaya perbaikan berkelanjutan, para leader memberdayakan tim mereka untuk senantiasa mencari cara yang lebih baik dalam bekerja, yang sangat penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.

Pemberdayaan merupakan aspek krusial dalam *leadership* strategi operasional. Para *leader* harus mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab, sehingga individu di berbagai tingkat dapat mengambil keputusan dan memiliki rasa kepemilikan terhadap peran mereka. Hal ini menuntut terciptanya lingkungan yang suportif, di mana karyawan merasa percaya diri terhadap kemampuan mereka dan didorong untuk mengambil inisiatif. Karyawan yang diberdayakan cenderung lebih terlibat dan proaktif, sehingga mendorong perbaikan serta inovasi yang memberikan manfaat bagi organisasi.

Pelatihan dan pengembangan juga memainkan peran penting dalam menumbuhkan leader operasional. Investasi dalam program

pelatihan yang meningkatkan keterampilan teknis karyawan, kemampuan pemecahan masalah, serta kualitas leadership sangatlah esensial. Hal ini tidak hanya membekali mereka agar dapat menjalankan peran saat ini secara lebih efektif, tetapi juga mempersiapkan mereka untuk tanggung jawab di masa depan. Program pengembangan yang komprehensif sebaiknya mencakup pembelajaran di kelas, pengalaman langsung, pendampingan (*mentoring*), serta kesempatan untuk kolaborasi lintas fungsi.”

5.2 Komunikasi sebagai Alat Pengaruh Leader

Salah satu fungsi utama leadership adalah memengaruhi perilaku individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Dalam leadership, komunikasi bukan sekadar penyampaian informasi, tetapi alat utama untuk memengaruhi sikap, perilaku, dan komitmen anggota tim. Pengaruh (*influence*) terjadi ketika pesan leader mampu mengubah cara berpikir, meningkatkan motivasi, atau mendorong tindakan tertentu. Komunikasi menjadi alat utama dalam proses pengaruh tersebut. Melalui komunikasi, leader membentuk persepsi, menanamkan nilai, dan mengarahkan sikap serta tindakan anggota organisasi. Teknologi hanyalah sebuah alat yang memfasilitasi proses komunikasi. Lebih banyak teknologi pada dasarnya bukanlah sesuatu yang baik atau buruk, teknologi bersifat netral. Cara penggunaan teknologi, penerapannya dalam komunikasi, serta implikasi dampak dari penggunaan teknologi

tersebut terhadap hubunganlah yang membawa unsur positif atau negatif..

Sebagian *leader* mungkin merasa bahwa pertanyaan terpenting yang perlu mereka jawab adalah alat apa yang harus digunakan atau alat apa yang mereka butuhkan agar efektif. Namun, pertanyaan yang sesungguhnya tidak pernah tentang teknologi. Pertanyaan tersebut selalu merupakan pertanyaan yang sepenuhnya bersifat manusiawi, seperti apa arti memikul tanggung jawab atas kebaikan individu lain sambil memanfaatkan pengaruh demi kebaikan bersama? Pertanyaan tentang alat tertentu berfokus pada apa yang digunakan, tetapi para *leader* terlebih dahulu perlu memahami mengapa teknologi digunakan. Motivasi dalam komunikasi leadershiplah yang mengarahkan penerapan penggunaan teknologi dalam proses komunikasi..

Penelitian dalam bidang perilaku organisasi menunjukkan bahwa gaya komunikasi leader berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Komunikasi yang jelas, terbuka, dan konsisten dapat meningkatkan kepercayaan bawahan, sedangkan komunikasi yang ambigu atau otoriter berpotensi menimbulkan resistensi dan konflik. Leader memengaruhi bawahan melalui *inspirational motivation* dan *idealized influence*, yang sangat bergantung pada komunikasi persuasif dan simbolik.

Berikut contoh situasi komunikasi sebagai alat pengaruh leader melalui framing pesan, yaitu ada seorang Manajer HR ingin

mengurangi lembur berlebihan yang menyebabkan burnout, jika ia berkata “mulai sekarang lembur dibatasi” karyawan mungkin melihatnya sebagai pembatasan produktivitas, namun jika manajer HR tersebut mengomunikasikan kebijakan dengan *framing* berbeda yaitu “kita ingin menjaga kesehatan tim agar performa jangka panjang tetap optimal.” Dengan *framing* yang berbeda, karyawan lebih menerima kebijakan dan merasa diperhatikan, bukan dikontrol. Menurut teori persuasi dari Cialdini (2001) bahwa cara pesan dibingkai (*framing*) memengaruhi respons penerima. Manajer tadi menggunakan prinsip konsistensi (menyelaraskan dengan nilai kesejahteraan) dan prinsip otoritas (kebijakan resmi perusahaan).

Komunikasi sebagai alat pengaruh bekerja melalui :

1. Penyampaian visi
2. Framing pesan
3. Aktivasi basis kekuasaan
4. Simbolisme dan keteladanan
5. Partisipasi dan dialog

Leader yang efektif memahami bahwa pengaruh tidak selalu berasal dari jabatan, tetapi dari bagaimana pesan dikonstruksi dan disampaikan.

5.3 Komunikasi Dua Arah dan *Psychological Safety*

Komunikasi leadership yang efektif bersifat dua arah, yaitu melibatkan proses penyampaian pesan sekaligus penerimaan

umpan balik. *Leader* tidak hanya dituntut untuk mampu berbicara dengan jelas, tetapi juga mendengarkan secara aktif. Kemampuan mendengarkan memungkinkan leader memahami kebutuhan, kekhawatiran, serta aspirasi anggota tim.

Komunikasi dua arah berperan penting dalam menciptakan *psychological safety* (keamanan psikologis), yaitu kondisi di mana individu merasa aman untuk menyampaikan ide, pendapat, maupun kesalahan tanpa takut akan hukuman atau penilaian negatif. *Psychological safety* terbukti mendukung pembelajaran organisasi, inovasi, dan kolaborasi yang sehat.

Motivasional *leader* dan keterampilan leadership berperan dalam memengaruhi perasaan keamanan psikologis pengikut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua konstruk tersebut secara signifikan memengaruhi keamanan psikologis pada sampel di India dan Amerika Serikat. Leadership tanpa dukungan komunikasi leader menghasilkan hubungan yang lemah atau bahkan tidak ada antara leadership dan keamanan psikologis.

Psychological safety terjadi ketika seseorang merasa nyaman untuk menyampaikan pikiran-pikirannya (ide, pertanyaan, kekhawatiran, atau saran) tanpa rasa khawatir bahwa tindakan tersebut akan menimbulkan dampak negatif, seperti dikucilkan, dipermalukan, diremehkan, atau diabaikan. Rendahnya keamanan psikologis dikaitkan dengan sikap diam dan distorsi informasi. Sebaliknya, ketika individu merasa aman secara psikologis, mereka cenderung berkomunikasi secara terbuka. Leader yang mampu

berkomunikasi dengan baik adalah yang mampu menciptakan *psychological safety* di tim nya.

Situasi minimnya komunikasi dua arah biasa terjadi di perusahaan start up yang menerapkan sistem kerja cepat dengan target kerja yang ketat, leader perusahaan tersebut biasanya sering menyampaikan keputusan strategis melalui email dan rapat singkat tanpa membuka sesi diskusi. Situasi tersebut jika terjadi dalam beberapa bulan maka akan menimbulkan dampak berupa tim jarang mengajukan pertanyaan, ide baru menurun, kesalahan kecil berkurang karena anggota tidak berani klarifikasi. Ketika dilakukan evaluasi internal, diketahui bahwa karyawan merasa takut dianggap tidak kompeten jika bertanya, pendapat mereka jarang dipertimbangkan.

Kondisi kurangnya komunikasi dua arah seperti situasi perusahaan start up tadi akan menyebabkan rendahnya *psychological safety*. Komunikasi dua arah berperan sebagai mekanisme utama dalam membangun *psychological safety* karena :

1. Memberikan ruang suara seperti menyampaikan pendapat
2. Mengurangi jarak kekuasaan
3. Meningkatkan kepercayaan interpersonal
4. Memperkuat rasa dihargai

Melihat dari kasus di perusahaan strat up tersebut, maka begitu pentingnya komunikasi dua arah untuk menunjang *psychological safety*, sehingga dinamika organisasi akan berjalan

dengan baik, karyawan tidak akan mengalami gejala burn out, tim akan lebih sehat mental, serta ide-ide baru akan banyak mengalir.

5.4 Peran Komunikasi Nonverbal dalam *Leadership*

Selain komunikasi verbal, komunikasi nonverbal memiliki peran yang signifikan dalam membentuk persepsi terhadap leader. Bahasa tubuh, ekspresi wajah, kontak mata, intonasi suara, serta konsistensi antara perkataan dan tindakan memengaruhi kredibilitas dan kepercayaan bawahan. Dalam praktiknya, pesan nonverbal sering kali lebih kuat dibanding pesan verbal.

Ketidaksesuaian antara pesan verbal dan perilaku leader dapat menimbulkan ketidakpercayaan dan menurunkan efektivitas leadership. Oleh karena itu, leader perlu menyadari bahwa setiap tindakan dan sikap yang ditampilkan merupakan bagian dari proses komunikasi yang diamati oleh anggota organisasi.

Komunikasi dalam sebuah leadership merupakan suatu unsur yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan tujuan yang akan diraih oleh suatu organisasi. Oleh karena itu seorang leader hendaklah piawai dalam berkomunikasi baik itu verbal maupun non verbal. Komunikasi yang baik akan mampu meningkatkan motivasi, sehingga informasi yang disampaikan dapat diterima dengan baik dan hal ini nantinya dapat mampu meningkatkan kinerja serta kontrol kerja juga akan terlaksana dengan baik. Di dalam sebuah organisasi, leader adalah sebagai komunikator. Leader yang efektif pada umumnya memiliki kemampuan

komunikasi yang efektif, sehingga sedikit banyak akan mampu merangsang partisipasi orang-orang yang dipimpinnya.

Situasi leader yang mengirim pesan non verbal kontradiktif contohnya seorang direktur perusahaan mengumumkan perubahan besar dalam struktur organisasi, ia mengatakan “kita tetap solid dan tidak perlu khawatir.” Namun selama penyampaian, direktur tersebut terdengar nada suaranya tegang, terlihat kontak mata minim, postur tubuh kaku, dan ekspresi wajah terlihat cemas. Pada akhirnya tim merasakan ada yang tidak konsisten antara pesan verbal dan non verbal, akibatnya muncul rumor internal yang menggugjing mengenai kebijakan leader tersebut dan kemampuan leadership leader itu sendiri, kepercayaan terhadap leader menurun, dan tingkat kecemasan tim meningkat. Sebaliknya jika direktur tersebut mampu mengelola ekspresi non verbal secara konsisten maka akan lebih dipercaya dan dianggap autentik. Dalam perspektif teori emotional intelligence, yang dipopulerkan oleh Daniel Goleman, kemampuan mengenali dan mengelola ekspresi emosi (termasuk nonverbal) merupakan komponen inti leadership yang efektif.

Dalam organisasi modern, komunikasi non verbal sangat menentukan hal berikut :

1. Kredibilitas leader
2. Persepsi kepercayaan (*trustworthiness*)
3. Rasa aman psikologis tim
4. Keterlibatan karyawan

5.5 Komunikasi *Leadership* dalam Konteks Keberagaman dan Budaya

Organisasi modern ditandai oleh keberagaman latar belakang budaya, nilai, dan gaya kerja. Kondisi ini menuntut *leader* untuk memiliki sensitivitas komunikasi yang tinggi. Gaya komunikasi yang efektif pada satu kelompok belum tentu sesuai untuk kelompok lain, untuk itu biasanya perlunya tetap ada asesmen di saat perekrutan untuk menilai kompetensi SDM walaupun SDM tersebut telah berpengalaman menjadi leader di tempat kerja sebelumnya.

Fenomena keberagaman budaya (*cultural diversity*) di organisasi atau perusahaan di Indonesia saat ini semakin kompleks dan strategis. Indonesia sebagai negara multikultural dengan 1.300+ kelompok etnis menghadirkan dinamika unik dalam praktik manajemen SDM dan leadership. Perusahaan atau organisasi di Indonesia sering mempertemukan akryawan dari berbagai suku dan nilai budaya yang berbeda, dampaknya ada perbedaan gaya komunikasi (*high-context vs low-context*), perbedaan cara menyampaikan kritik atau konflik, dan perbedaan persepsi terhadap otoritas dan senioritas. Perbedaan nilai budaya jika tidak dikelola, maka bisa menimbulkan missskomunikasi. Selain keberagaman budaya hal yang dihadapi saat ini juga keberagaman generasi, saat ini banyak organisasi terdiri dari generasi baby boomers, X, milenial, dan Z. Fenomena yang muncul adalah Gen Z lebih egaliter dan terbuka, generasi senior lebih menghargai

hierarki, ada perbedaan preferensi komunikasi (formal vs digital), dengan adanya fenomena tersebut konflik bisa sering muncul bukan karena kompetensi, tetapi karena perbedaan nilai dan ekspektasi kerja.

Leader yang adaptif mampu menyesuaikan cara berkomunikasi dengan karakteristik individu dan konteks budaya organisasi. Sensitivitas ini membantu mencegah miskomunikasi, mengurangi konflik, serta memperkuat hubungan kerja lintas perbedaan.

Leadership yang inklusif mampu membangun budaya organisasi yang menghargai perbedaan, meningkatkan rasa keadilan bagi seluruh anggota, memperkuat kerja sama tim, serta berdampak positif terhadap kinerja individu dan organisasi. Selain itu, leader yang memiliki sensitivitas terhadap keberagaman lebih efektif dalam mengelola konflik serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis.

Tim yang beragam menghadirkan berbagai sudut pandang serta pendekatan pemecahan masalah, yang dapat menghasilkan solusi yang lebih inovatif dan pengambilan keputusan yang lebih baik. Para leader harus berkomitmen untuk menciptakan lingkungan yang inklusif, di mana setiap anggota tim merasa dihargai dan dihormati.

Contoh situasi di sebuah Perusahaan global di Indonesia yang multikultural yaitu tim dari berbagai suku, latar pendidikan, hingga pengalaman internasional, leader perusahaan dihadapkan pada tantangan komunikasi antara tim lintas budaya untuk mencapai

tujuan dan integrasi strategi Perusahaan tersebut. Strategi leader di kondisi tersebut antara lain:

1. Menerapkan cultural training untuk seluruh tim agar saling memahami budaya masing-masing.
2. Membangun komunikasi yang adaptif dan empatik dengan menghormati cara kerja serta norma budaya tim lokal.
3. Menyampaikan tujuan dan strategi dengan bahasa yang mudah dipahami dan inklusif, serta terbuka terhadap pertanyaan tim.

Beberapa strategi di atas dapat diterapkan leader untuk menjembatani keberagaman dalam organisasi. Dalam perspektif psikologi organisasi, keberagaman tanpa inklusi dapat meningkatkan konflik interpersonal, turnover intention, dan stres kerja. Namun jika dikelola dengan baik, keberagaman justru dapat meningkatkan kreativitas tim, problem solving, dan performa organisasi.

5.6 Tantangan Komunikasi *Leadership* di Era Kerja Modern

Perkembangan teknologi dan pola kerja digital, termasuk kerja jarak jauh (*remote working*), menghadirkan tantangan baru dalam komunikasi *leadership*. Keterbatasan interaksi tatap muka dapat meningkatkan risiko kesalahpahaman dan menurunkan kualitas hubungan kerja apabila tidak dikelola dengan baik. Fenomena era kerja modern saat ini adalah kerja hybrid dan remote semakin

lazim, kolaborasi mengandalkan platform digital, dan interaksi tatap muka berkurang.

Dalam konteks ini, *leader* dituntut untuk mengembangkan keterampilan komunikasi yang lebih terstruktur, jelas tanpa mengandalkan bahasa tubuh penuh, dan empatik serta transparansi dan kejelasan ekspektasi menjadi krusial, frekuensi komunikasi perlu ditingkatkan untuk menjaga engagement. Pemanfaatan media komunikasi digital perlu diimbangi dengan kejelasan pesan, konsistensi informasi, serta perhatian terhadap aspek psikologis anggota tim. Komunikasi yang ambigu mudah memicu mis komunikasi dan penurunan trust.

Dalam dunia yang digerakkan oleh data saat ini, kemampuan untuk menganalisis dan menafsirkan data guna mengambil keputusan yang tepat sangatlah krusial. Para *leader* harus cakap dalam memanfaatkan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPI*) dan metrik data lainnya untuk memantau kemajuan, mengidentifikasi hambatan, serta menerapkan tindakan korektif dengan cepat.

Perusahaan-perusahaan di kota besar saat ini telah menerapkan sistem kerja hybrid (misal 3 hari WFO/*work from office*, dan 2 hari WFH/*work from home*), tim mereka terdiri dari karyawan generasi milenial dan gen Z yang terbiasa komunikasi cepat via whatsapp. Manajer tim tersebut merasa sudah menyampaikan intruksi melalui email formal dan rapat daring, namun beberapa proyek pernah juga mengalami deadline terlewat,

misskomunikasi terkait pembagian tugas, beberapa anggota tim merasa tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Permasalahan yang terjadi itu tentu saja menjadi tantangan tersendiri sebagai seorang Leader untuk mengkomunikasikan pesan tugas ke tim.

Melihat dari perusahaan yang menerapkan sistem kerja hybrid tersebut tantangan komunikasi yang dihadapi sebagai berikut :

1. *Over-reliance* pada komunikasi digital satu arah.
2. Minim interaksi informal (tidak ada "*small talk*" kantor).
3. Perbedaan preferensi komunikasi antar generasi.
4. Kurangnya kejelasan pesan tertulis.

Untuk mengatasi tantangan dalam sistem kerja hybrid tersebut, komunikasi leader harus lebih terstruktur, eksplisit, dan transparan, karena komunikasi non-verbal berkurang drastis, dan berkurangnya kehadiran sosial (*social presence*). Kehadiran sosok Leader yang agile dengan situasi hybrid dan mampu memiliki keterampilan komunikasi yang baik tentu saja akan meminimalisir tantangan-tantangan tadi. Dalam konteks ini, komunikasi leadership bukan lagi sekadar kemampuan berbicara, tetapi kemampuan membangun makna, kepercayaan, dan rasa aman di tengah ketidakpastian.

5.7 Pengembangan Keterampilan Komunikasi *Leader*

Keterampilan komunikasi leadership bukan merupakan kemampuan bawaan semata, melainkan dapat dikembangkan

melalui pembelajaran dan refleksi berkelanjutan. Pelatihan *leadership, coaching*, serta umpan balik dari anggota tim merupakan sarana penting dalam meningkatkan kualitas komunikasi leader. *Leader* yang secara sadar mengembangkan keterampilan komunikasinya akan lebih mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, sehat secara psikologis, dan berkelanjutan.

Komunikasi yang baik, pesan yang disampaikan itu sampai di targetnya atau di audiencenya atau tidak ada ditutup-tutupi, jika komunikasi itu tidak ada rasa takut, jika komunikasi bisa men encourage sisi lemah dirinya maka itu komunikasi organisasi yang bagus supaya bisa menarik orang untuk kolaborasi. Setiap komunikasi yang dilakukan oleh atasan itu bisa mengencourage bawahannya, itulah komunikasi yang bagus dan ideal.

1. Contoh Kasus Leader dengan Komunikasi yang Baik

Konteks:

Delia adalah Head of HR di sebuah startup yang sedang mengalami penurunan performa tim karena target tinggi dan deadline mepet.

Situasi:

Beberapa anggota tim mulai terlihat lelah, performa menurun, dan muncul konflik kecil antar divisi.

Cara komunikasi Delia sebagai *leader*:

- a. Mengadakan meeting terbuka dan menyampaikan kondisi perusahaan secara jujur tapi menenangkan
- b. Menggunakan kalimat seperti:

“Target kita memang berat, tapi aku ingin kita hadapi ini sebagai tim, bukan sendirian.”

- c. Aktif mendengarkan feedback, tidak memotong pembicaraan
- d. Mengulang kembali inti pesan karyawan untuk memastikan pemahaman:
“Jadi yang kamu rasakan adalah workload yang tidak seimbang, betul?”
- e. Menyampaikan keputusan dengan alasan yang jelas bukan sekedar intruksi.

Dampak psikologis bagi karyawan & organisasi:

- a. Karyawan merasa didengar dan dihargai
- b. *Trust* terhadap leader meningkat
- c. Konflik berkurang
- d. Komitmen dan engagement tim membaik

Ciri Utama Leader yang memiliki komunikasi yang baik antara lain jelas, empatik, dua arah, dan konsisten

2. Contoh Kasus Leader dengan Komunikasi yang Buruk

Konteks:

Arhan adalah Manager Operasional di perusahaan manufaktur.

Situasi:

Produksi sering terlambat, kualitas menurun, dan turnover karyawan tinggi.

Cara komunikasi Arhan sebagai leader:

- a. Memberi instruksi tanpa konteks
“Pokoknya target bulan ini harus tercapai.”
- b. Menghindari diskusi, hanya komunikasi satu arah
- c. Saat ada kesalahan, langsung menyalahkan:
“Ini karena kalian nggak becus kerja.”
- d. Tidak pernah memberi feedback positif
- e. Sering berubah-ubah instruksi tanpa penjelasan

Dampak psikologis bagi karyawan & organisasi:

- f. Karyawan merasa takut, bingung, dan tidak aman secara psikologis
- g. Muncul komunikasi defensif dan pasif
- h. Motivasi kerja turun
- i. Turnover meningkat
- j. Inisiatif karyawan mati

Ciri Utama *Leader* dengan Komunikasi yang buruk antara lain otoriter, tidak jelas, minim empati, reaktif.

Perbedaan antara komunikasi leader yang baik dan buruk bukan terletak pada jabatan yang dimiliki, melainkan pada kesadaran, empati, dan tanggung jawab dalam menyampaikan pesan serta menerima umpan balik. Komunikasi yang buruk dapat melahirkan ketakutan dan

jarak, sementara komunikasi yang baik membangun kepercayaan dan rasa aman psikologis dalam tim.

Dengan demikian, pengembangan keterampilan komunikasi bukan sekadar pelengkap dalam kepemimpinan, melainkan fondasi utama yang menentukan efektivitas pengaruh, kualitas hubungan kerja, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

BAB VI

PENGAMBILAN KEPUTUSAN OLEH PEMIMPIN

6.1 Pendahuluan

Pengambilan keputusan merupakan fungsi sentral dalam praktik kepemimpinan organisasi (Yukl, 2013). Dalam setiap organisasi, pemimpin tidak hanya berperan sebagai simbol otoritas formal, tetapi juga sebagai faktor strategis yang menentukan arah, kebijakan, serta keberlanjutan organisasi melalui keputusan-keputusan yang diambilnya. Dengan demikian, kualitas kepemimpinan seringkali tercermin secara langsung dari kualitas keputusan yang dihasilkan.

Dalam konteks organisasi modern yang ditandai oleh dinamika lingkungan yang volatil, tidak pasti, kompleks, dan ambigu, kemampuan pengambilan keputusan menjadi semakin krusial (Bennett & Lemoine, 2014). Organisasi menghadapi tekanan perubahan teknologi, globalisasi, ketidakstabilan ekonomi, serta tuntutan etika dan transparansi publik. Situasi tersebut menuntut pemimpin untuk mampu mengambil keputusan yang tidak hanya cepat, tetapi juga akurat, adaptif, dan bertanggung jawab.

Keputusan kepemimpinan umumnya melibatkan risiko, ketidakpastian, serta keterbatasan informasi (March, 1994). Oleh karena itu, pengambilan keputusan tidak dapat dipahami semata-

mata sebagai proses teknis memilih alternatif terbaik. Sebaliknya, ia merupakan proses multidimensional yang mencakup dimensi kognitif, sosial, emosional, dan moral (Kahneman, 2011; Rest, 1986).

Bab ini bertujuan untuk mengkaji secara konseptual dan teoritis pengambilan keputusan dalam kepemimpinan, mencakup definisi, landasan teori, proses, faktor-faktor yang mempengaruhi, gaya pengambilan keputusan, implikasi organisasi, serta tantangan kontemporer.

6.2 Konseptualisasi Pengambilan Keputusan dalam Kepemimpinan

1. Definisi Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan didefinisikan sebagai proses pemilihan satu alternatif tindakan dari sejumlah pilihan yang tersedia untuk mencapai tujuan tertentu (Robbins & Judge, 2017). Dalam konteks organisasi, keputusan seringkali berkaitan dengan alokasi sumber daya, penetapan strategi, penyelesaian konflik, dan respons terhadap perubahan lingkungan.

Simon (1947, 1957) menjelaskan bahwa keputusan merupakan hasil dari proses rasional yang dibatasi oleh keterbatasan kognitif dan informasi. Dengan demikian, rasionalitas manusia bersifat terbatas (*bounded rationality*), sehingga individu tidak selalu mampu

mengidentifikasi seluruh alternatif dan konsekuensi secara sempurna.

Secara konseptual, pengambilan keputusan mencakup empat elemen utama: (1) identifikasi masalah atau tujuan, (2) pengembangan alternatif, (3) evaluasi konsekuensi, dan (4) pemilihan alternatif terbaik. Namun, dalam praktik kepemimpinan, proses tersebut tidak selalu berlangsung secara linear dan rasional.

2. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi individu atau kelompok untuk memahami dan menyepakati apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya secara efektif (Yukl, 2013). Dalam perspektif modern, kepemimpinan dipahami sebagai proses relasional yang melibatkan interaksi antara pemimpin, pengikut, dan konteks situasional.

Teori kepemimpinan transformasional menekankan bahwa pemimpin tidak hanya membuat keputusan administratif, tetapi juga membentuk visi, nilai, dan budaya organisasi (Bass & Avolio, 1994). Dengan demikian, pengambilan keputusan tidak dapat dipisahkan dari dimensi nilai dan orientasi strategis pemimpin.

3. Relasi Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan manifestasi konkret dari kepemimpinan (Yukl, 2013). Otoritas dan legitimasi

pemimpin diuji melalui kualitas keputusan yang diambilnya (Suchman, 1995). Keputusan yang efektif dapat meningkatkan kepercayaan, komitmen, serta kinerja organisasi. Sebaliknya, keputusan yang keliru berpotensi menimbulkan krisis legitimasi dan penurunan moral kerja (Bass & Riggio, 2006). Dengan demikian, pengambilan keputusan merupakan dimensi strategis sekaligus moral dalam kepemimpinan organisasi.

6.3 Landasan Teoritis Pengambilan Keputusan

1. Model Rasional

Model rasional mengasumsikan bahwa pengambil keputusan memiliki informasi lengkap, mampu mengidentifikasi seluruh alternatif, dan mengevaluasi konsekuensi secara objektif untuk memilih alternatif optimal (Bazerman & Moore, 2013). Model ini banyak digunakan dalam analisis kebijakan dan perencanaan strategis. Namun, asumsi rasionalitas penuh sering kali tidak realistis dalam praktik organisasi.

2. *Bounded Rationality*

Simon (1957) mengemukakan konsep *bounded rationality* yang menyatakan bahwa individu memiliki keterbatasan dalam memproses informasi. Oleh karena itu, pengambil keputusan cenderung memilih alternatif yang “cukup

memuaskan” (*satisficing*) dibandingkan alternatif yang sepenuhnya optimal (March & Simon, 1958).

3. Perspektif Intuitif dan Dual-Process

Pengambilan keputusan tidak selalu bersifat analitis. Klein (1998) menunjukkan bahwa dalam situasi tekanan tinggi, individu berpengalaman sering mengandalkan pengenalan pola (*recognition-primed decision making*). Selain itu, teori dual-process menjelaskan adanya dua sistem berpikir: sistem cepat (intuitif) dan sistem lambat (analitis) (Kahneman, 2011). Pemimpin yang efektif mampu mengintegrasikan kedua sistem tersebut secara seimbang.

4. Model Partisipatif

Model normatif pengambilan keputusan yang dikembangkan oleh Vroom dan Yetton (1973) menekankan bahwa tingkat partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan harus disesuaikan dengan karakteristik situasi. Pelibatan anggota tim dapat meningkatkan kualitas informasi dan komitmen implementasi.

5. Perspektif Behavioral

Pendekatan behavioral menunjukkan bahwa keputusan sering dipengaruhi oleh bias kognitif, seperti overconfidence bias dan confirmation bias (Kahneman, 2011). Oleh karena itu, reflektivitas dan kesadaran diri menjadi kompetensi penting bagi pemimpin dalam meminimalkan distorsi kognitif.

6. Teori Prospek dan Risiko dalam Keputusan Kepemimpinan
Selain *bounded rationality*, teori prospek (*prospect theory*) yang dikembangkan oleh Kahneman & Tversky (1979) memberikan kontribusi penting dalam memahami bagaimana pemimpin merespons risiko dan ketidakpastian. Teori ini menjelaskan bahwa individu tidak selalu bertindak rasional ketika menghadapi pilihan berisiko, melainkan cenderung lebih sensitif terhadap potensi kerugian dibandingkan potensi keuntungan (*loss aversion*). Dalam konteks kepemimpinan, fenomena ini dapat menjelaskan mengapa pemimpin dalam kondisi krisis cenderung mengambil keputusan yang lebih berisiko ketika berusaha menghindari kerugian besar, namun menjadi lebih konservatif ketika organisasi berada dalam posisi stabil. Pemimpin perlu menyadari kecenderungan psikologis ini agar tidak terjebak dalam bias penghindaran kerugian yang berlebihan atau pengambilan risiko yang impulsif.
7. Perspektif Politik dan Kekuasaan dalam Pengambilan Keputusan
Mintzberg (1973) menunjukkan bahwa keputusan organisasi tidak hanya merupakan hasil analisis rasional, tetapi juga dipengaruhi oleh dinamika kekuasaan dan koalisi internal. Dalam organisasi besar, pengambilan keputusan sering kali mencerminkan proses negosiasi antara aktor dengan kepentingan berbeda. Pendekatan ini

menempatkan pengambilan keputusan sebagai proses politik, di mana legitimasi dan dukungan menjadi faktor kunci keberhasilan implementasi. Dengan demikian, kompetensi komunikasi, persuasi, dan manajemen konflik menjadi bagian integral dari kapasitas pengambilan keputusan pemimpin.

8. Kepemimpinan Situasional dan Adaptivitas Keputusan

Model kepemimpinan situasional menekankan bahwa efektivitas keputusan dipengaruhi oleh tingkat kesiapan bawahan (Hersey, Blanchard, Johnson, 2013). Dalam situasi dengan bawahan yang cenderung kompetitif, gaya delegatif lebih efektif. Sebaliknya, dalam kondisi krisis atau ketidakpastian tinggi, gaya direktif mungkin lebih relevan. Konsep kepemimpinan adaptif juga menekankan pentingnya fleksibilitas dalam merespons tantangan kompleks yang tidak memiliki solusi teknis sederhana. Dalam lingkungan VUCA, pemimpin dituntut mampu membedakan antara masalah teknis dan masalah adaptif yang membutuhkan perubahan pola pikir organisasi.

6.4 Proses Pengambilan Keputusan Pemimpin

Secara konseptual, proses pengambilan keputusan dalam kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai rangkaian langkah administratif, tetapi sebagai proses kognitif, sosial, dan strategis yang dipengaruhi oleh dinamika organisasi serta konteks

lingkungan eksternal (Yukl, 2013; Robbins & Judge, 2017). Dalam praktiknya, proses ini bersifat iteratif, adaptif, dan kontekstual, terutama dalam lingkungan organisasi yang ditandai volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (March, 1994).

1. Tahapan Pengambilan Keputusan

a. Identifikasi Masalah

Tahap awal pengambilan keputusan adalah mengenali dan mendefinisikan masalah secara tepat. Kesalahan dalam mendefinisikan masalah dapat menyebabkan keputusan yang diambil tidak menyentuh akar persoalan (Simon, 1977).

Dalam praktik kepemimpinan, identifikasi masalah sering dipengaruhi oleh persepsi subjektif, pengalaman masa lalu, serta bias kognitif (Kahneman, 2011). Pemimpin perlu membedakan antara: Gejala (*symptoms*) dan akar masalah (*root causes*), masalah strategis dan operasional, dan masalah jangka pendek serta jangka panjang. Oleh karena itu, pemimpin perlu menggunakan pendekatan analitis seperti root cause analysis, SWOT, atau analisis pemangku kepentingan untuk memastikan definisi masalah yang komprehensif.

b. Pengumpulan Informasi

Setelah masalah terdefinisi, tahap berikutnya adalah mengumpulkan informasi yang relevan dan valid. Informasi

dapat bersumber dari data internal organisasi, laporan keuangan, survei karyawan, riset pasar, maupun konsultasi dengan pakar eksternal. Namun dalam realitas organisasi, pemimpin menghadapi keterbatasan informasi dan waktu. Konsep *bounded rationality* menjelaskan bahwa individu tidak pernah memiliki informasi yang sepenuhnya lengkap untuk membuat keputusan yang benar-benar rasional (Simon, 1977). Oleh karena itu, pemimpin harus mampu menyeimbangkan antara kelengkapan informasi dan urgensi tindakan. Dalam era digital, pemanfaatan big data dan sistem informasi manajemen turut memperkuat basis analisis keputusan (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

c. Pengembangan Alternatif

Pengembangan alternatif merupakan tahap kreatif dan strategis dalam proses pengambilan keputusan. Pada tahap ini, pemimpin bersama tim mengidentifikasi berbagai opsi tindakan yang memungkinkan. Pendekatan yang umum digunakan meliputi: bertukar pikiran (*brainstorming*), diskusi kelompok terarah, analisis skenario (*scenario planning*), dan simulasi risiko.

Kualitas alternatif sangat bergantung pada iklim psikologis organisasi. Organisasi yang mendorong keterbukaan dan partisipasi cenderung menghasilkan alternatif yang lebih inovatif (Yukl, 2013). Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang terlalu otoriter dapat membatasi eksplorasi opsi.

d. Evaluasi Alternatif

Setiap alternatif kemudian dievaluasi berdasarkan kriteria tertentu, seperti: efektivitas pencapaian tujuan, efisiensi penggunaan sumber daya, risiko dan ketidakpastian, serta dampak jangka panjang terhadap organisasi dan pemangku kepentingan. Model rasional mengasumsikan bahwa pemimpin akan memilih alternatif dengan nilai utilitas tertinggi (Robbins & Judge, 2017). Namun, dalam prakteknya, evaluasi sering dipengaruhi oleh faktor emosional dan persepsi risiko. Teori prospek (*prospect theory*) menunjukkan bahwa individu cenderung lebih sensitif terhadap potensi kerugian dibandingkan keuntungan, sehingga keputusan sering kali bersifat defensif (Kahneman & Tversky, 1979). Oleh karena itu, pemimpin perlu menyadari bias kognitif seperti keyakinan berlebihan (*overconfidence*), *anchoring*, dan *confirmation bias*.

e. Pemilihan Keputusan

Tahap ini merupakan inti dari proses pengambilan keputusan. Pemimpin memilih alternatif yang dianggap paling sesuai dengan tujuan organisasi serta kondisi situasional. Tidak semua keputusan bersifat optimal; seringkali pemimpin mengambil keputusan yang bersifat *satisficing*, yaitu cukup memadai untuk mencapai tujuan dalam keterbatasan tertentu (Simon,

1977). Dalam konteks kepemimpinan strategis, keputusan juga mempertimbangkan dimensi etika dan tanggung jawab sosial (Maak & Pless, 2006). Keputusan yang efektif bukan hanya yang menguntungkan organisasi secara finansial, tetapi juga yang menjaga legitimasi dan reputasi organisasi.

f. Implementasi

Keputusan yang baik tidak akan menghasilkan dampak tanpa implementasi yang efektif. Tahap ini melibatkan: komunikasi keputusan kepada pihak terkait, pembagian peran dan tanggung jawab, penyediaan sumber daya, serta pengawasan pelaksanaan. Keberhasilan implementasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan komunikasi pemimpin serta tingkat komitmen anggota organisasi (Yukl, 2013). Resistensi terhadap perubahan sering muncul apabila keputusan tidak disosialisasikan secara transparan.

g. Evaluasi dan Umpan Balik

Tahap akhir adalah evaluasi hasil keputusan. Evaluasi dilakukan untuk menilai apakah tujuan tercapai serta mengidentifikasi pembelajaran bagi organisasi. Proses ini penting dalam kerangka *organizational learning*, di mana organisasi belajar dari keberhasilan maupun kegagalan keputusan sebelumnya (March, 1994).

Evaluasi juga memungkinkan proses koreksi dan penyesuaian kebijakan.

2. Sifat Iteratif dan Kontekstual

Walaupun secara teoritis tahapan di atas disajikan secara sistematis, dalam praktiknya proses pengambilan keputusan tidak selalu linear. Pemimpin dapat kembali ke tahap sebelumnya ketika menemukan informasi baru atau perubahan situasi. Dalam lingkungan yang dinamis, proses pengambilan keputusan bersifat adaptif, fleksibel, dan responsif terhadap perubahan. Dengan demikian, efektivitas pengambilan keputusan sangat bergantung pada kapasitas reflektif dan kemampuan belajar pemimpin.

6.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

Kajian kontemporer menunjukkan bahwa pengambilan keputusan kepemimpinan merupakan hasil integrasi antara faktor psikologis individu, sistem organisasi, serta dinamika lingkungan yang kompleks. Literatur internasional menekankan bahwa keputusan pemimpin tidak sepenuhnya rasional, melainkan dipengaruhi keterbatasan kognitif, tekanan sosial, serta konteks strategis (Kahneman, 2011; March, 1994).

1. Faktor Internal: Perspektif Kognitif dan Psikologis

Penelitian dalam psikologi kognitif menunjukkan bahwa pemimpin sering kali menggunakan dua sistem berpikir:

sistem cepat (intuitif) dan sistem lambat (analitis) sebagaimana dijelaskan oleh Kahneman (2011). Sistem intuitif bekerja cepat dan otomatis, sementara sistem analitis lebih reflektif dan berbasis logika. Namun, keterbatasan rasionalitas (*bounded rationality*) menyebabkan pemimpin tidak selalu mampu mengevaluasi seluruh alternatif secara optimal (Simon, 1947). Mereka cenderung melakukan *satisficing*, yakni memilih alternatif yang cukup memadai, bukan yang paling optimal.

2. Penguatan Faktor Eksternal: Perspektif Budaya dan Institusional

Budaya organisasi membentuk asumsi dasar yang tidak selalu disadari, tetapi sangat menentukan pola pengambilan keputusan. Budaya menentukan apa yang dianggap “rasional”, “aman”, atau “berisiko” dalam suatu organisasi. Dalam konteks institusional, teori institusional modern menjelaskan bahwa organisasi juga dipengaruhi oleh tekanan normatif, koersif, dan mimetik dari lingkungannya (DiMaggio & Powell, 1983). Artinya, keputusan sering kali tidak hanya didasarkan pada efisiensi internal, tetapi juga pada legitimasi sosial.

Penelitian terbaru dalam *strategic leadership* menunjukkan bahwa pemimpin di lingkungan VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*) perlu mengembangkan *adaptive decision-making capability*, yaitu kemampuan

menyesuaikan pendekatan keputusan berdasarkan dinamika lingkungan (Hannah et al., 2021).

3. Penguatan Faktor Situasional: Heuristik dan Ketidakpastian
Gigerenzer dan Gaissmaier (2011) dalam kajian mengenai heuristik adaptif menjelaskan bahwa dalam kondisi ketidakpastian tinggi, penggunaan aturan sederhana (*fast and frugal heuristics*) justru dapat menghasilkan keputusan yang efektif. Artinya, intuisi tidak selalu inferior dibanding analisis kompleks, terutama ketika waktu terbatas.

Selain itu, teori prospek (Kahneman & Tversky, 1979) menunjukkan bahwa individu cenderung lebih sensitif terhadap potensi kerugian dibanding keuntungan (*loss aversion*). Dalam kepemimpinan, hal ini dapat menyebabkan pemimpin menjadi terlalu konservatif atau sebaliknya terlalu agresif ketika menghadapi ancaman.

Penelitian dalam bidang manajemen risiko juga menunjukkan bahwa tingkat ambiguitas informasi berpengaruh terhadap preferensi risiko pemimpin. Semakin ambigu situasi, semakin besar kemungkinan pemimpin mengandalkan pengalaman dan intuisi dibanding analisis statistik.

6.6 Gaya Pengambilan Keputusan

Gaya pengambilan keputusan dapat bersifat otoriter, demokratis, konsultatif, delegatif, maupun transformasional.

Efektivitas gaya tersebut bergantung pada kesiapan anggota organisasi dan kompleksitas situasi (Yukl, 2013).

Secara umum, gaya pengambilan keputusan dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Otoriter (*autocratic decision-making*)

Pemimpin mengambil keputusan secara mandiri tanpa melibatkan anggota tim. Gaya ini efektif dalam kondisi krisis, ketika waktu terbatas dan diperlukan tindakan cepat. Namun, dalam jangka panjang, pendekatan ini dapat menurunkan partisipasi dan motivasi bawahan.

2. Demokratis (*participative decision-making*)

Pemimpin melibatkan anggota organisasi dalam proses diskusi dan pertimbangan sebelum keputusan diambil. Gaya ini meningkatkan komitmen dan rasa memiliki (*sense of ownership*), terutama ketika anggota memiliki kompetensi yang memadai.

3. Konsultatif

Pemimpin tetap memegang otoritas akhir, tetapi secara aktif meminta masukan, saran, atau pertimbangan dari bawahan sebelum menetapkan keputusan. Model ini sering dianggap sebagai bentuk keseimbangan antara kontrol dan partisipasi.

4. Delekatif (*laissez-faire/delegative*)

Pemimpin menyerahkan sebagian atau seluruh kewenangan pengambilan keputusan kepada bawahan

yang dianggap kompeten. Gaya ini efektif jika anggota memiliki tingkat kesiapan, keahlian, dan tanggung jawab yang tinggi.

5. Transformasional

Dalam gaya ini, pemimpin tidak hanya mengambil keputusan, tetapi juga menginspirasi anggota untuk memahami visi besar organisasi. Pengambilan keputusan dilakukan dengan mempertimbangkan nilai, perubahan jangka panjang, serta pemberdayaan anggota. Gaya ini sering dikaitkan dengan kepemimpinan visioner dan perubahan organisasi.

6.7 Implikasi Keputusan Pemimpin terhadap Organisasi

Keputusan pemimpin memiliki konsekuensi strategis terhadap kinerja organisasi, motivasi karyawan, budaya organisasi, serta reputasi institusi. Literatur manajemen strategis menunjukkan bahwa keputusan strategis manajemen puncak secara langsung mempengaruhi arah dan performa organisasi (Hambrick & Mason, 1984). *Upper echelons theory* menegaskan bahwa karakteristik dan keputusan eksekutif menentukan hasil organisasi, termasuk profitabilitas dan keberlanjutan.

Dalam konteks budaya organisasi, Schein (2010) menegaskan bahwa pemimpin adalah pencipta dan pengelola utama budaya organisasi. Keputusan strategis yang diambil pemimpin membentuk nilai, norma, serta asumsi dasar organisasi. Budaya

yang adaptif terbukti meningkatkan efektivitas dan daya saing organisasi (Denison & Mishra, 1995).

Dari perspektif reputasi dan tata kelola, penelitian menunjukkan bahwa kualitas keputusan strategis dan kepemimpinan etis berkorelasi dengan reputasi perusahaan dan kepercayaan publik (Maak & Pless, 2006). Kesalahan keputusan strategis, sebaliknya, dapat menimbulkan kerugian finansial dan reputasi yang signifikan.

6.8 Tantangan Kontemporer

Era digital memperkenalkan penggunaan big data dan artificial intelligence dalam analisis keputusan (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Selain itu, tuntutan kepemimpinan etis dan keberlanjutan memperluas tanggung jawab moral pemimpin (Maak & Pless, 2006). Dalam kondisi krisis global, kemampuan mengambil keputusan adaptif menjadi kompetensi strategis yang menentukan keberlanjutan organisasi.

6.9 Kesimpulan

Pengambilan keputusan merupakan fungsi inti dalam kepemimpinan. Proses ini bersifat multidimensional dan dipengaruhi oleh faktor kognitif, sosial, dan situasional. Pemimpin yang efektif mampu mengintegrasikan analisis rasional, intuisi, partisipasi tim, serta pertimbangan etis dalam setiap keputusan yang diambil. Dalam lingkungan organisasi yang dinamis,

kemampuan pengambilan keputusan adaptif menjadi fondasi keberhasilan dan keberlanjutan jangka panjang.

BAB VII

MOTIVASI DAN PEMBERDAYAAN TIM

7.1 Pengertian Motivasi dan Pemberdayaan Tim

Motivasi merupakan salah satu konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan dorongan internal maupun eksternal yang mempengaruhi perilaku individu dalam bekerja. Secara umum, motivasi dapat diartikan sebagai proses yang mendorong seseorang untuk bertindak, mengarahkan usaha, serta mempertahankan perilaku tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks organisasi, motivasi berperan dalam meningkatkan semangat kerja, komitmen, serta kinerja individu maupun kelompok. Motivasi tidak hanya berkaitan dengan pemberian penghargaan materi, tetapi juga mencakup aspek psikologis seperti pengakuan, rasa memiliki terhadap pekerjaan, serta kesempatan untuk berkembang dalam organisasi (Robbins & Judge, 2022).

Dalam lingkungan kerja yang berbasis tim, motivasi memiliki peranan yang sangat penting karena keberhasilan suatu organisasi sering kali bergantung pada kemampuan anggota tim untuk bekerja sama secara efektif. Motivasi tim dapat diartikan sebagai dorongan kolektif yang mempengaruhi anggota kelompok untuk bekerja secara sinergis dalam mencapai tujuan bersama. Ketika anggota tim

memiliki tingkat motivasi yang tinggi, mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih besar, bekerja lebih produktif, serta mampu menghadapi tantangan dengan lebih baik. Sebaliknya, rendahnya motivasi dalam tim dapat menyebabkan menurunnya kinerja, konflik internal, serta kurangnya koordinasi dalam pelaksanaan tugas (Kinicki & Fugate, 2023).

Selain motivasi, konsep lain yang sangat berkaitan dengan peningkatan kinerja tim adalah pemberdayaan tim atau team empowerment. Pemberdayaan tim merupakan suatu pendekatan manajemen yang memberikan kewenangan, tanggung jawab, serta kepercayaan kepada anggota tim untuk mengambil keputusan dan mengelola pekerjaannya secara mandiri. Pemberdayaan bertujuan untuk meningkatkan rasa percaya diri, tanggung jawab, serta keterlibatan anggota tim dalam proses kerja sehingga mereka merasa memiliki peran yang penting dalam organisasi. Melalui pemberdayaan, anggota tim tidak hanya menjadi pelaksana tugas, tetapi juga menjadi individu yang aktif berkontribusi dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan (Daft, 2022).

Pemberdayaan tim juga berkaitan erat dengan peningkatan kompetensi dan pengembangan potensi anggota tim. Organisasi yang menerapkan konsep pemberdayaan biasanya memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan keterampilan, mengemukakan ide, serta berpartisipasi dalam proses perencanaan dan evaluasi kerja. Dengan demikian, pemberdayaan dapat meningkatkan kreativitas, inovasi, serta

kemampuan adaptasi tim terhadap perubahan lingkungan kerja. Hal ini sangat penting dalam menghadapi dinamika organisasi modern yang menuntut fleksibilitas dan kolaborasi yang tinggi (Northouse, 2023).

Lebih lanjut, motivasi dan pemberdayaan tim memiliki hubungan yang saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Motivasi memberikan dorongan psikologis kepada anggota tim untuk bekerja dengan semangat dan dedikasi yang tinggi, sedangkan pemberdayaan memberikan kesempatan serta kepercayaan kepada mereka untuk berperan secara aktif dalam proses kerja. Kombinasi antara motivasi yang kuat dan pemberdayaan yang efektif dapat menghasilkan tim yang tidak hanya produktif tetapi juga inovatif, bertanggung jawab, dan mampu mencapai tujuan organisasi secara optimal (Schermerhorn et al., 2022).

Kesimpulannya motivasi dan pemberdayaan tim merupakan dua elemen penting dalam manajemen organisasi modern. Motivasi berfungsi sebagai kekuatan pendorong yang mempengaruhi perilaku kerja anggota tim, sedangkan pemberdayaan memberikan ruang bagi mereka untuk mengembangkan potensi dan berkontribusi secara maksimal. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola kedua aspek tersebut secara seimbang agar tercipta tim kerja yang efektif, kolaboratif, serta mampu menghadapi berbagai tantangan dalam mencapai tujuan organisasi.

7.2 Tujuan dan Pentingnya Motivasi dalam Tim

Motivasi dalam tim merupakan faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi berfungsi sebagai kekuatan yang mendorong anggota tim untuk bekerja dengan penuh semangat, komitmen, serta tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Dalam konteks kerja tim, motivasi tidak hanya berkaitan dengan dorongan individu, tetapi juga berkaitan dengan semangat kolektif yang memungkinkan anggota tim bekerja secara sinergis dan saling mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu menumbuhkan motivasi agar kinerja tim dapat meningkat secara optimal (Griffin, Phillips, & Gully, 2022).

Salah satu tujuan utama motivasi dalam tim adalah meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja. Anggota tim yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan usaha yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas, memiliki tingkat kedisiplinan yang lebih baik, serta mampu bekerja secara efektif dalam mencapai target organisasi. Motivasi juga mendorong anggota tim untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki secara maksimal, sehingga hasil kerja yang dicapai menjadi lebih berkualitas. Dengan adanya motivasi yang kuat, tim dapat bekerja secara lebih efisien dan mampu mencapai tujuan organisasi dengan lebih cepat dan tepat (Luthans, Luthans, & Luthans, 2021).

Selain meningkatkan produktivitas, motivasi dalam tim juga bertujuan untuk memperkuat kerja sama dan solidaritas antar anggota tim. Dalam suatu tim kerja, setiap anggota memiliki peran, tanggung jawab, serta kemampuan yang berbeda-beda. Motivasi yang baik dapat membantu menciptakan suasana kerja yang positif, di mana anggota tim merasa dihargai, didukung, serta memiliki rasa saling percaya. Hal ini akan mendorong terbentuknya komunikasi yang efektif serta koordinasi yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan bersama. Dengan demikian, motivasi dapat memperkuat kohesi tim dan meningkatkan efektivitas kerja kelompok (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2022).

Motivasi juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja anggota tim. Ketika individu merasa termotivasi dalam bekerja, mereka cenderung memiliki rasa bangga terhadap pekerjaan yang dilakukan serta merasa memiliki kontribusi yang berarti bagi organisasi. Kondisi ini dapat mengurangi tingkat stres kerja, meningkatkan loyalitas terhadap organisasi, serta menurunkan tingkat pergantian karyawan (*turnover*). Oleh karena itu, motivasi menjadi salah satu faktor yang berpengaruh dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan kondusif bagi perkembangan tim (Armstrong & Taylor, 2023).

Di samping itu, motivasi dalam tim juga penting dalam mendorong inovasi dan kreativitas. Anggota tim yang termotivasi biasanya lebih berani mengemukakan ide-ide baru, mencoba metode kerja yang lebih efektif, serta mencari solusi terhadap

berbagai permasalahan yang muncul dalam pekerjaan. Lingkungan kerja yang memberikan dukungan terhadap motivasi akan mendorong anggota tim untuk berpikir secara kreatif dan berinovasi dalam meningkatkan kualitas kerja. Hal ini sangat penting bagi organisasi modern yang harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan dinamis (Mullins & Christy, 2022).

Dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki tujuan dan peran yang sangat penting dalam keberhasilan kerja tim. Motivasi tidak hanya meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja, tetapi juga memperkuat kerja sama, meningkatkan kepuasan kerja, serta mendorong inovasi dalam tim. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan berbagai strategi untuk meningkatkan motivasi anggota tim, seperti pemberian penghargaan, pengembangan karier, komunikasi yang efektif, serta kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi kepada anggota tim dalam mencapai tujuan bersama.

7.3 Teori-teori Motivasi dalam Manajemen Tim

Motivasi merupakan salah satu konsep fundamental dalam manajemen yang digunakan untuk memahami bagaimana dan mengapa individu maupun kelompok bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks manajemen tim, motivasi tidak hanya berkaitan dengan dorongan individu, tetapi juga dengan bagaimana anggota tim berinteraksi, bekerja sama, serta saling

mendukung dalam mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, berbagai teori motivasi telah dikembangkan oleh para ahli untuk menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja manusia dalam organisasi. Teori-teori tersebut memberikan dasar bagi para pemimpin dan manajer dalam merancang strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan semangat kerja tim (Robbins & Coulter, 2021).

Salah satu teori motivasi yang paling dikenal adalah Teori Hierarki Kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Teori ini menjelaskan bahwa manusia memiliki lima tingkat kebutuhan yang tersusun secara hierarkis, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Menurut teori ini, kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum individu berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Dalam konteks tim kerja, pemimpin perlu memahami kebutuhan anggota tim agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang mampu memenuhi kebutuhan tersebut. Ketika kebutuhan anggota tim terpenuhi, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja secara produktif dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Armstrong & Taylor, 2023).

Teori motivasi lainnya adalah Teori Dua Faktor yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Teori ini membedakan dua kelompok faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu faktor higienis (*hygiene factors*) dan faktor motivator (*motivator factors*).

Faktor higienis meliputi kondisi kerja, gaji, kebijakan organisasi, serta hubungan dengan atasan dan rekan kerja. Faktor ini tidak secara langsung meningkatkan motivasi, tetapi jika tidak terpenuhi dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. Sementara itu, faktor motivator berkaitan dengan aspek intrinsik pekerjaan seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, serta peluang untuk berkembang. Dalam manajemen tim, penerapan teori ini menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya perlu memperhatikan kesejahteraan anggota tim, tetapi juga memberikan kesempatan bagi mereka untuk berkembang dan berprestasi (Kinicki & Williams, 2022).

Selain itu, terdapat Teori Harapan (*Expectancy Theory*) yang dikembangkan oleh Victor Vroom. Teori ini menyatakan bahwa motivasi seseorang untuk melakukan suatu tindakan dipengaruhi oleh tiga komponen utama, yaitu harapan (*expectancy*), instrumentalitas (*instrumentality*), dan valensi (*valence*). Harapan berkaitan dengan keyakinan bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik. Instrumentalitas merujuk pada keyakinan bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan penghargaan atau imbalan tertentu. Sedangkan valensi berkaitan dengan nilai atau tingkat kepentingan dari imbalan tersebut bagi individu. Dalam manajemen tim, teori ini menekankan pentingnya kejelasan tujuan, sistem penghargaan yang adil, serta hubungan yang jelas antara usaha, kinerja, dan hasil yang diperoleh (Luthans, 2021).

Teori lain yang juga banyak digunakan dalam memahami motivasi kerja adalah Teori Keadilan (*Equity Theory*) yang dikemukakan oleh John Stacey Adams. Teori ini menjelaskan bahwa individu akan membandingkan antara kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi dengan imbalan yang mereka terima, serta membandingkannya dengan kontribusi dan imbalan yang diterima oleh orang lain. Jika individu merasa diperlakukan secara adil, maka mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik. Sebaliknya, jika mereka merasa adanya ketidakadilan, maka motivasi kerja dapat menurun. Dalam kerja tim, keadilan dalam pembagian tugas, penghargaan, serta pengakuan terhadap kontribusi anggota sangat penting untuk menjaga semangat dan keharmonisan dalam tim (Colquitt, LePine, & Wesson, 2021).

Selanjutnya, terdapat Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*) yang dikembangkan oleh Edwin Locke dan Gary Latham. Teori ini menyatakan bahwa tujuan yang jelas, spesifik, dan menantang dapat meningkatkan motivasi serta kinerja individu dan kelompok. Ketika anggota tim memiliki tujuan yang terdefinisi dengan baik dan memahami peran mereka dalam mencapai tujuan tersebut, mereka akan lebih fokus dan berusaha secara maksimal untuk mencapainya. Selain itu, umpan balik yang diberikan secara berkala juga sangat penting untuk membantu anggota tim mengevaluasi kinerja mereka serta melakukan perbaikan yang diperlukan (Locke & Latham, 2021).

Berdasarkan berbagai teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi dalam manajemen tim dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Pemahaman terhadap teori-teori motivasi memungkinkan pemimpin dan manajer untuk merancang strategi yang tepat dalam meningkatkan semangat kerja, keterlibatan, serta produktivitas anggota tim. Dengan menerapkan pendekatan motivasi yang tepat, organisasi dapat membangun tim kerja yang efektif, kolaboratif, serta mampu mencapai tujuan organisasi secara optimal.

7.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Anggota Tim

Motivasi anggota tim dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bersifat internal maupun eksternal. Faktor-faktor tersebut menentukan sejauh mana individu memiliki dorongan untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan tim dan organisasi. Dalam konteks manajemen tim, pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi sangat penting bagi pemimpin atau manajer agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta mendorong keterlibatan aktif anggota tim dalam pelaksanaan tugas. Motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang lebih baik, meningkatkan kerja sama tim, serta memperkuat komitmen anggota terhadap tujuan organisasi (Dessler, 2022).

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi motivasi anggota tim adalah kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang

efektif dapat memberikan arahan, inspirasi, serta dukungan kepada anggota tim dalam menjalankan tugas mereka. Pemimpin yang mampu berkomunikasi secara terbuka, memberikan kepercayaan, serta menghargai kontribusi anggota tim akan menciptakan suasana kerja yang positif dan meningkatkan semangat kerja. Sebaliknya, kepemimpinan yang otoriter dan kurang memperhatikan kebutuhan anggota tim dapat menurunkan motivasi serta menghambat kinerja tim secara keseluruhan (Yukl & Gardner, 2022).

Faktor berikutnya adalah lingkungan kerja yang mencakup kondisi fisik maupun psikologis di tempat kerja. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, serta mendukung kolaborasi dapat meningkatkan motivasi anggota tim dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, hubungan kerja yang harmonis antara anggota tim juga menjadi faktor penting dalam menciptakan suasana kerja yang produktif. Ketika anggota tim merasa dihargai dan diterima dalam lingkungan kerja, mereka akan lebih termotivasi untuk berpartisipasi aktif serta memberikan kontribusi terbaik bagi tim (Mathis, Jackson, Valentine, & Meglich, 2023).

Sistem penghargaan dan pengakuan juga merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap motivasi anggota tim. Penghargaan dapat berupa kompensasi finansial seperti gaji, bonus, atau insentif, maupun penghargaan nonfinansial seperti pengakuan atas prestasi, promosi jabatan, serta kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan. Pemberian penghargaan yang adil

dan sesuai dengan kontribusi anggota tim dapat meningkatkan rasa dihargai serta memperkuat motivasi kerja. Sebaliknya, sistem penghargaan yang tidak transparan atau tidak adil dapat menimbulkan ketidakpuasan serta menurunkan semangat kerja anggota tim (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2022).

Selain itu, komunikasi yang efektif juga berperan penting dalam mempengaruhi motivasi anggota tim. Komunikasi yang terbuka dan jelas memungkinkan anggota tim memahami tujuan organisasi, peran masing-masing individu, serta harapan yang harus dicapai dalam pekerjaan. Melalui komunikasi yang baik, anggota tim dapat menyampaikan ide, memberikan masukan, serta mendiskusikan permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan. Hal ini tidak hanya meningkatkan koordinasi dalam tim, tetapi juga menumbuhkan rasa keterlibatan dan tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan bersama (Hellriegel & Slocum, 2021).

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan kompetensi. Anggota tim yang diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan, pendidikan, serta pengembangan karier cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi dalam bekerja. Kesempatan tersebut memungkinkan individu untuk meningkatkan keterampilan, memperluas pengetahuan, serta mempersiapkan diri untuk tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. Dengan demikian, organisasi yang memberikan perhatian terhadap pengembangan sumber daya

manusia akan mampu menciptakan tim kerja yang lebih kompeten, inovatif, serta berdaya saing tinggi (Werner & DeSimone, 2022).

Dapat disimpulkan bahwa motivasi anggota tim dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, sistem penghargaan, komunikasi, serta kesempatan pengembangan diri. Organisasi yang mampu mengelola faktor-faktor tersebut secara efektif akan mampu meningkatkan semangat kerja, memperkuat kerja sama tim, serta mencapai tujuan organisasi secara lebih optimal.

7.5 Konsep dan Prinsip Pemberdayaan Tim (*Team Empowerment*)

Pemberdayaan tim (*team empowerment*) merupakan salah satu pendekatan penting dalam manajemen modern yang bertujuan untuk meningkatkan partisipasi, tanggung jawab, serta kemandirian anggota tim dalam melaksanakan tugas dan mengambil keputusan. Konsep pemberdayaan tim menekankan pada pemberian kewenangan dan kepercayaan kepada anggota tim untuk mengelola pekerjaan mereka secara lebih mandiri, sehingga mereka dapat berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pemberdayaan tidak hanya berkaitan dengan pendelegasian tugas, tetapi juga melibatkan proses pengembangan kemampuan, peningkatan rasa percaya diri, serta keterlibatan aktif anggota tim dalam proses pengambilan keputusan (Hitt, Miller, & Colella, 2022).

Dalam praktiknya, pemberdayaan tim bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang partisipatif, di mana setiap anggota tim memiliki kesempatan untuk menyampaikan ide, memberikan masukan, serta berperan dalam pemecahan masalah. Ketika anggota tim merasa memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal dan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap keberhasilan tim. Selain itu, pemberdayaan juga mendorong terciptanya budaya kerja yang terbuka, kolaboratif, serta berorientasi pada inovasi (George & Jones, 2022).

Salah satu prinsip utama dalam pemberdayaan tim adalah pemberian kepercayaan (*trust*) kepada anggota tim. Kepercayaan merupakan dasar penting dalam proses pemberdayaan karena tanpa adanya kepercayaan dari pemimpin atau organisasi, anggota tim tidak akan memiliki ruang untuk mengambil inisiatif maupun membuat keputusan dalam pekerjaannya. Kepercayaan ini dapat ditunjukkan melalui pendelegasian tanggung jawab, pemberian kebebasan dalam menyelesaikan tugas, serta pengakuan terhadap kemampuan dan potensi anggota tim. Dengan adanya kepercayaan, anggota tim akan merasa dihargai dan terdorong untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik (Bateman & Snell, 2022).

Prinsip berikutnya adalah pemberian tanggung jawab dan wewenang (*authority and responsibility*) kepada anggota tim. Dalam konsep pemberdayaan, anggota tim tidak hanya berperan sebagai pelaksana tugas, tetapi juga sebagai individu yang memiliki

kewenangan untuk mengambil keputusan terkait pekerjaan mereka. Pemberian tanggung jawab yang jelas memungkinkan anggota tim untuk memahami peran dan kontribusi mereka dalam organisasi. Selain itu, wewenang yang diberikan harus diimbangi dengan dukungan serta sumber daya yang memadai agar anggota tim dapat menjalankan tugasnya secara efektif (Jones & George, 2023).

Prinsip lain yang juga penting dalam pemberdayaan tim adalah pengembangan kompetensi dan kemampuan anggota tim. Pemberdayaan yang efektif tidak dapat dilakukan tanpa adanya peningkatan pengetahuan dan keterampilan anggota tim. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan berbagai program pelatihan, pendidikan, serta pembinaan yang dapat membantu anggota tim meningkatkan kompetensi mereka. Dengan kompetensi yang memadai, anggota tim akan memiliki kepercayaan diri yang lebih tinggi dalam mengambil keputusan serta menyelesaikan berbagai tantangan dalam pekerjaan (Noe, 2022).

Selain itu, komunikasi yang terbuka dan partisipatif juga menjadi prinsip penting dalam pemberdayaan tim. Komunikasi yang efektif memungkinkan terjadinya pertukaran informasi, gagasan, serta pengalaman antar anggota tim. Melalui komunikasi yang terbuka, anggota tim dapat terlibat dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, serta evaluasi kinerja tim. Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan yang diambil, tetapi juga

memperkuat rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap pekerjaan dan tujuan organisasi (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2022).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan tim merupakan pendekatan manajemen yang menekankan pada pemberian kepercayaan, tanggung jawab, serta kesempatan kepada anggota tim untuk berpartisipasi secara aktif dalam pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan keputusan. Prinsip-prinsip pemberdayaan seperti kepercayaan, pendelegasian wewenang, pengembangan kompetensi, serta komunikasi yang terbuka dapat membantu menciptakan tim kerja yang lebih mandiri, inovatif, dan produktif. Dengan menerapkan konsep pemberdayaan secara efektif, organisasi dapat meningkatkan kinerja tim sekaligus memperkuat komitmen anggota terhadap pencapaian tujuan organisasi.

BAB VIII

KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

Setiap organisasi baik dalam bidang pendidikan, bisnis, pemerintahan atau bidang sosial tidak hanya bergantung pada struktur yang lengkap, sistem yang canggih atau banyaknya sumber daya untuk mencapai keberhasilan. Salah satu faktor yang sering menjadi penentu antara organisasi yang maju dan yang tidak berkembang adalah kepemimpinan. Kepemimpinan berperan penting dalam organisasi karena di sinilah keputusan strategis dibuat, arah ditentukan dan orang-orang yang menjadi motor penggerak organisasi diatur dan diberdayakan.

Pada dasarnya organisasi merupakan kumpulan individu yang memiliki latar belakang, minat dan potensi yang berbeda-beda. Tanpa adanya kepemimpinan yang efektif, keragaman ini bisa menimbulkan konflik, ketidakteraturan dan bahkan kebingungan mengenai tujuan. Sebaliknya, pemimpin yang mampu mengelola dengan baik akan menyatukan perbedaan, menciptakan visi yang sama dan memotivasi semua anggota organisasi untuk bekerja menuju tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, kepemimpinan lebih dari sekadar posisi resmi atau kekuasaan tetapi merupakan proses untuk memengaruhi, mengarahkan dan memberi inspirasi kepada orang lain.

Perubahan dalam lingkungan organisasi yang cepat menuntut pemimpin untuk bersikap adaptif. Globalisasi, kemajuan teknologi, dinamika sosial serta tuntutan akan kinerja dan akuntabilitas membuat organisasi tidak bisa lagi dikelola dengan pendekatan kepemimpinan yang kaku dan satu arah. Seorang pemimpin harus mampu mengatur, sekaligus membangun kepercayaan, memfasilitasi partisipasi, dan menjadi agen perubahan yang peka terhadap tantangan zaman.

Oleh karena itu, penting untuk membahas kepemimpinan dalam konteks organisasi. Bab ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang menyeluruh tentang kepemimpinan, teori-teori dasar yang mendasarinya, dan peran strategis kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Dengan pemahaman yang mendalam mengenai kepemimpinan, diharapkan pembaca dapat melihatnya sebagai kompetensi dan proses yang berpengaruh terhadap kualitas dan keberlangsungan sebuah organisasi, bukan sekadar sebagai jabatan.

8.1 Konsep Dasar Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sebuah konsep fundamental dalam studi organisasi karena berkaitan dengan cara tujuan bersama dirumuskan, diarahkan, dan diwujudkan lewat kerja sama. Dalam lingkup organisasi, kepemimpinan tidak hanya dilihat sebagai jabatan formal, melainkan juga sebagai proses yang dinamis dengan interaksi antara pemimpin dan anggota dalam situasi tertentu.

1. Pengertian Kepemimpinan

Carton (2022) dalam *Annual Review of Organizational Psychology* menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses yang membentuk arah bersama dan mempengaruhi pemahaman kolektif dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan melampaui sekadar kekuasaan formal melainkan merupakan proses yang dinamis untuk mengarahkan perhatian, memotivasi serta memberikan makna pada tujuan bersama. Sajjad, Eweje & Raziq (2024) menekankan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menciptakan visi yang berlandaskan nilai, mempengaruhi para pemangku kepentingan dan mengintegrasikan tujuan sosial, lingkungan, serta ekonomi. Definisi ini memberikan fokus pada dimensi etika dan jangka panjang. Syamsir, Saputra & Mulia (2025) dalam studi mengenai *agility leadership* menjelaskan bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk menghadapi ketidakpastian, merancang respons strategis dan menjaga efektivitas secara kolektif melalui pergeseran kognitif dan hubungan sosial yang fleksibel.

Ravet-Brown dkk (2024) menekankan bahwa kepemimpinan dianggap sebagai suatu konstruksi yang memiliki banyak dimensi mencakup perilaku, orientasi nilai dan interaksi antar individu. Literatur modern cenderung tidak menggunakan satu definisi melainkan memandang

kepemimpinan sebagai gabungan dari karakteristik individu dan proses sosial. Agazu, Kro & Debela(2025) mencatat bahwa kepemimpinan dipahami sebagai proses yang mempengaruhi pengikut melalui inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individu untuk mencapai kinerja kolektif dan kehadiran inovasi.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut maka disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk membentuk arah bersama, menciptakan visi berlandaskan nilai, menjaga interaksi antar individu, membentuk arah dan mempengaruhi pemahaman kolektif untuk mencapai kinerja dan tujuan sosial, lingkungan serta ekonomi organisasi.

2. Unsur-unsur Utama Kepemimpinan

Agar kepemimpinan dapat berjalan dengan baik di dalam organisasi, ada beberapa elemen utama yang saling terkait, antara lain:

a. Pemimpin

Seorang pemimpin adalah orang yang berfungsi untuk memberikan arahan dan mempengaruhi anggota organisasi. Keberhasilan pemimpin tidak hanya bergantung pada posisi resmi, melainkan juga pada kemampuan, kejujuran, dan rasa percaya yang diberikan oleh para pengikut (Subni, 2024).

b. Pengikut (Anggota Organisasi)

Kepemimpinan tidak bisa berdiri tanpa adanya pengikut. Anggota organisasi berperan aktif dalam menanggapi arahan, visi, serta kebijakan yang dibawa oleh pemimpin. Hubungan yang positif antara pemimpin dan pengikut sangat penting untuk menciptakan kerjasama yang baik dan hasil kerja yang maksimal.

c. Tujuan Bersama

Kepemimpinan selalu berfokus pada pencapaian tujuan. Tujuan ini menjadi pengikat antara pemimpin dan pengikut. Kejelasan mengenai tujuan organisasi mempermudah pemimpin untuk mengarahkan tindakan dan mendorong anggota agar berkontribusi semaksimal mungkin.

d. Proses Pengaruh dan Komunikasi

Inti dari kepemimpinan adalah pengaruh. Pengaruh ini disampaikan melalui komunikasi yang baik, baik lisan maupun nonlisan. Komunikasi yang terbuka dan persuasif memungkinkan pemimpin untuk membangun pemahaman, kepercayaan, dan komitmen di antara anggota organisasi (Al Fariez & Dubayef, 2026).

Keempat elemen ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses interaktif yang tidak terlepas dari konteks organisasi tempat ia dilaksanakan.

3. Kepemimpinan dan Manajemen dalam Organisasi .

Dalam praktik organisasi, sering kali kepemimpinan disamakan dengan manajemen, padahal keduanya memiliki fokus yang berbeda. Manajemen lebih berkaitan dengan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan untuk memastikan stabilitas dan keteraturan (Hartono, Wijaya & SE, 2025). Di sisi lain, kepemimpinan lebih fokus pada penentuan arah, pembentukan visi, serta kapasitas untuk menginspirasi dan mendorong perubahan. Perbedaan ini tidak menunjukkan bahwa keduanya berlawanan. Sebaliknya, kepemimpinan dan manajemen saling melengkapi. Organisasi yang efektif memerlukan manajemen yang baik untuk menjaga sistem tetap berjalan dan kepemimpinan yang kuat untuk menghadapi perubahan, ketidakpastian, dan tantangan yang ada. Pemimpin yang ideal dalam organisasi adalah mereka yang dapat menggabungkan fungsi manajerial dengan kualitas kepemimpinan yang visioner dan humanis.

4. Kepemimpinan dalam Konteks Organisasi

Dalam organisasi, kepemimpinan menjadi jembatan antara struktur formal dan dinamika manusia di dalamnya. Kepemimpinan mendukung organisasi untuk tidak hanya

mencapai target kinerja, tetapi juga menciptakan iklim kerja yang kondusif, kolaboratif, serta bermakna bagi anggotanya (Dalchofany dkk, 2025). Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang konsep dasar kepemimpinan sangat penting sebelum membahas teori, peran, dan dampak kepemimpinan dalam organisasi dengan lebih rinci.

8.2 Model Kepemimpinan

Model kepemimpinan adalah pendekatan yang menjelaskan cara seorang pemimpin dapat memengaruhi anggota sebuah organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Adanya model kepemimpinan ini membantu organisasi dalam memahami pola kepemimpinan yang efektif sesuai dengan karakter tiap individu, situasi dan kebutuhan lingkungan organisasi. Dalam organisasi yang modern dan dinamis tidak ada satu model kepemimpinan yang dapat diterapkan di semua keadaan. Efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada kesesuaian antara gaya pemimpin dan konteks yang ada.

1. Model Kepemimpinan Klasik

Model klasik dalam kepemimpinan menyoroti bahwa keberhasilan seorang pemimpin dipengaruhi oleh sifat atau perilaku tertentu yang dimilikinya.

Pertama, model yang berbasis pada sifat menganggap bahwa pemimpin yang efektif memiliki karakteristik pribadi seperti percaya diri, integritas, kecerdasan dan

keberanian dalam mengambil keputusan. Fokus dari model ini adalah pada kualitas individu pemimpin tetapi kurang memperhatikan faktor situasi serta dinamika hubungan dengan pengikut. Kedua, model berbasis perilaku menilai pemimpin berdasarkan tindakan yang mereka ambil saat menjalankan perannya. Pemimpin dievaluasi dari pola perilaku yang ditunjukkan, terutama saat mengarahkan tugas dan membangun hubungan kerja (Nasrabadi dkk, 2025; Idris dkk, 2025; Alkuwari, 2025). Model ini penting karena menunjukkan bahwa kepemimpinan bisa dipelajari dan diperbaiki melalui kebiasaan perilaku yang tepat.

2. Model Kepemimpinan Situasional dan Kontingensi

Dengan berkembangnya organisasi, terdapat kesadaran bahwa situasi sangat berpengaruh pada efektivitas kepemimpinan. Model situasional dan kontingensi menekankan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang benar untuk semua situasi. Pemimpin dituntut untuk menyesuaikan gaya mereka dengan kemampuan, kesiapan dan motivasi pengikut serta tuntutan tugas dan kondisi di organisasi (Nasrabadi dkk, 2025). Dalam model ini, kemampuan untuk beradaptasi dan memahami situasi menjadi keterampilan utama pemimpin. Pemimpin yang fleksibel dapat mengubah cara kepemimpinan mereka, baik instruktif, konsultatif, partisipatif atau delegatif, berdasarkan kebutuhan organisasi. Pendekatan ini sangat

relevan bagi organisasi yang menghadapi perubahan cepat dan kompleks.

3. Model Kepemimpinan Modern

Perkembangan organisasi masa kini menghasilkan model kepemimpinan yang lebih fokus pada aspek psikologis, nilai, dan hubungan jangka panjang. Kepemimpinan transformasional mengutamakan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengubah pengikut untuk mengutamakan tujuan organisasional di atas kepentingan pribadi. Pemimpin transformasional menciptakan visi yang berarti, menjadi teladan, serta mendorong inovasi dan pengembangan potensi individu (Al Fahyed dkk, 2024). Sebaliknya, kepemimpinan transaksional lebih menitikberatkan pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, seperti memberikan penghargaan atas kinerja yang baik dan melakukan perbaikan jika terjadi kesalahan. Model ini sangat efektif untuk menjaga stabilitas, memperjelas peran, dan mencapai target jangka pendek, terutama dalam organisasi yang memiliki struktur dan prosedur yang jelas. Ada juga kepemimpinan yang berorientasi pada nilai dan hubungan, seperti kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan, keaslian, dan etika (Syakur dkk, 2025). Model-model ini menjadikan pemimpin tidak hanya sebagai

pengarah, tetapi juga figur yang membangun kepercayaan, empati, dan lingkungan kerja yang positif.

4. Relevansi Model Kepemimpinan bagi Organisasi

Memahami berbagai macam model kepemimpinan memberikan dasar bagi organisasi untuk memilih dan mengembangkan gaya kepemimpinan yang sejalan dengan visi, budaya, dan tantangan yang ada. Dalam penerapannya, banyak pemimpin organisasi yang sering menggabungkan beberapa model kepemimpinan secara kontekstual. Dengan cara ini, kepemimpinan bukanlah pola yang kaku, tetapi merupakan proses yang dinamis dan terus berevolusi seiring dengan perubahan organisasi.

8.3 Peran dan Fungsi Kepemimpinan dalam Organisasi

Kepemimpinan memiliki posisi yang sangat penting dalam organisasi karena bertindak sebagai penggerak utama yang menghubungkan visi organisasi dengan tindakan nyata semua anggota. Keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya tergantung pada ketersediaan sumber daya atau struktur yang baik tetapi juga sangat dipengaruhi oleh cara pemimpin menjalankan peran dan fungsinya secara efektif. Dalam hal ini, kepemimpinan lebih dari sekadar jabatan formal tetapi juga mencakup kemampuan untuk memengaruhi, mengarahkan dan mengoordinasikan individu serta kelompok dalam mencapai tujuan yang sama.

1. Pemimpin Sebagai Pengarah dan Pengambil Keputusan

Salah satu tanggung jawab utama pemimpin dalam organisasi adalah menetapkan arah. Pemimpin harus menentukan tujuan dan prioritas organisasi agar semua kegiatan sejalan dengan visi dan misi yang telah dibuat. Ketika tidak ada arahan yang jelas, organisasi berisiko mengalami kebingungan, konflik kepentingan dan ketidakefisienan dalam pekerjaan (Northouse, 2025). Pemimpin juga memainkan peranan penting sebagai pengambil keputusan strategis. Keputusan yang diambil oleh pemimpin tidak hanya mempengaruhi pencapaian target organisasi, tetapi juga berpengaruh pada suasana kerja, motivasi anggota dan kepercayaan terhadap organisasi (Hadikusumo dkk, 2025). Oleh karena itu pemimpin harus mampu membuat keputusan secara logis, mempertimbangkan berbagai pilihan dan memperhatikan konsekuensi jangka pendek serta jangka panjang bagi organisasi dan anggotanya.

2. Pemimpin Sebagai Motivator dan Inspirator

Peran kepemimpinan tidak hanya terbatas pada aspek struktural dan pengambilan keputusan tetapi juga mencakup aspek psikologis anggota organisasi. Seorang pemimpin berfungsi sebagai motivator yang bisa membangkitkan semangat kerja, komitmen dan partisipasi anggota dalam melakukan tugas dan tanggung jawab

(Anshori, Rasyid & Herlambang, 2025). Motivasi yang diberikan oleh pemimpin bisa datang dari penghargaan, pengakuan atau menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan individu. Pemimpin juga berfungsi sebagai inspiratory melalui sikap, nilai dan teladan yang ditunjukkan, pemimpin bisa menjadi contoh bagi anggota organisasi dalam bersikap dan bekerja. Kepemimpinan yang inspiratif mendorong anggota untuk tidak sekadar bekerja demi kewajiban tetapi juga untuk menemukan makna dan tujuan yang lebih besar dalam pekerjaan mereka.

3. Pemimpin Sebagai Komunikator dan Penghubung Organisasi

Komunikasi adalah unsur penting dalam keberhasilan sebuah organisasi dan pemimpin memiliki peranan utama dalam memastikan komunikasi berjalan dengan baik. Pemimpin bertindak sebagai komunikator yang menyampaikan visi, kebijakan dan harapan organisasi kepada anggota dengan cara yang jelas dan terbuka. Komunikasi yang baik dapat membantu mengurangi kesalahan pahaman, meningkatkan koordinasi dan memperkuat kerjasama antara individu dan unit kerja. Selain itu, pemimpin juga berfungsi sebagai penghubung antara kepentingan organisasi dan kebutuhan anggota (Etse, McMurray & Muenjohn, 2022). Dalam perannya ini,

pemimpin harus mampu mendengarkan aspirasi, keluhan dan masukan dari anggota, lalu menyampaikannya kepada pihak pengambil keputusan yang relevan. Fungsi penghubung ini penting untuk menciptakan suasana kerja yang harmonis dan membangun rasa saling percaya dalam organisasi.

4. Pemimpin Sebagai Agen Perubahan Organisasi

Di tengah dinamika lingkungan yang terus berubah pemimpin perlu berperan sebagai agen perubahan. Kepemimpinan yang efektif harus mampu mengantisipasi perubahan, merespon tantangan dan mengarahkan organisasi untuk beradaptasi tanpa kehilangan identitas dan tujuan utamanya. Perubahan dalam organisasi sering menyebabkan ketidakstabilan sehingga peran pemimpin sangat penting dalam mengelola perubahan dengan cara yang persuasif dan partisipatif (Ali dkk, 2026). Sebagai agen perubahan pemimpin tidak hanya bertugas merancang strategi untuk perubahan tetapi juga memastikan bahwa anggota organisasi mengerti alasan dan manfaat dari perubahan tersebut. Dengan begitu kepemimpinan berfungsi sebagai katalis yang mendorong organisasi untuk terus berkembang, berinovasi dan menjaga keberlanjutan di tengah persaingan dan ketidakpastian.

8.4 Kepemimpinan dan Efektivitas Organisasi

Efektivitas organisasi mencerminkan seberapa baik sebuah organisasi dapat mencapai tujuannya dengan memanfaatkan sumber daya yang ada secara efisien. Kepemimpinan berperan penting karena pemimpin bertindak sebagai pengarah, pengintegrasikan dan penggerak semua elemen dalam organisasi. Tidak hanya struktur dan sistem kerja yang mempengaruhi efektivitas organisasi tetapi juga kualitas kepemimpinan yang dapat menyelaraskan visi organisasi dengan sikap dan praktik anggota.

Pemimpin yang efektif dikenal karena kemampuannya dalam menetapkan tujuan yang jelas, mengembangkan komitmen kolektif serta menciptakan lingkungan kerja yang positif. Ketika pemimpin menyampaikan visi dan sasaran organisasi dengan jelas, anggota akan lebih memahami peran dan kontribusi masing-masing (Lee dkk, 2020). Kejelasan dalam tujuan ini berakibat langsung pada peningkatan fokus kerja, perbaikan koordinasi antar unit, serta peningkatan efisiensi dalam menyelesaikan tugas. Dengan demikian, kepemimpinan berfungsi sebagai pengendali yang memastikan bahwa semua kegiatan organisasi berfungsi sesuai dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan memiliki dampak besar pada kinerja individu dan kelompok. Pemimpin yang memberikan motivasi, dukungan dan umpan balik yang membangun dapat mendorong anggota untuk bekerja dengan maksimal (Le Thi & Thu, 2025). Gaya kepemimpinan yang inspiratif dan melibatkan seluruh anggota,

pemimpin akan menumbuhkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap organisasi (Alsebai, 2025). Kondisi ini berkontribusi pada peningkatan produktivitas, kualitas kerja dan keberlanjutan kinerja organisasi untuk jangka waktu yang panjang.

Efektivitas organisasi juga berkaitan erat dengan budaya yang timbul dari praktik kepemimpinan. Nilai, norma dan pola perilaku yang berkembang biasanya mencerminkan pandangan dan contoh yang ditampilkan oleh pemimpin. Kepemimpinan yang adil, transparan dan konsisten akan menciptakan budaya kerja yang positif termasuk kolaborasi, keterbukaan, dan akuntabilitas (Lisbet dkk, 2024). Budaya organisasi yang sehat pada akhirnya menjadi dasar penting bagi efektivitas organisasi karena membantu mengarahkan perilaku anggota tanpa tergantung pada aturan formal saja. Sebaliknya, kepemimpinan yang buruk bisa menjadi penghalang utama dalam mencapai tujuan organisasi (Olafsen dkk, 2021; Cicea dkk, 2022). Proses pengambilan keputusan yang lamban, komunikasi yang kurang efektif dan ketidakmampuan pemimpin dalam menangani konflik dapat menurunkan kinerja dan menyebabkan disfungsi dalam organisasi. Oleh karena itu efektivitas sebuah organisasi tidak dapat dipisahkan dari kemampuan pemimpin dalam mengelola dinamika yang ada di dalam serta merespon perubahan dari luar dengan baik.

Dengan demikian, kita dapat merangkum bahwa ada hubungan yang erat dan strategis antara kepemimpinan dan efektivitas organisasi. Pemimpin yang efektif dapat mengarahkan sumber daya

manusia, membangun budaya kerja yang baik, dan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Dalam dunia organisasi modern yang cepat berubah dan kompleks, kepemimpinan yang visioner, fleksibel dan berfokus pada manusia menjadi syarat utama untuk mencapai efektivitas organisasi.

8.5 Tantangan Kepemimpinan dalam Organisasi Modern

Perubahan dalam lingkungan organisasi yang semakin dinamis menjadikan kepemimpinan sebagai sesuatu yang lebih dari sekadar mengarahkan dan mengendalikan tetapi menuntut kemampuan untuk adaptif, reflektif dan berorientasi pada nilai. Organisasi modern menghadapi kondisi yang ditandai oleh perubahan yang cepat, ketidakpastian, kompleksitas dan tuntutan akan etika serta keberagaman. Situasi ini menciptakan tantangan khusus bagi pemimpin agar dapat menjalankan tugas dengan efektif dan berkelanjutan.

1. Kepemimpinan di Masa Perubahan dan Ketidakpastian

Salah satu tantangan utama bagi pemimpin di organisasi modern adalah kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan yang berlangsung cepat dan sering kali tidak terduga (Norman & Pahlawati, 2024). Dengan adanya kemajuan teknologi, perubahan pola kerja dan tuntutan dari para pemangku kepentingan, pemimpin tidak bisa lagi bergantung pada pendekatan kepemimpinan yang kaku dan berbasis hierarki. Mereka perlu memiliki visi yang jelas

serta kemampuan untuk menyesuaikan strategi dengan keadaan yang selalu berubah.

Dalam ketidakpastian, pemimpin tidak selalu memiliki jawaban yang pasti untuk setiap masalah. Tantangan bagi mereka adalah kemampuan untuk mengelola ketidakpastian itu sendiri termasuk membangun kepercayaan, menjaga stabilitas mental anggota organisasi dan mendorong keberanian untuk berinovasi (Hakim, 2025). Pemimpin yang berhasil di era ini adalah yang bisa membuat keputusan dengan informasi yang terbatas sekaligus memperhatikan aspek kemanusiaan dan keberlanjutan organisasi.

2. Kepemimpinan dalam Lingkungan yang Beragam

Organisasi modern semakin dibentuk oleh keberagaman latar belakang individu, baik dari budaya, generasi, nilai maupun cara berpikir. Keberagaman ini dapat menjadi potensi besar bagi organisasi, namun juga menjadi tantangan bagi pemimpin untuk menciptakan sinergi dan kohesi dalam tim. Jika perbedaan pandangan tidak dikelola dengan baik, hal ini dapat menyebabkan konflik, mengurangi efektivitas kerja dan melemahkan komitmen organisasi.

Dalam konteks ini, tantangan bagi pemimpin adalah membangun lingkungan kerja yang inklusif, adil, dan saling menghormati. Mereka perlu mengembangkan kepekaan

sosial serta keterampilan komunikasi yang membuat setiap individu merasa dihargai dan terlibat. Kepemimpinan yang mampu mengelola keberagaman secara konstruktif tidak hanya akan meningkatkan kinerja tim, tetapi juga memperkuat budaya organisasi yang sehat dan berkelanjutan (Gumilar, 2023).

3. Kepemimpinan yang Etis dan Tanggung Jawab Sosial

Di tengah meningkatnya permintaan akan transparansi dan akuntabilitas, pemimpin organisasi modern dihadapkan pada berbagai tantangan etis yang semakin rumit. Keputusan yang diambil oleh pemimpin tidak hanya berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga memiliki dampak sosial, psikologis, dan moral pada anggota organisasi serta masyarakat secara keseluruhan (Hanafi, Almy & Sinegar, 2018). Oleh karena itu, pemimpin harus mempertimbangkan nilai-nilai etika dan tanggung jawab sosial dalam seluruh tindakan mereka.

Salah satu tantangan utama dalam kepemimpinan yang etis adalah menjaga konsistensi antara nilai-nilai yang dipegang, kebijakan yang ditetapkan, dan tindakan sesungguhnya dari pemimpin. Mereka harus menjadi contoh dalam hal integritas, keadilan, dan kepedulian terhadap kesejahteraan individu. Jika kepemimpinan mengabaikan aspek etis, hal itu dapat menurunkan kepercayaan, merusak reputasi organisasi, dan menghambat keberlanjutan jangka panjang.

BAB IX

ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PEMIMPIN

9.1 Pendahuluan

Kepemimpinan pada hakikatnya bukan sekadar kemampuan memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama, melainkan tanggung jawab moral dalam menentukan bagaimana tujuan tersebut dicapai (Northouse, 2019; Ciulla, 2004). Seorang pemimpin tidak hanya diukur dari keberhasilan hasil akhir, tetapi juga dari integritas proses dan nilai yang dijunjung dalam perjalanan kepemimpinannya (Ciulla, 2004). Dalam banyak kasus, organisasi yang tampak berhasil secara finansial atau struktural justru runtuh karena krisis etika di tingkat kepemimpinan (Treviño & Nelson, 2017). Kekuasaan tanpa kendali moral berpotensi melahirkan penyalahgunaan wewenang, manipulasi informasi, ketidakadilan, dan rusaknya budaya organisasi. Sebaliknya, kepemimpinan yang berlandaskan etika mampu membangun kepercayaan, loyalitas, dan keberlanjutan jangka panjang (Brown & Treviño, 2006). Oleh karena itu, etika bukan sekadar pelengkap kepemimpinan, melainkan fondasi yang menentukan kualitasnya.

Ki Hajar Dewantara merumuskan filosofi kepemimpinan melalui ungkapan, “Ing ngarsa sung tulada, ing madya mangu

karsa, tut wuri handayani.” Ungkapan ini menegaskan bahwa keteladanan merupakan inti kepemimpinan. Tanpa integritas moral, kepemimpinan kehilangan legitimasi, dan kepercayaan akan runtuh (Magnis-Suseno, 1997). Dalam era modern yang ditandai dengan globalisasi, digitalisasi, serta tuntutan transparansi publik, standar etika semakin tinggi (Maak & Pless, 2006). Pemimpin tidak lagi bekerja dalam ruang tertutup; setiap keputusan dapat menjadi sorotan publik. Dengan demikian, kepemimpinan etis menjadi kebutuhan mendesak dalam membangun organisasi yang dipercaya dan berkelanjutan

9.2 Konsep dan Teori Kepemimpinan Etis

1. Definisi Kepemimpinan Etis

Brown dan Treviño (2006) mendefinisikan kepemimpinan etis sebagai perilaku normatif yang diwujudkan melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal serta dipromosikan melalui komunikasi dan pengambilan keputusan. Definisi ini menekankan bahwa kepemimpinan etis bukan sekadar persoalan nilai pribadi yang dimiliki seorang pemimpin, tetapi juga berkaitan dengan bagaimana nilai tersebut diwujudkan secara konsisten dalam perilaku sehari-hari serta ditransmisikan kepada anggota organisasi. Dengan kata lain, kepemimpinan etis tidak hanya bersifat individual, melainkan juga memiliki dimensi sosial dan organisasi.

Dalam perspektif ini, seorang pemimpin yang etis tidak hanya berperilaku benar secara moral, tetapi juga secara aktif mempengaruhi lingkungan kerjanya agar menjunjung tinggi nilai-nilai etika. Hal ini dilakukan melalui keteladanan, komunikasi yang terbuka, serta penerapan kebijakan yang adil dan transparan. Dengan demikian, kepemimpinan etis berfungsi sebagai mekanisme penting dalam membangun budaya organisasi yang sehat dan berintegritas (Treviño, Weaver & Reynolds, 2006).

Brown dan Treviño menjelaskan bahwa kepemimpinan etis mencakup dua dimensi utama, yaitu moral person dan moral manager.

Dimensi pertama adalah moral person, yaitu kualitas karakter pribadi seorang pemimpin yang mencerminkan integritas moral. Seorang pemimpin yang termasuk dalam kategori moral person menunjukkan perilaku seperti kejujuran, konsistensi antara kata dan tindakan, kepedulian terhadap orang lain, serta kemampuan mengambil keputusan yang adil. Karakter ini terlihat dalam sikap sehari-hari pemimpin, baik dalam interaksi dengan bawahan maupun dalam menghadapi situasi yang mengandung dilema etis (Ciulla, 2004). Pemimpin dengan karakter moral yang kuat cenderung menjadi teladan bagi anggota organisasi, karena perilaku mereka mencerminkan standar etika yang jelas dan dapat dipercaya.

Dimensi kedua adalah moral manager, yaitu kemampuan pemimpin dalam mengelola organisasi secara etis. Pada dimensi ini, pemimpin tidak hanya menjadi pribadi yang bermoral, tetapi juga secara aktif membangun sistem yang mendorong perilaku etis di dalam organisasi. Hal ini dapat dilakukan melalui penyusunan kode etik, penerapan kebijakan yang transparan, sistem penghargaan dan sanksi yang adil, serta komunikasi yang menegaskan pentingnya nilai-nilai integritas (Treviño & Nelson, 2017). Pemimpin juga perlu memastikan bahwa setiap anggota organisasi memahami standar etika yang berlaku dan merasa bertanggung jawab untuk mematuhi.

Perbedaan antara moral person dan moral manager menunjukkan bahwa kepemimpinan etis tidak dapat hanya bergantung pada karakter individu semata. Seorang pemimpin mungkin memiliki nilai moral yang baik secara pribadi, namun jika ia tidak mampu membangun sistem organisasi yang mendukung perilaku etis, maka nilai tersebut tidak akan berkembang menjadi budaya organisasi. Sebaliknya, sistem yang baik tanpa keteladanan dari pemimpin juga akan kehilangan makna dan kredibilitas.

Oleh karena itu, kepemimpinan etis menuntut keseimbangan antara karakter pribadi dan kemampuan manajerial. Pemimpin tidak hanya harus berperilaku etis

dalam kehidupan sehari-hari, tetapi juga aktif membangun struktur, kebijakan, dan budaya organisasi yang mendorong integritas. Ketika kedua dimensi ini berjalan secara selaras, organisasi akan memiliki fondasi moral yang kuat sehingga mampu menjaga kepercayaan publik dan mencapai keberlanjutan jangka panjang.

2. Pendekatan Teoretis

a. *Social Learning Theory*

Social Learning Theory yang dikemukakan oleh Bandura (1977) menjelaskan bahwa individu belajar tidak hanya melalui pengalaman langsung, tetapi juga melalui proses observasi terhadap perilaku orang lain yang dianggap sebagai model. Dalam konteks organisasi, pemimpin merupakan figur yang memiliki pengaruh besar karena posisinya sebagai sumber otoritas dan panutan bagi anggota organisasi. Menurut teori ini, perilaku pemimpin akan diamati, ditiru, dan pada akhirnya direplikasi oleh anggota organisasi (Bandura, 1977; Brown & Treviño, 2006). Ketika seorang pemimpin menunjukkan integritas, transparansi, dan tanggung jawab dalam setiap tindakan, maka nilai-nilai tersebut cenderung diinternalisasi oleh anggota organisasi. Sebaliknya, apabila pemimpin menunjukkan perilaku yang tidak etis seperti manipulasi, penyalahgunaan wewenang,

atau ketidakjujuran, maka perilaku tersebut berpotensi menjadi norma baru dalam organisasi.

Dengan demikian, kepemimpinan etis sangat berkaitan dengan proses pembelajaran sosial. Pemimpin tidak hanya bertugas mengarahkan pekerjaan, tetapi juga menjadi teladan moral yang membentuk budaya organisasi.

b. *Servant Leadership*

Konsep *servant leadership* yang diperkenalkan oleh Greenleaf (1977) menempatkan pelayanan sebagai inti dari kepemimpinan. Dalam perspektif ini, pemimpin sejati adalah seseorang yang terlebih dahulu memiliki semangat untuk melayani orang lain sebelum memimpin mereka.

Servant leadership menekankan nilai-nilai seperti empati, kepedulian, kerendahan hati, serta komitmen terhadap kesejahteraan anggota organisasi. Pemimpin yang menerapkan pendekatan ini tidak hanya fokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga memperhatikan kebutuhan dan perkembangan individu yang dipimpinnya (Spears, 2010).

Pendekatan ini memiliki keterkaitan yang kuat dengan konsep kepemimpinan etis, karena orientasi pelayanan mendorong pemimpin untuk menempatkan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi.

3. *Transformational Leadership* dan Moralitas

Transformational leadership merupakan konsep kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi anggota organisasi agar mencapai tujuan yang lebih tinggi dari kepentingan pribadi. Bass dan Steidlmeier (1999) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional harus memiliki fondasi moral yang kuat agar tidak berubah menjadi manipulatif. Pemimpin transformasional yang autentik mampu membangun visi bersama, menumbuhkan komitmen kolektif, serta mendorong inovasi dan perubahan positif (Bass & Riggio, 2006). Akan tetapi, tanpa landasan etika yang kuat, karisma seorang pemimpin dapat disalahgunakan untuk memanipulasi pengikut demi kepentingan pribadi atau kelompok tertentu.

Oleh karena itu, Bass dan Steidlmeier membedakan antara *authentic transformational leadership* dan *pseudo-transformational leadership*. Kepemimpinan transformasional yang autentik didasarkan pada nilai moral seperti integritas, keadilan, dan tanggung jawab sosial, sedangkan kepemimpinan pseudo-transformasional cenderung bersifat manipulatif dan egoistis. Dengan demikian, dimensi moral menjadi faktor penting yang menentukan kualitas kepemimpinan transformasional.

9.3 Perspektif Etika Normatif dalam Kepemimpinan

Dalam praktik kepemimpinan, pemimpin sering dihadapkan pada dilema moral yang kompleks. Keputusan yang diambil tidak hanya berdampak pada organisasi, tetapi juga pada berbagai pihak yang berkepentingan. Oleh karena itu, pendekatan etika normatif dapat digunakan sebagai kerangka analisis dalam pengambilan keputusan kepemimpinan.

1. Deontologi (Kewajiban Moral)

Pendekatan deontologi menekankan bahwa suatu tindakan dinilai benar atau salah berdasarkan prinsip moral (Kant, 1785; Bowie, 1999) yang melekat pada tindakan tersebut, bukan semata-mata berdasarkan konsekuensinya. Dalam perspektif ini, pemimpin dituntut untuk memegang teguh nilai-nilai seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab, bahkan ketika keputusan tersebut tidak selalu menghasilkan keuntungan jangka pendek. Pendekatan ini menegaskan bahwa kepemimpinan harus berlandaskan prinsip moral yang konsisten. Pemimpin tidak boleh mengorbankan nilai-nilai etika demi mencapai tujuan pragmatis.

2. Utilitarianisme (Konsekuensi)

Berbeda dengan deontologi, pendekatan utilitarianisme menilai tindakan berdasarkan konsekuensi yang dihasilkan. Suatu keputusan dianggap benar apabila memberikan manfaat terbesar bagi jumlah orang terbanyak (Bentham,

1789; Mill, 1863). Pendekatan ini sering digunakan dalam pengambilan kebijakan publik dan manajemen organisasi. Dalam konteks kepemimpinan, utilitarianisme mendorong pemimpin untuk mempertimbangkan dampak luas dari setiap keputusan yang diambil. Pemimpin harus mampu menilai manfaat dan risiko secara komprehensif sebelum menentukan kebijakan.

3. *Virtue Ethics* (Etika Kebajikan)

Etika kebajikan atau *virtue ethics* menekankan pentingnya karakter dalam menentukan kualitas moral seseorang (Aristotle, 2004; Ciulla, 2004). Pendekatan ini berfokus pada pembentukan pribadi yang memiliki kebajikan seperti integritas, keberanian moral, kebijaksanaan, dan empati (Ciulla, 2004). Dalam kepemimpinan, etika kebajikan menegaskan bahwa keputusan yang baik lahir dari karakter pemimpin yang baik. Pemimpin yang memiliki integritas moral cenderung mampu mengambil keputusan yang adil dan bertanggung jawab. Ketiga pendekatan tersebut memberikan perspektif yang berbeda namun saling melengkapi dalam membantu pemimpin menghadapi dilema etis dalam praktik kepemimpinan.

9.4 Perspektif Kepemimpinan Etis dalam Islam

Dalam perspektif Islam, kepemimpinan dipandang sebagai amanah yang memiliki dimensi spiritual sekaligus sosial (Beekun &

Badawi, 1999; Al-Ghazali). Kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan mengelola organisasi, tetapi juga dengan tanggung jawab moral yang harus dipertanggungjawabkan di hadapan Tuhan.

Allah SWT berfirman:

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya...” (Q.S. An-Nisa: 58)

Ayat ini menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan kepercayaan yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab. Penyalahgunaan kekuasaan dipandang sebagai bentuk pengkhianatan terhadap amanah yang diberikan.

Prinsip-prinsip kepemimpinan dalam Islam antara lain:

1. Amanah (kepercayaan)

Pemimpin harus menjaga kepercayaan yang diberikan kepadanya dan menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab.

2. ‘Adl (keadilan)

Pemimpin wajib bersikap adil tanpa membedakan latar belakang sosial, ekonomi, maupun kelompok.

3. Siddiq (kejujuran)

Kejujuran menjadi fondasi utama dalam membangun kepercayaan publik.

4. Masalahah (kemanfaatan umum)

Setiap keputusan kepemimpinan harus mempertimbangkan kemaslahatan masyarakat secara luas.

Dengan demikian, kepemimpinan dalam Islam tidak hanya berorientasi pada keberhasilan duniawi (Beekun & Badawi, 1999), tetapi juga memiliki dimensi moral dan spiritual yang kuat.

9.5 Perspektif Kepemimpinan dalam Pancasila

Sebagai dasar negara Indonesia, Pancasila memberikan kerangka etis yang menjadi pedoman dalam penyelenggaraan kepemimpinan nasional (Notonagoro, 1975; Kaelan, 2013). Nilai-nilai Pancasila menegaskan bahwa kepemimpinan harus berlandaskan moralitas, kemanusiaan, persatuan, demokrasi, dan keadilan sosial.

Sila pertama, Ketuhanan Yang Maha Esa, menegaskan bahwa kepemimpinan harus memiliki dimensi spiritual dan moral yang kuat. Nilai ini mendorong pemimpin untuk menjalankan tugasnya dengan kesadaran bahwa setiap tindakan memiliki konsekuensi moral.

Sila kedua, Kemanusiaan yang Adil dan Beradab, menekankan penghormatan terhadap martabat manusia. Pemimpin harus memperlakukan setiap individu secara adil dan bermartabat.

Sila ketiga, Persatuan Indonesia, menggarisbawahi pentingnya menjaga integritas dan solidaritas bangsa. Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk menjaga persatuan dalam keberagaman.

Sila keempat, Kerakyatan yang Dipimpin oleh Hikmat Kebijaksanaan dalam Permusyawaratan/Perwakilan, menekankan

pentingnya musyawarah dan kebijaksanaan dalam pengambilan keputusan (Latif, 2011).

Sila kelima, Keadilan Sosial bagi Seluruh Rakyat Indonesia, menegaskan bahwa kepemimpinan harus berorientasi pada kesejahteraan bersama dan pengurangan kesenjangan sosial.

Dengan demikian, Pancasila tidak hanya menjadi dasar ideologis negara, tetapi juga memberikan landasan etis bagi praktik kepemimpinan yang adil, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat luas.

9.6 Perspektif Kepemimpinan Berbasis Budaya Nusantara

Selain nilai-nilai agama dan ideologi negara, budaya Nusantara juga memiliki warisan etika kepemimpinan yang kaya dan relevan hingga saat ini. Nilai-nilai tersebut lahir dari pengalaman sejarah dan kearifan lokal masyarakat Indonesia yang menekankan harmoni sosial, tanggung jawab moral, serta keseimbangan hubungan antar manusia. Perspektif budaya ini menunjukkan bahwa konsep kepemimpinan etis sebenarnya telah lama hidup dalam tradisi masyarakat Nusantara sebelum berkembangnya teori kepemimpinan modern.

1. Filosofi Jawa: Hamemayu Hayuning Bawana

Dalam budaya Jawa, konsep Hamemayu Hayuning Bawana (Magnis-Suseno, 1997) mengandung makna menjaga keindahan, keseimbangan, dan keharmonisan kehidupan. Seorang pemimpin dipandang memiliki tanggung jawab

moral untuk menciptakan ketertiban dan kesejahteraan dalam masyarakat. Kepemimpinan tidak hanya berfokus pada kekuasaan atau otoritas, tetapi juga pada kemampuan menjaga keseimbangan hubungan antara manusia, masyarakat, dan lingkungan. Dengan demikian, pemimpin diharapkan menjadi figur yang bijaksana, adil, dan mampu menenangkan konflik sosial.

2. Kepemimpinan Bugis-Makassar: *Siri' na Pacce*

Dalam budaya Bugis-Makassar, nilai kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh konsep *Siri' na Pacce* (Pelras, 1996; Mattulada, 1995). *Siri'* merujuk pada harga diri, kehormatan, dan integritas yang harus dijaga oleh setiap individu, terutama seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang kehilangan *siri'* dianggap kehilangan martabat dan kepercayaan masyarakat. Sementara itu, *pacce* mencerminkan empati dan solidaritas sosial, yaitu kemampuan merasakan penderitaan orang lain dan terdorong untuk membantu mereka. Kombinasi kedua nilai ini menegaskan bahwa kepemimpinan tidak hanya membutuhkan integritas pribadi, tetapi juga kepedulian terhadap kesejahteraan masyarakat.

3. Kepemimpinan Minangkabau: *Duduk Sama Rendah, Tegak Sama Tinggi*

Filosofi Minangkabau *Duduk Sama Rendah, Tegak Sama Tinggi* (Navis, 1984) mencerminkan prinsip kesetaraan dan

musyawarah dalam kepemimpinan. Pemimpin tidak ditempatkan sebagai figur yang otoriter, tetapi sebagai bagian dari komunitas yang memiliki tanggung jawab memfasilitasi pengambilan keputusan bersama. Dalam tradisi ini, musyawarah menjadi mekanisme utama dalam menyelesaikan persoalan masyarakat. Nilai tersebut menekankan bahwa kepemimpinan yang baik harus menghargai partisipasi, keterbukaan, serta kebijaksanaan kolektif.

4. Kepemimpinan Batak: Dalihan Na Tolu

Dalam budaya Batak, konsep Dalihan Na Tolu (Sihombing, 1986) menggambarkan sistem hubungan sosial yang menekankan keseimbangan, saling menghormati, dan tanggung jawab dalam interaksi sosial. Nilai ini mengajarkan bahwa seorang pemimpin harus mampu menjaga hubungan yang harmonis antara berbagai pihak dalam masyarakat. Kepemimpinan yang baik tidak hanya berfokus pada otoritas, tetapi juga pada kemampuan membangun hubungan sosial yang saling menghargai dan memperkuat solidaritas. Nilai-nilai kepemimpinan yang berkembang dalam berbagai budaya Nusantara tersebut menunjukkan bahwa etika kepemimpinan telah menjadi bagian integral dari peradaban masyarakat Indonesia. Kearifan lokal ini memperkaya pemahaman tentang kepemimpinan etis dan memberikan landasan moral yang

kuat bagi praktik kepemimpinan dalam konteks budaya Indonesia.

9.7 Tanggung Jawab Sosial Pemimpin

Dalam perkembangan teori manajemen modern, konsep tanggung jawab sosial menjadi aspek penting dalam kepemimpinan (Carroll, 1991; Freeman, 1984). Carroll (1991) mengemukakan bahwa tanggung jawab sosial organisasi dan pemimpinnya dapat dipahami melalui empat lapisan utama, yaitu tanggung jawab ekonomi, hukum, etis, dan filantropis.

Pertama, tanggung jawab ekonomi menekankan bahwa organisasi harus mampu menghasilkan nilai dan keberlanjutan ekonomi. Pemimpin bertanggung jawab memastikan organisasi berjalan secara efektif dan mampu memberikan manfaat bagi para pemangku kepentingan.

Kedua, tanggung jawab hukum mengharuskan organisasi dan pemimpin untuk mematuhi peraturan serta standar hukum yang berlaku. Kepatuhan terhadap hukum menjadi dasar bagi terciptanya tata kelola organisasi yang baik.

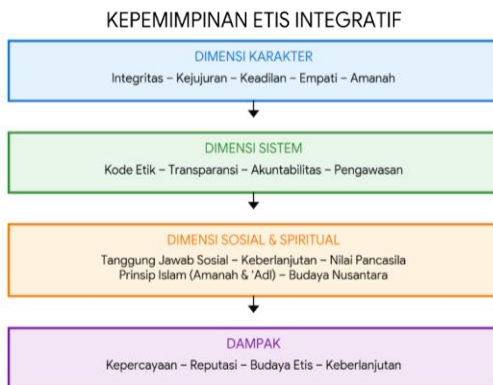
Ketiga, tanggung jawab etis berkaitan dengan komitmen untuk bertindak secara adil, jujur, dan bertanggung jawab, bahkan dalam situasi yang tidak secara eksplisit diatur oleh hukum. Pada tahap ini, pemimpin dituntut memiliki sensitivitas moral dalam mengambil keputusan.

Keempat, tanggung jawab filantropis merujuk pada kontribusi sukarela organisasi terhadap kesejahteraan masyarakat, seperti melalui kegiatan sosial, pendidikan, dan pemberdayaan masyarakat.

Dalam konteks kepemimpinan modern, tanggung jawab sosial juga mencakup perhatian terhadap isu lingkungan dan keberlanjutan (Elkington, 1997). Pemimpin tidak hanya bertanggung jawab terhadap kinerja organisasi, tetapi juga terhadap dampak sosial dan ekologis dari kebijakan yang diambil.

9.8 Model Konseptual “Kepemimpinan Etis Integratif”

Berikut model konseptual integratif yang merangkum seluruh perspektif:



Model ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis bersifat multidimensional:

1. Berakar pada karakter pribadi

2. Didukung sistem organisasi
3. Berorientasi sosial dan spiritual
4. Menghasilkan dampak jangka panjang

9.9 Kesimpulan

Kepemimpinan etis bukan sekadar teori manajemen modern. Ia merupakan nilai universal yang hidup dan berkembang dalam berbagai tradisi, baik dalam agama, budaya, maupun filosofi bangsa. Nilai-nilai tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan sejati tidak hanya diukur dari kemampuan mencapai tujuan organisasi (Ciulla, 2004; Northouse, 2019), tetapi juga dari komitmen untuk menjunjung tinggi integritas, keadilan, dan tanggung jawab sosial.

Dalam praktiknya, kepemimpinan yang beretika mampu menciptakan kepercayaan, membangun budaya organisasi yang sehat, serta menjaga keberlanjutan institusi dalam jangka panjang. Pemimpin yang menjadikan etika sebagai landasan tindakan tidak hanya memperkuat legitimasi kepemimpinannya, tetapi juga memberikan teladan bagi generasi berikutnya.

Pemimpin sejati tidak hanya mengejar keberhasilan jangka pendek, tetapi meninggalkan warisan nilai yang bermakna. Jabatan dan kekuasaan pada akhirnya bersifat sementara, namun integritas dan keteladanan moral akan terus dikenang dan memberikan pengaruh yang lebih panjang bagi masyarakat dan organisasi yang dipimpinnya.

BAB X

PENGEMBANGAN DIRI DAN EVALUASI

LEADERSHIP

10.1 Pengertian Pengembangan Diri dalam Kepemimpinan

Pengembangan diri dalam kepemimpinan merupakan proses yang berkelanjutan yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk meningkatkan kualitas pribadi, kompetensi, pengetahuan, serta keterampilan yang diperlukan dalam menjalankan peran kepemimpinan secara efektif. Pengembangan diri tidak hanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga mencakup aspek psikologis, emosional, dan sosial yang mempengaruhi cara seorang pemimpin berinteraksi dengan anggota tim dan lingkungan organisasi. Melalui pengembangan diri, seorang pemimpin dapat memahami kekuatan dan kelemahan dirinya sehingga mampu memperbaiki kinerja serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam organisasi (Day & Dragoni, 2022).

Dalam konteks kepemimpinan modern, pengembangan diri menjadi faktor yang sangat penting karena lingkungan organisasi terus mengalami perubahan yang cepat dan kompleks. Pemimpin dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perubahan tersebut melalui peningkatan kompetensi secara berkelanjutan.

Pengembangan diri memungkinkan pemimpin untuk memperluas wawasan, meningkatkan kemampuan berpikir strategis, serta mengembangkan keterampilan interpersonal yang diperlukan dalam memimpin tim secara efektif. Dengan demikian, pengembangan diri tidak hanya berfokus pada peningkatan kapasitas individu, tetapi juga berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Northouse, 2023).

Pengembangan diri dalam kepemimpinan juga berkaitan erat dengan konsep self-awareness atau kesadaran diri. Kesadaran diri merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk memahami nilai, sikap, emosi, serta perilaku yang dimilikinya dan bagaimana hal tersebut mempengaruhi orang lain. Pemimpin yang memiliki tingkat kesadaran diri yang tinggi cenderung lebih mampu mengelola emosi, mengambil keputusan secara bijaksana, serta membangun hubungan kerja yang positif dengan anggota tim. Oleh karena itu, proses refleksi diri menjadi bagian penting dalam pengembangan diri seorang pemimpin (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2022).

Selain itu, pengembangan diri juga mencakup upaya peningkatan kompetensi kepemimpinan melalui berbagai kegiatan seperti pelatihan, pendidikan, mentoring, coaching, serta pengalaman kerja yang menantang. Melalui kegiatan tersebut, pemimpin dapat memperoleh pengetahuan baru, mengembangkan keterampilan manajerial, serta meningkatkan kemampuan dalam memimpin dan mengelola tim. Organisasi

yang mendorong pemimpinnya untuk terus melakukan pengembangan diri biasanya akan memiliki pemimpin yang lebih adaptif, inovatif, dan mampu menghadapi berbagai tantangan yang muncul dalam lingkungan kerja (Antonakis & Day, 2021).

Lebih lanjut, pengembangan diri dalam kepemimpinan juga berkaitan dengan kemampuan pemimpin untuk belajar secara berkelanjutan (*continuous learning*). Pemimpin yang efektif adalah mereka yang memiliki kemauan untuk terus belajar dari pengalaman, menerima umpan balik dari orang lain, serta melakukan perbaikan terhadap gaya kepemimpinan yang dimilikinya. Proses pembelajaran yang berkelanjutan ini memungkinkan pemimpin untuk menyesuaikan strategi kepemimpinannya sesuai dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan lingkungan bisnis yang dinamis (Yukl, 2022).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan diri dalam kepemimpinan merupakan proses sistematis dan berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pribadi, kompetensi, serta efektivitas seorang pemimpin dalam menjalankan perannya. Pengembangan diri tidak hanya membantu pemimpin memahami potensi dan keterbatasan yang dimiliki, tetapi juga memungkinkan mereka untuk terus beradaptasi, belajar, serta meningkatkan kemampuan dalam memimpin tim dan mencapai tujuan organisasi secara optimal.

10.2 Konsep dan Tujuan Evaluasi *Leadership*

Evaluasi *leadership* atau evaluasi kepemimpinan merupakan suatu proses sistematis yang dilakukan untuk menilai efektivitas seorang pemimpin dalam menjalankan peran, tanggung jawab, serta pengaruhnya terhadap anggota tim dan organisasi. Evaluasi ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana seorang pemimpin mampu mencapai tujuan organisasi, memotivasi anggota tim, serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kolaboratif. Melalui evaluasi kepemimpinan, organisasi dapat memperoleh gambaran yang jelas mengenai kekuatan dan kelemahan gaya kepemimpinan yang diterapkan sehingga dapat dilakukan perbaikan dan pengembangan yang diperlukan (Northouse, 2023).

Secara konseptual, evaluasi kepemimpinan tidak hanya berfokus pada hasil kerja yang dicapai oleh seorang pemimpin, tetapi juga mencakup proses bagaimana pemimpin tersebut memimpin timnya. Hal ini meliputi kemampuan komunikasi, pengambilan keputusan, pengelolaan konflik, pemberdayaan anggota tim, serta kemampuan dalam membangun hubungan kerja yang positif. Dengan demikian, evaluasi *leadership* menjadi alat penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa praktik kepemimpinan yang diterapkan sejalan dengan nilai, visi, serta tujuan organisasi (Yukl, 2022).

Salah satu tujuan utama dari evaluasi *leadership* adalah untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam organisasi.

Melalui proses evaluasi yang terstruktur, organisasi dapat mengidentifikasi aspek-aspek kepemimpinan yang perlu ditingkatkan, seperti kemampuan manajerial, keterampilan interpersonal, maupun kemampuan strategis. Informasi yang diperoleh dari evaluasi ini dapat digunakan sebagai dasar dalam merancang program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan yang lebih tepat sasaran. Dengan demikian, evaluasi kepemimpinan berperan sebagai sarana untuk meningkatkan kualitas pemimpin dalam menghadapi tantangan organisasi yang semakin kompleks (Daft, 2022).

Selain itu, evaluasi leadership juga bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas dan tanggung jawab seorang pemimpin terhadap kinerja tim maupun organisasi. Dalam organisasi modern, pemimpin tidak hanya dituntut untuk mencapai target kerja, tetapi juga harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang adil, transparan, serta mendukung pengembangan anggota tim. Melalui evaluasi kepemimpinan, organisasi dapat menilai sejauh mana pemimpin mampu menjalankan tanggung jawab tersebut secara efektif. Proses ini juga membantu memastikan bahwa setiap pemimpin menjalankan tugasnya sesuai dengan standar dan nilai-nilai organisasi (Robbins & Judge, 2022).

Tujuan lain dari evaluasi kepemimpinan adalah untuk memberikan umpan balik (*feedback*) yang konstruktif kepada pemimpin. Umpan balik merupakan elemen penting dalam proses

pengembangan kepemimpinan karena memungkinkan pemimpin untuk memahami bagaimana perilaku dan gaya kepemimpinannya dipersepsikan oleh orang lain. Melalui umpan balik yang objektif dan terstruktur, pemimpin dapat melakukan refleksi diri serta melakukan perbaikan terhadap pendekatan kepemimpinan yang digunakan. Dengan demikian, evaluasi kepemimpinan dapat menjadi sarana pembelajaran yang efektif bagi pemimpin dalam meningkatkan kinerja serta kualitas kepemimpinannya (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2022).

Lebih lanjut, evaluasi leadership juga memiliki tujuan strategis dalam mendukung keberlanjutan organisasi. Dengan melakukan evaluasi secara berkala, organisasi dapat mengidentifikasi calon pemimpin potensial, merencanakan suksesi kepemimpinan, serta memastikan bahwa organisasi memiliki pemimpin yang kompeten untuk menghadapi berbagai tantangan di masa depan. Evaluasi kepemimpinan juga membantu organisasi dalam membangun budaya kerja yang berorientasi pada kinerja, pengembangan diri, serta perbaikan berkelanjutan (George & Jones, 2022).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa evaluasi leadership merupakan proses penting dalam manajemen organisasi yang bertujuan untuk menilai, memperbaiki, dan mengembangkan kualitas kepemimpinan. Evaluasi ini tidak hanya membantu meningkatkan efektivitas pemimpin dalam mengelola tim, tetapi juga berperan dalam memastikan bahwa praktik

kepemimpinan yang diterapkan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

10.3 Kompetensi Inti yang Perlu Dikembangkan oleh Seorang Pemimpin

Kompetensi kepemimpinan merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, sikap, serta perilaku yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin agar mampu menjalankan peran kepemimpinannya secara efektif. Dalam lingkungan organisasi yang dinamis dan penuh persaingan, pemimpin tidak hanya dituntut untuk memiliki kemampuan teknis, tetapi juga harus mampu mengelola sumber daya manusia, mengambil keputusan strategis, serta membangun hubungan kerja yang harmonis dengan anggota tim. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi inti menjadi hal yang sangat penting bagi seorang pemimpin agar dapat menghadapi berbagai tantangan organisasi dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Bolden, 2021).

Salah satu kompetensi inti yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah kemampuan komunikasi yang efektif. Komunikasi merupakan sarana utama yang digunakan pemimpin untuk menyampaikan visi, memberikan arahan, serta membangun hubungan dengan anggota tim. Pemimpin yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik mampu menjelaskan tujuan organisasi secara jelas, mendengarkan aspirasi anggota tim, serta menciptakan dialog yang konstruktif dalam lingkungan kerja.

Komunikasi yang efektif juga membantu mengurangi kesalahpahaman, meningkatkan koordinasi kerja, serta memperkuat kerja sama dalam tim (Tourish, 2022).

Kompetensi penting lainnya adalah kemampuan pengambilan keputusan (decision-making). Pemimpin sering dihadapkan pada berbagai situasi yang menuntut pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Oleh karena itu, seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk menganalisis masalah, mempertimbangkan berbagai alternatif solusi, serta memilih keputusan yang paling tepat bagi organisasi. Kemampuan pengambilan keputusan yang baik juga mencakup keberanian untuk bertanggung jawab atas keputusan yang diambil serta kemampuan untuk belajar dari pengalaman yang telah terjadi (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2022).

Selain itu, seorang pemimpin juga perlu mengembangkan kecerdasan emosional (*emotional intelligence*). Kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk mengenali, memahami, serta mengelola emosi diri sendiri maupun orang lain. Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi mampu membangun hubungan interpersonal yang positif, mengelola konflik secara konstruktif, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kerja sama dan saling menghargai. Kemampuan ini sangat penting dalam memimpin tim yang terdiri dari individu dengan latar belakang, kepribadian, serta cara kerja yang berbeda-beda (Caruso & Salovey, 2021).

Kompetensi lain yang perlu dikembangkan oleh seorang pemimpin adalah kemampuan berpikir strategis (*strategic thinking*). Pemimpin tidak hanya berfokus pada kegiatan operasional sehari-hari, tetapi juga harus mampu melihat peluang dan tantangan yang mungkin terjadi di masa depan. Kemampuan berpikir strategis memungkinkan pemimpin untuk merumuskan visi yang jelas, merencanakan langkah-langkah yang tepat, serta mengarahkan organisasi menuju tujuan jangka panjang. Dengan kemampuan ini, pemimpin dapat membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang terus berkembang (Bryson, 2022).

Selain itu, kemampuan membangun dan mengembangkan tim (*team development*) juga merupakan kompetensi penting dalam kepemimpinan. Pemimpin harus mampu menciptakan kerja sama yang efektif di antara anggota tim, membangun rasa saling percaya, serta mendorong partisipasi aktif dalam pelaksanaan tugas. Pemimpin yang mampu mengembangkan tim akan menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan produktif, sehingga setiap anggota tim dapat memberikan kontribusi terbaiknya bagi organisasi (West, 2022).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi inti kepemimpinan meliputi berbagai kemampuan penting seperti komunikasi efektif, pengambilan keputusan, kecerdasan emosional, berpikir strategis, serta kemampuan mengembangkan tim. Pengembangan kompetensi-kompetensi

tersebut sangat penting bagi seorang pemimpin agar mampu menjalankan peran kepemimpinannya secara efektif serta membawa organisasi menuju keberhasilan. Oleh karena itu, pemimpin perlu terus meningkatkan kapasitas dirinya melalui pembelajaran, pengalaman, serta refleksi terhadap praktik kepemimpinan yang dilakukan.

10.4 Metode dan Strategi Pengembangan Diri bagi Pemimpin

Pengembangan diri bagi pemimpin merupakan proses yang sengaja dirancang untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan kapasitas pribadi agar mampu memimpin tim dan organisasi secara efektif. Dalam konteks kepemimpinan modern, pemimpin dituntut untuk terus belajar, beradaptasi dengan perubahan lingkungan, serta mengembangkan kemampuan interpersonal dan manajerialnya. Oleh karena itu, berbagai metode dan strategi pengembangan diri diterapkan untuk membantu pemimpin mencapai pertumbuhan profesional dan pribadi yang berkelanjutan (Day, 2021).

Salah satu metode utama dalam pengembangan diri pemimpin adalah pelatihan dan pendidikan formal. Kegiatan ini mencakup program pelatihan kepemimpinan, seminar, workshop, serta kursus manajemen yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan teknis, pengetahuan manajerial, dan kemampuan interpersonal. Melalui pelatihan formal, pemimpin dapat memperoleh wawasan baru, memperluas jaringan profesional,

serta mempelajari praktik terbaik (best practices) yang dapat diterapkan dalam organisasi. Pelatihan ini juga membantu pemimpin menghadapi tantangan kompleks yang muncul dalam lingkungan kerja yang dinamis (Hollenbeck, McCall, & Silzer, 2021).

Strategi lain yang efektif adalah mentoring dan coaching. Mentoring melibatkan hubungan jangka panjang antara pemimpin yang lebih berpengalaman dengan pemimpin yang sedang berkembang, di mana mentor memberikan bimbingan, nasihat, dan dukungan dalam pengembangan karier. Sedangkan coaching lebih berfokus pada peningkatan performa dan keterampilan tertentu melalui sesi refleksi, umpan balik, serta penetapan tujuan yang jelas. Kedua pendekatan ini memungkinkan pemimpin untuk memperoleh perspektif baru, meningkatkan kesadaran diri, serta memperbaiki gaya kepemimpinan yang digunakan (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2022).

Selain itu, pengalaman kerja yang menantang (*stretch assignments*) juga merupakan strategi penting dalam pengembangan diri. Pengalaman ini memberikan kesempatan kepada pemimpin untuk mengelola proyek besar, mengambil keputusan strategis, atau memimpin tim lintas fungsi. Dengan menghadapi tantangan yang lebih kompleks, pemimpin dapat mengembangkan keterampilan problem-solving, meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan, dan belajar mengelola

tekanan serta ketidakpastian. Pengalaman kerja yang menantang menjadi sarana pembelajaran yang efektif karena memungkinkan pemimpin untuk menerapkan teori dalam praktik nyata (McCauley, DeRue, & Yost, 2022).

Refleksi diri dan pembelajaran berkelanjutan juga menjadi strategi penting dalam pengembangan diri pemimpin. Pemimpin yang efektif secara rutin melakukan evaluasi terhadap perilaku, keputusan, dan kinerja mereka. Proses refleksi ini membantu pemimpin mengenali kekuatan dan kelemahan pribadi, belajar dari pengalaman, serta merencanakan langkah-langkah perbaikan yang diperlukan. Kombinasi refleksi diri dan pembelajaran berkelanjutan memungkinkan pemimpin untuk tetap relevan, adaptif, dan mampu menghadapi perubahan lingkungan yang cepat (Antonakis & Day, 2021).

Selain itu, pembentukan jaringan profesional (*networking*) menjadi strategi tambahan dalam pengembangan diri pemimpin. Dengan membangun hubungan dengan profesional lain, pemimpin dapat bertukar pengalaman, mendapatkan ide baru, serta mengakses sumber daya dan peluang yang bermanfaat untuk pengembangan diri dan organisasi. Jaringan yang kuat juga mendukung pemimpin dalam menghadapi tantangan kompleks serta memperoleh dukungan dalam pengambilan keputusan strategis (Day, 2021).

Pengembangan diri bagi pemimpin memerlukan kombinasi metode dan strategi yang meliputi pelatihan formal, *mentoring*

dan *coaching*, pengalaman kerja yang menantang, refleksi diri, pembelajaran berkelanjutan, serta pengembangan jaringan profesional. Penerapan strategi-strategi tersebut secara konsisten dapat meningkatkan kompetensi, kapasitas, dan efektivitas kepemimpinan, sehingga pemimpin dapat membawa tim dan organisasi mencapai tujuan secara optimal.

10.5 Teknik dan Instrumen Evaluasi Kepemimpinan

Evaluasi kepemimpinan merupakan proses penting untuk menilai efektivitas seorang pemimpin dalam memimpin tim dan organisasi. Agar evaluasi dapat memberikan hasil yang objektif dan bermanfaat, diperlukan teknik dan instrumen yang sistematis. Teknik dan instrumen ini membantu organisasi mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, serta area yang perlu dikembangkan oleh seorang pemimpin, sehingga proses pengembangan kepemimpinan dapat dilakukan secara tepat sasaran (Northouse, 2023).

Salah satu teknik evaluasi yang umum digunakan adalah *self-assessment*. Dalam metode ini, pemimpin menilai dirinya sendiri terhadap berbagai aspek kepemimpinan, seperti kemampuan komunikasi, pengambilan keputusan, pengelolaan konflik, serta kemampuan membangun tim. *Self-assessment* memungkinkan pemimpin untuk melakukan refleksi diri, mengenali kekuatan dan kelemahan, serta menetapkan tujuan pengembangan pribadi. Kelebihan teknik ini adalah meningkatkan kesadaran diri (*self-*

awareness), tetapi kelemahannya tergantung pada objektivitas pemimpin dalam menilai diri sendiri (Yukl, 2022).

Selain itu, umpan balik 360 derajat (*360-degree feedback*) menjadi salah satu instrumen yang sangat populer dalam evaluasi kepemimpinan modern. Teknik ini melibatkan pengumpulan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan sejawat, bawahan, dan terkadang pihak eksternal seperti klien. Umpan balik ini memberikan gambaran menyeluruh mengenai perilaku, gaya kepemimpinan, dan efektivitas seorang pemimpin. Dengan pendekatan ini, pemimpin dapat memperoleh perspektif yang lebih lengkap tentang dampak kepemimpinannya terhadap tim dan organisasi (London & Smither, 2021).

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) juga merupakan teknik evaluasi yang banyak diterapkan. Penilaian ini biasanya dilakukan secara berkala berdasarkan indikator kinerja yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja membantu organisasi menilai kemampuan pemimpin dalam mencapai target, mengelola tim, serta menjalankan strategi organisasi. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait promosi, kompensasi, maupun perencanaan pengembangan karier pemimpin (Robbins & Judge, 2022).

Teknik lain yang efektif adalah survei kepuasan tim atau *employee engagement surveys*. Instrumen ini digunakan untuk menilai bagaimana persepsi anggota tim terhadap kepemimpinan, komunikasi, pengambilan keputusan, serta dukungan yang

diberikan oleh pemimpin. Survei ini membantu pemimpin memahami bagaimana tim merespons gaya kepemimpinan mereka, tingkat motivasi anggota tim, serta aspek kepemimpinan yang perlu ditingkatkan untuk memperkuat keterlibatan dan kinerja tim (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2022).

Selain itu, metode observasi langsung (*direct observation*) dapat digunakan untuk menilai perilaku pemimpin dalam situasi kerja nyata. Observasi ini memungkinkan organisasi untuk menilai keterampilan komunikasi, kemampuan membangun hubungan, pengelolaan konflik, dan gaya kepemimpinan dalam konteks praktis. Observasi dapat dilakukan oleh atasan langsung, konsultan, atau pihak independen yang kompeten, sehingga memberikan informasi yang valid tentang praktik kepemimpinan yang diterapkan (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2022).

Secara keseluruhan, kombinasi berbagai teknik dan instrumen evaluasi kepemimpinan seperti *self-assessment*, *360-degree feedback*, penilaian kinerja, survei kepuasan tim, dan observasi langsung memberikan gambaran menyeluruh mengenai efektivitas seorang pemimpin. Dengan pemilihan teknik yang tepat, organisasi dapat mengidentifikasi area pengembangan, meningkatkan kemampuan kepemimpinan, dan memastikan pemimpin mampu mendorong kinerja tim serta mencapai tujuan organisasi secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Agazu, B. G., Kero, C. A., & Debela, K. L. (2025). Transformational leadership and firm performance: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 29.
- Al Fahyed, F., Syahreza, D. S., Malau, G. T., Hutauruk, N., Juwita, I., & Tarigan, N. E. B. (2024). The role of transformational leadership in driving educational innovation. *Economic: Journal Economic and Business*, 3(2), 48-54.
- Al Fariez, R., & Dedayef, F. (2026). Peran Komunikasi Persuasif dalam Proses Manajemen Perubahan Organisasi. *Jurnal Riksa Cendikia Nusantara*, 2(1).
- Ali, H. N., Fazar, A., Putra, M. A., Putra, D., Asraf, H. R., & Hasanah, U. (2026). Keterampilan Kepemimpinan dalam Konteks Perubahan. *Serasi Media Teknologi*.
- Alkuwari, A. K. M. (2025). Impact of leadership practices on organizational work environments. *Journal of Ecohumanism*, 4(1), 3410-3428.
- Alsebai, M. O. (2025). Exploring the Impact of Empowering Leadership on Employee Performance: The Mediating Effect of Employee Creativity (Master's thesis, Istanbul Aydin University (Turkey)).

- Altheeb, S. Al. (2020). Leadership style and employee motivation: A study of Saudi Arabian work environment. *Propósitos y Representaciones*, 8(SPE2).
<https://doi.org/10.20511/pyr2020.v8nSPE2.661>
- Amelia, L., & Mauluddin, A. A. (2023). Pembuatan keputusan seorang pemimpin dalam menetapkan program kerja organisasi LDK Al-Izzah Uinsu. *Journal on Education*, 5(4), 10881–10891.
- Anshori, M. Y., Rasyid, R. A., & Herlambang, T. (2025). How transformational leadership, corporate culture, and intrinsic motivation shape hospitality employee performance. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 18(2).
- Antonakis, J., & Day, D. V. (2021). *The Nature of Leadership* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Aristotle. (2004). *Nicomachean ethics* (R. Crisp, Trans.). Cambridge University Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). London: Kogan Page.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2022). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 73, 125–152.

- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.
- Barth, R. S. (2011). *The culture builder*. John Wiley & Sons.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Bass, Bernard M., and Ronald E. Riggio. (2006). *Transformational Leadership*. 2nd. New Jersey : Mahwah.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2022). *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World* (14th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2013). *Judgment in managerial decision making* (8th ed.). Wiley.
- Beekun, R. I., & Badawi, J. A. (1999). *Leadership: An Islamic perspective*. Amana Publications.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317.

- Bentham, J. (1789). *An introduction to the principles of morals and legislation*. Oxford University Press.
- Bhattacharya, C., Parasar, A., Bharti, S. K., Srivastava, S., Shah, M. A., & Chakravarty, P. (2024). The role of leadership in driving organizational change: A comparative analysis of different management styles. *European Economic Letters*, 14(3), 1266–1273.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Gulf Publishing.
- Bolden, R. (2021). *Leadership, Management and Organisational Development*. Oxford: Oxford University Press.
- Bowie, N. E. (1999). *Business ethics: A Kantian perspective*. Blackwell Publishers.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Bryson, J. M. (2022). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* (6th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Busro, M. (2018). *Teori Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Prenadameidia Group.

- Carlyle, T. (1841). On heroes, hero-worship, and the heroic in history. James Fraser.
- Carton, A. M. (2022). The science of leadership: A theoretical model and research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 61-93.
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2021). *The Emotionally Intelligent Manager*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cialdini, R. B. (2001). *Influence: Science and practice* (4th ed.). Allyn & Bacon.
- Cicea, C., Țurlea, C., Marinescu, C., & Pintilie, N. (2022). Organizational culture: A concept captive between determinants and its own power of influence. *Sustainability*, 14(4), 2021.
- Ciulla, J. B. (2004). *Ethics, the heart of leadership* (2nd ed.). Praeger.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2022). *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice* (6th ed.). London: Sage Publications.
- Colquitt, J., LePine, J. A., Wesson, M. J., & Gellatly, I. R. (2022). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Cybellium. (2024). *Operations management: Key concepts and applications: A comprehensive guide to learn operations management*. Cybellium Ltd.
- Dacholfany, M.I., Sumarno, S.T., Sya'rani, R., Sulmiah, S.P., Zahrudin, A., Marulitua, D.M., IP, F.M.S., AP, M., Hutapea, K.M.M., Lyna, M.N.

- and Dewi, R.K.S. (2025). Kolaborasi Efektif: Kunci Kepemimpinan Dalam Manajemen Tim Yang Sukses. Jambi: PT. Nawala Gama Education.
- Daft, R. L. (2022). Management (14th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2022). The Leadership Experience (8th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Day, D. V. (2021). Leadership Development: A Review in Context. *The Leadership Quarterly*, 32(2), 101–115.
- Day, D. V., & Dragoni, L. (2022). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 1–26.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Dessler, G. (2022). Human Resource Management (16th ed.). New York: Pearson Education.
- Dewantara, K. H. (1977). Karya Ki Hadjar Dewantara: Bagian I – Pendidikan. Majelis Luhur Persatuan Taman Siswa.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Eke, G. J. (2018). Good leadership, planning and decision-making is a panacea to improved productivity of workers. *International Journal of Business and Management Review*, 6(4), 1–13. www.eajournals.org
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 585–599. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.06.003>
- Erni Tisnawati Sule dan Donni Juni Priansa (2018). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi membangun organisasi unggul di era perubahan*, Bandung; PT Refika Aditama

- Etse, D., McMurray, A., & Muenjohn, N. (2022). The effect of regulation on sustainable procurement: Organisational leadership and culture as mediators. *Journal of Business Ethics*, 177(2), 305-325.
- Febriantina, S., Salsabila, A. F., Danisworo, H., Fauzia, M., & Albana, M. A. (2025). The role of effective communication in leadership: A literature review . *Klabat Journal of Management*, 4(2), 40–49.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Freitas, Z. A. (2022). The role of leadership in the organization. *International Research-Based Education Journal*, 4(2), 76–82.
- GALLUP. (2025). *State of the Global Workplace 2025*.
- Gary Yukl (2005). *Kepemimpinan dalam organisasi edisi kelima*, Jakarta; Gramedia.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2022). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (8th ed.). New York: Pearson Education.
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, 62, 451–482. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145346>

- Goleman, D. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence* (10th anniversary ed.). Harvard Business Review Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2022). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence* (Updated ed.). Boston: Harvard Business Review Press.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2022). *Managing Human Resources* (9th ed.). New York: Pearson.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2022). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (14th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. Y.-J. (2018). *The leader's guide to corporate culture*. Harvard Business Review.
- Gumilar, N. (2023). *Budaya organisasi dan kepemimpinan di dunia pendidikan*. Bekasi: PT. Kimhsafi Alung Cipta.
- Hackman, J. R., & Johnson, C. E. (2013). *Leadership: A communication perspective* (6th ed.). Long Grove, IL: Waveland Press.
- Hadikusumo, R.A., SE, M., Kom, M., Subhan, H.M., Murcahyanto, H., Sekamdo, M.A., SIP, M., Mutadi, I., MT, M., Utama, F.Y. and MT, M.P.I. (2025). *Kepemimpinan Dan Pengambilan Keputusan*. Batam: Cendikia Mulia Mandiri.

- Hakim, M. (2025). Dinamika Kepemimpinan Adaptif Dalam Pengambilan Keputusan Strategis. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Pendidikan*, 111-123.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Hanafi, A. S., Almy, C., & Siregar, M. T. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik*, 2(1), 52-61.
- Hantono, S. E., Wijaya, S. F., & SE, M. (2025). Pengantar manajemen. Bandung: Penerbit Widina.
- Hasibuan, S.P. (2019). Kepemimpinan. Jakarta : Bumi Aksara
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2021). *Organizational Behavior* (14th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Hersey, P. H., & Blanchard, K. H. (2013). *Management of Organizational Behavior : Leading Human Resource*, 10th ed. Pearson.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10th ed.). Pearson
- Hidayat, A. (2021). Kepemimpinan dan manajemen serta implikasinya dalam kehidupan. *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, (1), 121–135.

- Hitt, M. A., Miller, C. C., & Colella, A. (2022). *Organizational Behavior: A Strategic Approach* (4th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill
- Hollenbeck, G., McCall, M., & Silzer, R. (2021). *Leadership Competency Development: Best Practices from the Field*. San Francisco: Pfeiffer.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2022). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* (9th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Idris, A., Firdaus, A. F., Nuroniyah, M., Syarifudin, E., & Bachtiar, M. (2025). Theory of Management and Educational Leadership: Conceptual Analysis and Its Application in Educational Institutions. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 15(2), 161-168.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2022). *Organizational Behavior and Management* (12th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Jaqua, E., & Jaqua, T. (2021). Visionary leadership. *Quantum Journal of Social Sciences and Humanities*, (2), 89. <http://www.qjssh.com>
- Jiménez, E. M., Andrade, J. M., & Ramírez, J. C. (2023). The role of motivation in work teams. *TEM Journal*, 2217–2224. <https://doi.org/10.18421/TEM124-32>

- Jones, G. R., & George, J. M. (2023). *Contemporary Management* (12th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Kaelan. (2013). *Pendidikan Pancasila. Paradigma*.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- Kim, C. M. (2021). *Leveraging technology in leadership communication*. Routledge/Taylor & Francis.
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2023). *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Kinicki, A., & Williams, B. K. (2022). *Management: A Practical Introduction* (10th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Klein, G. (1998). *Sources of power: How people make decisions*. MIT Press.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (1987). *The leadership factor*. Free Press.
- Latif, Y. (2011). *Negara paripurna: Historisitas, rasionalitas, dan aktualitas Pancasila*. Gramedia Pustaka Utama.
- Le Thi, N., & Thu, T. D. (2025). Effect of female leadership styles on employee performance: Mediating role of work

engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 23(2), 455.

Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: A meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.

Lewin, Kurt. (1997). *Resolving Social Conflicts, Field Theory in Social Science*. American Psychological Association.

Liao, S., Zhou, X., Guo, Z., & Li, Z. (2019). How does leader narcissism influence employee voice: The attribution of leader impression management and leader-member exchange. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1819–1832. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101819>

Lisbet, Z. T., Judijanto, L., Ginanjar, R., Adnanti, W. A., Butarbutar, M., & Harto, B. (2024). *Friendly leadership: Membangun koneksi dan kolaborasi di tempat kerja*. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2021). *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. New York: Routledge.

London, M., & Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations,

and performance-related outcomes? *Personnel Psychology*, 48(4), 803–839.

London, M., & Smither, J. W. (2021). Feedback Orientation, Feedback Culture, and Individual Performance: A Multi-Level Approach. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100–115.

Lopez-Cabarcos, M. A., Vazquez-Rodriguez, P., & Quinoa-Pineiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369.

Lunenburg, F. C. (2011). Leadership versus management: A key distinction — At least in theory. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14(1), 1–4.

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–258). Berrett-Koehler.

Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th ed.). Charlotte, NC: Information Age Publishing.

Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society—A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>

Magnis-Suseno, F. (1997). *Etika Jawa: Sebuah analisa falsafi tentang kebijaksanaan hidup Jawa*. Gramedia Pustaka Utama.

- March, J. G. (1994). *A primer on decision making: How decisions happen*. Free Press.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Marselino, K., & Priyatmono, B. (2025). Kepemimpinan efektif di era modern. *Jurnal Dinamika Sosial dan Sains*, 2(4), 681–686.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2023). *Human Resource Management (16th ed.)*. Boston: Cengage Learning.
- McKinsey & Company. (2023). *The state of organizations 2023: Ten shifts transforming organizations*.
- McCauley, C. D., DeRue, D. S., & Yost, P. R. (2022). *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development (4th ed.)*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Mill, J. S. (1863). *Utilitarianism*. Parker, Son, and Bourn.
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. *Harper & Row*.
- Monteiro, S. S., Singh, S., Kumar, S., Suri, C. S., & Jamali, M. C. (2022). Influence of leadership motivation and encouragement on team performance and organisational growth. *Manager - The British Journal of Administrative Management*, 58(154), 110–120.
- Mullins, L. J., & Christy, G. (2022). *Management and Organisational Behaviour (13th ed.)*. London: Pearson Education.

- Nasrabadi, F. B., Farahi, M. M., Khorakian, A., & Rahimnia, F. (2025). A Literature Review of Leadership in Future Organizations. *Public Organization Review*, 1-23.
- Noe, R. A. (2022). *Employee Training and Development* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2022). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (12th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Norman, E., & Pahlawati, E. (2024). Pengembangan kepemimpinan yang adaptif dan fleksibel: Meningkatkan ketahanan organisasi di era transformasi digital. *MES Management Journal*, 3(1), 298-305.
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Nugroho, S. M. N., & Narsa, N. P. D. R. H. (2023). The role of leadership function as a mediating variable between leadership behaviour and organizational performance. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 25(2), 79-90. <https://doi.org/10.9744/jak.25.2.79-90>
- Nuraini, S. (2025). Digital leadership and organizational transformation: A literature review. *Jurnal Ilmiah WUNY*, 7(2), 112-126.
- Olafsen, A. H., Nilsen, E. R., Smedsrud, S., & Kamaric, D. (2021). Sustainable development through commitment to organizational change: the implications of organizational

- culture and individual readiness for change. *Journal of Workplace Learning*, 33(3), 180-196.
- Orridge, M. (2009). *Change leadership: Developing a change-adept organization*. Gower Publishing Limited .
- Pelras, C. (1996). *The Bugis*. Blackwell Publishers.
- Peterlin, J., Pearse, N., & Dimovski, V. (2015). Strategic decision making for organizational sustainability: The implications of servant leadership and sustainable leadership approaches. *Economic and Business Review*, 17(3), 273–290. <https://doi.org/10.15458/85451.4>
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Puhl, R., & Brownell, K. D. (2003). Ways of coping with obesity stigma: review and conceptual analysis. *Eating Behaviors*, 4(1), 53–78. [https://doi.org/10.1016/S1471-0153\(02\)00096-X](https://doi.org/10.1016/S1471-0153(02)00096-X)
- Ravet-Brown, T. É., Furtner, M., & Kallmuenzer, A. (2024). Transformational and entrepreneurial leadership: A review of distinction and overlap. *Review of Managerial Science*, 18(2), 493-538.
- Rivai, V. (2013). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. . Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). New York: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Boston, MA: Pearson Education.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational behavior* (19 ed.). Pearson Education, Inc.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.
- Saha, G. C., Roy, A., Akhter, S., & Roy, R. R. (2024). Leadership and management: A theoretical distinction. *International Journal of Humanities & Social Science Studies (IJHSSS)*, 10(5), 230–238.
- Sajjad, A., Eweje, G., & Raziq, M. M. (2024). Sustainability leadership: An integrative review and conceptual synthesis. *Business Strategy and the Environment*, 33(4), 2849-2867.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schermerhorn, J. R., Bachrach, D. G., & Wright, P. M. (2022). *Management* (14th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1–65). Academic Press.
- Setiyadi, B. (2022). Implementasi pemikiran Ki Hadjar Dewantara dalam upaya mengembalikan jati diri pendidikan Indonesia. *SAP: Jurnal Sosial dan Pendidikan*, 6(3), 33–41.
- Siahaan, J. R., Rianti, I., & Pratiwi, R. P. (2021). Peran kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja dengan kepuasan kerja dan motivasi sebagai mediasi. *MASTER: Jurnal*

Manajemen Strategik Kewirausahaan, 1(2), 137–150.
<https://doi.org/10.37366/master.v1i2.195>

Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior*. Macmillan.

Simon, H. A. (1957). *Models of man: Social and rational*. Wiley.

Simon, H. A. (1977). *The new science of management decision*.
Prentice Hall.

Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.

Subni, M. (2024). Peran kepemimpinan dalam membangun tim kerja dan mengembangkan organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan*, 4(1), 15-26.

Syakur, A. K. A., Judijanto, L., Sa'dianoor, S. D., Syarweny, N., & Wibowo, S. E. (2025). *Kepemimpinan: Teori Pimpinan dalam Mempengaruhi Kinerja Tim*. Yogyakarta: PT. Green Pustaka Indonesia.

Syamsir, S., Saputra, N., & Mulia, R. A. (2025). Leadership agility in a VUCA world: a systematic review, conceptual insights, and research directions. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2482022.

Tourish, D. (2022). *Management Studies in Crisis: Fraud, Deception and Meaningless Research*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2017). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (7th ed.). Wiley.
- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181–197. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2022). *Human Resource Development* (8th ed.). Boston: Cengage Learning.
- West, M. A. (2022). *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research* (4th ed.). Oxford: Wiley-Blackwell.
- World Economic Forum. (2023). *Future of Jobs Report*.
- Wulandari, W., Rusdinal, R., & Gistituati, N. (2021). Analisis teori kepemimpinan dalam organisasi. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidika*, 3(5), 2911–2918.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Yukl, G., & Gardner, W. L. (2022). *Leadership in Organizations* (10th ed.). New York: Pearson Education.

DASAR-DASAR LEADERSHIP

Buku Dasar-Dasar Leadership membahas konsep, prinsip, dan praktik kepemimpinan yang efektif dalam berbagai konteks organisasi. Materi buku menekankan pentingnya kemampuan komunikasi, motivasi, pengambilan keputusan, dan pengembangan diri bagi seorang pemimpin. Selain itu, buku ini juga menyoroti hubungan antara pemimpin dan anggota tim, strategi membangun kepercayaan, serta cara menghadapi konflik dan perubahan. Dengan pendekatan teoretis dan praktis, buku ini bertujuan memberikan pemahaman menyeluruh tentang peran, tanggung jawab, dan kompetensi yang harus dimiliki seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.



CV. ASKARA SASTRA MEDIA

CV. ASKARA SASTRA MEDIA
Jl. Al-Hidayah, Jawa Timur 61481
www.askarasastramedia.com

