



**Editor :**  
**Prof. Dr. Syamsul Gultom, SKM., M.Kes.**  
**Dr. Aman Simaremare, M.S.**  
**Dr. Dionisius Sihombing, M.Si.**



*Bunga Rampai Analisis*  
**KEPEMIMPINAN**  
*Masa Depan*

**Penulis:**  
**Rosnida, Hantono, Dewi Sri Indriati Kusuma,**  
**Ronald Hervin Haloho, Kamtini, Jamal Thahir Karo Karo,**  
**Dody Arisandy, San Putra, Maslina Siagian.**

*Bunga Rampai Analisis*  
**KEPEMIMPINAN**  
*Masa Depan*

**Penulis:**

**Rosnida, Hantono, Dewi Sri Indriati Kusuma,  
Ronald Hervin Haloho, Kamtini, Jamal Thahir Karo Karo,  
Dody Arisandy, San Putra, Maslina Siagian**



# **BUNGA RAMPAI**

## **ANALISIS KEPEMIMPINAN MASA DEPAN**

Penulis:

**Rosnida, Hantono, Dewi Sri Indriati Kusuma,  
Ronald Hervin Haloho, Kamtini, Jamal Thahir Karo Karo,  
Dody Arisandy, San Putra, Maslina Siagian.**

Desain Cover:

**Septian Maulana**

Sumber Ilustrasi:

**www.freepik.com**

Tata Letak:

**Handarini Rohana  
Neneng Sri Wahyuni**

Editor:

**Prof. Dr. Syamsul Gultom, SKM., M.Kes.  
Dr. Aman Simaremare, M.S.  
Dr. Dionisius Sihombing, M.Si.**

ISBN:

**978-623-500-244-6**

Cetakan Pertama:

**Juni, 2024**

---

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

**by Penerbit Widina Media Utama**

---

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**PENERBIT:**

**WIDINA MEDIA UTAMA**

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas  
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

**Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020**

Website: [www.penerbitwidina.com](http://www.penerbitwidina.com)

Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

Telepon (022) 87355370

## KATA PENGANTAR

Rasa syukur yang teramat dalam dan tiada kata lain yang patut kami ucapkan selain mengucap rasa syukur. Karena berkat rahmat dan karunia Tuhan Yang Maha Esa, buku yang berjudul “**BUNGA RAMPAI ANALISIS KEPEMIMPINAN MASA DEPAN**” telah selesai di susun dan berhasil diterbitkan, semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih keilmuan dan penambah wawasan bagi siapa saja yang memiliki minat terhadap pembahasan tentang bunga rampai analisis kepemimpinan masa depan.

Akan tetapi pada akhirnya kami mengakui bahwa tulisan ini terdapat beberapa kekurangan dan jauh dari kata sempurna, sebagaimana pepatah menyebutkan “*tiada gading yang tidak retak*” dan sejatinya kesempurnaan hanyalah milik tuhan semata. Maka dari itu, kami dengan senang hati secara terbuka untuk menerima berbagai kritik dan saran dari para pembaca sekalian, hal tersebut tentu sangat diperlukan sebagai bagian dari upaya kami untuk terus melakukan perbaikan dan penyempurnaan karya selanjutnya di masa yang akan datang.

Terakhir, ucapan terima kasih kami sampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan turut andil dalam seluruh rangkaian proses penyusunan dan penerbitan buku ini, sehingga buku ini bisa hadir di hadapan sidang pembaca. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak dan dapat memberikan kontribusi bagi pembangunan ilmu pengetahuan di Indonesia.

Mei, 2024

Penulis

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iv</b>
<b>Kepemimpinan <i>By Love</i> Dari Tanah Batak</b>	
<i>Rosnida</i> .....	1
<b>Struktur Kepemimpinan Pemerintahan dan Refleksi Gaya Kepemimpinannya</b>	
<i>Hantono</i> .....	21
<b><i>Current Issues</i>: Struktur Kepemimpinan Organisasi Kependidikan (Formal dan Informal)</b>	
<i>Dewi Sri Indriati Kusuma</i> .....	51
<b><i>Future Issues (MegaTrend)</i>: <i>Trend</i> Kepemimpinan Masa Depan dan Refleksi <i>Trend</i> Individualisasi Dengan Gaya Kepemimpinan <i>Personal Leadership</i> dan <i>Co-Leadership</i>, Serta Tuntutan Kompetensinya</b>	
<i>Ronald Hervin Haloho</i> .....	73
<b><i>Trend</i> Transisi Menuju Fleksibilitas Dengan Gaya Kepemimpinan <i>Liquid Leadership</i> dan <i>Complexity Leadership</i>, Serta Tuntutan Kompetensinya</b>	
<i>Kamtini</i> .....	87
<b><i>Trend</i> Demografi Dengan Gaya Kepemimpinan <i>Age-Related Leadership</i> &amp; <i>Gender-Related Leadership</i> Serta Tuntutan Kompetensinya</b>	
<i>Jamal Thahir Karo-Karo</i> .....	107
<b>"Dinamika <i>Trend</i> Perubahan Cepat Ekonomi dan Sosial: Implikasi Gaya Kepemimpinan <i>Change Leadership</i> dan <i>Intercultural Leadership</i> Beserta Tuntutan Kompetensinya"</b>	
<i>Dody Arisandy</i> .....	121

<b>Trend Tanggungjawab Sosial dan Keberlanjutan Dengan Gaya Kepemimpinan <i>Sustainable Leadership</i></b> <i>San Putra</i> .....	133
<b>Transformasi Kepemimpinan di Era <i>Artificial Intelligence</i>: <i>Trend Digital Leadership</i> dan Tuntutan Kompetensi</b> <i>Maslina Siagian</i> .....	155
<b>PROFIL PENULIS</b> .....	175



# KEPEMIMPINAN *BY LOVE* DARI TANAH BATAK

---

Rosnida

## A. PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang

*Issue* tentang kepemimpinan selalu menduduki *rating* tertinggi dalam suatu bangsa. Seperti halnya Indonesia yang saat ini sedang berada pada fase pergantian kepemimpinan. Konsensus dari seluruh anak bangsa Indonesia telah sepakat menentukan cara dalam rekrutmen kepemimpinan secara umum dengan mekanisme demokrasi. Instrumen yang digunakan dengan melalui jalur pemilu.

Peradaban manusia selalu berkaitan dengan konteks kepemimpinan. Memimpin telah menjadi tugas utama bagi spesies homo sapien. Sebab manusia dibekali akal budi dan kemampuan untuk mengatur dan menggerakkan alam sekitar demi tujuan hidup.

Kepemimpinan merupakan suatu upaya dari seorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan organisasi melalui orang lain dengan komunikasi, kerja sama, motivasi agar orang lain tersebut mau melaksanakannya dan untuk itu diperlukan adanya keseimbangan antara kebutuhan individu para pelaksana dengan tujuan perusahaan.

Yukl, (2010) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dikerjakan dan bagaimana tugas itu dapat dilakukan secara efektif dan proses untuk memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Drucker, (2011) mendefinisikan kepemimpinan adalah saat dimana seseorang mampu membuat visi organisasi yang tinggi dengan mengeluarkan semua kemampuannya sampai batasnya.. Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan khusus dalam mempengaruhi orang lain dalam kelompoknya dengan atau tidak tanpa pengangkatan secara resmi untuk mencapai tujuan tertentu.

Kepemimpinan lebih erat kaitannya dengan fungsi penggerakan (*actuating*) dalam manajemen. Fungsi penggerakan mencakup kegiatan memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, pelatihan, dan bentuk-bentuk pengaruh pribadi lainnya. Fungsi tersebut juga dianggap sebagai tindakan



mengambil inisiatif dan mengarahkan pekerjaan yang perlu dilaksanakan dalam sebuah organisasi. Dengan demikian *actuating* sangat erat kaitannya dengan fungsi- fungsi manajemen lainnya, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan agar tujuan-tujuan organisasi dapat dicapai seperti yang diinginkan.

Kepemimpinan berperan sangat penting dalam manajemen karena unsur manusia merupakan variabel yang teramat penting dalam organisasi. Kepemimpinan sangat diperlukan agar semua sumberdaya yang telah diorganisasikan dapat digerakkan untuk merealisasikan tujuan organisasi.

Gaya dan model kepemimpinan yang diterapkan oleh para pemimpin di masyarakat mengikuti kondisi lingkungan serta budaya yang hidup serta berkembang. Apalagi di era otonomi daerah yang belum menemukan bentuk esensinya ini, gaya dan model kepemimpinan tidak lepas dari budaya dan tradisi masyarakat lokal.

Bahkan jauh sebelum Indonesia merdeka, para pemimpin yang lahir dimasyarakat lebih didasari pada spirit ideologi keagamaan, adat serta identitas kesukuan yang memiliki norma dan pengikat dalam suatu masyarakat. Semisal masyarakat suku Jawa, gaya kepemimpinan yang diusung oleh raja-raja Jawa pada masa lalu masih menginspirasi dan mempengaruhi model kepemimpinan nasional kita. Begitu juga di masyarakat raja-raja suku Batak, nilai budaya Tano Bato juga masih mempengaruhi tipologi dan gaya kepemimpinan di Sumatera Utara.

Sifat dan karakter kepemimpinan yang kuat pada orang Batak yang dikenal dengan suara keras dan lugas dalam dialek percakapannya. Banyak tokoh besar yang lahir dari Tano Bato, karena mereka terus memegang filosofi kepemimpinan dalam budaya Batak. Itu yang menjadikan mereka memimpin dengan hati dan pikiran.

Kemudian yang perlu kita ungkap kepermukaan adalah, apakah model-model kepemimpinan etnik dapat diteruskan, seiring dengan adanya agresi yang ekspansif model kepemimpinan demokratis liberal yang menjangkiti masyarakat kita saat ini? Deskripsi nyata yang kita alami dalam rekrutmen pemimpin baik di tingkat nasional maupun daerah yang menggunakan sistem pemilihan langsung dalam pemilu dan pilkada menjadi ancaman tersendiri bagi keberlangsungan bagi lahirnya kepemimpinan yang berbasis pada kearifan lokal kita.

## 2. Permasalahan

Membicarakan tema kepemimpinan memiliki spektrum yang luas sekali, maka dari itu penulis membatasi permasalahan yang akan dibahas dalam makalah ini. Ada secara gari besar ada dua. *Pertama*, pemimpin formal di

Masyarakat saat ini tidak memahami arti dan nilai serta gaya kepemimpinan yang sedang dia jalankan. Kepemimpinan dijalankan hanya berdasarkan aturan-aturan yang kaku dan didapat dari Daulat suara mayoritas dari Masyarakat.

*Kedua*, yang saat ini terjadi adalah tidak berkembangnya atau bahkan mulai hilangnya model kepemimpinan di masyarakat yang berbasis pada nilai-nilai budaya adat dan suku Batak. Pemimpin formal yang ada saat ini mayoritas tidak dapat menunjukkan kharismanya. Pemimpin kebanyakan dipatuhi karena pemimpin memiliki modal kapital yang banyak serta karena ketentuan perundang-undangan yang kaku. Bukan dipatuhi karena nilai-nilai kepemimpinan yang dapat diteladani serta kharisma seorang pemimpin karena memiliki identitas agama dan kesukuan.

### 3. Tujuan

Tujuan penulisan makalah ini adalah untuk:

- a. Mendapatkan gambaran secara konseptual tentang terori dan gaya kepemimpinan yang berkembang saat ini.
- b. Menganalisis teori-teori yang melahirkan kepemimpinan.
- c. Mendapatkan deskripsi tentang model kepemimpinan berbasis nilai budaya Batak yang ada di Sumatera Utara.

## B. KAJIAN TEORI

### 1. Konsep Kepemimpinan

Definisi tentang kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Dalam definisi secara luas kepemimpinan adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Untuk memulai pemahaman tentang Pemimpin ini, perlu kita memperhatikan pengertian tentang pemimpin :

Menurut Hersey dan Blanchard, *“Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi”*.

Dalam perspektif yang lebih sederhana, **Morgan** (1996 : 156) mengemukakan tiga macam peran pemimpin yang disebutnya dengan “3A”, yakni:

- *alighting* (menyalakan semangat pekerja dengan tujuan individunya),
- *aligning* (menggabungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga setiap orang menuju kearah yang sama).
- *allowing* (memberikan keleluasaan kepada pekerja untuk menantang dan mengubah cara mereka bekerja).

Pada pengertian pemimpin sebelumnya disebutkan bahwa:

*“Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi”.*

Lalu apa pengertian kepemimpinan :

*“Kepemimpinan merupakan suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama”.*

Untuk lebih memahami dan mengerti tentang kepemimpinan dapat kita lihat pendapat lain dari Theo Haiman dan William G. Scott yang dikutip oleh Sutarto (1998 : 63) dalam bukunya yang berjudul dasar-dasar kepemimpinan administrasi:

*“Kepemimpinan adalah proses orang-orang diarahkan, dipimpin dan dipengaruhi dalam pemilihan dan pencapaian tujuan.”*

## 2. Budaya

Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang disepakati berupa standar-standar yang sesuai dengan kehidupan masyarakat. Dalam pandangan Richard, Luthana, dan Jonathan bahwa, *“culture is acquired knowledge that people use to interpret experience and generate social behavior.”*<sup>1</sup> Dan menurut Bernard, *“culture is the name given to the collection of basic assumptions, values, norms, and artifacts that are shared by and influence the behaviour of an organization’s members.”*<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Hodgetts, Richardm., Fred Luthana, & Jonathan P. Doh, *International Management*, (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2006), h.97.

<sup>2</sup> Burnes, Bernard, *Management Change* ( London: Prentice Hall, 2004), h. 602.

Senada dengan Richard, *“culture is the set of key values, beliefs, understandings, and norms that members of an organization share.”*<sup>3</sup> Dan menurutnya budaya dapat dianalisis melalui tiga tahapan, yaitu sebagai berikut: *“visible; 1) artifacts, such as dress, office layout, symbols, slogans, ceremonies; invisible, 2) expressed values, such as “Tha penny idea,” “The HP way”; dan 3) underiyng assumptions and deep beliefs, such as “people here care about one other like a family”*<sup>4</sup>

### 3. Nilai-nilai

Nilai dalam bahasa inggris disebut dengan value dan dalam bahasa arab disebut qimah. Menurut Deresky, *“values are a sosity’s ideas about what is good or bad, right or wrong, such as the widespread belief that stealing is immoral and unfair.”*<sup>5</sup> Sedangkan menurut Yukl, *“values are reflected in societal norms about the way people relate to each other”*<sup>6</sup>

Senada dengan Richard, Luthana, dan Jonathan bahwa, *“values are basic convictions that people have regarding what is right and wrong, good and bad, important and unimportant.”*<sup>7</sup> Sedang menurut Marshall, Morgan dan Alexander, *“value defining behaviors provide the platform of integrity that is essential for sustained learning to occur at both the individual and the organizational level.”*<sup>8</sup>

Dan menurut Cummings and Huse dalam Bernard, *“value is the next higher level of awerness includes values about the what ought to be in organizations. Value tell members what is important in the organization ang what they need to pay attention.”*<sup>9</sup> Dan menurut Bernard sendiri bahwa, *“values are one of the key components of culture.”*<sup>10</sup> Nilai adalah prinsip-prinsip sosial, tujuan-tujuan, atau standar yang dipakai atau diterima oleh individu, kelas, masyarakat dan lain-lain. Driyakara mengungkapkan bahwa nilai merupakan hakikat sesuatu yang menyebabkan hal itu pantas dikerjakan

---

<sup>3</sup> Daft, Richard L., *New Era Management* (Canada: South-Western, Cengage learning, 2010), h. 76.

<sup>4</sup> *Ibid*, h. 76

<sup>5</sup> Deresky, Helen, *International Management* (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2008), h.66.

<sup>6</sup> Yukl, Gary, *Leadership In Organizations* (New jersey: Pearson Prentice-Hall, Inc., 2010), h.455.

<sup>7</sup> Hodgetts, Richard., Fred Luthana, & Jonathan P. Doh, *International Management*, (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2006), h.97.

<sup>8</sup> Goldsmith, Marshall., Howard Morgan, & Alexande J. Ogg, *Leading Organizational Learning* (United States: Jossey-bass, 2004), h.193.

<sup>9</sup> Burnes, Bernard, *Management Change* ( London: Prentice Hall, 2004), h. 172.

<sup>10</sup> *Ibid*, h.606

oleh manusia. Nilai erat kaitannya dengan kebaikan, kendati keduanya memang tidak sama, mengingat bahwa sesuatu yang baik tidak selalu bernilai tinggi bagi seseorang atau sebaliknya.

Nilai dalam pandangan Noorsyam, tidak terbatas ruang lingkungannya. Nilai tersebut sangat erat dengan pengertian-pengertian dan aktivitas manusia yang kompleks, sehingga sulit ditentukan namun demikian, nilai dapat dirumuskan sebagai sesuatu penetapan atau suatu kualitas obyek yang menyangkut sesuatu jenis apresiasi atau minat. Sedangkan menurut Gagne, nilai adalah nama yang diberikan kepada sikap sosial yang diterima secara luas oleh masyarakat.

Nilai itu bersifat praktis dan efektif dalam jiwa dan tindakan manusia serta melembagakan secara objektif di dalam masyarakat. Nilai ini merupakan suatu realita yang sah sebagai suatu cita-cita yang benar dan berlawanan dengan cita-cita palsu atau bersifat *khayali*.

Nilai merupakan realitas abstrak. Nilai itu kita rasakan dalam diri kita masing-masing sebagai daya pendorong atau prinsip-prinsip yang menjadi pedoman dalam hidup. Sebab itu nilai menduduki tempat penting dan strategis dalam kehidupan seseorang, sampai pada suatu tingkat, dimana sementara orang lebih siap untuk mengorbankan hidup mereka daripada mengorbankan nilai. Nilai yang menjadi sesuatu yang abstrak dapat dilacak dari tiga realitas sebagai berikut:



- Nilai
- Pola tingkah laku
- Pola berfikir
- Sikap-sikap
- Seorang pribadi atau suatu kelompok

## C. PEMBAHASAN

### 1. Analisis Teori-teori Kepemimpinan

Dalam menjembatani pemahaman terhadap pemimpin dan kepemimpinan atau *Leader* dan *Leadership* perlu pendalaman terhadap beberapa teori dasar antara pemimpin dan kepemimpinan tersebut, melalui suatu analisis perbandingan, yaitu:

#### a. *Teori Genetis (Keturunan).*

Inti dari teori menyatakan bahwa *“Leader is born and not made”* (pemimpin itu dilahirkan (bakat) bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini mengetengahkan pendapatnya bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fasilitas atau determinitis.

#### b. *Teori Sosial.*

Jika teori pertama di atas adalah teori yang ekstrim pada satu sisi, maka teori inipun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa

*“Leader is made and not born” (pemimpin itu dibuat atau dididik bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini mengetengahkan pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.*

#### c. *Teori Ekologis.*

Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran. Namun demikian, penelitian yang jauh lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti apa saja faktor yang menyebabkan timbulnya sosok pemimpin yang baik.

#### d. **Teori Trait**

Teori ini mempercayai bahwa pemimpin memiliki cara yang bervariasi karena mereka memiliki karakteristik atau disposisi yang sudah melekat dalam dirinya. Ada 5 karakteristik yang utama menurut teori ini : yaitu

- percaya diri,
- empati,
- ambisi,
- kontrol diri
- rasa ingin tahu.

Teori ini mengatakan bahwa anda dilahirkan sebagai pemimpin dan bahwa kepemimpinan tidak dapat dipelajari.

#### e. **Transactional and transformational Leader**

Pertama kali dikembangkan oleh James McGregor Burns tahun 1978. kemudian dikembangkan oleh Bass dan lain-lain. Kepemimpinan transaksional berdasarkan pada pemikiran memberikan motivasi kepada bawahan melalui bentuk instrumen seperti uang atau *system reward*. Bass et al (1987) berpendapat bahwa pemimpin transformasional adalah universal dan dapat diaplikasikan tanpa memperhatikan budaya, memberi semangat pada bawahan untuk lebih mementingkan organisasi atau kelompok.

Pemimpin transformasional lebih mengkonsentrasikan pada pengembangan bawahan daripada pencapaian target dan dalam beberapa buku transformasional sama dengan pola kepemimpinan tetapi berlawanan dengan pola transaksional yang disamakan dengan manajemen.

## 2. **Gaya-Gaya Kepemimpinan**

Keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinan tidak terlepas dari gaya kepemimpinan yang dijalankan. Beberapa gaya kepemimpinan yang ada, yaitu:

- a. Otoritarian/otokrasi Pemimpin otoriter menjalankan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang ada, misalnya apa yang harus dilakukan, kapan harus diselesaikan, yang tidak menyimpang dari standar yang ditetapkan, pemimpin Denfan Gay Aini Hamper tidak pernah menerima ide atau gagasan dari pengikut. Hasil penelitian terhadap gaya ini ditemukan bahwa karyawan dalam pekerjaannya, bahkan ada kecenderungan untuk keluar dari pekerjaan mereka.

- b. Partisipasi / Demokrasi.  
Pemimpin partisipasi memberikan instruksi kepada pengikut, akan tetapi mereka didorong untuk memberikan tanggapan maupun saran tentang cara yang efektif untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Komunikasi pemimpin dengan pengikut sangat baik sehingga membuat bawahan senang ikut serta terlibat dengan adanya dorongan semangat Kerjasama tim yang baik dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipasi merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk mencapai hasil pekerjaan dengan kualitas serta kuantitas tinggi.
- c. Pemerintahan Delegasi/bebas.  
Pemimpin delegasi memberikan kepercayaan kepada anggota kelompok membuat sebahagian besar atau semua Keputusan terkait dengan cara menyelesaikan pekerjaan dalam rangka pencapaian tujuan kelompok atau organisasi. Dengan kata lain, pemimpin umumnya memberikan sedikit atau sama sekali tidak memberikan bimbingan dalam penyelesaian pekerjaan. Menurut hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan ini sangat tepat digunakan bagi para bawahan yang memiliki rasa tanggung jawab tinggi, sangat terampil dan dapat dipercaya dalam mengerjakan tugasnya tanpa banyak pengawasan.
- d. Karismatik.  
Pemimpin karismatik menggunakan dorongan energik yang ada pada dirinya untuk menginspirasi tim mereka. Mereka sering didorong oleh ego, karyawan percaya bahwa keberhasilan mereka melaksanakan pekerjaan adalah berkat kepemimpinan pemimpin mereka para karyawan yakin bahwa sebuah proyek dapat diselesaikan karena adanya pengawasan manajer mereka.
- e. Transformasional.  
Pemimpin transformasional yang menginspirasi yang mampu membuat anggota tim setuju dengan visi mereka tentang sebuah anggota tim setuju dengan visi mereka tentang sebuah proyek atau, masa depan Perusahaan. Mereka adalah ahli media dan komunikator yang sangat baik, tetapi mereka lebih fokus pada gambaran besar dari pada detail. Mereka lebih sering mendelegasikan tugas dan membutuhkan asisten yang kuat untuk memastikan bahwa proyek berjalan sesuai harapan. (inspirasi)
- f. Situasional.  
Pemimpin situasional menggabungkan satu atau lebih gaya kepemimpinan yang tercantum di atas sesuai kebutuhan berdasarkan persyaratan proyek dan kepribadian yang bekerja dengan mereka.



### 3. Kepemimpinan Dalam Nilai Budaya Batak

Masyarakat Tapanuli Selatan merupakan bagian dari penyebaran etnis Batak yang tidak terlepas dari kepemimpinan yang didapat dari keturunan (raja), yang tidak memiliki fungsi, sehingga keterikatan masyarakat dengan keberadaan raja-raja ini tidak memiliki kekuasaan terhadap rakyat, karena pemerintahan yang sah menurut UU Pemerintah Negara RI kepemimpinan terendah adalah di bawah kekuasaan kepala desa atau lurah (Fadillah, 2013).

Dari latar belakang sejarah, bahwa di Tapanuli Selatan pada waktu dulu, setiap desa (huta) dikepalai oleh "pamusuk" atau lebih dikenal dengan nama "Raja Pamusuk". Kepemimpinan berdasarkan garis keturunan yang terdapat pada masyarakat Tapanuli Selatan yang berfungsi sebagai kepala adat yang terwujud dalam berbagai aktivitas masyarakat terutama pada upacara adat yang tetap dilestarikan.

Nilai-nilai budaya Batak Toba merupakan bagian dari nilai dan kebudayaan nasional Indonesia di samping sebagai pondasi kehidupan masyarakat Batak Toba itu sendiri. Upaya pelestarian nilai-nilai budaya Batak Toba ditempuh melalui pendidikan, baik pendidikan formal maupun pendidikan non-formal. Nilai-nilai budaya Batak Toba merupakan bagian dari nilai dan kebudayaan nasional Indonesia di samping sebagai pondasi kehidupan masyarakat Batak Toba itu sendiri.

Upaya pelestarian nilai-nilai budaya Batak Toba ditempuh melalui pendidikan, baik pendidikan formal maupun pendidikan non-formal. Tilaar (2009: 53) menjelaskan pengenalan terhadap budaya lokal melalui pendidikan kepada peserta didik sangat diperlukan agar mereka mampu menghayati budaya dan dirinya sendiri.

Pendidikan di sekolah seharusnya memperkenalkan nilai-nilai budaya/tradisi setempat yang dilakukan pada semua kegiatan, yaitu kegiatan kurikuler di kelas dan kegiatan ekstrakurikuler. *Dalihan na Tolu* adalah falsafah hidup untuk mengejar cita-cita dengan selalu bersandar pada nilai kerja keras dan jujur.

*Hamoraon*, *hagabeon*, *hasangapon* adalah falsafah hidup bahwa manusia dalam hidupnya dituntut untuk gigih, bekerja keras, mulia dan berorientasi ke masa depan.

*Patik dohot Uhum* adalah aturan dan hukum yang harus dipatuhi untuk menegakkan kebenaran dan keadilan.

Konsep kepemimpinan yang ditanamkan dalam budaya batak adalah dalihan natolu. Menurut Aritonang, (2006) konsep dalihan natolu memiliki arti yakni tungku yang berkaki tiga, bukan berkaki empat atau lima. Tungku yang berkaki tiga sangat membutuhkan keseimbangan yang mutlak. Jika satu dari ketiga kaki tersebut rusak, maka tungku tidak dapat digunakan

Dalam pembelajaran IPS di sekolah beraksentuasi pada kajian tentang mozaik kehidupan sosial-budaya dapat dikembangkan melalui pembelajaran kontekstual. Masyarakat beserta nilai budayanya dapat dijadikan sumber belajar dan laboratorium untuk mencocokkan pengetahuan teoritis dengan kenyataan praktisnya. Masyarakat dan lingkungan Batak Toba dengan nilai-nilai budayanya dapat dijadikan materi, sumber dan laboratorium pembelajaran IPS.

Nilai-nilai budaya Batak Toba merupakan bagian dari nilai dan kebudayaan nasional Indonesia di samping sebagai pondasi kehidupan masyarakat Batak Toba itu sendiri. Upaya pelestarian nilai-nilai budaya Batak Toba ditempuh melalui pendidikan, baik pendidikan formal maupun pendidikan non-formal. Tilaar (2009: 53) menjelaskan pengenalan terhadap budaya lokal melalui pendidikan kepada peserta didik sangat diperlukan agar mereka mampu menghayati budaya dan dirinya sendiri.

#### 4. Falsafah Kepemimpinan Batak, Dalihan NaTolu

Konsep kepemimpinan Batak yakni Dalihan Na Tolu sangat bermakna yang terdiri dari 3 aspek kepemimpinan yaitu: *Somba Marula-ula Elek Marboru, Manat Mardongan Tubu*.

Kebudayaan Batak mengandung unsur-unsur yang memiliki kesamaan dengan kebudayaan daerah lain di Indonesia, bahkan terdapat unsur-unsur universal-nya. Penjabaran rumusan tersebut meliputi banyak unsur, seperti adat-istiadat, bahasa, sopan santun, kaidah pergaulan, kesusastaan, kesenian, keindahan (estetika), mistik, falsafah dan apapun yang termasuk unsur kebudayaan pada umumnya.

Salah satu unsur budaya Batak diantaranya adalah bahasa Batak. Bahasa Batak sebagai produk masyarakat Batak mencerminkan budaya Batak. Sifat dan perilaku budaya masyarakat Batak akan dapat dilihat melalui bahasanya. Ungkapan yang melebur ke dalam kepemimpinan nasional Indonesia diantaranya seperti *somba marula-ula, elek marboru dan manat mardongan tubu*.

Aritonang, (2006) mengemukakan pengertian ungkapan tersebut adalah:

- 1) *Somba Marula-ula* : ada yang menafsirkan pemahaman ini menjadi “menyembah hula-hula, namun ini tidak tepat. Memang benar kata Somba, yang tekanannya pada som berarti menyembah, akan tetapi kata somba disini tekanannya ba yang adalah kata sifat dan berarti hormat. Sehingga somba Marula-ula berarti hormat pada sesama.

- 2) *Elek Marboru* artinya lemah lembut terhadap perempuan. Rasa sayang yang tidak memiliki sifat tersembunyi atau pamrih.
- 3) *Manat mardongan tubu* adalah suatu sikap berhati-hati kepada sesame agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam kegiatan adat.

Sistem kepemimpinan Batak sangat berpengaruh terhadap kehidupan Batak, karena kepemimpinan Batak sangat dipengaruhi oleh budayanya. Budaya batak secara kuat mempengaruhi kepemimpinan Batak yang sangat unik dan khas. (Rajamarpodang Gultom1992) menekankan bahwa sistem pemerintahan Harajaon Batak Toba tidak boleh dibandingkan dengan sistem pemerintahan dengan bentuk sekarang, dimana suatu negara dipimpin oleh seorang kepala negara. Budaya batak mempengaruhi kepemimpinan batak.

Wujud pancaran kuasa *Mulajadi Na Bolon* ini nyata pada paham yang dianut sebagai: pertama, *Debata Na Tolu* pada fungsi kebijakan. Kedua, *Batara Guru* pada fungsi kebenaran dan kesucian. Ketiga, *Debatasori Sohalian/ Debatabalabulan* pada fungsi kekuatan. Orang

Batak yakin bahwa setiap pemimpin Batak Toba sejak dari *Siraja Batak* sampai dengan Sisingamangaraja XII semuanya merupakan titisan *Mulajadi Na Bolon*. Keyakinan inilah yang membuat maka setiap pemimpin *Harajaon Batak* menjadi kepala pemerintahan, pemimpin *ugamo* sekaligus *Raja Adat*. Hal ini jelas kelihatan ketika Raja Sisingamangaraja XII memimpin *Harajaon Batak* (Rajamarpodang Gultom 1992) melalui konsep *Dalihan NaTolu* ( tungku berkaki tiga) yang merupakan penerapan kuasa *Mulajadi Na Bolon* di bumi ini (Rajamarpodang Gultom 1992)

Sejak munculnya *Siraja Batak* (sebagai asal/nenek moyang semua orang Batak), ia terlebih dahulu mengkonsolidasikan pemerintahannya untuk melanjutkan kuasa kerajaan Batak dengan terlebih dahulu menanamkan kesadaran berbangsa dan bernegara dengan penanaman pandangan ideal *Dalihan Na Tolu* sesuai dengan pandangan kepercayaan Batak terhadap *Mula Jadi Nabolon*. *Siraja Batak* adalah kepala Negara sekaligus sebagai kepala pemerintahan, pemimpin keagamaan dan *Raja Adat*. Karena pemerintahan belum dapat dijalankan sesuai dengan kedudukannya sebagai kepala Negara maka jalan satu-satunya yang ditempuh adalah dengan menyatukan masyarakatnya dengan keagamaan dengan adat istiadat. Keagamaan dan adat istiadat sudah dapat dijalankan dengan baik, tetapi dalam hal pemerintahan belum terlaksana dengan sempurna dalam pengertian yang sebenarnya menurut hukum ketatanegaraan. Sementara itu nyata bahwa sudah datang pula paham-paham baru yang mempengaruhi pandangan masyarakat Batak.

Menurut T.M.Sihombing *Dalihan Na Tolu* atau yang sering disebut dengan “*Tungku nan Tiga*” adalah suatu ungkapan yang menyatakan kesatuan hubungan kekeluargaan pada suku Batak. Sedangkan menurut Kamus Budaya Batak Toba yang disebut dengan *Dalihan Na Tolu* adalah dasar kehidupan bermasyarakat bagi seluruh warga masyarakat Batak, yang terdiri dari tiga unsur atau kerangka yang merupakan kesatuan yang tak terpisahkan (Marbun dan Hutapea, 1987: 37).

Istilah *Dalihan Na Tolu* berasal dari kata *Dalihan* yang artinya *Tungku* dan *Na Tolu* berarti *Nan Tiga*. Jadi dalam hal ini ada tiga buah batu yang membentuk satu tungku. Tungku yang terdiri dari tiga batu tersebut adalah landasan atau dasar, tempat meletakkan dengan kokoh periuk untuk memasak.

Suatu tungku baru dapat disebut tungku yang sederhana dan praktis bila terdiri dari tiga buah batu yang membentuk suatu kesatuan atau tritunggal. Hal inilah yang menjadi kesamaan bentuk kesatuan tritunggal pada suku Batak yang terdiri dari 3 unsur hubungan kekeluargaan. Banyak sekali tritunggal, namun tritunggal ketiga batu tungkulah yang dijadikan orang Batak menjadi simbol hubungan kekeluargaannya.

Menurut orang Batak, tungku mempunyai kesamaan (analogi) dengan hubungan kekeluargaan. Persamaannya secara terperinci adalah sebagai berikut :

a) Tungku tidak bisa dipisahkan dari kehidupan manusia sehari-hari.

Manusia memerlukan makanan untuk hidup. Berbicara tentang makanan, selalu terkait dengan dalihan (tungku) yaitu alat untuk memasak makanan. Selain itu tungku mempunyai fungsi yang lain yaitu tempat untuk berdiang menghangatkan tubuh dari udara dingin. Oleh karena itu pada masa lalu, manusia tidak dapat hidup wajar (di Toba) tanpa adanya dalihan (tungku). Falsafah Batak tentang tungku tercermin dalam ungkapan berikut ini:

*Si dua uli songon na mangkaol dalihan, Masak sipanganon huhut malum na ngalian.* Artinya: Memeluk (mempergunakan) tungku memberi keuntungan yaitu makanan masak, dan hilang perasaan dingin.

*Dalihan Na Tolu* adalah falsafah yang melandasi hubungan sosial masyarakat Batak. Dengan berpedoman pada *Dalihan Na Tolu*, segera dapat ditentukan status, fungsi, dan sikap sosialnya dalam berhubungan dengan anggota masyarakat lainnya.

- b) Dalihan Na Tolu atau Tungku nan Tiga, ketiga batu tungku sebagai satu kesatuan adalah landasan atau dasar tempat meletakkan dengan kokoh periuk untuk menanak atau memasak lainnya, sehingga tidak ada isi periuk yang tumpah dan dapat masak dengan sempurna

Demikian dengan halnya *Dalihan Na Tolu*, berfungsi dengan sempurna menopang masyarakat Batak secara penuh keseimbangan. Kalau ada persoalan seperti kemalangan atau musibah, akan ditopang dan ditanggulangi oleh ketiga unsur *Dalihan Na Tolu* secara bersama-sama sesuai dengan kedudukannya masing-masing, sehingga beban yang berat akibat musibah atau kemalangan dapat teratasi dengan baik.

- c) Untuk memanaskan atau memasak harus ada api. Api yang ada di tungku harus tetap menyala, agar tungku tersebut dapat berfungsi dan bermanfaat dengan sempurna. Api yang menghidupkan hubungan sosial dan solidaritas sesama orang Batak adalah marga.

Dongan sabutuha, hula-hula, dan boru yang merupakan unsur *Dalihan Na Tolu*, merupakan suatu lembaga adat atau dewan musyawarah yang akan menentukan segala hal dalam kelompoknya. *Dalihan Na Tolu* memiliki mekanisme untuk menyelesaikan semua konflik yang terjadi di kelompoknya melalui musyawarah keluarga dekat, rapat adat ataupun rapat warga. Unsur - unsur *Dalihan Na Tolu* dapat berfungsi sebagai mediator diantara dua pihak yang sedang berkonflik. Tetapi jika mediasi ini mengalami kegagalan, maka hula-hula dapat bertindak sebagai arbitrator yang menyelesaikan konflik dengan menggunakan kekuasaannya untuk mengambil keputusan yang bersifat memaksa (Sigalingging, 2000:17)

## 5. Pemimpin *By Love* Berdarah Batak

Sepanjang sejarah masyarakat suku Batak sebenarnya, banyak pemimpin yang dilahirkan dari Tano Batak. Berikut ni akan dideskripsikan secara singkat mengenai beberapa tokoh atau pemimpin yang lahir dari tanah Batak, Sumatera Utara. Pemimpin-pemimpin ini telah sukses melahirkan banyak karya dalam membangun bangsa dan negara.

### a. **Williem Iskander (Sati Nasution) Pemimpin Pendidikan**

Willem Iskander lahir Maret 1840 di Pidoli Lombang, wafat pada 1876 di Amsterdam, Belanda. Seorang tokoh pendidikan berskala nasional, jauh sebelum Ki Hajar Dewantara mendirikan Taman Siswa, beliau sudah mendirikan lembaga pendidikan untuk menghasilkan guru-guru yang berbasis kerakyatan di Tano Bato (1862). Selain seorang seniman, penulis dan tokoh publik pada masa itu, beliau juga seorang cendekiawan pertama dari tanah

Batak yang menempuh pendidikan formal hingga ke Negeri Belanda (tahun 1857).<sup>11</sup>

Dalam sejarah pendidikan nasional, tidak banyak yang mengetahui nama Willem Iskander bahkan di Sumatera Utara pun banyak yang tidak mengenal sosok yang satu ini. Mungkin penyebabnya nama beliau tidak dimasukkan dalam kurikulum sejarah nasional sebagai seorang pahlawan nasional, padahal dia merupakan seorang pelopor pendidikan dari Mandailing yang anak muridnya tersebar di daerah Sumatera Utara, Sumatera Barat, Aceh dan sekitarnya.

Ahli sejarah dan tokoh pendidikan terkenal, Dr, Hendrik Kroeskamp, menulis bahwa orang Tapanuli (Mandailing) boleh berbangga hati atas prestasi Willem Iskander sebagai satu di antara orang Indonesia pertama yang telah berhasil membuktikan kemampuannya memimpin lembaga pendidikan yang penting. Pernyataan Kroeskamp ini sejalan dengan isi salah satu tajuk harian *De Locomotief* bulan Agustus 1876 yang terbit di Semarang, berjudul *In Memoriam Willem Iskander*, yang menokohkan Willem Iskander sebagai pionir pendidikan bumiputra.<sup>12</sup>

Kata pelopor biasa diartikan sebagai pendahulu, perintis sesuatu gerak pembaharuan.<sup>13</sup> Seorang pelopor pasti sudah pasti memiliki keunggulan. Keunggulan itu sendiri adalah suatu keadaan istimewa di atas rata-rata anggota kelompoknya. Beberapa keunggulan dari pelopor biasanya antara lain adalah keberanian, kecerdasan, ketekunan, kreativitas, keteladanan dan lain sebagainya.

Dalam mendirikan sekolah Guru di Mandailing, Willem mendapatkan dukungan dari berbagai pihak baik petinggi pemerintahan Belanda di Negeri Belanda, petinggi Belanda di Hindia-Belanda, maupun dari pejabat-pejabat di tingkatan setempat, mulai dari Gubernur Pantai Barat Sumatera, Residen Tapanuli, Asisten Residen Mandailing-Angkola, para kontolir sampai ke pejabat desa.<sup>14</sup>

Willem Iskander menerima beslit bertanggal 5 Maret 1862, yang mengizinkannya mendirikan Kweekschool di Mandailing. Beslit ke dua bertanggal 24 Oktober 1862 yang menetapkannya sebagai guru kepala

---

<sup>11</sup> “ Willem Iskander: Tokoh Pendidikan Yang Terlupakan” dalam <http://forum.detik.com/willem-iskandar-tokoh-pendidikan-yang-terlupakan-t227278.html> diakses

Desember 2010.

<sup>12</sup> Willem Iskander, *Si Bulus-Bulus Si Rumbuk-Rumbuk*, a.b. Basyral Hamidy Harahap. Jakarta: Pusi Indonesia, 1987, hlm.1.

<sup>13</sup> Lihat, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Online*.

<sup>14</sup> *Ibid*, hlm. 88.

(Hoofdonderwijzers) dengan gaji 75 gulden perbulan pada *Kweekschool Tano Bato* yang nama resminya *kweekschool voor Inlandsche Onderwijzers*.

Beberapa falsafah yang dijadikan prinsip oleh Williem Iskander dan diabadikan dalam Mandailing:

*"Tinggal ma ho jolo ale,  
Anta piga taon nada huboto,  
Muda huida ho mulak muse  
Ulang be nian sai maoto"*

"Tinggallah sayang  
Entah berapa tahun aku tak tahu  
Jika aku melihat kau kembali Janganlah lagi tetap bodoh"  
\*\*\*

*"Laho hita marsalak,  
Marsipaingot dope au di ho,  
Ulang lupa paingot danak,  
Manjalahi bisuk na peto"*

"Ketika kita berpisah  
Aku masih berpesan padamu J  
angan lupa menasihati anak  
Mencari ilmu yang benar"  
(Kutipan dari Sajak Willem Iskander yang berjudul MANDAILING

Perjuangan Willem Iskander sehingga dia pantas disebut sebagai seorang pelopor pendidikan di Mandailing. Beliau telah menghasilkan banyak pemimpin berikutnya, dari Sekolah Guru Kweekschool Tano Bato yang telah didirikannya.

#### **b. Tumpal Dorianus Pardede, Pengusaha dan Politisi Berdarah Batak**

T.D. Pardede, lahir pada 16 oktober 1916 di Parlombuan, Balige, wafat pada 18 November 1991 di Singapura. Seorang pengusaha Indonesia yang berdarah Batak. Beliau adalah pendiri Klub Pardedetex, Harimau Tapanuli, dan PSMS Medan. Dia menjadi salah satu pengusaha terkaya di Indonesia pada era tahun 1980-an dengan taksiran kekayaan mencapai 550 milyar rupiah.

Pardedetex merupakan salah satu klub sepak bola yang disegani pada era itu. Pardede merekrut sejumlah Bintang Timnas era tahun 1970-an, seperti Iswadi Idris, Sucipto Suntoro, Abdul Kadir, dan M. Basri. Karena Pardede

decewa dengan kondisi persepabolaan Indonesia yang penuh suap dan “main sabun”, pada awal decade 1980-an Pardedetex dibubarkan dan mundur dari kompetisi Galatama.

Pada era kepemimpinan Presiden Soekarno, T.D. Pardede pernah menjadi Menteri Koordinator Kompartimen Perindustrian Rakyat Untuk “Berdikari” dengan masa jabatan tahun 1965-1966. Selain itu, T.D. Pardede juga pernah menjadi Anggota DPR RI dengan masa jabatan 1971-1981 dari Partai PNI.

***Raja tekstil dari Medan ini mengusung semboyan “miskin belajar kaya, kaya belajar miskin” dan Walutama.***

Sekolahnya tidak tinggi tapi lini usahanya ada di mana-mana. Orang-orang suka memangginya “Ketua”, yang dalam logat Medan dilafal “Katua”, yang berarti bos. Itulah Tumpal Dorianus Pardede, yang sohor sebagai “Raja tekstil dari Medan.” Pada masa jayanya, Pardede diakui sebagai salah satu pengusaha nasional terkaya di Indonesia.

Bakat bisnis Pardede, ini memang sudah terasah sejak dini. Di masa kanak-kanak, seperti terkisah dalam *Apa dan Siapa Sejumlah orang Indonesia 1985— 1986*, Pardede suka bermain kelereng. Acapkali menang. Bahkan, sering pula

Pardede muncul di pasar, menjual kelereng yang berlebihan itu. Dengan cara itulah, bocah Pardede mendapatkan uang jajan. Sebagian uang yang sisa, disimpannya sebagai tabungan. Pada usia tujuh tahun, Pardede membagi waktunya antara sekolah, berjualan, dan belajar agama.

Falsafah yang dipegang oleh T.D. Pardede “Miskin belajar kaya, Kaya Belajar Miskin” memiliki dampak dalam gaya kepemimpinannya. Pardede memberikan rasa kasih sayang dan karakter yang kuat kepada pegawai di perusahaan-perusahaan yang dipimpinya. Pardede dengan karakter keras namun berhati lembut, melayani dan menyediakan fasilitas Pendidikan bagi anak-anak para pekerja atau pegawainya. Sehingga dengan hati yang penuh kasih tersebut, Pardede menjadi pemimpin yang disegani dan penuh kesan bagi para pegawai secara khusus dan Masyarakat secara umum.

#### **D. RANGKUMAN MATERI**

Kepemimpinan sangat berperan penting dalam suatu organisasi baik itu organisasi bisnis maupun organisasi nirlaba. Karena pemimpin merupakan sesuatu yang tidak dibawa lahir, maka dari itu system pendidikan akan membawa andil besar dalam menjawab kebutuhan pemimpin yang mengerti setiap masalah yang terjadi dan dapat memberikan kontribusi dalam penyelesaiannya. Sehingga seorang pemimpin seharusnya dapat membuka



mata dan pikiran agar setiap masalah yang berkembang dapat diatasi dengan baik. Untuk mewujudkan hal ini maka dibutuhkan seorang pemimpin untuk mau belajar tidak hanya dalam lingkup pendidikan resmi atau formal namun juga pendidikan non formal. Konsepsi mengenai kepemimpinan harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu: kekuasaan, kewibawaan, dan kepemimpinan menyatakan bahwa kepemimpinan menunjukkan proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengontrol pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain

Nilai-nilai Budaya Batak terbukti telah banyak melahirkan banyak pemimpin di Masyarakat. Gaya kepemimpinan orang-orang batak sangat khas dan sangat berbeda dengan filosofi kepemimpinan barat yang dari otak atau akal, mengalir ke ilmu pengetahuan. William Iskander dan T.D. Pardede telah memimpin di masanya dengan gaya kepemimpinan Batak dengan berpegang teguh pada filosofi *Dalihan na Tolu*.

Maka dari itu, berbagai teori kepemimpinan yang bersumber dari nilai-nilai budaya dan adat di Masyarakat harus terus diajarkan dalam kurikulum sekolah. Karena banyak pemimpin yang memiliki keteladanan yang baik, mereka memegang teguh falsafah adat dan budaya. Kepemimpinan yang yang diterapkan dengan penuh cinta kasih dari hati seorang pemimpin kepada yang dipimpin, akan menjadikan organisasi berkembang dengan baik serta tujuan organisasi dapat lebih mudah dalam mencapai tujuan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aritonang, S Jan. 2006. *Beberapa Pemikiran Menuju Dalihan Natolu*. Jakarta: Dian Utama.
- Barkema, Harry G et al. 2015. "West Meets East: New Concepts and Theories." *Academy of Management Journal* 58(2)
- Burnes, Bernard, 2004. *Management Change* ( London: Prentice Hall,)
- Chaniago, Septian.2017. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta Pusat: Lentera Ilmu Cendikia.
- Deresky, Helen,2008. *International Management* (New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Drucker, Peter. 2011. *People and Perfomance : The Best of Peter Drucke on Management*. New York: Routledge.
- Goldsmith, Marshall., Howard Morgan, & Alexande J. Ogg, 2004. *Leading Organizational Learning* (United States: Jossey-bass)
- Handoko, Hani. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Hodgetts, Richard., Fred Luthana, & Jonathan P. Doh, 2006. *International Management*, (New York: McGraw-Hill/Irwin,)
- Hutapean, Wendy Sepmady. 2021. *Filsafat dan Teori Kepemimpinan*. Malang: Ahlimedia Press.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. 1990. *Organizational Behavior and Management*. Bpi/Irwin New York.
- Maxwell, John. 1995. *Mengembangkan Kepemimpinan di dalam Diri Anda*. Jakarta: Binarupa
- Sidabutar Manganjur Marudut, Fuad Mas'ud.2016. *PERAN KEPEMIMPINAN BATAK (Studi Eksplorasi pada Ganesha Operation Medan)*. <http://ejournals1.undip.ac.id/imdexphp/d> Volume 5 Nomor 2.
- Simare-mare, Aman 2023, *Kepemimpinan etnis dan pengambilan Keputusan etnik MEDAN*, UMSU PRESS
- Willem Iskander. 1987. *Si Bulus-Bulus Si Rumbuk-Rumbuk*, a.b. Basyral Hamidy Harahap. Jakarta: Puisi Indonesia,

Willem Iskander: *Tokoh Pendidikan Yang Terlupakan* dalam  
“<http://forum.detik.com/willem-iskandar-tokoh-pendidikan-yang-terlupakan-t227278.html>” diakses Maret 2024.

Yukl, Ga .2010. *Leadership in Organizations*.

[http://files.liderancaecoaching.webnode.com/200000015\\_1f5732fb3/media-F7B-97randd-leaders-business-yukl.pdf](http://files.liderancaecoaching.webnode.com/200000015_1f5732fb3/media-F7B-97randd-leaders-business-yukl.pdf).

# STRUKTUR KEPEMIMPINAN PEMERINTAHAN DAN REFLEKSI GAYA KEPEMIMPINANNYA

---

**Hantono**

Dalam era kompleksitas politik, ekonomi, dan sosial saat ini, peran kepemimpinan pemerintahan menjadi semakin krusial dalam membentuk arah dan efektivitas suatu negara. Pemahaman mendalam terhadap struktur kepemimpinan pemerintahan dan refleksi terhadap gaya kepemimpinannya menjadi kunci untuk mengeksplorasi dinamika yang mempengaruhi pembuatan kebijakan, pelaksanaan, dan dampaknya terhadap masyarakat. Hal ini bertujuan untuk membuka tirai yang menyelubungi kompleksitas tersebut, menjelajahi bagaimana struktur organisasi pemerintahan membentuk fondasi kebijakan, sementara juga menggali refleksi gaya kepemimpinan yang menjadi katalisator keputusan strategis. Dengan meneliti struktur dan gaya kepemimpinan, kita dapat meresapi esensi bagaimana negara-negara, termasuk Indonesia, merespon dinamika global dan lokal, menghadapi tantangan, dan menciptakan peluang untuk kemajuan berkelanjutan. Oleh karena itu memperkenalkan analisis mendalam tentang "Struktur Kepemimpinan Pemerintahan dan Refleksi Gaya Kepemimpinannya," sebagai upaya untuk mengurai kompleksitas kepemimpinan pemerintahan di tengah perubahan dan tuntutan zaman.

Setiap negara membutuhkan seorang pemimpin yang cakap. Salah satu tugas seorang pemimpin adalah menjadi karakter dan mewakili timnya, namun dalam hal ini latar belakangnya adalah mewakili timnya atau bisa disebut sebagai presiden rakyat. Tentu saja negara ini membutuhkan pemimpin yang kompeten. Salah satu tugas seorang pemimpin adalah menjadi gambaran dan mewakili kelompoknya, namun dalam hal ini konteksnya adalah presiden yang mewakili kelompoknya atau bisa disebut rakyatnya. Pemimpin tidak jauh dari kata kekuasaan. Hulser berpendapat bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam proses kepengurusan terjadi pembagian kekuasaan, pembagian ini tidak sama antara pemimpin dan anggotanya. Seorang pemimpin mempunyai pengaruh terhadap anggotanya sehingga anggotanya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Untuk menjadi seorang pemimpin, seseorang harus mempunyai aspek-aspek

yang berkaitan dengan nilai, keterampilan dan gaya kepemimpinan yang baik agar anggota dapat melaksanakan dengan baik tugas yang diberikan oleh pemimpin.

Peran pemimpin pendidikan dalam menghadapi perubahan dunia pendidikan mempunyai dampak yang besar. Pemimpin pendidikan harus mampu membawa produknya ke dunia pendidikan Indonesia sebagai generasi yang memiliki daya saing tinggi dalam persaingan global serta nilai dan sikapnya sesuai dengan nilai agama dan kepribadian bangsa. Rencana pengelolaan yang dikemukakan oleh beberapa ahli menunjukkan bahwa suatu organisasi harus mempunyai orang-orang yang mempunyai kemampuan mempengaruhi, memimpin dan mengarahkan. Seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar melakukan apa yang diinginkannya.

## **A. KONTEKS KEPENTINGAN KEPEMIMPINAN PEMERINTAHAN**

### **1. Peran Sentral Kepemimpinan dalam Pemerintahan**

Peran sentral kepemimpinan dalam pemerintahan sangat penting untuk memastikan efisiensi, efektivitas, dan stabilitas dalam menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan. Sentral kepemimpinan bertanggung jawab untuk merumuskan kebijakan-kebijakan yang bersifat strategis dan menentukan arah pemerintahan. Pemimpin sentral memastikan bahwa kebijakan tersebut sejalan dengan visi, misi, dan tujuan pemerintahan.

Pemimpin adalah hal terpenting yang harus dimiliki oleh setiap organisasi atau bisnis dan juga seorang Pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk memantau, mengendalikan dan mengevaluasi kegiatan organisasi yang mempengaruhi tujuan organisasi. Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada pemimpinnya, karena pemimpin merupakan salah satu pengkonsep dan penanggung jawab utama seluruh mata rantai organisasi (Hanifah & Kamilah, 2023).

Pemimpin sentral memiliki peran penting dalam mengkoordinasikan berbagai instansi atau departemen pemerintah. Koordinasi yang baik diperlukan agar berbagai sektor dapat bekerja secara harmonis untuk mencapai tujuan nasional dan terhindar dari konflik kepentingan yang bisa menghambat pencapaian tujuan tersebut. Sentral kepemimpinan menjadi pihak yang berwenang mengarahkan pembangunan nasional agar berjalan seimbang dan merata di seluruh wilayah. Ini termasuk pembangunan ekonomi, infrastruktur, pendidikan, dan sektor-sektor lainnya untuk memastikan distribusi manfaat yang adil. Dalam situasi krisis atau keadaan darurat, sentral kepemimpinan menjadi pihak yang bertanggung jawab penuh untuk mengkoordinasikan respons pemerintah. Pemimpin sentral harus dapat

mengambil keputusan cepat dan efektif untuk menangani situasi darurat. Pemimpin sentral juga berperan sebagai wakil negara di tingkat nasional dan internasional. Mereka mewakili negara dalam forum internasional, menjaga hubungan diplomatik, dan memastikan bahwa kepentingan nasional diwakili dengan baik.

Sentral kepemimpinan memainkan peran pengawasan terhadap kinerja instansi-instansi pemerintah. Ini melibatkan penilaian terhadap pencapaian target, penggunaan anggaran, dan kepatuhan terhadap regulasi. Sentral kepemimpinan, sebagai penjaga stabilitas politik, ekonomi, dan sosial dalam negeri, memegang peran kunci dalam menghadapi dinamika yang terus berubah. Mereka harus mampu merespons tantangan-tantangan seperti fluktuasi ekonomi, perubahan politik, dan peristiwa sosial yang mungkin mempengaruhi keadaan dalam negeri. Dalam menjaga stabilitas politik, sentral kepemimpinan perlu membangun hubungan yang baik dengan berbagai pihak, termasuk partai politik, masyarakat sipil, dan kelompok-kelompok kepentingan lainnya. Di bidang ekonomi, mereka harus menerapkan kebijakan yang mendukung pertumbuhan dan distribusi ekonomi yang adil. Sementara itu, dalam konteks sosial, sentral kepemimpinan harus memastikan perlindungan hak asasi manusia, menciptakan lingkungan inklusif, dan mempromosikan kesetaraan. Dengan mengintegrasikan elemen-elemen ini, sentral kepemimpinan dapat menjadi kekuatan penggerak yang menjaga kestabilan dalam negeri, menciptakan kondisi yang kondusif bagi kemajuan berkelanjutan, dan memastikan kesejahteraan bagi seluruh masyarakat.

Peran penting pimpinan dewan menjadi kunci dalam mengelola perubahan yang terjadi dan diharapkan sangat strategis baik dalam organisasi maupun secara global. Untuk mengarahkan atau meminimalkan kegagalan dalam pemerintahan. Selain harus mengikuti dan mengarahkan seluruh peraturan perundang-undangan, pemerintah juga diberikan kebebasan untuk berkreasi dan inovatif dalam berbagai kegiatan pemerintahan, termasuk pengambilan keputusan atau pengambilan kebijakan publik (Silitonga et al., 2020).

Kepemimpinan organisasi dalam birokrasi pemerintahan dapat diartikan sebagai suatu proses dimana konsep, nilai, etika, karakter, pengetahuan dan keterampilan diterapkan pada akhir pegawai dan organisasi diarahkan agar lebih terpadu dan menguntungkan. Berdasarkan definisi tersebut, pimpinan belum dapat disebut pemimpin, mereka dapat mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuannya, sedangkan pimpinan hanya dapat memberi perintah (Arnas, 2022)

Pemimpin sentral juga diharapkan untuk memiliki pemahaman mendalam dalam manajemen sumber daya, yang mencakup keahlian dalam pengelolaan keuangan negara. Dalam hal ini, mereka perlu mengembangkan kebijakan anggaran yang bijaksana, memastikan pendapatan dan pengeluaran negara seimbang, dan menghadapi tantangan ekonomi dengan kebijakan fiskal yang tepat. Selain itu, kemampuan dalam pengambilan keputusan investasi menjadi kunci, di mana pemimpin sentral perlu mempertimbangkan proyek-proyek strategis yang mendukung pertumbuhan jangka panjang dan berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat. Alokasi sumber daya yang efisien juga menjadi aspek krusial, di mana pemimpin sentral harus mengarahkan investasi ke sektor-sektor yang memiliki dampak positif terbesar bagi pembangunan nasional. Dengan demikian, kemampuan manajemen sumber daya ini bukan hanya mencakup aspek keuangan semata, tetapi juga mencerminkan komitmen pemimpin sentral dalam menjaga stabilitas ekonomi dan memastikan pemanfaatan optimal dari sumber daya yang tersedia demi kepentingan masyarakat secara keseluruhan. Dengan memahami dan menjalankan peran-peran ini, sentral kepemimpinan dapat membantu menciptakan pemerintahan yang efektif, responsif, dan dapat dipercaya dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

## **2. Signifikansi Analisis Gaya Kepemimpinan**

Mengenai gaya kepemimpinan, dapat dikatakan baik jika gaya kepemimpinan tersebut dapat diterapkan dengan baik di kalangan pemimpin dan dapat diterima oleh para bawahannya, sehingga kinerja bawahannya tersebut dapat meningkat. Apabila kinerja dapat terlaksana dengan baik maka akan berdampak baik pula terhadap tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu gaya kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh seorang manajer. Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat harus mampu berkomunikasi dengan baik dan mampu berkolaborasi dalam tugas dan tanggung jawab.

Kepemimpinan pada hakikatnya berarti kemampuan menggerakkan, memberikan gaya kepemimpinan dan mempengaruhi orang-orang yang siap mengambil keputusan berani dalam kehidupan sehari-hari dan mengambil tindakan yang bertujuan untuk mencapai tujuan (Tarigan et al., 2020).

Analisis gaya kepemimpinan memiliki signifikansi yang besar dalam konteks organisasi dan manajemen. Analisis gaya kepemimpinan membantu dalam pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana seorang pemimpin memimpin dan memotivasi timnya. Ini melibatkan identifikasi gaya kepemimpinan utama yang diterapkan, seperti transaksional,

transformasional, demokratis, otoriter, atau gaya kombinasi. Analisis gaya kepemimpinan juga merinci ciri-ciri dan strategi kepemimpinan yang muncul dari setiap gaya. Gaya transaksional, misalnya, terfokus pada pertukaran antara pemimpin dan anggota tim, dengan penekanan pada pengendalian tugas dan pemberian imbalan. Di sisi lain, gaya transformasional menekankan inspirasi, visi, dan pengembangan potensi individu, menciptakan dampak jangka panjang yang kuat pada motivasi dan komitmen tim.

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam organisasi. Berhasil tidaknya suatu organisasi ditentukan oleh sumber daya yang tersedia dalam organisasi tersebut, selain itu faktor kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting. Peran utama manajemen adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengembangan organisasi adalah pelaksanaan perubahan yang direncanakan, yang meliputi diagnosis sistematis organisasi. Manajer harus berperan aktif dalam pengelolaan pelaksanaan usaha pengembangan organisasi. Keberhasilan usaha pengembangan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas pengelolaannya, yaitu kualitas pengelolaan, kualitas manajemen dan komitmen pimpinan manajemen puncak organisasi (Solihah & Hersugondo, 2008).

Dengan pemahaman mendalam terhadap gaya kepemimpinan, organisasi dapat mengadaptasi strategi manajemen yang sesuai dengan tujuan mereka. Pemimpin dapat mengoptimalkan kekuatan gaya kepemimpinan mereka, meminimalkan kelemahan, dan menggabungkan elemen-elemen yang relevan dari berbagai gaya untuk mencapai hasil yang diinginkan. Selain itu, analisis ini memungkinkan pemimpin untuk memahami dampak psikologis dari gaya kepemimpinan mereka terhadap motivasi, kinerja, dan kepuasan anggota tim.

Gaya demokratis mendorong partisipasi kolektif dalam pengambilan keputusan, mengakui kontribusi dari semua anggota tim. Sebaliknya, gaya otoriter melibatkan kontrol yang lebih kuat dari pemimpin, di mana keputusan diambil secara lebih mandiri. Adanya gaya kombinasi mencerminkan fleksibilitas dan kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan pendekatan mereka sesuai konteks dan kebutuhan tim.

Dengan demikian, analisis gaya kepemimpinan tidak hanya sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai panduan strategis yang memungkinkan pemimpin dan organisasi untuk berkembang secara berkelanjutan. Dengan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan tim dan tuntutan situasional, pemimpin dapat menjadi katalisator untuk perubahan positif, memberdayakan tim, dan memastikan pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Dengan menilai gaya kepemimpinan, organisasi dapat merancang program pengembangan pemimpin yang lebih efektif. Pemimpin dapat



diberikan pelatihan yang sesuai dengan gaya kepemimpinan mereka, atau mereka dapat diajak untuk mengembangkan keahlian kepemimpinan yang dibutuhkan.

### **a. Peningkatan Produktivitas dan Kinerja**

Gaya kepemimpinan yang tepat dapat berkontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja pemerintahan. Pemimpin yang mampu memotivasi dan menginspirasi anggota timnya dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Gaya kepemimpinan yang tepat bukan hanya menciptakan kondisi untuk peningkatan produktivitas, tetapi juga menginspirasi loyalitas dan dedikasi dari anggota tim (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin yang mampu merangsang motivasi intrinsik dan menginspirasi anggota timnya untuk mencapai tingkat kinerja tertinggi dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Kepercayaan yang dibangun oleh pemimpin yang efektif mendorong kolaborasi, kreativitas, dan inovasi dalam tim, menghasilkan solusi yang lebih baik dan pemecahan masalah yang lebih efisien. Selain itu, pemimpin yang memahami kebutuhan dan aspirasi individu anggota timnya dapat membimbing mereka menuju pencapaian tujuan pribadi dan profesional (Locke & Latham, 2002). Ini menciptakan rasa keterlibatan yang lebih dalam, meningkatkan retensi karyawan, dan mengurangi tingkat *turnover*. Seorang pemimpin yang memanfaatkan gaya kepemimpinan transformasional dapat menciptakan visi bersama yang memotivasi tim untuk bekerja bersama-sama dalam meraih kesuksesan jangka panjang.

Dalam lingkungan kerja yang dipimpin oleh pemimpin yang mampu memotivasi, anggota tim merasa dihargai, didukung, dan diakui atas kontribusi mereka. Ini tidak hanya meningkatkan semangat kerja tetapi juga menciptakan atmosfer positif di sekitar mereka. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang memotivasi dapat menjadi kunci untuk membentuk budaya organisasi yang dinamis, adaptif, dan berorientasi pada pencapaian prestasi bersama. Dalam jangka panjang, pemimpin yang efektif bukan hanya mencapai target organisasional, tetapi juga menciptakan lingkungan di mana setiap anggota tim merasa termotivasi untuk berkembang dan memberikan kontribusi maksimal (Pink, 2002).

### **b. Adaptasi Terhadap Perubahan**

Analisis gaya kepemimpinan membantu organisasi dalam memahami bagaimana pemimpin menghadapi perubahan. Pemimpin yang adaptif dapat membimbing tim melalui transisi dan mengelola perubahan dengan lebih efektif. Analisis gaya kepemimpinan membuka peluang bagi pemimpin dan

organisasi untuk lebih memahami bagaimana pemimpin dapat menanggapi dan mengelola perubahan. Pemimpin yang adaptif memiliki kemampuan untuk membaca dinamika perubahan, mengidentifikasi potensi hambatan, dan merancang strategi yang sesuai untuk mengatasi tantangan yang muncul. Mereka mampu berkomunikasi secara efektif tentang alasan di balik perubahan, memotivasi tim untuk menghadapi ketidakpastian, dan membimbing mereka melalui transisi. Pemimpin yang adaptif juga mampu merespons umpan balik dari anggota tim dan menyesuaikan pendekatan kepemimpinan mereka sesuai dengan perubahan kebutuhan atau dinamika tim (Yukl & Gardner, 2013).

Kemampuan ini penting dalam mengelola resistensi terhadap perubahan dan menciptakan budaya organisasi yang responsif terhadap perubahan. Selain itu, analisis gaya kepemimpinan dapat membantu organisasi mengidentifikasi pemimpin yang memiliki keterampilan adaptasi yang kuat. Hal ini dapat membimbing proses rekrutmen dan pengembangan pemimpin untuk memastikan bahwa organisasi memiliki kepemimpinan yang siap menghadapi tantangan perubahan yang mungkin muncul di masa depan.

Dengan demikian, pemimpin yang mampu menghadapi perubahan dengan kebijaksanaan dan keterampilan adaptasi dapat menjadikan perubahan sebagai peluang untuk inovasi, pertumbuhan, dan peningkatan kinerja organisasi. Analisis gaya kepemimpinan menjadi landasan bagi pemimpin untuk memimpin perubahan secara efektif, menciptakan lingkungan yang dinamis dan responsif, dan meraih keberhasilan jangka panjang dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

### **c. Pemilihan Pemimpin yang Tepat**

Dalam konteks rekrutmen dan seleksi, analisis gaya kepemimpinan dapat membantu organisasi dalam memilih pemimpin yang sesuai dengan kebutuhan dan budaya organisasi. Ini membantu menghindari ketidakcocokan antara gaya kepemimpinan dan tuntutan pekerjaan.

Dalam konteks rekrutmen dan seleksi, analisis gaya kepemimpinan menjadi alat yang sangat berharga bagi organisasi untuk memastikan bahwa pemimpin yang dipilih sesuai dengan kebutuhan dan budaya organisasi. Pemahaman mendalam tentang gaya kepemimpinan seorang calon pemimpin dapat membantu mengidentifikasi apakah mereka memiliki karakteristik dan kompetensi yang diperlukan untuk berhasil memimpin dalam lingkungan tertentu.

Pentingnya analisis gaya kepemimpinan dalam rekrutmen adalah untuk menghindari ketidakcocokan antara gaya kepemimpinan dan tuntutan pekerjaan. Misalnya, jika sebuah organisasi memiliki budaya yang sangat

kolaboratif dan demokratis, maka pemimpin yang lebih cenderung menggunakan gaya otoriter mungkin tidak sejalan dengan nilai dan praktik organisasi tersebut. Dengan demikian, analisis ini membantu memastikan bahwa pemimpin yang direkrut memiliki filosofi kepemimpinan yang konsisten dengan tujuan dan nilai organisasi.

Selain itu, pemahaman tentang gaya kepemimpinan juga dapat membantu organisasi dalam merancang program pengembangan kepemimpinan yang lebih terarah dan efektif. Hal ini memungkinkan pemimpin yang telah direkrut untuk terus mengasah keterampilan kepemimpinan mereka sesuai dengan kebutuhan dan tantangan organisasi (Schein, 2004). Dengan demikian, analisis gaya kepemimpinan tidak hanya menjadi alat seleksi, tetapi juga strategi proaktif untuk menciptakan keharmonisan antara pemimpin dan organisasi yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja dan keberlanjutan organisasi.

#### **d. Peningkatan Komunikasi**

Gaya kepemimpinan berdampak langsung pada dinamika komunikasi dalam organisasi. Pemimpin yang menerapkan gaya komunikasi yang terbuka dan inklusif cenderung menciptakan lingkungan di mana anggota tim merasa didengar dan dihargai. Sebaliknya, pemimpin dengan gaya komunikasi yang otoriter mungkin menciptakan hambatan dalam saluran komunikasi, di mana anggota tim enggan menyampaikan ide atau masukan. Gaya kepemimpinan yang mendukung komunikasi efektif dapat memotivasi tim, meningkatkan kolaborasi, dan memperkuat hubungan interpersonal di antara anggota tim. Oleh karena itu, pemahaman tentang dampak gaya kepemimpinan terhadap komunikasi sangat penting dalam membentuk budaya organisasi yang transparan dan membangun kerjasama yang efisien (Hargie & Tourish, 2009).

Selain itu, gaya kepemimpinan juga memengaruhi cara pesan-pesan organisasi disampaikan dan diterima. Pemimpin yang menerapkan gaya transformasional cenderung menginspirasi melalui narasi yang kuat dan jelas, sementara pemimpin dengan gaya transaksional mungkin lebih fokus pada aspek-aspek tugas dan tujuan spesifik. Analisis mendalam terhadap gaya kepemimpinan dan komunikasi membantu organisasi memahami dinamika interaksi antara pemimpin dan anggota tim, sehingga dapat dikembangkan strategi komunikasi yang sesuai dengan nilai dan tujuan bersama. Dengan demikian, pemilihan dan pengembangan gaya kepemimpinan yang mendukung komunikasi efektif dapat membentuk dasar yang kokoh untuk membangun hubungan kerja yang positif dan produktif di dalam organisasi.

### **Keterlibatan Karyawan**

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang mendukung dan memotivasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memberdayakan (Deci & Ryan, 2008). Melalui pendekatan ini, pemimpin membuka ruang bagi partisipasi aktif dan pengakuan terhadap kontribusi setiap karyawan. Pemimpin yang dapat memberikan dukungan moral dan menginspirasi anggota tim untuk mencapai potensi terbaik mereka tidak hanya memotivasi pegawai, tetapi juga membangun rasa keterlibatan yang kuat. Pegawai yang merasa didengar, dihargai, dan didukung oleh pemimpin akan cenderung lebih berkomitmen terhadap pekerjaan dan organisasi secara keseluruhan. Tingkat keterlibatan yang tinggi dapat menciptakan atmosfer kolaboratif di tempat kerja, meningkatkan produktivitas, dan membantu organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Selain itu, pemimpin yang mampu membangun ikatan emosional dengan timnya dapat meningkatkan tingkat loyalitas karyawan (Avolio et al., 2004). Dengan menciptakan hubungan yang kuat dan saling percaya antara pemimpin dan anggota tim, karyawan cenderung merasa terikat secara emosional pada organisasi. Kesetiaan ini menciptakan fondasi yang stabil untuk retensi karyawan, mengurangi tingkat *turnover*, dan memastikan kontinuitas dalam pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Oleh karena itu, pemimpin yang mengakui pentingnya mendukung dan memotivasi karyawan tidak hanya menciptakan tempat kerja yang sehat dan dinamis, tetapi juga membangun fondasi untuk keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang organisasi.

### **e. Membangun Budaya Organisasi**

Gaya kepemimpinan memiliki peran besar dalam membentuk budaya organisasi. Pemimpin yang mempraktikkan nilai-nilai yang diinginkan dapat membantu membentuk budaya yang mendukung pencapaian tujuan organisasi (Schein, 2004). Melalui analisis gaya kepemimpinan, organisasi dalam hal ini pemerintahan dapat mengoptimalkan potensi pemimpinnya, memperbaiki hubungan dalam tim, dan meningkatkan kinerja keseluruhan pemerintahan (Bass & Riggio, 2006). Oleh karena itu, signifikansi analisis gaya kepemimpinan tidak hanya terbatas pada tingkat individu, tetapi juga memiliki dampak yang luas pada keberhasilan dan keberlanjutan organisasi.

## **Tujuan Penulisan yaitu :**

### **1. Menyelidiki Struktur Kepemimpinan Pemerintahan**

Tujuan penulisan ini untuk menganalisis struktur kepemimpinan pemerintahan melibatkan beberapa aspek penting yaitu :

- a. untuk memberikan pemahaman mendalam tentang bagaimana kepemimpinan pemerintahan diorganisir dan dijalankan. Ini mencakup analisis terhadap peran dan tanggung jawab pemimpin utama dalam pemerintahan, struktur organisasi pemerintahan, dan dinamika hubungan antar lembaga dalam sistem pemerintahan.
- b. untuk mengidentifikasi dampak struktur kepemimpinan terhadap efisiensi dan efektivitas pemerintahan. Dengan memahami struktur kepemimpinan, penulis dapat mengevaluasi sejauh mana pemerintahan dapat mengambil keputusan dengan cepat dan merespons perubahan lingkungan dengan fleksibilitas. Analisis ini dapat membantu mengidentifikasi potensi perbaikan dan inovasi dalam struktur kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja pemerintahan.
- c. untuk memberikan wawasan tentang bagaimana struktur kepemimpinan pemerintahan dapat memengaruhi hubungan antara pemerintah dan masyarakat. Apakah struktur kepemimpinan mendukung partisipasi publik, transparansi, dan akuntabilitas pemerintah? Pertanyaan-pertanyaan semacam itu dapat membantu membuka diskusi mengenai peran pemerintah dalam memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat.
- d. untuk memberikan rekomendasi atau saran kebijakan yang dapat meningkatkan struktur kepemimpinan pemerintahan. Ini bisa mencakup saran-saran terkait reformasi organisasi, pengembangan kepemimpinan, atau perubahan kebijakan untuk meningkatkan responsivitas dan efektivitas pemerintahan.

### **2. Menganalisis Refleksi Gaya Kepemimpinan**

Tujuan penulisan ini untuk menganalisis refleksi gaya kepemimpinan melibatkan pemahaman mendalam tentang pengaruh dan kontribusi gaya kepemimpinan terhadap efektivitas pemimpin serta dinamika di lingkungan kerja. Salah satu tujuan utama adalah untuk memungkinkan pembaca memahami secara lebih baik bagaimana seorang pemimpin mengelola dan memimpin timnya, serta bagaimana gaya kepemimpinan tersebut dapat memengaruhi kinerja dan produktivitas.

Hal itu juga bertujuan untuk memberikan refleksi kritis terhadap dampak personal dan interpersonal dari gaya kepemimpinan yang diterapkan. Hal ini mencakup evaluasi terhadap keberhasilan dan tantangan yang mungkin

dihadapi oleh pemimpin, serta pemahaman mengenai peran komunikasi, motivasi, dan keterlibatan dalam mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya, tujuan analisis ini untuk melibatkan pemberian wawasan kepada pembaca tentang bagaimana refleksi terhadap gaya kepemimpinan sehingga dapat membentuk perkembangan kepemimpinan jangka panjang. Ini bisa mencakup identifikasi area pengembangan, rencana tindakan perbaikan, atau strategi pengembangan diri yang dapat diimplementasikan oleh pemimpin untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan mereka.

Penulisan makalah ini adalah sebuah usaha untuk memberikan kontribusi pemikiran baru atau pendekatan inovatif terhadap konsep kepemimpinan. Melalui refleksi mendalam, pemimpin dapat menemukan cara-cara baru untuk memimpin, menginspirasi tim, dan mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif (Bass & Riggio, 2006).

Secara keseluruhan, makalah ini bertujuan untuk memberikan wawasan mendalam tentang gaya kepemimpinan, memungkinkan refleksi kritis terhadap pengalaman kepemimpinan, dan menyajikan konsep-konsep yang dapat digunakan sebagai dasar untuk pengembangan kepemimpinan yang lebih baik di masa depan.

## **B. TEORI KEPEMIMPINAN TRADISIONAL**

Seorang pemimpin mempengaruhi interpretasi pengikutnya terhadap peristiwa, organisasi dan kegiatan untuk mencapai tujuan dan memelihara hubungan. Selain tugas utama manajer adalah mengambil keputusan, ia juga harus semangat dan memotivasi, mampu meningkatkan rasa percaya diri karyawan dalam melaksanakan tugas kerja sesuai keinginan perusahaan. Menjadi seorang pemimpin tidaklah mudah karena diperlukan keterampilan dan kemampuan tertentu untuk memenuhi peran dan tanggung jawab tersebut (Adiawaty, 2021).

### **1. Gaya Kepemimpinan Otoriter**

Gaya kepemimpinan otoriter, meskipun dapat memberikan struktur dan kejelasan dalam situasi-situasi tertentu, memiliki keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pemimpin otoriter dapat menjadi efektif dalam mengambil keputusan cepat dan mengatasi krisis, tetapi kecenderungan untuk mengabaikan partisipasi anggota tim dapat menghambat pengembangan kreativitas dan motivasi individu.

Gaya otokratis dikenal sangat keras dalam mengarahkan bawahannya dalam bekerja. Prinsip ini pada akhirnya membuat pemimpin yang berwibawa percaya bahwa setiap ide yang dihasilkannya adalah yang paling cocok untuk menjadi sesuatu yang implementasinya penting untuk mencapai tujuan organisasi (Ony, 2019).

Dalam mengambil keputusan atau dalam segala aktivitas, pemimpin otoriter sepenuhnya berada di bawah kendali pemimpinya, sehingga gaya kepemimpinan otoriter seperti ini menyebabkan kurangnya koherensi dan aktivitas yang tidak terarah (Yusria et al., 2020).

Model kepemimpinan otoriter ini juga bisa sangat berguna dalam menciptakan disiplin kerja, karena dalam model kepemimpinan otoriter biasanya yang patuh pada pemimpinya akan patuh (Wahyuni et al., 2022).

Di lingkungan yang membutuhkan ketegasan dan kendali yang kuat, gaya ini mungkin lebih sesuai. Namun, dalam konteks kerja tim kolaboratif dan proyek inovatif, pendekatan kepemimpinan yang lebih demokratis dan partisipatif mungkin lebih dihargai. Oleh karena itu, sambil mengakui kegunaan dalam situasi-situasi tertentu, penting bagi pemimpin untuk memiliki fleksibilitas dalam memilih gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan dan dinamika unik dari setiap tugas atau proyek yang dihadapi.

## **2. Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Gaya kepemimpinan memegang peranan penting dalam mempengaruhi cara kerja pegawai. Kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasi, kekuatan mental, dan kekuatan moral kreatif yang dapat membuat anggota mengubah sikapnya agar sesuai dengan keinginan pemimpin. Seorang manajer harus mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif agar karyawan dapat berprestasi dan kreatif dalam pekerjaannya. Kepemimpinan transaksional merupakan bentuk kepemimpinan yang menekankan pada pertukaran dan transaksi antara pemimpin dan anggota tim.

Manajemen transaksional menginspirasi pengikut untuk menggunakan pikiran mereka untuk melakukan apa yang diharapkan dan mendapatkan penghargaan dan promosi (Wahyuli, 2023).

Kepemimpinan transaksional adalah gaya manajemen yang berfokus pada memperjelas peran dan persyaratan karyawan serta memberikan penghargaan positif dan negatif atas kinerja karyawan tersebut (Asteri et al., 2023).

Sistem penghargaan dan hukuman memberikan pemimpin kontrol lebih besar terhadap kinerja dan membantu dalam mengukur pencapaian tujuan secara kuantitatif. Kepemimpinan transaksional dapat efektif dalam mengelola konflik dan ketidaksesuaian kinerja, karena pemimpin memiliki kontrol dan mekanisme untuk menyelesaikan masalah. Keterbatasan Kepemimpinan Transaksional. Kepemimpinan ini fokus pada penghargaan dan hukuman hal ini dapat menghambat inovasi dan kreativitas, karena anggota tim mungkin lebih berorientasi pada pencapaian target yang telah ditetapkan daripada eksplorasi ide baru.

Kepemimpinan transaksional memiliki kelebihan dan keterbatasan yang perlu dipertimbangkan. Sementara dapat efektif dalam situasi-situasi tertentu yang membutuhkan pengukuran dan kontrol yang ketat, penting untuk menyadari bahwa pendekatan ini mungkin kurang cocok untuk lingkungan kerja yang menuntut kreativitas, inovasi, dan keterlibatan emosional yang lebih mendalam. Sebagai hasilnya, pemimpin perlu menggabungkan elemen-elemen transaksional dengan pendekatan kepemimpinan lainnya untuk mencapai keseimbangan yang optimal sesuai dengan konteks dan kebutuhan tim.

## **C. PENDEKATAN MODERN DALAM KEPEMIMPINAN**

### **1. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin memperhatikan permasalahan yang dihadapi para pengikutnya, memberikan semangat dan motivasi untuk mencapai tujuan. Gaya kepemimpinan transformasional dicirikan oleh kemampuan pemimpin untuk mengekspresikan visi bersama tentang masa depan dan merangsang bawahan secara intelektual.

Menurut Burns, gaya kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada nilai-nilai dan pengikut menjadi bagian dari suatu kelompok dengan tujuan yang sama (Hutahaean, 2021).

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan perilaku seorang pemimpin; Perilaku kepemimpinan yang demikian menitikberatkan pada pola perilaku pemimpin sebagai motivasi yang meningkatkan kinerja untuk kepentingan perusahaan atau organisasi. Seorang pemimpin adalah seseorang yang menunjukkan kualitas penting kepemimpinan, termasuk ide, visi dan cita-cita, serta kemampuan untuk mempengaruhi orang dan membuat keputusan sulit. Kepemimpinan perubahan mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: Tren masa depan diperkirakan lebih menekankan pada visi dan misi masa depan dibandingkan perencanaan yang fokus pada implementasi visi. Kepemimpinan transformasional juga tidak membagi tanggung jawab, namun menghasilkan ide-ide yang memotivasi dan menginspirasi, bukan mengendalikan atau memecahkan masalah. atau tujuan (Fikri & Prastyani, 2021).

Pemimpin transformasional juga dikenal karena kemampuannya merangsang inovasi dan kreativitas di dalam tim. Mereka mendorong anggota tim untuk berpikir di luar batas dan mencari solusi yang baru dan efektif. Dengan mengembangkan iklim kerja yang mendukung eksplorasi ide, kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan di mana perubahan dianggap sebagai peluang daripada ancaman. Stimulasi intelektual yang diberikan oleh pemimpin transformasional membantu tim untuk berkembang



dan beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah. Dampak kepemimpinan transformasional tidak hanya terbatas pada tingkat individu atau tim, tetapi juga dapat dilihat dalam peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pemimpin transformasional mampu membimbing organisasi melalui perubahan yang sukses, menciptakan budaya yang mendukung inovasi, dan meningkatkan keberlanjutan jangka panjang. Dengan menanamkan nilai-nilai seperti kepercayaan, partisipasi, dan pemberdayaan, kepemimpinan transformasional menciptakan fondasi yang kokoh untuk pertumbuhan dan kesuksesan bersama dalam dunia bisnis yang dinamis.

## **2. Kepemimpinan Berbasis Nilai**

Salah satu ciri utama dari kepemimpinan berbasis nilai adalah fokus pada pembentukan hubungan yang kuat dan berkelanjutan dengan anggota tim. Pemimpin yang mengaplikasikan gaya kepemimpinan ini sering kali berusaha memahami dan mendukung kebutuhan serta aspirasi anggota tim, menciptakan iklim di mana kepercayaan dan saling penghargaan dapat berkembang. Oleh karena itu, kepemimpinan berbasis nilai tidak hanya berorientasi pada hasil dan produktivitas, tetapi juga menempatkan pentingnya kesejahteraan dan perkembangan personal anggota tim.

Manajemen berbasis nilai adalah landasan moral manajemen, keputusan dan tindakan manajer (Azmi et al., 2017).

Dalam paradigma ini, pemimpin tidak hanya mempertimbangkan aspek-aspek bisnis dan strategis, tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai yang mencerminkan integritas, tanggung jawab, dan keadilan. Kepemimpinan berbasis nilai bertujuan untuk menciptakan budaya organisasi yang mencerminkan prinsip-prinsip etis dan moral, serta memberikan contoh kepemimpinan yang menginspirasi melalui praktik-praktik yang konsisten dengan nilai-nilai yang dijunjung tinggi.

Seorang pemimpin yang mendasarkan perilakunya pada nilai-nilai inti dan menghubungkannya dengan nilai-nilai organisasi, memberikan warna positif bagi anggota organisasi terhadap persatuan untuk mencapai tujuan. Rasa kesamaan nilai-nilai yang dianut dalam organisasi meningkatkan efektivitas pengelolaannya (Sakti & Martha, 2023).

## **D. STRUKTUR KEPEMIMPINAN PEMERINTAHAN**

### **1. Sistem Organisasi Pemerintahan**

Suatu organisasi membutuhkan struktur organisasi yang mampu menciptakan kelincahan sehingga berjalan secara efektif dan efisien (Rahma, 2020).

Struktur organisasi yang terkoordinasi mempunyai batas-batas yang relatif dapat diidentifikasi dan beroperasi secara relatif terus menerus untuk mencapai tujuan atau sasaran bersama. Struktur organisasi adalah rancangan pemimpin organisasi sehingga mereka dapat menentukan harapan tentang apa yang akan dilakukan individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi (Tolandang et al., 2022).

#### **a. Birokrasi dan Pembagian Tugas**

Birokrasi merupakan lembaga yang mempunyai kapasitas besar dalam menggerakkan organisasi. Karena birokrasi diselenggarakan secara formal untuk menjalankan aktivitas rasional dalam organisasi. Birokrasi adalah suatu struktur organisasi dengan struktur, pembagian kerja dan hierarki. Dimana suatu birokrasi dijalankan oleh banyak orang dengan aturan yang jelas, prosedur yang ditetapkan, dan dipimpin oleh seseorang yang mempunyai wewenang yang melekat untuk mengeluarkan perintah yang diikuti bawahannya hanya untuk kebaikan masyarakat.

Birokrasi dan pembagian tugas adalah dua konsep yang erat terkait dalam konteks organisasi dan manajemen. Birokrasi merujuk pada struktur formal dan aturan yang ada dalam suatu organisasi, sedangkan pembagian tugas mencakup alokasi tanggung jawab dan pekerjaan diantara anggota tim. Kedua konsep ini sering diterapkan bersama-sama untuk mencapai efisiensi dan keteraturan dalam suatu lingkungan kerja.

Birokrasi mempunyai tugas pokok sebagai penyelenggara pemerintahan dan penjamin berfungsinya secara benar, sedangkan birokrasi negara sebagai pelaksana organisasi formal negara bertanggung jawab atas terlaksananya misi dan tujuan pelayanan yang memuaskan warga negara.

Secara linguistik, istilah birokrasi berasal dari bahasa Perancis yaitu biro yang berarti kantor atau meja, dan bahasa Yunani kretain yang berarti mengatur. Selain itu, arti birokrasi dalam bahasa Inggris dapat berupa “pelayanan sipil” dan kemudian juga “pelayanan publik”, “administrasi publik” atau “sektor publik”. Karena kerja birokrasi ada pada suatu jabatan organisasi formal, maka birokrasi dapat diartikan sebagai suatu jenis organisasi yang menjalankan kegiatan banyak orang dan saling mengkoordinasikan (Endah & Vestikowati, 2021).

Meskipun demikian, birokrasi dan pembagian tugas tetap menjadi elemen penting dalam manajemen organisasi modern. Dalam konteks yang tepat, struktur birokratik dengan pembagian tugas yang jelas dapat memberikan landasan yang stabil untuk operasi sehari-hari dan membantu organisasi mencapai tujuan mereka dengan efisien. Oleh karena itu, pemahaman yang baik tentang bagaimana mengintegrasikan birokrasi dan

pembagian tugas yang tepat dapat menjadi kunci untuk keberhasilan jangka panjang dalam lingkungan bisnis yang kompleks.

### **b. Hubungan Antar Lembaga Pemerintahan**

Hubungan antar lembaga pemerintahan mencerminkan jaringan dan saling ketergantungan yang kompleks dalam sistem politik suatu negara. Dalam konteks ini, lembaga-lembaga pemerintahan beroperasi dalam batas-batas tertentu sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka masing-masing, tetapi tetap terhubung dan saling memengaruhi untuk mencapai tujuan bersama. Kerangka kerja hukum dan konstitusi sering menjadi landasan yang mengatur dinamika hubungan antar lembaga, dengan pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas untuk mencegah penyalahgunaan kekuasaan.

Hubungan antar lembaga negara juga diatur dengan jelas dalam UUD 1945. Dengan demikian, UUD 1945 mengharapkan agar lembaga-lembaga negara dapat berfungsi dengan baik sesuai tugas dan wewenangnya, sehingga roda pemerintahan dapat berputar dengan lancar dan konsisten (Yusmiati, 2020).

Selain itu, hubungan antar lembaga pemerintahan juga melibatkan koordinasi dalam perumusan dan pelaksanaan kebijakan publik. Proses legislatif yang melibatkan eksekutif dan legislatif memerlukan kolaborasi dan negosiasi untuk mencapai kesepakatan yang menguntungkan masyarakat (Sabatier, 2019).

## **2. Faktor Budaya dalam Struktur Kepemimpinan**

### **a. Pengaruh Budaya dalam Pembentukan Kepemimpinan**

Budaya tidak hanya membentuk persepsi masyarakat terhadap kepemimpinan, tetapi juga membentuk keyakinan dan perilaku para pemimpin itu sendiri. Misalnya, dalam masyarakat yang mementingkan hierarki dan otoritas, kepemimpinan mungkin cenderung bersifat otoriter. Sebaliknya, di lingkungan yang mendorong partisipasi dan keterlibatan, pemimpin dapat mengadopsi gaya kepemimpinan demokratis.

Pengaruh budaya memiliki peran yang signifikan dalam pembentukan kepemimpinan, menciptakan gaya kepemimpinan yang unik dan terpengaruh oleh nilai-nilai, norma, dan tradisi suatu masyarakat. Seorang pemimpin yang sukses di satu konteks budaya mungkin perlu menyesuaikan pendekatannya ketika beroperasi di lingkungan yang memiliki norma dan nilai yang berbeda. Oleh karena itu, kesadaran dan adaptasi terhadap pengaruh budaya merupakan keterampilan kunci bagi pemimpin yang ingin berhasil dalam keragaman masyarakat global.

Gaya kepemimpinan dalam organisasi merupakan hal yang penting pada era organisasi modern yang memerlukan demokratisasi dalam pelaksanaan kerja dan pengelolaan organisasi. Akibat dari gaya manajemen yang buruk adalah menurunnya kinerja pegawai sehingga melemahkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Manajer memerlukan gaya kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan kinerja seluruh karyawan guna mencapai tujuan organisasi (Mulang, 2022).

## **b. Penyesuaian Kepemimpinan dengan Nilai-Nilai Lokal**

Nilai-nilai lokal mencerminkan kearifan dan norma-norma yang dianut oleh suatu masyarakat, dan pemimpin yang mampu memahami serta menghargai nilai-nilai ini dapat membangun hubungan yang lebih baik dengan anggota tim dan pemangku kepentingan lainnya. Penyesuaian ini melibatkan kemampuan pemimpin untuk memahami konteks budaya, norma etika, dan ekspektasi sosial di wilayah atau komunitas tempat mereka memimpin.

Kepemimpinan sebagai titik pusat proses-proses kelompok (*Leadership as a focus of group processes*). Kepemimpinan adalah suatu kepribadian yang mempunyai pengaruh (*Leadership as personality and its effects*). Kepemimpinan adalah seni untuk menciptakan kesesuaian faham atau kesediaan, kesepakatan (*leadership as the art of inducing compliance*) (Hidayat, 2021).

Pentingnya penyesuaian kepemimpinan dengan nilai-nilai lokal terletak pada kemampuan pemimpin untuk membangun kepercayaan dan keterlibatan dalam lingkungan yang lebih luas. Pemimpin yang dapat menggabungkan nilai-nilai lokal dalam praktik kepemimpinan mereka cenderung lebih diterima oleh masyarakat dan lebih mampu memotivasi anggota tim. Selain itu, penyesuaian ini juga dapat membantu mengurangi potensi konflik budaya, membangun solidaritas, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif.

## **E. TANTANGAN DAN PELUANG DALAM KEPEMIMPINAN PEMERINTAHAN**

### **1. Tantangan Terkini dalam Struktur Kepemimpinan**

Perkembangan jaman yang semakin cepat membuat masyarakat mau tidak mau harus mengikuti perkembangan ini sebagai hukum hutan, dimana yang lemah akan kalah. Ini adalah kata-kata yang tepat untuk digunakan pada zaman ini. Selain membangun organisasi, negara juga harus mengendalikan pembangunan dengan mengembangkan pola pikir masyarakatnya.

### **a. Teknologi dan Kepemimpinan**

Perubahan Cepat dalam Teknologi. Perkembangan teknologi yang cepat, seperti kecerdasan buatan, analitika data, dan teknologi *cloud*, menciptakan tekanan pada pemimpin untuk terus memahami, mengadopsi, dan mengintegrasikan teknologi baru ke dalam strategi dan operasi organisasi mereka. Pemimpin perlu memahami dampak teknologi terhadap bisnis dan memimpin organisasi melalui transformasi digital.

Peran kepemimpinan dalam pelaksanaan transformasi digital pada implementasi perubahan digital dalam administrasi publik mutlak diperlukan. Manajemen merupakan hal penting dalam penerapan penggunaan teknologi di era industri 4.0. Di era digital, para pemimpin harus memiliki fleksibilitas digital dan emosional yang tinggi untuk beroperasi dalam lingkungan yang tidak pasti dan kompleks. Para pemimpin pengambilan keputusan dan inovasi yang efektif saat ini beroperasi dalam siklus pembelajaran yang cepat (Tulungen et al., 2022).

Konsep kepemimpinan teknologi berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang melibatkan integrasi pemimpin teknologi ke dalam manajemen organisasinya. Konsep ini mewujudkan perlunya jenis kepemimpinan yang diperlukan untuk menjawab tantangan manajemen di abad ke-21, ketika para manajer menghadapi permasalahan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang berkembang lebih cepat dibandingkan ilmu-ilmu lainnya. Teknologi informasi dan komunikasi menjamin kecepatan, kenyamanan, efisiensi dan efektivitas dalam pekerjaan sehari-hari. Manajer yang dapat mengintegrasikan pengembangan ini ke dalam pekerjaannya akan menghasilkan kuantitas dan kualitas yang optimal (Dasmo et al., 2021).

### **b. Kepemimpinan dalam Krisis**

Dunia sedang menghadapi berbagai krisis multidimensi. Salah satu krisis yang paling mendasar adalah krisis kepemimpinan baik di tingkat nasional maupun global. Menurut studi yang dilakukan oleh *Global Leadership Forecast*, hanya 11% organisasi yang memiliki kursi kepemimpinan yang kuat; terendah dalam 10 tahun terakhir (Akbari, 2022).

Pemulihan dan Pembangunan Kembali. Setelah krisis mereda, pemimpin dihadapkan pada tantangan untuk merancang strategi pemulihan dan pembangunan kembali. Hal ini melibatkan perencanaan jangka panjang untuk membangun kembali kepercayaan pemangku kepentingan, memperbaiki reputasi, dan memastikan kelangsungan organisasi.

Tantangan terkini dalam struktur kepemimpinan dalam krisis melibatkan kemampuan pemimpin untuk mengelola ketidakpastian, merespons perubahan dengan cepat, dan memimpin tim melalui situasi yang sulit (Yukl & Gardner, 2013).

## **2. Peluang untuk Peningkatan Efektivitas Kepemimpinan**

### **a. Pengembangan Kepemimpinan Berkelanjutan**

Pengembangan kepemimpinan berkelanjutan melibatkan peningkatan efektivitas kepemimpinan dengan fokus pada keberlanjutan jangka panjang, dampak positif terhadap lingkungan, dan pengelolaan sumber daya secara bertanggung jawab. Ketika berbicara mengenai kepemimpinan berkelanjutan maka akan berbicara juga mengenai perspektif yang luas dengan tujuan menghasilkan pemimpin keberlanjutan dalam hal ini bukan mengartikan dalam arti ekologi, namun lebih kepada pemimpin yang mampu menanamkan nilai yang baik kepada sebuah organisasi dalam jangka panjang untuk pencapaian tujuan dengan tetap menjaga stabilitas dan konsistensi.

Kepemimpinan berkelanjutan adalah seorang pemimpin yang berpikir jangka panjang dalam mengambil keputusan, membangun karyawan yang kompeten, dekat, aktif dan berharga yang akan menjalankan organisasi dalam jangka panjang (Putri et al., 2021).

Pemberdayaan Tim untuk Inovasi Berkelanjutan. Mendorong pemimpin untuk memberdayakan tim mereka dalam menciptakan solusi inovatif yang berkelanjutan. Ini dapat melibatkan dorongan untuk berpartisipasi dalam proyek-proyek inovatif, seperti pengurangan limbah, efisiensi energi, atau strategi bisnis berkelanjutan.

Pengukuran Kinerja Berkelanjutan. Mengembangkan metrik dan *Key Performance Indicators* (KPI) yang mencakup dimensi berkelanjutan, sehingga pemimpin dapat mengukur dampak positif yang dihasilkan oleh keputusan dan tindakan mereka terhadap aspek sosial, lingkungan, dan ekonomi.

Dengan mengambil peluang-peluang ini, pemimpin dapat membentuk organisasi yang tidak hanya sukses dari segi finansial, tetapi juga memberikan kontribusi positif terhadap masyarakat dan lingkungan secara berkelanjutan. Ini menciptakan dampak positif jangka panjang dan membantu mendorong perubahan menuju praktik bisnis yang lebih berkelanjutan.

### **b. Pemberdayaan Kepemimpinan Perempuan**

Peran kepemimpinan perempuan sebenarnya bukan sesuatu yang aneh. Dari sudut pandang kesetaraan gender dapat dimaknai, laki-laki dan perempuan mempunyai persamaan kondisi untuk memperoleh kesempatan dan hak sebagai manusia, sehingga mampu berperan dan berpartisipasi

dalam kegiatan politik, hukum, ekonomi, sosial budaya, pendidikan, pertahanan, dan keamanan nasional (hankamna) serta menikmati hasil pembangunan secara merata.

Kepemimpinan perempuan dalam jabatan publik dapat diartikan sebagai serangkaian perilaku yang dilakukan perempuan sesuai dengan posisinya dalam jabatan publik. Dalam kepemimpinan, perempuan tidak jauh berbeda dengan laki-laki, perempuan juga mempunyai kecerdasan dan kekuatan untuk menetap di tempat kerja, di rumah, dan di masyarakat sekitar (Afriani, 2021).

Kepemimpinan perempuan merupakan isu publik yang selalu dibicarakan. Peningkatan peran perempuan bukanlah suatu tren, apalagi fenomena baru, seperti yang dikatakan sebagian orang. Perempuan telah menjadi pemimpin pemerintahan sejak abad ke-15. Kepemimpinan perempuan mulai bangkit dari tidur panjangnya ketika para aktivis feminis mengangkat isu hak asasi manusia dan kesetaraan gender. Perkembangan perempuan semakin terlihat pada abad ke-21 (Anwar & Yusuf, 2023).

## F. SISTEM PEMERINTAHAN DARI MASA KE MASA

Indonesia sebagai suatu negara yang independen memiliki suatu sistem yang digunakan untuk mengelola negaranya, sistem ini dikenal dengan sistem pemerintahan Indonesia. Dalam pertumbuhan dan perkembangan sejarah ketatanegaraan, Indonesia telah mengalami beberapa perubahan dalam sistem pemerintahan sesuai dengan situasi dan kondisi zaman.



### 1. Kepemimpinan Orde Lama

Masa orde lama (1966-1998) diwarnai dengan pemerintahan otoriter dan pembatasan kebebasan politik. Meskipun terdapat stabilitas politik dan pembangunan ekonomi, demokrasi masih terbatas dan partisipasi masyarakat juga terbatas. Pemerintah mengendalikan media, partai politik,

dan organisasi masyarakat sipil yang melakukan evaluasi terhadap pemerintah. Belakangan, ketidakpuasan masyarakat terhadap kurangnya kebebasan politik menyebabkan tuntutan reformasi yang mengubah arah demokrasi Indonesia. (Nurbaity et al., 2023).

Sistem pendidikan pada masa Orde Lama masih banyak dipengaruhi oleh kondisi politik negara Indonesia saat itu yang didominasi oleh tokoh-tokoh nasionalis. Oleh karena itu, banyak terjadi peristiwa yang menyebabkan ketidakstabilan pemerintahan saat itu. Salah satunya adalah sistem parlementer, dimana banyak partai politik saling berebut kekuasaan, sehingga sistem parlementer sulit untuk bekerjasama dalam perencanaan sistem pendidikan nasional. Belakangan, Sukarno membubarkan parlemen melalui keputusan presiden dan mengembalikan UUD 1945 untuk menstabilkan kondisi politik yang berdampak besar pada sektor pendidikan saat itu (Kurnia & Hudaidah, 2021).

Kebijakan pendidikan yang dilakukan pemerintah tidak lepas dari kondisi dan situasi politik negara yang dilakukan oleh kekuatan-kekuatan sosial yang ingin menguasai pemerintah. Faktanya, studi kebijakan pendidikan fokus pada peran negara dalam pendidikan untuk lebih menjelaskan asumsi dan maksud dari berbagai strategi perubahan pendidikan di masyarakat (Hoddin, 2020).

Pendidikan pada masa orde lama dimulai dengan Proklamasi Kemerdekaan berdasarkan Pancasila yang merupakan falsafah negara. Meskipun hal ini masih dalam tahap pendefinisian karena belum dijelaskan bagaimana membangun landasan pada setiap pembelajaran. Sesuai dengan dinamika perjalanan sejarah bangsa sejak deklarasi hingga saat ini. Sejarah pendidikan Indonesia sejak masa orde lama kronologis ditandai dengan peristiwa-peristiwa penting dan tonggak sejarah, yaitu periode 1945-1950 dan 1950-1966. Pada periode 1945-1950, sistem pendidikan tetap berjalan seperti pada zaman Jepang, sedangkan kurikulum umumnya sama dan bahasa Indonesia ditetapkan sebagai bahasa pengantar di sekolah (Fadli & Kumalasari, 2019).

## **2. Kepemimpinan Orde Baru**

Jenderal TNI H.M. Soeharto adalah presiden kedua Indonesia, menjabat dari tahun 1967 hingga 1998 setelah Sukarno. Di dunia internasional, khususnya di negara-negara Barat, Soeharto sering disebut sebagai "Jenderal Tersenyum" karena wajahnya yang selalu tersenyum dan ramah. Meskipun demikian, para penentangannya sering menyebutnya otoriter karena banyak konflik yang berbeda. Sebelum menjadi presiden, Soeharto adalah seorang pemimpin militer pada masa Hindia Belanda dan Kekaisaran Jepang, dan



pangkat terakhirnya adalah mayor jenderal. Pasca Gerakan 30 September 1965, Soeharto melakukan operasi pengawasan dan pengamanan atas perintah Presiden Soekarno, salah satunya ia menumpas Gerakan 30 September dan menyatakan PKI sebagai organisasi terlarang. Berbagai kontroversi menyebutkan antara 100.000 hingga 2 juta orang tewas dalam operasi tersebut, namun jumlah tersebut patut dipertanyakan karena banyaknya korban Gerakan 30 September.(Regita, 2024)

Orde baru berlaku pada tahun 1968 hingga tahun 1998 dan dapat dikatakan merupakan masa pembangunan nasional. Di bidang pendidikan, khususnya pengembangan pendidikan dasar, terjadi lompatan yang sangat penting dengan adanya arahan presiden tentang pendidikan dasar (Inpres). Namun sangat disayangkan implementasi Inpres ini hanya bersifat kuantitatif tanpa diimbangi dengan peningkatan kualitas. Saat ini yang terpenting adalah menghasilkan lulusan terdidik sebanyak-banyaknya, tanpa memperhatikan kualitas pengajaran dan hasil pendidikan. Pada masa dispensasi baru, selalu terjadi perubahan kurikulum hampir setiap dekade, seperti misalnya kurikulum 1968, 1975, 1984 dan terakhir kurikulum 1994. Tentu saja perubahan kurikulum tersebut juga menyebabkan perubahan tujuan sistem pembelajaran dan pendidikan, Orde Baru tidak bersifat universal seperti Orde Lama, pendidikan Orde Lama sebagai bentuk penafsiran pasca kemerdekaan yang terkendali, pada masa Soekarno . kekuasaan memberikan ruang kosong yang cukup bagi pendidikan(Safei & Hudaidah, 2020).

### **3. Kepemimpinan Presiden BJ Habibie**

Kepemimpinan yang sukses membutuhkan kemampuan untuk mengubah visi atau teori menjadi kenyataan. Semakin suatu visi atau teori direalisasikan, maka semakin efektif pula pengelolaan diterapkan. Bacharuddin Jusuf (BJ) Habibie jelas merupakan sosok yang penuh kesuksesan dan tonggak sejarah berkat implementasi visi dan teorinya. Sosok multidimensi yang meninggal dunia dalam usia 83 tahun di RSPAD Gatot Soebroto Jakarta, Rabu (11/9) ini, meninggalkan banyak jejak kepemimpinan. Tak hanya menjadi presiden ketiga RI, namun pria kelahiran Parepar, Sulawesi Selatan, 25 Juni 1936 ini meninggalkan banyak inspirasi untuk ditiru sepanjang hidupnya. Sebagai ilmuwan penerbangan, BJ Habibie adalah orang pertama tidak hanya di Indonesia, tapi juga di dunia, yang mampu menunjukkan cara menghitung gejala perambatan retakan acak atau biasa disebut *random crack propagation* pada sayap pesawat terbang, atom (Regita, 2024).

#### **4. Kepemimpinan Presiden KH. Abdurrahman Wahid**

H. Abdurrahman Wahid (lahir Abdurrahman ad-Dakhil; 7 September 1940 – 30 Desember 2009), yang dikenal sebagai Gus Dur, adalah seorang tokoh Islam dan pemimpin politik Indonesia yang menjadi Presiden Indonesia keempat dari tahun 1999 hingga 2001. Kepemimpinan karismatik-transformasional gaya Gus Dur, dimana Gus Dur menonjolkan sikap kharismaniknya dalam mengambil keputusan, namun tanpa kekerasan dan tekanan militer (Regita, 2024).

Sejak K.H. Abdurrahman Wahid menjadi presiden yang banyak melakukan perubahan mendasar terhadap peran TNI baik di kancah sosial maupun politik. Ia secara profesional memposisikan tentara sebagai kekuatan pertahanan dan keamanan negara. K. H. Abdurrahman Wahid adalah orang yang berpegang pada prinsipnya, dan prinsip tersebut didasarkan bukan pada pemahamannya tentang Islam liberal, yaitu pemahamannya yang menekankan pada belas kasihan, pengampunan, cinta kepada Tuhan dan kewajiban kita untuk mengikuti sifat-sifat tersebut dalam kehidupan sehari-hari khususnya dalam kehidupan beragama. Perubahan yang dilakukan oleh Presiden Abdurrahman Wahid itu menyangkut penghapusan Kementerian Sosial dan Kementerian Penerangan. Penghapusan kedua departemen ini ternyata menuai kontroversi, karena pada masa pemerintahan Soeharto, Kementerian Penerangan menjadi corong pemerintah, dan Kementerian Sosial menjadi departemen yang menangani masalah sosial. Abdurrahman Wahid terus menghapuskan kedua bagian tersebut, meskipun belakangan. Pada masa pemerintahan Abdurrahman Wahid, kepercayaan Konghucu diakui sebagai salah satu agama resmi di Indonesia. Konfusianisme adalah kepercayaan yang tersebar luas di kalangan etnis Tionghoa. Pada masa pemerintahan Soeharto, agama Konghucu belum diakui sebagai agama resmi di Indonesia. Kelemahan Abdurrahman Wahid terutama disebabkan oleh kekurangan fisik dan gaya kepemimpinannya yang berdasarkan tradisi pesantren (Nurhuda & Agesti, 2021).

#### **5. Kepemimpinan Presiden Megawati Soekarnoputri**

Prof. Dr. Hj Diah Permata Megawati Setiawati Soekarnoputri adalah Presiden Indonesia kelima yang menjabat sejak 23 Juli 2001 hingga 20 Oktober 2004. Megawati Soekarno Putri meneruskan kepemimpinan Presiden Abdurrahman Wahid yang terhenti di tengah jalan. Megawati menekankan kepemimpinan budaya Timur dalam pemerintahannya. Megawati adalah pemimpin yang berkarakter kuat. Tidak mudah untuk dipengaruhi oleh seseorang jika tidak sesuai dengan pikiran dan hati nuraninya dengan cita-cita Negara Kesatuan Republik Indonesia. Menurutnya,

visi dan misi para pemimpin bangsa ini tidak lain adalah visi dan misi yang disebutkan dalam pembukaan UUD 1945 (Regita, 2024).

Selama kepemimpinannya, Megawati banyak menorehkan prestasi bagi negara dan rakyat. Hal ini terlihat dari hasil kerja keras Megawati pada beberapa karya yang dihasilkan Megawati adalah sebagai berikut:

- a. Stabilisasi kondisi politik, hukum, dan keamanan  
Kondisi politik, hukum, dan keamanan Indonesia (polhukam) sedang bermasalah  
1998-2001, Megawati yang menjabat sebagai Presiden RI mulai agresif melakukan perbaikan dan kondisi kembali stabil .
- b. Memberantas korupsi  
Pada masa kepemimpinan Megawati, ia membentuk lembaga negara independen, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), yang bertugas memberantas segala praktik korupsi yang merugikan keuangan negara.
- c. Memperbaiki perekonomian Indonesia  
Kondisi perekonomian Indonesia belum membaik. sejak jatuhnya rezim baru. Dengan berakhirnya pemerintahan Megawati, kondisi perekonomian mulai membaik. Perbankan bangkit kembali, terbukti dengan berakhirnya BPPN pada bulan Februari 2004. Oleh karena itu, perbankan nasional terus berkembang hingga saat ini.
- d. Mengoptimalkan Peran Parlemen  
Pada masa Megawati menjabat Presiden Republik Indonesia, kondisi legislatif dianggap mendukung fungsi legislasinya, sehingga banyak undang-undang yang disahkan di bawah kepemimpinan Megawati dibandingkan pemerintahan lain pada saat itu (Abdurrahman, 2021).

## **6. Kepemimpinan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono**

Ini adalah gaya kepemimpinan yang cocok untuk era demokrasi. Presiden SBY juga menegaskan, dirinya cenderung mengalah, lebih memilih kompromi dan konsensus karena SBY tidak ingin kepemimpinannya menjadi otoriter. Pemimpin demokratis SBY selalu mengajak beberapa bawahannya untuk mengambil keputusan, namun keputusan tetap ada di tangannya. SBY adalah tipe pemimpin yang berhati-hati dan berpikir matang sebelum mengambil keputusan. Prestasi penting pada masa kepemimpinan SBY adalah keberhasilan membersihkan perbatasan laut Indonesia dengan dua negara sahabat, Singapura dan Filipina (Regita, 2024).

Di bidang pendidikan, pemerintahan SBY merumuskan beberapa kebijakan untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia dengan melaksanakan amanat konstitusi (1945) minimal 20% anggaran pendidikan APBN dan APBD. Wajib belajar 12 tahun dan peningkatan mutu pendidikan

merupakan program yang dicanangkan. Selain itu, SBY juga meluncurkan program beasiswa bagi siswa dari keluarga miskin melalui Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Tujuan dari program Bantuan Operasional Sekolah (BOS) adalah memberikan dukungan keuangan kepada sekolah agar mereka dapat membebaskan biaya siswa, sekaligus memberikan layanan pendidikan berkualitas kepada masyarakat. Program Sertifikasi Pendidik juga dilaksanakan untuk meningkatkan standar guru Indonesia serta meningkatkan profesionalisme dan tingkat pendidikan guru Indonesia. Selain itu, terdapat hibah dan beasiswa bagi pelajar dan kegiatan pendidikan, seperti Beasiswa Siswa Miskin (BSM) dan Bantuan Operasional Pendidikan (BOP) (Kurnia et al., 2023).

## 7. Kepemimpinan Presiden Joko Widodo

Joko Widodo atau yang dikenal dengan nama Jokowi yang bernama lengkap Ir. H.Joko Widodo. Ia lahir di Surakarta, Jawa Tengah pada tanggal 21 Juni 1961. Masa kepemimpinan Jokowi dimulai pada tanggal 20 Oktober 2014 hingga saat ini. Gaya kepemimpinan Presiden Jokowi ada tiga gaya kepemimpinan Jokowi, yang pertama adalah partisipatif yaitu selalu berpartisipasi atau berkomunikasi dengan anggota dalam mengambil keputusan atau kegiatan, seperti *blue juice* yang sering dilakukannya. Kedua, beliau karismatik, di mana Jokowi bisa menyelesaikan permasalahan yang bisa menarik perhatian orang lain. Yang ketiga adalah transnasional, yang mengukur sejauh mana hubungan antara anggota dan pemimpinnya (Regita, 2024).

Sejak masa pemerintahan Presiden Jokowi dan Wakil Presiden Jusuf Kalla (2014-2019), penyusunan laporan tahunan sudah menjadi tradisi baru untuk mengkomunikasikan berbagai program dan prestasi pemerintah kepada masyarakat. Laporan ini memberikan kesempatan bagi seluruh pemangku kepentingan yang ingin mengetahui lebih dalam\program pemerintah - yang\termasuk visi dan misi Presiden. Sehingga menjadi bagian dari rencana pembangunan nasional dan dilaksanakan oleh seluruh kementerian dan lembaga. Periode kedua kepemimpinan Presiden Jokowi, bersama Wakil Presiden K.H. Ma'ruf Amin (2019-2024), Di bidang ekonomi, prioritasnya adalah usaha mikro, kecil, menengah, dan koperasi yang akan didorong melalui transformasi digital. Juga kartu pekerjaan awal yang memprediksi pengangguran baru dan PHK. Dalam jangka panjang, UU Cipta Kerja akan diterapkan yang bertujuan untuk mencegah pengangguran semakin meningkat dengan menciptakan lapangan kerja. Program infrastruktur dan energi tetap berkelanjutan dibandingkan periode sebelumnya, dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap kesejahteraan manusia dan

perekonomian. Pertumbuhan Ada pula yang terpaksa menunda jadwal, termasuk perpindahan ke Ibu Kota Baru, meski masih menjadi agenda, namun malah menambah proyek padat karya (Cabui, 2022).

## **G. RANGKUMAN MATERI**

Sesuai dengan penjelasan yang sudah disampaikan menyatakan bahwa terdapat beberapa poin yang menjadi kesimpulan utama topik yang dibahas

1. Pentingnya peran sentral kepemimpinan dalam pemerintahan dan menyoroti signifikansi analisis gaya kepemimpinan. Dengan tujuan menyelidiki struktur kepemimpinan pemerintahan dan menganalisis refleksi gaya kepemimpinan, makalah ini membedah teori kepemimpinan tradisional dan pendekatan modern dalam konteks pemerintahan dengan menguraikan struktur kepemimpinan pemerintahan, makalah ini memfokuskan pada sistem organisasi pemerintahan, birokrasi, pembagian tugas, dan hubungan antar lembaga pemerintahan. Faktor budaya juga diungkapkan sebagai elemen penting dalam membentuk kepemimpinan, dengan penekanan pada pengaruh budaya dalam pembentukan kepemimpinan dan penyesuaian kepemimpinan dengan nilai-nilai lokal.
2. Refleksi gaya kepemimpinan, baik tradisional maupun modern, dianalisis melalui sudut pandang historis dan transformasional dalam konteks global. Studi kasus tentang implikasi gaya kepemimpinan di negara-negara terpilih, dengan perbandingan di negara Indonesia, Arab Saudi, dan Iran, memberikan wawasan tentang variasi dan pembelajaran yang dapat diambil dari pengalaman mereka.
3. Tantangan terkini dalam struktur kepemimpinan, termasuk dampak teknologi dan kepemimpinan dalam krisis. Namun, sekaligus memberikan pandangan terhadap peluang untuk peningkatan efektivitas kepemimpinan, seperti pengembangan kepemimpinan berkelanjutan dan pemberdayaan kepemimpinan perempuan.
4. Mampu memberikan pemahaman mendalam tentang konsep kepemimpinan dalam konteks pemerintahan, membuka ruang untuk refleksi, perbandingan, dan pemikiran tentang tantangan serta peluang yang dihadapi oleh kepemimpinan pemerintahan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, M. N. (2021). Analisis Kepemimpinan Megawati Soekarno Putri. *Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, June*.
- Adiawaty, S. (2021). Dimensi Dan Indikator Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Yang Mempengaruhi Pemberdayaan. *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 23(3), 350–356. <https://doi.org/10.55886/esensi.v23i3.217>
- Afriani. (2021). Kepemimpinan Perempuan Dalam Jabatan Publik (Studi Kasus Pada Kantor Kecamatan Pangkajene, Kabupaten Pangkajene Dan Kepulauan). *Universitas Muhammadiyah Makassar*, 2(July), 89.
- Anwar, K., & Yusuf, H. (2023). Gaya Kepemimpinan Perempuan dalam Proses Kemajuan Pembangunan di desa. *Jurnal Strategi Dan Bisnis*, Vol. 11,(1), 29–40.
- Arnas. (2022). Peran Kepemimpinan Dalam Birokrasi Pemerintahan Kampus Sulawesi Selatan. *Pallangga Praja*, 4(1), 79–88.
- Asteri, K., Fajriah, Y., & Idris, R. (2023). Literature Review On The Impact Of Self- Assessment System On Compliance Levels of Small and Medium Enterprises: Case Study- Van Sales Company. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24(3), 1–15.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Azmi, Kartikowati, S., & Sudirman. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Berbasis Nilai Dan Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Di Smp Negeri Di Kecamatan Salo Kabupaten Kampar. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(1), 10–17.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership Second Edition*.
- Cabui, C. E. (2022). Refleksi Kinerja Pemerintahan Presiden Jokowi Selama Tiga Tahun Pada Periode Kedua Pemerintahan. *Jurnal Adhikari*, 1(4), 221–225. <https://doi.org/10.53968/ja.v1i4.51>
- Dasmo, D., Notosudjono, D., Sunardi, O., & Binoardi, H. (2021). Analisis Indikator Kepemimpinan Teknologi Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Implementasi Teknologi Abad 21. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(2), 240. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v5i2.24095>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Endah, K., & Vestikowati, E. (2021). Birokrasi Pemerintahan Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik. *Jurnal Moderat*, 7(3), 648.
- Fadli, M. R., & Kumalasari, D. (2019). Sistem Pendidikan Indonesia Pada Masa Orde Lama (Periode 1945-1966). *Agastya: Jurnal Sejarah Dan Pembelajarannya*, 9(2), 157. <https://doi.org/10.25273/ajsp.v9i2.4168>
- Fikri, H., & Prastyani, D. (2021). Gaya Kepemimpinan Transformasional Masa Pandemi Covid 19: Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Motivasi. *PUBLIKA Jurnal Administrasi Publik*, 10(2), 8–20. <https://doi.org/10.47007/publika.v10i2.4820>
- Hanifah, L., & Kamilah, K. (2023). Peran Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 4(4), 982–990. <https://doi.org/10.47467/elmal.v4i4.2369>
- Hargie, O., & Tourish, D. (2009). Auditing Organizational Communication. In *Auditing Organizational Communication*. <https://doi.org/10.4324/9780203883990>
- Hidayat, S. (2021). Implikasi dan Konsekuensi Nilai-Nilai Local Wisdom (Kearifan Lokal) dalam Kepemimpinan di Era Globalisasi. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(10), 2113–2122.
- Hoddin, M. S. (2020). Dinamika Politik Pendidikan Islam Di Indonesia; Studi Kebijakan Pendidikan Islam Pada Masa Pra-Kemerdekaan hingga Reformasi. *Jurnal Ilmiah Iqra'*, 14(1), 15. <https://doi.org/10.30984/jii.v14i1.1035>
- Hutahaean, D. W. S. (2021). *Filsafat dan Teori Kepemimpinan* (pp. 1–130).
- Kurnia, H., & Hudaidah, H. (2021). Kebijakan Pemerintah Terhadap Kondisi Pendidikan di Indonesia Pada Masa Orde Lama (Periode 1945 – 1966). *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(3), 839–846. <https://edukatif.org/index.php/edukatif/article/view/448>
- Kurnia, Pebryanti, A. P., Rahmadini, A., Safira, N., & Hidayati, S. (2023). Masa Kepemimpinan Susilo Bambang Yudhoyono: Faktor Rakyat Indonesia Memilih Kembali Pada Periode Ke-2. *Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(6), 401–413. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8126777>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Mulang, H. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Pegawai. *Jurnal Mirai Manajemen*, 7(1), 352–369.

- Nurbaity, S., Fandana, R., Hadis, J. I., Ushuluddin, F., Uin, A., Maulana, S., & Banten, H. (2023). Perkembangan Demokrasi Di Indonesia Dari Masa ke Masa. *OSF Preprints*, 1–6.
- Nurhuda, A., & Agesti, Y. Z. (2021). Masa Pemerintahan Abdurrahman Wahid (1999-2001). *Tarikhuna: Journal of History and History Education*, 4(1), 113–123. <https://doi.org/10.15548/thje.v3i1.2949>
- Ony, J. G. (2019). Kepemimpinan Otokratis Dalam Capaian Kinerja Bisnis ((Studi Pada Industri Kecil dan Menengah Kuliner Khas Palembang). In *Seminar Dan Konferensi Nasional IDEC., 2014*, 2–3. <https://idec.ft.uns.ac.id/wp-content/uploads/2019/05/ID066.pdf>
- Pink, D. H. (2002). *Drive : The Surprising Truth About What Motivates Us*.
- Putri, M. R. A., Kismartini, K., & ... (2021). Kepemimpinan Berkelanjutan Dalam Revitalisasi Kota Lama Semarang Tahap 1. *Journal of Public Policy* .... <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jppmr/article/view/31196%0A> <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jppmr/article/viewFile/31196/25558>
- Rahma, N. M. (2020). Struktur Organisasi Pasca Kebijakan Penghapusan Eselon III-IV: Studi Kasus PDDI LIPI. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 17(2), 255–272. <https://doi.org/10.31113/jia.v17i2.607>
- Regita, S. B. (2024). *Kepemimpinan Indonesia dari Masa ke Masa*.
- Sabatier, P. A. (2019). Theories of the Policy Process. In *Theories of the Policy Process*. <https://doi.org/10.4324/9780367274689-3>
- Safei, & Hudaidah. (2020). Sistem Pendidikan Umum Pada Masa Orde Baru (1968-1998). *Jurnal Humanitas: Katalisator Perubahan Dan Inovator Pendidikan*, 7(1), 1–13. <https://doi.org/10.29408/jhm.v7i1.3253>
- Sakti, F., & Martha, A. (2023). Kepemimpinan Berbasis Nilai. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 30763–30766.
- Schein, E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership. *Published by Jossey-Bass A Wiley Imprin*, 1–198. <https://doi.org/10.12968/indn.2006.1.4.73618>
- Silitonga, J. T. ., Utama, L. S., & Yuliani, D. P. (2020). Kepemimpinan Pemerintahan Dalam Penerapan Diskresi Inovasi Daerah. *Tim Penerbit Amerta Media*.
- Soliha, E., & Hersugondo. (2008). Kepemimpinan yang Efektif dan Perubahan Organisasi. *Fokus Ekonomi*, 7(2), 83–93. <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=110046&val=550>
- Tarigan, J., Laia, A., & Efriadi, A. (2020). Analisis Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Cipta Mandiri Agung Jaya Medan.



- Jurnal Global Manajemen*, 9(1), 20–31.  
<http://jurnal.darmaagung.ac.id/index.php/global/article/view/609%0A>  
<http://jurnal.darmaagung.ac.id/index.php/global/article/download/609/527>
- Tolandang, M. F., Gosal, R., & Pangemanan, S. E. (2022). Efektivitas Organisasi Dinas Informasi Komunikasi Statistik Dan Persandian Dalam Pemanfaatan E-Government Di Kabupaten Minahasa Tenggara Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Efektivitas Organisasi Dinas Komunikasi I. *Jurnal Governance*, 2(1), 1–15.  
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/governance/article/view/39894%0Ahttps://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/governance/article/download/39894/35886>
- Tulungen, E. E. W., Saerang, D. P. E., & Maramis, J. B. (2022). Transformasi Digital: Peran Kepemimpinan Digital. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(2), 1116–1123.  
<https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.41399>
- Wahyuli, Y. H. (2023). Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai The Role of Transformational and Transactional Leadership Styles in Improving Performance. *Spirit Publik*, 18(1), 78–102.
- Wahyuni, S., Sukatin, S., Fadilah, I. N., & Astri, W. (2022). Gaya Kepemimpinan Otoriter (Otokratis) Dalam Manajemen Pendidikan. *Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(2), 123–130.  
<https://doi.org/10.24252/edu.v1i2.26148>
- Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2013). *Leadership in Organizations*.  
<https://revistas.ufrj.br/index.php/rce/article/download/1659/1508%0Ahttp://hipatiapress.com/hpjournals/index.php/qre/article/view/1348%5Cnhttp://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09500799708666915%5Cnhttps://mckinseyonsociety.com/downloads/reports/Educa>
- Yusmiati. (2020). Hubungan Antar Lembaga Negara Menurut Undang Undang Dasar 1945. *Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 7(1), 1–13.  
<http://jurnal.um-tapsel.ac.id/index.php/nusantara/index>
- Yusria, I. F., Halilintar, D. P., Ilyas, M. P., & Kholisoh, N. Q. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter pada Usia Remaja. *At-Tajdid: Jurnal Pendidikan Dan Pemikiran Islam*, 4(01), 67.  
<https://doi.org/10.24127/att.v4i01.1189>

# ***CURRENT ISSUES:***

## **STRUKTUR KEPEMIMPINAN ORGANISASI KEPENDIDIKAN (FORMAL DAN INFORMAL)**

---

**Dewi Sri Indriati Kusuma**

### **A. PENDAHULUAN**

Sekolah merupakan organisasi formal yang memiliki banyak karakteristik yang sama dengan organisasi birokrasi. Misalnya, dengan menggunakan karakteristik model Weberian yang dikembangkan sebelumnya dalam bab ini, menyimpulkan: "Organisasi sekolah seperti yang kita kenal sekarang. . dapat secara akurat digambarkan sebagai birokrasi yang sangat maju. Oleh karena itu, birokrasi ini menunjukkan banyak karakteristik dan menerapkan banyak strategi yang dimiliki oleh militer, industri, dan badan-badan pemerintah yang dapat dibandingkan dengannya." Model birokrasi adalah model yang diadopsi oleh banyak administrator sekolah, dan ini mungkin menjelaskan mengapa model tersebut dapat digunakan untuk menganalisis perilaku di sekolah (Firestone dan Herriott, 1981). Asumsi dasar birokrasi adalah bahwa setiap bawahan memiliki keahlian teknis yang lebih sedikit dibandingkan atasannya. Anggapan tersebut tentu tidak berlaku di sekolah, juga tidak berlaku di organisasi profesi lainnya. Sebaliknya, para profesional sering kali memiliki kompetensi dan keahlian teknis yang lebih tinggi dibandingkan para administrator yang menduduki level lebih tinggi dalam organisasi. Oleh karena itu, munculnya ketegangan dan ketegangan di sekolah antara guru dan administrator bukanlah suatu hal yang mengejutkan. Daripada menganggap sekolah sebagai sekolah yang birokratis atau non-birokrasi, pendekatan yang lebih berguna adalah dengan mengkaji tingkat birokratisasi sehubungan dengan komponen penting model Weberian. Pendekatan seperti itu membedakan jenis struktur organisasi. Richard H. Hall (1962) dan Henry Mintzberg (1989) termasuk di antara para ahli teori dan peneliti kontemporer yang telah meneliti struktur secara sistematis.

Salah satu upaya sistematis paling awal untuk mengukur birokratisasi adalah pengembangan inventaris organisasi oleh Hall (1962) untuk mengukur enam karakteristik utama struktur birokrasi: (1) hierarki wewenang, (2) spesialisasi, (3) aturan bagi pemegang jabatan (yaitu, mereka yang

memegang jabatan). mengambil peran organisasi), (4) spesifikasi prosedur, (5) impersonalitas, dan (6) kompetensi teknis. MacKay (2015) kemudian mengadaptasi dan memodifikasi inventarisasi organisasi dalam studinya tentang birokratisasi sekolah. Ia mengukur pola birokrasi di sekolah menggunakan inventaris organisasi sekolah (SOI), sebuah kuesioner yang mengoperasionalkan enam dimensi struktur yang sama. Keterkaitan karakteristik birokrasi sekolah juga telah dieksplorasi secara empiris (Abbott dan Caracheo, 1988). Studi menunjukkan bahwa terdapat dua pola organisasi rasional yang relatif berbeda dan bukan satu pola birokrasi yang sepenuhnya terintegrasi.

## **B. KONSEP DASAR STRUKTUR KEPEMIMPINAN SEKOLAH**

Klasifikasi struktur sekolah ke dalam empat tipe struktural ini tampaknya berguna; Bahkan, tipologi tersebut dapat menjadi landasan teori perkembangan sekolah. Struktur yang kacau tidak efektif dan membutuhkan tindakan cepat. Dewan pendidikan akan mendapat tekanan besar baik dari dalam maupun luar untuk menertibkan kekacauan yang ada. Respons umumnya adalah mendapatkan “kepemimpinan baru.” Kepemimpinan baru selalu menggunakan prosedur birokratis dan otoriter untuk mendapatkan ketertiban. Artinya, struktur yang kacau mungkin akan berpindah ke struktur otoriter. Struktur otoriter bersifat mekanistik. Kekuasaan dan wewenang hampir seluruhnya terletak pada struktur organisasi yang sangat erat dan administrator terlibat dalam pengambilan keputusan sepihak dan guru diharapkan mematuhi arahan mereka tanpa pertanyaan. Hubungan biasanya bersifat formal, impersonal, dan vertikal. Seperangkat tujuan formal yang jelas dan didukung oleh otoritas birokrasi akan memandu perilaku organisasi. Instruksi dikoordinasikan oleh penegakan administratif jadwal, aturan, dan prosedur. Konflik yang diharapkan bersifat moderat lebih rendah dibandingkan konflik yang ditemukan dalam struktur chaos, namun lebih tinggi dibandingkan konflik yang ditemukan dalam struktur Weberian dan profesional. Efektivitas sekolah diperkirakan sedang, asalkan lingkungannya mendukung, stabil, dan sederhana.

Langkah logis berikutnya dalam perkembangan evolusioner struktur sekolah adalah menuju konfigurasi Weberian. Di sini kekuatan sentralisasi dan spesialisasi menjadi seimbang. Atribut birokrasi berupa hierarki, aturan, prosedur, dan impersonalitas melengkapi kompetensi teknis dan spesialisasi guru. Administrator dan guru berbagi pengambilan keputusan, dengan kedua kelompok berfokus pada kepentingan bersama dan keduanya berkomitmen pada satu set tujuan bersama. Konflik antara guru dan administrator terbatas, namun hubungan antar bagian organisasi cukup erat. Singkatnya, properti

formal dan informal terintegrasi. Efektivitas sekolah diperkirakan akan tinggi, dan struktur seperti itu akan berfungsi paling efektif dalam lingkungan yang sederhana dan stabil. Kebanyakan individu lebih memilih keteraturan daripada kekacauan; oleh karena itu, pergerakan dari struktur yang kacau ke struktur otoriter relatif mudah dilakukan. Namun, tantangan untuk mengubah struktur sekolah yang otoriter menjadi struktur sekolah Weberian atau profesional jauh lebih sulit. Pengalaman dan penelitian (Hoy dan Sweetland, 2011) menunjukkan bahwa banyak sekolah pada dasarnya masih otoriter; mereka bersifat top-down.

Struktur yang tidak mudah berkembang menjadi struktur Weberian dan profesional. Selain itu, kekuatan lingkungan eksternal mempengaruhi struktur sekolah. Selama dekade terakhir terdapat tekanan untuk bergerak menuju struktur yang lebih profesional seiring dengan reformasi pendidikan yang menekankan pada pemberdayaan guru (Goidring dan Chen, 1992), manajemen berbasis sekolah dan restrukturisasi sekolah secara umum, namun kekuatan tandingan yang kuat untuk meningkatkan sentralisasi sudah ada. membungkam kekuatan-kekuatan tersebut sejak disahkannya undang-undang *No Child Left Behind* dan *Race to the Top*. Oleh karena itu, yang menjadi daya tarik sekarang adalah sentralisasi, standar, dan akuntabilitas, bukan desentralisasi, penilaian profesional, dan otonomi. Ketika pekerjaan mengajar menjadi lebih profesional, beberapa struktur sekolah mungkin berkembang dari struktur Weberian menjadi struktur profesional. Struktur profesionalnya longgar, cair, dan informal. Profesional guru mengontrol pengambilan keputusan; memang, kelompok guru merupakan sumber kekuasaan yang dominan. Administrator berada di bawah guru dalam arti peran utamanya adalah melayani guru dan memfasilitasi proses belajar-mengajar. Beban untuk mengintegrasikan kegiatan sekolah berada pada profesional guru. Struktur kepemimpinan pendidikan yang profesional adalah organisasi yang kompleks dengan staf yang sangat profesional, serangkaian tujuan yang beragam, otonomi guru yang tinggi, dan hubungan horizontal daripada hubungan vertikal. Pada akhirnya, efektivitas organisasi-organisasi tersebut hampir sepenuhnya bergantung pada keahlian, komitmen, dan pelayanan para guru. Organisasi profesi mempunyai potensi efektivitas yang tinggi dalam lingkungan yang stabil dan kompleks, yang mempunyai kepercayaan terhadap para profesionalnya.

### **C. STRUKTUR KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN FORMAL**

Birokrasi dapat mengasingkan partisipasi individu, namun hal tersebut hanya separuh dari cerita karena penelitian juga menunjukkan bahwa birokrasi dapat meningkatkan kepuasan pekerja (Michaels et al, 2001),

meningkatkan inovasi, mengurangi konflik peran dan mengurangi perasaan keterasingan. Memang benar, penelitian organisasi menggambarkan dua pandangan yang bertentangan mengenai hasil birokrasi. Sisi negatifnya menunjukkan bahwa birokrasi mengasingkan, menumbuhkan ketidakpuasan, menghambat kreativitas dan menurunkan motivasi karyawan, sedangkan pandangan positif menyatakan bahwa birokrasi memberikan panduan yang diperlukan, memperjelas tanggung jawab, mengurangi tekanan peran, dan membantu individu merasa dan menjadi lebih efektif (Adler dan Borys, 1996).

Adler dan Bryan Borys (1996) menawarkan solusi yang mungkin ketika mereka menafsirkan kepemimpinan formalisasi sebagai teknologi organisasi dan mengidentifikasi dua jenis formalisasi memungkinkan dan memaksa. Dalam pengertian Weberian, formalisasi adalah sebatas peraturan, ketentuan, prosedur, dan instruksi tertulis. Gagasan tentang formalisasi yang memungkinkan dan memaksa tidak berbeda dengan peraturan yang bersifat representatif dan berpusat pada hukuman. Hoy dan Sweetland (2000, 2001) mengembangkan formulasi Adler dan Borys (1996) mengenai pemungkin dan penghambat formalisasi untuk mengkaji struktur sekolah. Mari kita mulai dengan definisi dua jenis formalisasi. Kepemimpinan pendidikan berbasis formalisasi adalah serangkaian prosedur yang membantu guru menangani masalah yang tidak dapat dihindari secara lebih efektif. Peraturan dan prosedur tidak harus dirancang untuk membuat pekerjaan menjadi sangat mudah. Sebaliknya, yang dibutuhkan adalah seperangkat pedoman fleksibel atau praktik terbaik yang memungkinkan seseorang menghadapi kejutan yang terjadi dengan lebih efektif. Misalnya, aturan untuk tidak mengambil tindakan sampai data dapat dikumpulkan akan memberikan stimulus untuk penyelesaian masalah dan justru memungkinkan, bukannya menghambat. Di sisi lain, penahanan otomatis karena membalas perkataan guru bersifat menghukum dan memungkinkan siswa melakukan perbaikan. Formalisasi koersif adalah serangkaian prosedur yang menghukum dan berupaya memaksa bawahan yang enggan untuk mematuinya. Aturan dan prosedur menjadi pengganti komitmen, bukan pelengkap komitmen. Alih-alih memberi karyawan yang berkomitmen akses terhadap akumulasi pembelajaran organisasi dan pedoman praktik terbaik, prosedur koersif dirancang untuk memaksa kepatuhan dan mengekstraksi upaya keras kepala.

Selanjutnya kita mempertimbangkan sentralisasi atau hierarki wewenang organisasi. Mirip dengan formalisasi, ada dua jenis struktur otoritas. Mengaktifkan sentralisasi membantu karyawan memecahkan masalah, bukan menghalangi pekerjaan mereka; ia bersifat fleksibel, kooperatif, dan kolaboratif, bukan kaku, otokratis, dan mengontrol. Administrator menggunakan kekuasaannya untuk membantu guru dan merancang struktur

yang memfasilitasi pengajaran dan pembelajaran. Hirarki yang memungkinkan merupakan gabungan otoritas yang membuat guru merasa percaya diri dan mampu menjalankan kekuasaan dalam peran profesionalnya. Menghambat sentralisasi mengacu pada hierarki dan administrasi yang menghalangi dan bukannya membantu pesertanya memecahkan masalah dan melakukan pekerjaan mereka. Dalam struktur seperti itu, hierarki menghalangi inovasi dan administrator menggunakan kekuasaan dan wewenang mereka untuk mengontrol dan mendisiplinkan guru.

Ciri-ciri yang kontras dari kedua jenis struktur sekolah ini sangat mencolok. Struktur yang memungkinkan memerlukan komunikasi dua arah; memandang masalah sebagai kesempatan belajar; mendukung perbedaan; dan mendorong kepercayaan, kerja sama, keterbukaan, pemecahan masalah bersama, dan inovasi. Struktur yang menghambat biasanya ditandai dengan komunikasi satu arah dari atas ke bawah, memandang masalah sebagai kendala, konsensus yang dipaksakan, ketidakpercayaan, kendali, dan hukuman. Proses pengembangan strategi pemungkin adalah partisipasi dan pemecahan masalah; yaitu guru dan kepala sekolah bekerja sama mencari cara memecahkan masalah dengan cara yang saling memuaskan. Kepercayaan adalah jantung dari perusahaan dan peningkatan adalah tujuannya. Struktur yang menghambat mempunyai strategi yang berbeda, yaitu pengendalian dan penegakan keputusan administratif; kepala sekolah bermaksud mengawasi, mengendalikan, dan menghukum guru yang tidak patuh. Kepala sekolah tidak mempercayai guru; dan akibatnya, kecurigaan, kendali, dan hukuman mengilhami proses tersebut. Pihak administrasi di sekolah yang memberdayakan akan mencari cara untuk membantu keberhasilan guru dibandingkan memantau perilaku guru untuk memastikan kepatuhan. Mari kita ambil satu contoh nyata struktur pendukung dalam kaitannya dengan perilaku kepala sekolah: Di satu sekolah di mana ada tekanan yang luar biasa pada semua orang mendapatkan tes kecakapan siswa di atas rata-rata negara, kami menemukan kepala sekolah memiliki kebijakan pintu terbuka dengan guru. Dia peduli pada guru dan menghormati penilaian profesional mereka. Dia tidak mau memberi tahu para guru cara menaikkan nilai, dan malah menjadi rekan yang bekerja bersama mereka dalam masalah sulit ini. Dia menunjukkan komitmennya terhadap mereka dan pemecahan masalah dengan bekerja keras dan lama bersama para guru. Salah satu ciri dari perilaku suportifnya adalah bahwa para guru mengetahui bahwa mereka selalu dapat menemukan kepala sekolah ini di kantornya setiap hari Sabtu mulai jam sembilan malam. Tidak ada tekanan bagi para guru untuk hadir di sekolah pada hari Sabtu, namun semua orang tahu bahwa kepala sekolah ini selalu ada dan siap untuk berbicara baik melalui telepon maupun secara

langsung. Dia mengaktifkan. Tidak ada sekretaris, tidak ada siswa, tidak ada pembimbing, tidak ada pengurus lain, yang ada hanya kepala sekolah yang hadir setiap hari Sabtu. Memimpin dengan memberi contoh sudah jelas; standar perilakunya lebih tinggi daripada standar yang dianut gurunya, dan guru menghormatinya karenanya. (Hoy dan Sweetland, 2001)

Penelitian di sekolah (Hoy dan Sweetland, 2001) mulai menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan dalam struktur sekolah, dan tidak mengejutkan, struktur yang mendukung dan penuh perhatian biasanya meningkatkan administrasi dan operasional sekolah. Lebih lanjut, kesadaran sekolah berhubungan positif dengan optimisme akademik serta keterbukaan dan kesehatan iklim sekolah. Gambaran yang muncul dari penelitian ini adalah bahwa struktur sekolah yang memungkinkan dijiwai dengan kepercayaan fakultas, kepercayaan pada kepala sekolah, rekan kerja, dan komitmen fakultas terhadap sekolahnya. Kepala sekolah dan guru bersikap terbuka dan autentik satu sama lain. Di sisi lain, struktur yang menghambat ditandai dengan rasa ketidakberdayaan guru, konflik peran, dan ketergantungan pada aturan dan hierarki. Guru yang berada dalam struktur yang menghalangi menghindari konflik dan bermain aman dengan bersembunyi di balik peraturan dan menunjukkan kepatuhan yang tidak pernah padam kepada kepala sekolah dan sikap tidak peduli secara umum. Terlebih lagi, ketika guru dihadapkan pada aturan-aturan yang bersifat memaksa, mereka kemungkinan besar akan mempertahankan tindakan mereka dengan memutarbalikkan kebenaran demi memuaskan atasan mereka dan menghindari konflik dan hukuman.

Singkatnya, struktur pendidikan formal yang sifatnya mendukung dan menghambat, sebagaimana dialami oleh para guru, mempunyai ciri-ciri yang berbeda, berkembang melalui proses yang berbeda, dan mempunyai konsekuensi yang berbeda terhadap konteks belajar-mengajar (lihat Tabel 3.1). Lebih jauh lagi, penyempurnaan konseptual struktur ini memberikan potensi penjelasan atas temuan-temuan yang bertentangan mengenai dampak birokrasi terhadap para partisipan yaitu, jenis (penghalang) dan bukan jumlah struktur yang menjelaskan dampak negatif birokrasi. Struktur sekolah yang mendukung akan menghasilkan hasil yang positif yang menghalangi menghasilkan hasil yang negatif. Dengan kata lain, struktur pendukung bersifat fungsional yang menghambat tidak berfungsi.

**TABEL 3.1 Dua Jenis Struktur Kepemimpinan Formal: Mengaktifkan dan Menghambat**

<b>Komponen</b>	<b>Mengaktifkan Struktur</b>	<b>Struktur Penghambat</b>
Formalisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mempromosikan aturan dan prosedur yang fleksibel</li> <li>● Memandang masalah sebagai kesempatan belajar</li> <li>● Perbedaan nilai</li> <li>● Mendorong inisiatif</li> <li>● Menumbuhkan kepercayaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Menegakkan aturan dan prosedur yang kaku</li> <li>● Memandang masalah sebagai kendala</li> <li>● Menuntut konsensus</li> <li>● Menghukum kesalahan</li> <li>● Menumbuhkan kecurigaan</li> </ul>
Sentralisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Memfasilitasi pemecahan masalah.</li> <li>● Meningkatkan kerja sama</li> <li>● Mendorong keterbukaan</li> <li>● Melindungi guru</li> <li>● Mendorong inovasi</li> <li>● Mencari kolaborasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Menuntut kepatuhan</li> <li>● Merangkul kendali</li> <li>● Menumbuhkan ketidakpercayaan</li> <li>● Menghukum guru</li> <li>● Mencegah perubahan</li> <li>● Memerintah secara otokratis</li> </ul>
Proses	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pengambilan keputusan partisipatif</li> <li>● Pemecahan masalah</li> </ul>	Penegakan pengambilan keputusan sepihak
Konteks	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kepercayaan guru</li> <li>● Kejujuran dan keaslian</li> <li>● Kekompakan</li> <li>● Rasa kekuasaan guru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ketidakpercayaan guru</li> <li>● Kebenaran berputar dan penipuan</li> <li>● Konflik</li> <li>● Rasa ketidakberdayaan guru</li> </ul>

Sumber : Luciano, M. A. (2022). *Educational Leadership in Middle Schools: Informal Teacher Leaders* (Doctoral dissertation, Syracuse University).



## 1. Mekanisme Koordinasi Struktur Kepemimpinan Formal

### a. Saling Menyesuaikan

Saling penyesuaian adalah koordinasi melalui proses komunikasi informal yang sederhana. Pekerja mengoordinasikan upaya mereka melalui diskusi informal dan penyesuaian. Penyesuaian timbal balik bersifat langsung dan mendasar; hal ini diperlukan tidak hanya dalam organisasi yang paling sederhana, tetapi juga dalam organisasi yang paling rumit. Pengawasan langsung adalah koordinasi melalui komando pribadi. Seseorang mempunyai tanggung jawab untuk memantau dan mengendalikan pekerjaan orang lain. Ketika ukuran suatu organisasi meningkat, kemungkinan penyesuaian timbal balik menjadi kurang efektif dan pengawasan langsung semakin diperlukan. Namun, ketika aktivitas kerja menjadi semakin rumit, penyesuaian timbal balik atau pengawasan langsung tidaklah cukup. Oleh karena itu, pekerjaannya distandarisasi; koordinasi bagian-bagian dicapai dengan menggabungkannya ke dalam program kerja yang direncanakan dengan cermat. Ada tiga cara dasar untuk memperoleh standarisasi dalam organisasi: standarisasi proses kerja, *output*, atau keterampilan.

### b. Standarisasi Pekerjaan

Standarisasi pekerjaan dicapai dengan menentukan atau memprogram isi karya. Petunjuk tertulis untuk mengembangkan rencana pembelajaran adalah contohnya. Proses pengembangan rencana dijelaskan secara cermat dalam petunjuk langkah demi langkah. Standarisasi keluaran dicapai dengan menetapkan hasil pekerjaan; dimensi mendasar dari produk atau kinerja disebutkan. Sopir taksi, misalnya, biasanya tidak diberi rute; mereka hanya diberitahu tujuannya. Demikian pula, guru mungkin hanya diberi tahu bahwa siswanya harus mampu berprestasi pada tingkat dasar di bidang tertentu; sarana untuk mencapai tingkat itu mungkin diserahkan kepada guru. Hasil pekerjaan dijelaskan secara cermat dan karyawan diharapkan dapat mencapai standar tersebut.

### c. Standarisasi keterampilan

Standarisasi keterampilan adalah mekanisme koordinasi yang memberikan kendali tidak langsung terhadap pekerjaan. Di sini menentukan jenis pelatihan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan akan membakukan keterampilan dan pengetahuan. Pelatihan membekali pekerja dengan pola kerja yang harus dilakukan serta dasar koordinasi. Mintzberg mengamati bahwa ketika ahli anestesi dan ahli bedah bertemu di ruang operasi, biasanya hanya terjadi sedikit komunikasi; berdasarkan pelatihan masing-masing, masing-masing tahu persis apa yang

diharapkan. Keterampilan standar mereka memberikan sebagian besar koordinasi.

Sejumlah elemen dalam situasi tersebut mempengaruhi konfigurasi sekolah tertentu. Misalnya, usia dan ukuran sebuah sekolah kemungkinan besar akan mempengaruhi strukturnya. Seiring bertambahnya usia dan pertumbuhan sekolah, hubungan informal dan pengawasan langsung kemungkinan besar akan digantikan oleh formalisasi dan kontrol birokrasi. Ketika sistem teknis didefinisikan sebagai sistem yang kompleks (yaitu, pengajaran dipandang sebagai proses kompleks yang memerlukan individualisasi dan strategi yang beragam dan berubah-ubah), maka diperlukan tenaga kerja yang sangat profesional dan desentralisasi pengambilan keputusan diperlukan. Sebaliknya, ketika sistem teknis diartikan sebagai rutinitas (yaitu pengajaran dipandang sebagai proses rutin pemberian keterampilan minimum yang standar dan sederhana), maka sistem teknis dapat diatur melalui prosedur birokrasi. Terlebih lagi, semakin banyak organisasi dikendalikan secara eksternal, maka organisasi tersebut cenderung menjadi semakin tersentralisasi dan birokratis. Sekali lagi pertimbangkan dampak dari undang-undang No Child Left Behind dan Race to the Top. Mintzberg berpendapat bahwa dua cara paling efektif untuk mengendalikan organisasi dari luar adalah dengan meminta pertanggungjawaban pengambil keputusan yang paling berkuasa dan menerapkan standar tertentu, biasanya dalam bentuk aturan dan regulasi. Karena distrik sekolah semakin dihadapkan pada tuntutan akan akuntabilitas, keterampilan dasar minimum, tes kelulusan, dan berbagai target kinerja lainnya dari departemen pendidikan negara bagian, maka yang menjadi hambatan adalah formalisasi yang lebih besar, sentralisasi yang lebih besar, profesionalisasi yang lebih sedikit, dan negara bagian yang lebih berkembang. struktur techno untuk mengatur dan mengendalikan sekolah. Di sisi lain, para reformis sekolah terus menyesali dampak negatif dari kontrol birokrasi dan menyerukan perancangan ulang struktur sekolah agar lebih ramah terhadap guru yang kompeten dan terampil yang di sini daya tariknya adalah menjauh dari formalisasi dan menuju ke arah desentralisasi dan peningkatan profesionalisasi.

#### **D. STRUKTUR KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN INFORMAL**

Kepemimpinan informal diartikan sebagai kepemimpinan yang dilakukan oleh individu yang tidak mempunyai wewenang atau kewenangan formal dalam suatu organisasi tetapi dapat mempengaruhi dan membimbing orang lain berdasarkan rasa hormat dan kredibilitas yang dimilikinya (Stincelli & Baghurst, 2014), maka kepemimpinan informal juga berasumsi demikian tidak

resmi informasi. Schreiber dan Carley (2008) mengatakan bahwa kepemimpinan informal berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran dan kemampuan beradaptasi dalam suatu organisasi. Stincelli mengatakan bahwa kemampuan mempengaruhi juga sebagai ciri kepemimpinan informal. Kemampuan, pengetahuan, dan keyakinan berkontribusi terhadap pengaruh yang dapat diberikan oleh pemimpin informal kepada orang lain. Analisis mengungkapkan bahwa keterampilan, pengetahuan, dan bekerja dalam lingkungan tim mendorong munculnya kepemimpinan informal. Selain itu, rasa percaya diri, kemampuan, pengetahuan, keinginan untuk memimpin, menjadi teladan yang baik, kemampuan mempengaruhi, memberikan dorongan, berbagi ide, meminta masukan, peluang yang ditawarkan, dukungan dari organisasi, keterampilan, tujuan, efektivitas, kinerja perusahaan. budaya, dan partisipasi tim adalah kualitas yang ditemukan sebagai ciri kepemimpinan informal (Stincelli & Baghurst, 2014). Kepemimpinan informal didefinisikan sebagai anggota tim yang bertanggung jawab atas kerja tim dan secara informal berbagi dalam kepemimpinan tim (Stincelli & Baghurst, 2014). Pemimpin informal berada dalam posisi unik untuk mempengaruhi keyakinan, keyakinan, dan harapan anggota kelompok lainnya (Pescosolido, 2001). Kepemimpinan informal dikatakan bahwa pemimpin informal berasal dari suatu tim dan dipilih oleh tim tersebut (Pescosolido, 2001). Kepemimpinan informal untuk menjadi sumber daya yang efektif mempunyai tiga syarat yang harus dipenuhi: individu harus mau bertindak, individu harus mampu bertindak, dan individu harus mampu bertindak.

Portner dan Collins (2014) menegaskan pentingnya membedakan antara guru formal dan informal kepemimpinan karena konstruksi kepemimpinan guru memerlukan lebih banyak definisi untuk memajukannya perkembangan. Tabel 3.2 mengilustrasikan beberapa cara yang dilakukan oleh para peneliti kepemimpinan informal yang dikonseptualisasikan.

**Tabel 3.2 Konseptualisasi Kepemimpinan Guru: Perbedaan Kepemimpinan Pendidikan Formal dan Informal**

Penelitian	Perbedaan antara Definisi Guru Formal dan Informal Kepemimpinan
<i>Whitaker, T. (1995). Accomplishing change in schools: The importance of informal teacher leaders. The Clearing House, 68(6), 356-357.</i>	FTL mempunyai peran otoritas formal: ketua departemen, pimpinan serikat pekerja, dan anggota komite penasihat. ITL adalah guru kelas yang bekerja secara informal dan tidak terstruktur (hal. 78)

<p><i>Leithwood et al. (1999). Fostering teacher leadership. Fostering leadership for changing times, Chapter 8, 115- 133. Open University Press.</i></p>	<p>Administrator mengharapkan FTL menjalankan banyak fungsi untuk memberikan pengaruh positif kepada guru lainnya. ITL membantu guru lain untuk meningkatkan praktik kelas mereka.</p>
<p><i>Beauchum, F. &amp; Dentith, A. M. (2004). Teacher leaders creating cultures of school renewal and transformation. The Educational Forum, 68(3), 276-286.</i></p>	<p>Semua guru adalah ITL, dan sudah menjadi bagian dari deskripsi tugas mereka untuk bekerja di luar kelas dalam banyak peran. Kepala sekolah menunjuk atau menugaskan beberapa TL formal.</p>
<p><i>Patterson, [Janice]. &amp; Patterson, [Jerry]. (2004). Sharing the lead. Educational Leadership, 61(7), 74-78.</i></p>	<p>Administrator sekolah mengidentifikasi dan menugaskan pekerjaan ke FTL; rekan guru atau ITL lain yang diakui.</p>
<p><i>York-Barr, J. &amp; Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. Review of Educational Research, 74(3), 255-316.</i></p>	<p>Konteks sekolah menentukan makna FTL dan ITL. FTL ditugaskan; ITL mempengaruhi orang lain secara formal atau informal, sendiri atau bersama orang lain.</p>
<p><i>Danielson, C. (2006). Teacher leadership that strengthens professional practice. Association for Supervision and Curriculum Development</i></p>	<p>Administrator sekolah yang ditugaskan FTL adalah administrator semu; ITL memainkan peran sukarela dan muncul “secara organik.</p>
<p><i>Muijs, D. &amp; Harris, A. (2006). Teacher lead school improvement: Teacher leadership in the UK. Teaching and Teacher Education, 22, 961-972.</i></p>	<p>Kolaborasi yang bertujuan bersifat formal dan informal.</p>
<p><i>Grant &amp; Singh (2009). Passing the buck: This is not teacher leadership! Perspectives in education, 27(3). 289-301.</i></p>	<p>ITL dilaksanakan oleh guru melalui “kepemimpinan terdistribusi” (hal. 291) di sekolah-sekolah di mana FTL bukan bagian dari hierarki administratif. Administrator menugaskan peran TL semi-formal guru yang berpengalaman</p>
<p><i>Chew, J. O. A., &amp; Andrews, D. (2010).</i></p>	<p>Dua kasus sekolah khusus. FTL</p>

<p><i>Enabling teachers to become pedagogical leaders: Case studies in two IDEAS schools in Singapore and Australia. Educational Research for Policy and Practice, 9(1), 59-74.</i></p>	<p>sengaja ditugaskan oleh kepala sekolah untuk memfasilitasi komite berbasis sekolah. ITL menjadi sukarelawan dan didukung oleh rekan-rekan mereka.</p>
<p><i>Baecher, L. (2012). Pathways to teacher leadership among English-as-a-second language teachers: Professional development by and for emerging teacher leaders. Professional Development in Education, 38(2), 317-330.</i></p>	<p>ITL hingga FTL merupakan suatu kesatuan yang dipengaruhi oleh keahlian bahasa Inggris sebagai guru bahasa kedua</p>
<p><i>Collinson, V. (2012). Leading by learning, learning by leading. Professional Development in Education, 38(2), 247-266.</i></p>	<p>FTL merupakan sebuah rangkaian dari peran informal; ITL adalah guru kelas penuh waktu yang secara sukarela mempengaruhi pembelajaran rekan-rekannya.</p>
<p><i>Hunzicker, J. (2012). Professional development and job embedded collaboration: How teachers learn to exercise leadership. Professional Development in Education, 38(2), 267-289.</i></p>	<p>ITL adalah guru kelas penuh waktu yang pekerjaannya melampaui ruang kelas dan siswanya sendiri.</p>
<p><i>Margolis, J. &amp; Huggins, J. S. (2012). Distributed but not defined: New teacher leader roles to change schools. Journal of School Leadership, 22(5), 953-981.</i></p>	<p>TL Hibrid adalah guru kelas yang ditugaskan FTL paruh waktu: guru utama, pelatih sejawat, dan spesialis pengajaran.</p>
<p><i>Portner, H. &amp; Collins, W. E. (2014). Leader of leaders: The handbook for principals on the cultivation, support, and impact of teacher-leaders. Pearson.</i></p>	<p>ITL memulai kepemimpinan mereka sendiri yang dimotivasi oleh tujuan siswa yang berbeda</p>
<p><i>Martin, J. M. (2018). Unlocking the potential for every teacher to lead: A phenomenological study of informal teacher leadership. [Doctoral thesis, Lesley University].</i></p>	<p>Motivasi yang berbeda untuk ITL bergantung pada kepedulian pribadi untuk meningkatkan pembelajaran siswa yang didorong oleh hubungan kolaboratif dan kolejal.</p>
<p><i>Gordon et al. (2020) Informal teacher</i></p>	<p>Banyak kesamaan antara FTL dan ITL</p>

<i>leaders: Who they are, what they do, and how they impact teaching and learning. Journal of School Leadership, 31(6), 526-547.</i>	tetapi ITL tidak ditetapkan sebagai TL; mereka memenuhi peran mereka dengan lebih bersemangat daripada FTL.
<i>Liu, Y. (2021). Contextual influence on formal and informal teacher leadership. International Journal of Educational Research Open, 2(2), 1-10.</i>	FTL memegang posisi kepemimpinan yang ditugaskan. ITL tidak memiliki posisi sebagai pemimpin tetapi memimpin untuk “kejadian tertentu

Keterangan : TL = kepemimpinan guru TLs = pemimpin guru FTL = pemimpin guru formal ITL = pemimpin guru informal

Sumber : Luciano, M. A. (2022). *Educational Leadership in Middle Schools: Informal Teacher Leaders* (Doctoral dissertation, Syracuse University).

Whitaker (1995) mendesak kepala sekolah menengah untuk mengenali pemimpin guru informal dan sertakan mereka dalam keputusan manajemen sekolah untuk mendapatkan saran dan nasihat karena guru juga demikian penting bagi perubahan dan perbaikan sekolah. Penulis berpendapat bahwa ada hal yang signifikan perbedaan efektivitas antar sekolah, tergantung ada atau tidaknya kepala sekolahnya mengidentifikasi dan mempekerjakan pemimpin guru informal dalam mengelola sekolah untuk perubahan. Lebih kepala sekolah yang efektif memanfaatkan guru informal, sedangkan sekolah yang kurang efektif kepala sekolah tidak. Meskipun penelitian ini diterbitkan 27 tahun yang lalu, terdapat seruan untuk melakukan hal tersebut penelitian kepemimpinan guru yang lebih informal pada tahun-tahun berikutnya Tindakan yang dilakukan oleh pemimpin formal disediakan perubahan organisasi dan mendukung kepemimpinan guru harus menjadi bagian dari tindakan ini melalui pemimpin informal. Pengakuan terhadap kepemimpinan guru penting untuk perubahan karena itu mendukung persetujuan guru terhadap perubahan dan memotivasi guru untuk berubah. Para peneliti memandang tindakan para pemimpin formal sebagai sesuatu yang transformasional namun pada kenyataannya, tindakan tersebut bersifat transaksional pendekatan mereka terhadap kepemimpinan guru. Pengakuan diberikan kepada pemimpin guru informal dengan harapan bahwa para pemimpin guru ini kemudian dapat digunakan untuk mempengaruhi guru-guru lain agar menerima suatu desain ulang organisasi. Para penulis merekomendasikan penanaman kepemimpinan pada guru yang mencakup guru dilibatkan dalam proses pemecahan masalah dan guru dibekali dengan spesifik, pengembangan profesional yang ditargetkan dirancang dan

digunakan untuk meningkatkan pengetahuan guru untuk mencapainya tujuan organisasi yang baru.

Behar-Horenstein (2004) mempelajari lima guru informal sekolah menengah pemimpin yang dicalonkan oleh rekan-rekannya sebagai pemimpin. Penelitian mereka menekankan bahwa budaya sekolah menyediakan kondisi yang memungkinkan bagi kepemimpinan guru. Para penulis merekomendasikan bahwa sistem kepemimpinan guru yang bersarang dari lingkungan luar mendukung guru di kelas guru sebagai individu diperlukan untuk menanamkan guru kepemimpinan di sekolah-sekolah ini. Penelitian ini menyoroti pentingnya berbagai tingkat dukungan bagi kepemimpinan guru agar menjadi bagian dari struktur sistem.

Beachum dan Dentith's (2004) mempelajari dua puluh lima guru di lima sekolah (satu sekolah menengah pertama sekolah) di wilayah perkotaan, di mana manajemen berbasis lokasi diberlakukan. Para pemimpin guru ini adalah guru yang melakukan pekerjaan ekstra di luar pengajaran di kelas untuk berpartisipasi dalam hal ini proses. Di kelima sekolah, terdapat tim tingkat guru atau materi pelajaran dan formal pemimpin guru adalah pemimpin guru hibrida (paruh waktu) yang berbagi tugas administratif paruh waktu termasuk pengawasan guru, perekrutan dosen baru, disiplin siswa, dan program baru. penerapan. Fungsi-fungsi ini tidak biasa cakupannya dan diterapkan pada pemimpin guru, banyak dari mereka adalah guru yang kurang berpengalaman. Namun, jika seorang guru mempunyai keahlian khusus mereka dipertimbangkan untuk peran pemimpin guru hibrida. Para peneliti tidak memberikan rincian sekolah, guru, bagaimana guru dipilih, dan hubungan yang terjalin di antara mereka berbagai tipe pemimpin guru. Beachum dan Dentith (2004) merayakan fluiditas keduanya peran antara pengajaran dan kepemimpinan dalam komunitas sekolah tertentu.

Danielson (2006) menciptakan definisi klasik tentang pemimpin guru informal; guru sejati kepemimpinan, menurutnya, dikembangkan secara spontan atau "organik" oleh para guru "sebagai tanggapan untuk kebutuhan atau kesempatan untuk bekerja dengan rekan kerja" (hal. 19). Pemimpin guru formal, sebutnya "administrator kuasi" (hal. 19). Mereka adalah guru yang mengambil peran yang didistribusikan atau dikembangkan oleh administrator, beberapa di antaranya bersifat semi formal. Anotasi Danielson berkembang dari cerita guru yang dia kumpulkan dalam pekerjaannya sebagai konsultan pendidikan, memeriksanya observasi dengan pendidik lain sepanjang kurun waktu satu tahun. Dia mengembangkan kerangka kerja untuk kepemimpinan guru di mana pembelajaran siswa merupakan titik pusat dalam budaya sekolah itu termasuk konteks sekolah dalam pengajaran dan pembelajaran serta komunikasi dan komunitas hubungan.

Kepemimpinan guru tertanam dalam “pengaturan” (Danielson, 2004, hal. 59) seperti departemen atau tim, di seluruh sekolah, atau di luar sekolah. Danielson memberikan contoh praktik dalam komponen kontekstual ini. Contohnya adalah dalam kontekstual Komponen belajar mengajar ada empat sub komponen yaitu fokus pada hasil, kurikulum, penilaian siswa, dan pengajaran. Menerapkan sub-komponen kurikulum di lingkungan sekolah, Danielson (2004) memberikan contoh bahwa para pemimpin guru mengambil inisiatif untuk “menganalisis kurikulum sekolah bertentangan dengan standar konten negara bagian atau distrik” (hal. 93). Dalam setiap contoh ini, yang berperan adalah guru yang mengambil tindakan pada tugas tersebut. Banyak contoh Danielson yang sekarang ditugaskan secara resmi spesialis sedangkan dia mencatat bahwa peran-peran ini dipegang secara informal oleh para guru.

Muijs dan Harris (2006) meneliti sepuluh sekolah di perkotaan, pinggiran kota, dan pedesaan di Inggris dan setuju dengan konsepsi Danielson (2006) tentang kepemimpinan guru informal dan menyarankan hal itu “kepemimpinan bersifat cair dan muncul, bukan fenomena yang tetap.” (hal.962). Mereka mengusulkan hal itu semua guru bisa menjadi pemimpin tergantung pada kerja kolaboratif guru. Di berbagai sekolah, beberapa guru secara formal ditugaskan pada peran yang berhubungan dengan pengajaran dan peran manajerial, sementara yang lain memainkan peran kepemimpinan informal yang berkembang dari guru yang bekerja di luar sekolah kelas mereka seperti melatih teman sebaya, menjadi pemimpin tim kerja guru, atau berkoordinasi sebuah proyek penelitian tindakan. Asal usul kegiatan ini menentukan apakah pekerjaan ini dilakukan oleh administrator sebagai formal atau semi formal atau jika dihasilkan dari pekerjaan guru sebagai informal pemimpin guru. Yang penting bagi semua peran kepemimpinan guru adalah peran guru. kolaborasi dan siapa yang mendistribusikan peran kepemimpinan. Para peneliti setuju dengan hal tersebut konsepsi kepemimpinan terdistribusi bahwa kepemimpinan terjadi dalam alur kerja guru.

Eksplorasi kepemimpinan terdistribusi di dua kota dengan tingkat kemiskinan tinggi sekolah dasar di Afrika Selatan di mana posisi kepemimpinan guru formal tidak diperbolehkan dalam struktur kepemimpinan hierarki formal yang ketat di sekolah. Para peneliti membongkar kepemimpinan yang didistribusikan oleh para pemimpin formal sebagai kepemimpinan yang “diwenangkan atau didelegasikan” yang dikutip dalam Woods (2004, p. 6) serupa dengan kepemimpinan guru semi formal dalam kelompok kerja dan komite. Kepemimpinan guru informal didistribusikan oleh guru dalam pekerjaan mereka dan disebut sebagai kepemimpinan “terdistribusi tersebar” (Grant & Singh, 2009, hal. 292)



berdasarkan teori Gronn (2003) mendistribusikan konsep kepemimpinan yang mengakui “spontanitas dan kerja intuitif hubungan” (hal. 394) (Gronn, 2003 dikutip dalam Grant & Singh, 2009, hal. 292). Bentuk lain dari kepemimpinan terdistribusi yang dapat menghasilkan pemimpin guru informal adalah “kepemimpinan terdistribusi demokratis” (Grant & Singh, 2009, hal. 292) di mana guru bekerja untuk keadilan sosial dengan memeriksa nilai-nilai dan tujuan organisasi (dikutip dalam Woods, hal. 7). Hibah dan Singh tidak mengkaji organisasi tersebut namun fokus pada peran sebenarnya dari para pemimpin guru. Grant dan Singh (2009) pertama kali menggunakan tingkat analisis yang mengkategorikan kepemimpinan guru ke dalam beberapa zona yang berkembang dari zona 1 (ruang kelas) ke zona 2 (bekerja di luar kelas bersama orang lain guru dan bersama siswa untuk kegiatan ekstrakurikuler), ke zona 3 (seluruh sekolah) hingga zona 4 (antar sekolah dalam masyarakat) (hal. 294 dikutip dalam Grant, 2008, hal. 93). Mereka menemukan itu kepemimpinan guru informal tidak berkembang melampaui zona 2 dan kepemimpinan terdistribusi mengalami kemajuan terbatas pada kepemimpinan yang didelegasikan kecuali ketika guru berkolaborasi dan menyebarkan kepemimpinan di antara mereka sendiri. Mereka kemudian menggunakan analisis tingkat kedua Grant (2008) untuk menentukan enam 91 peran kepemimpinan guru yang semuanya disetujui secara formal dan ditugaskan kepada guru yang berpengalaman sebagai peran semi-formal. Keenam peran tersebut adalah :

- Terus mengajar dan meningkatkan pengajarannya
- Memberikan pengetahuan pengembangan kurikulum.
- Memimpin pendidikan dalam jabatan dan membantu guru lainnya.
- Berpartisipasi dalam evaluasi kinerja pengajaran.
- Mengorganisir dan memimpin tinjauan sejawat terhadap praktik sekolah.
- Berpartisipasi dalam pengambilan keputusan di tingkat sekolah. (Hibah & Singh, 2009)

Dalam dua studi kasus sekolah Desain Inovatif untuk Meningkatkan Prestasi (IDEA) di Australia dan Singapura, Chew dan Andrews (2010) memandang kepemimpinan guru informal sebagai kepemimpinan pedagogis. Kerangka kepemimpinan guru ini ditunjukkan oleh guru-guru yang melangkah maju dan secara sukarela membagikan pengajaran mereka melalui penyadapan video dalam proyek yang dibuat untuk itu memajukan pembelajaran guru dan siswa. Pemimpin guru disebut informal karena memang demikian tidak memiliki gelar tetapi merupakan pemimpin guru semiformal yang secara sukarela bertugas di bidang administratif membentuk

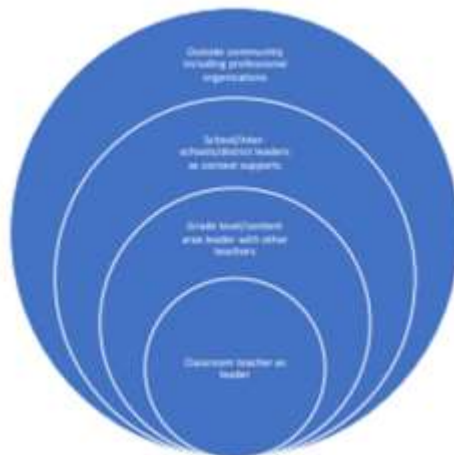
komite selama proses reformasi sekolah mereka untuk kurikulum dan pengajaran. Collinson (2012) mempelajari guru-guru tingkat menengah yang diidentifikasi oleh rekan-rekan mereka sebagai guru yang sangat baik pemimpin guru di berbagai wilayah di Amerika Serikat. Guru-guru ini menyelesaikan a survei dan kemudian kelompok terpilih diwawancarai untuk menentukan bagaimana mereka menjadi guru informal pemimpin. Pertama, mereka menjadi pembelajar yang mendalam melalui berbagai metode untuk menciptakan inovasi strategi pengajaran untuk kelas mereka sendiri. Mereka kemudian membagikan strategi ini kepada orang lain. Berbagai macam metode pembelajaran informal meliputi:

- Kolaborasi dengan mentor atau tim pengajar
- Memiliki hubungan yang mendukung di luar sekolah seperti dengan orang tua, kemitraan dengan organisasi lokal, dan jaringan profesional
- Hubungan teman sebaya
- Murid-murid mereka
- Keanggotaan aktif dalam organisasi profesi
- Berpindah sekolah dari yang tidak mendukung
- Rekan-rekan yang mengamati
- Berkonsultasi dengan guru lain
- Menjadi sukarelawan dan bertugas di komite
- Berpartisipasi dalam organisasi profesi
- Memberikan pengembangan profesional

Dari model tersebut peneliti mengembangkan model kepemimpinan guru hybrid yang mengalami peningkatan kepemimpinan informal. Guru ditugaskan dalam area konten untuk bekerja dengan guru atau memberi contoh pengajaran yang patut dicontoh. Pemimpin guru hibrida diposisikan antara formal penuh waktu peran tanpa menugaskan siswa untuk mengajar dan peran kepemimpinan guru informal di mana guru adalah guru penuh waktu. Banyak dari posisi kepemimpinan guru hibrida ini adalah pelatih atau spesialis pengajaran yang bekerja dengan guru untuk meningkatkan efektivitas mereka. Posisi mereka dipandang sebagai bagian dari hierarki administratif dengan koneksi hubungan ke kelas lain guru.

Gordon dkk. (2021) melakukan penelitian kepemimpinan guru informal yang melibatkan menanyakan empat profesional lain, kepala sekolah, fakultas pendidikan tinggi, dan guru lainnya negara bagian. Para profesional lain ini melaporkan bahwa tindakan para pemimpin guru informal adalah yang utama memberikan pendampingan informal kepada guru lain. Pemimpin guru informal melakukan hal ini secara tatap muka memberikan nasihat,

memberikan dukungan melalui mendengarkan, dan melatih rekan-rekan mereka secara informal. Milik mereka tindakan terjadi dari dalam sistem kepemimpinan berlapis dengan gerakan dari kelas ke seluruh tingkat kelas atau area konten ke seluruh sekolah, analog dengan Fairman dan Mackenzie' (2012) lingkup pengaruh pemimpin guru dan rekomendasi dari Gonzales dan Behar-Horenstein (2004) berdasarkan Bronfenbrenner (1977) tentang pembuatan sistem bersarang dukungan kepemimpinan. Gambar 3.1 mengilustrasikan sistem bersarang ini.



**Gambar 3.1 Sistem Bersarang untuk Kepemimpinan Pendidikan Informal**

Sumber : Luciano, M. A. (2022). Educational Leadership in Middle Schools: Informal Teacher Leaders (Doctoral dissertation, Syracuse University).

Dengan menjadi sukarelawan untuk berbagai fungsi ini, para pemimpin guru informal berintegrasi atau mengambil hati diri mereka sendiri ke tempat mereka menjabat sebagai pemimpin. Juga, mereka mengambil alih kepemimpinan untuk mendukung siswa, di luar ruang kelas mereka sendiri dengan kelompok siswa yang disponsori, dan/atau diadvokasi untuk individu siswa atau kelompok siswa. Namun, banyak dari peran ini yang sebenarnya bersifat semi formal karena mereka dikembangkan oleh administrator seperti tim peningkatan sekolah.

## E. RANGKUMAN MATERI

1. Struktur kepemimpinan pendidikan yang profesional adalah organisasi yang kompleks dengan staf yang sangat profesional, serangkaian tujuan yang beragam, otonomi guru yang tinggi, dan hubungan horizontal daripada hubungan vertikal. Pada akhirnya, efektivitas organisasi-

organisasi tersebut hampir sepenuhnya bergantung pada keahlian, komitmen, dan pelayanan para guru. Organisasi profesi mempunyai potensi efektivitas yang tinggi dalam lingkungan yang stabil dan kompleks, yang mempunyai kepercayaan terhadap para profesionalnya.

2. Kepemimpinan pendidikan berbasis formalisasi adalah serangkaian prosedur yang membantu guru menangani masalah yang tidak dapat dihindari secara lebih efektif. Peraturan dan prosedur tidak harus dirancang untuk membuat pekerjaan menjadi sangat mudah. Sebaliknya, yang dibutuhkan adalah seperangkat pedoman fleksibel atau praktik terbaik yang memungkinkan seseorang menghadapi kejutan yang terjadi dengan lebih efektif. Misalnya, aturan untuk tidak mengambil tindakan sampai data dapat dikumpulkan akan memberikan stimulus untuk penyelesaian masalah dan justru memungkinkan, bukannya menghambat.
3. Kepemimpinan informal didefinisikan sebagai anggota tim yang bertanggung jawab atas kerja tim dan secara informal berbagi dalam kepemimpinan tim (Stincelli & Baghurst, 2014). Pemimpin informal berada dalam posisi unik untuk mempengaruhi keyakinan, keyakinan, dan harapan anggota kelompok lainnya (Pescosolido, 2001). Kepemimpinan informal dikatakan bahwa pemimpin informal berasal dari suatu tim dan dipilih oleh tim tersebut (Pescosolido, 2001). Kepemimpinan informal untuk menjadi sumber daya yang efektif mempunyai tiga syarat yang harus dipenuhi: individu harus mau bertindak, individu harus mampu bertindak, dan individu harus mampu bertindak.

## DAFTAR PUSTAKA

### **Buku**

- Abbott, A. (1988). *The System of Professions: an Essay on the Division of Expert. Labor.* Chicago: University of Chicago Press.
- Danielson, L. M. (2006). Teachers' perceptions of an on-site staff development model. *The Clearing House* (79). 4. 170-173
- Hall, Richard D. dan Robert E. Quinn. (1983). *Organizational Theory and Public. Policy* Sage Publication, London.
- Mackay, J., Schluger, N., & Gomeshtapeh, F. I. (2015). *The Tobacco Atlas Fifth Edition.* Atlanta, Georgia USA: The American Cancer Society
- Michael, et al. 2001. *Strategic management competitiveness and globalization concepts.* Jakarta: Salemba Empat.
- Mintzberg, H. 1989, *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations.*, The Free Press, New York, NY.
- Schreiber, J. B., dan K. Asner-Self. 2011. *Educational research. The interrelationship of questions, sampling, design, and analysis.* Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc
- Woods, Richard E., Gonzales, Rafael E. 2008. *Digital Image Processing Third. Edition.* Pearson Education.

### **Jurnal**

- Adler, P.S dan Borys Bryan. 1996. Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly.*Vol. 41, No. 1 (Mar., 1996), pp. 61-89
- Beachum, F. & Dentith, A.M. (2004). Teacher Leaders Creating Cultures of School Renewal and Transformation. *Educational Forum*, 68 (3), 276-286.
- Behar-Horenstein, L. S., & Niu, L. (2011). Teaching Critical Thinking Skills in Higher Education: A Review of The Literature. *Journal of College Teaching & Learning (TLC)*. 8(2): halaman 25-42).
- Chen. 1992. Effect of Amylose Molecular Size and Amylopectin Branch Chain Length on Paste Properties of Starch. *J. Cereal Chem.* 69: 60-65.
- Forsyth, Patrick B., Adams, Curt M & Wayne K. Hoy. (2011). *COLLECTIVE TRUST: Why Schools Can't Improve Without It.* New York : Teachers Collage, Columbia University

- Herriot, R.E. & W.A. Firestone. 1983. Multisite qualitative Policy Research; Optimizing description and generalizability. *Educational Research Methods*. 12(2).
- Muijs, Daniel. Harris, Alma.(2006).”Teacher Led School Improvement: Teacher Leadership in the UK”. *Journal of Teaching and Teacher Education*, 22, 961-. 972.
- Pescosolido, A. T. 2002. The content of effective teamwork mental models in self-managing teams: Ownership, learning and heedful interrelating. *Human Relations*, 55(3): 283-314.
- Stincelli, Elizabeth and Timothy Baghurst. (2014). A Grounded Theory Exploration of Informal Leadership Qualities as Perceived by Employees and Managers in Small Organizations. *International Journal of Business Management and Economic Research(IJBMER)*, Vol 5(1),2014, 1- 8
- Whitaker and S.J. Hall, (1995), *Principles of Fermentation Technology*, Elvisier Science Ltd, Oxford : xviii.



# ***FUTURE ISSUES (MEGATREND): TREND KEPEMIMPINAN MASA DEPAN DAN REFLEKSI TREND INDIVIDUALISASI DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN PERSONAL LEADERSHIP DAN CO- LEADERSHIP, SERTA TUNTUTAN KOMPETENSINYA***

---

**Ronald Hervin Haloho**

## **A. TREND KEPEMIMPINAN MASA DEPAN DAN REFLEKSI TREND INDIVIDUALISASI**

*Trend* kepemimpinan masa depan mencerminkan perubahan dalam paradigma kepemimpinan yang dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, globalisasi, demografis, dan perubahan budaya. *Trend-Trend* dalam kepemimpinan yang akan mempengaruhi masa depan organisasi sangat berkaitan dengan perubahan dalam kebutuhan dan harapan individu di tempat kerja. Salah satu tren utama adalah pergeseran menuju kepemimpinan yang lebih adaptif, kolaboratif, pengembangan individu, dan berorientasi pada nilai-nilai.

Adapun yang dimaksud dengan kepemimpinan adaptif adalah respons terhadap lingkungan kerja yang terus berubah. Pemimpin adaptif mampu mengubah gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan situasi yang dihadapi. Mereka memahami bahwa tidak ada satu pendekatan tunggal yang efektif dalam semua situasi. Sebaliknya, mereka mampu membaca konteks dengan cepat dan mengubah strategi kepemimpinan mereka sesuai dengan kebutuhan. Pemimpin adaptif mengakui bahwa lingkungan kerja selalu berubah. Mereka tidak bersikeras pada satu gaya kepemimpinan tertentu, tetapi mereka selalu siap untuk menyesuaikan diri dengan kondisi baru yang muncul. Di saat yang sama, seorang pemimpin adaptif membutuhkan fleksibilitas yang tinggi. Pemimpin harus siap untuk menggunakan berbagai gaya kepemimpinan, seperti otoriter, demokratis, atau *laissez-faire*, tergantung pada kebutuhan dan kondisi spesifik. Mereka juga mampu membaca situasi dengan cepat dan mengidentifikasi apa yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.



Selain itu, berdasarkan pemahaman mereka tentang konteks, pemimpin adaptif mampu mengubah strategi kepemimpinan mereka. Mereka tidak terpaku pada satu pendekatan tertentu, tetapi selalu mencari cara terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu maka harus mampu berkomunikasi dengan baik. Komunikasi yang efektif adalah kunci dalam kepemimpinan adaptif. Pemimpin harus dapat menjelaskan alasan di balik perubahan strategi dan memotivasi tim mereka untuk beradaptasi dengan perubahan. Selain menjadi pemimpin yang adaptif sendiri, pemimpin adaptif juga bertanggung jawab untuk mengembangkan kapasitas adaptasi dalam tim mereka. Mereka memfasilitasi pembelajaran organisasi dan mendorong anggota tim untuk terbuka terhadap perubahan.

Selanjutnya dalam *Trend* kepemimpinan kolaboratif dan fleksibilitas juga menjadi bagian penting yang ditekankan. Kolaborasi menjadi inti dari banyak organisasi modern. Kepemimpinan masa depan menekankan kerjasama tim dan kemampuan untuk bekerja lintas fungsi. Pemimpin yang efektif memfasilitasi kerja tim yang produktif, memanfaatkan kekuatan dan keahlian unik setiap anggota tim. Pada bagian pengembangan individu pada, saat ini organisasi yang sukses menyadari pentingnya mengembangkan potensi setiap anggota tim. Kepemimpinan masa depan tidak hanya tentang mencapai tujuan organisasi, tetapi juga tentang membantu individu dalam mencapai tujuan dan potensi pribadi mereka. Pemimpin berperan sebagai mentor dan pengembang karier, memberikan dukungan dan arahan yang dibutuhkan untuk pertumbuhan individu. Seorang pemimpin kolaboratif mampu mengundang partisipasi aktif dari anggota tim dalam pengambilan keputusan dan perencanaan strategis. Fleksibilitas diperlukan dalam mengakomodasi berbagai sudut pandang dan ide-ide yang berbeda dari anggota tim. Oleh karena sebuah organisasi digerakkan oleh anggota yang berasal dari berbagai kriteria dan latar belakang, seorang pemimpin kolaboratif harus menghargai diversitas. Kolaborasi sering melibatkan berbagai individu dengan latar belakang, pengalaman, dan keterampilan yang beragam. Fleksibilitas dalam kepemimpinan memungkinkan pemimpin untuk menghargai diversitas ini dan memanfaatkannya untuk mencapai hasil yang lebih baik. Selain itu, lingkungan kerja selalu berubah, dan pemimpin kolaboratif perlu fleksibel dalam menanggapi perubahan tersebut. Mereka harus siap untuk menyesuaikan rencana dan strategi kerja sama dengan anggota tim dalam menghadapi tantangan baru. Hal ini tentu membutuhkan kemampuan komunikasi yang baik. Komunikasi yang terbuka dan efektif adalah kunci dalam kolaborasi. Pemimpin kolaboratif perlu memiliki fleksibilitas dalam gaya komunikasi mereka untuk memastikan bahwa pesan disampaikan dengan jelas dan dipahami oleh semua pihak yang terlibat.

Dalam kolaborasi, konflik mungkin timbul karena perbedaan pendapat atau kepentingan yang bertentangan. Pemimpin kolaboratif perlu memiliki keterampilan fleksibilitas dalam menangani konflik, mencari solusi yang menguntungkan semua pihak dan memperkuat hubungan tim. Kolaborasi yang efektif membutuhkan pemimpin yang dapat memberdayakan anggota tim untuk berkontribusi secara maksimal. Fleksibilitas dalam memberikan tanggung jawab dan otonomi kepada anggota tim memungkinkan mereka untuk tumbuh dan berkembang dalam peran mereka. Dengan menggabungkan kepemimpinan kolaboratif dan fleksibilitas, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, inklusif, dan responsif terhadap perubahan, yang memungkinkan tim untuk mencapai hasil yang lebih baik secara bersama-sama.

Bagian terakhir pada *Trend* kepemimpinan adalah berorientasi pada nilai. Nilai-nilai organisasi memainkan peran penting dalam membentuk budaya dan identitas organisasi. Pemimpin masa depan harus menjadi pembawa acuan nilai-nilai tersebut dan menunjukkan integritas dalam tindakan mereka. Mereka harus menjadi contoh yang hidup dari nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi. Integritas: Pemimpin yang berorientasi pada nilai menempatkan integritas sebagai salah satu nilai utama. Mereka bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip etika dan moral, dan mereka dianggap sebagai model peran bagi anggota tim mereka. Seorang pemimpin menghargai nilai-nilai kemanusiaan, seperti rasa hormat, empati, dan keadilan. Mereka memperlakukan semua anggota tim dengan penuh penghargaan dan memperhatikan kebutuhan dan aspirasi individu. Selain itu, pemimpin berorientasi pada nilai tidak hanya mempertimbangkan kepentingan jangka pendek, tetapi juga kepentingan jangka panjang organisasi, masyarakat, dan lingkungan. Mereka bertanggung jawab atas dampak dari keputusan dan tindakan mereka terhadap semua pihak terkait. Pemimpin berorientasi pada nilai juga harus memahami pentingnya pemberdayaan anggota tim mereka. Mereka menciptakan lingkungan di mana orang merasa didukung untuk berkembang dan berkontribusi secara maksimal. Keterbukaan dan transparansi juga menjadi faktor penting dalam kepemimpinan yang berorientasi pada nilai.

Kepemimpinan berorientasi pada nilai juga menekankan pentingnya keterbukaan dan transparansi dalam komunikasi dan pengambilan keputusan. Pemimpin secara terbuka berbagi informasi dan melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi pada nilai adalah sesuatu yang dianggap sebagai memanusiakan manusia, oleh sebab itu konsistensi harus ada dalam jiwa pemimpin tersebut. Pemimpin ini konsisten dalam perilaku mereka sehari-hari, sesuai dengan nilai-nilai yang mereka anut.

Mereka tidak hanya berbicara tentang nilai-nilai tersebut, tetapi juga menunjukkan komitmen nyata dalam tindakan mereka. Meskipun berorientasi pada nilai, pemimpin ini juga menyadari pentingnya inovasi dalam mencapai tujuan organisasi. Namun, inovasi tersebut dilakukan dengan memperhatikan dampaknya terhadap nilai-nilai yang dijunjung tinggi. Kepemimpinan berorientasi pada nilai memainkan peran penting dalam membentuk budaya organisasi yang positif, memperkuat identitas merek, dan membangun hubungan yang berkelanjutan dengan para pemangku kepentingan. Ini membantu organisasi untuk berkembang secara berkelanjutan, menciptakan nilai jangka panjang bagi semua pihak yang terlibat.

Di sisi lain, *Trend* individualisasi dalam organisasi merujuk pada perubahan dalam perilaku dan preferensi individu di tempat kerja yang menempatkan lebih banyak penekanan pada kebutuhan dan keinginan pribadi, dibandingkan dengan kepentingan kolektif atau organisasional. Beberapa faktor yang mempengaruhi tren ini termasuk perkembangan teknologi, perubahan demografis, dan evolusi budaya. Berikut adalah beberapa aspek dan dampak dari tren individualisasi dalam organisasi:

- **Pemusatan pada Keseimbangan Kehidupan:** Individu cenderung mencari keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka. Mereka menginginkan fleksibilitas dalam waktu kerja, cuti, dan lokasi kerja untuk dapat mengintegrasikan pekerjaan dengan kebutuhan dan keinginan pribadi mereka.
- **Pengembangan Karier yang Terfokus pada Individu:** Individu cenderung mengambil kontrol lebih besar atas pengembangan karier mereka sendiri. Mereka mungkin lebih cenderung mencari peluang untuk belajar dan berkembang secara pribadi, bahkan jika itu berarti pindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain.
- **Penekanan pada Kepuasan Pribadi:** Semakin banyak individu menempatkan penekanan pada kepuasan pribadi dalam pekerjaan mereka, termasuk kecocokan budaya, kesempatan untuk berkembang, dan rasa prestasi pribadi. Mereka mungkin lebih cenderung meninggalkan pekerjaan yang tidak memenuhi kebutuhan dan keinginan pribadi mereka.
- **Kolaborasi yang Bersifat Fleksibel:** Di tengah *Trend* individualisasi, masih ada nilai yang ditempatkan pada kolaborasi dan kerja tim. Namun, kolaborasi mungkin lebih bersifat fleksibel dan didasarkan pada proyek daripada struktur hierarkis yang kaku.

- **Kebutuhan akan Kepemimpinan yang Berbeda:** Pemimpin perlu mengakomodasi kebutuhan individu dalam tim mereka. Ini mungkin melibatkan mendengarkan secara aktif, memberikan umpan balik yang berarti, dan menciptakan lingkungan di mana setiap anggota tim merasa dihargai dan didukung dalam mencapai tujuan mereka.
- **Tantangan dalam Membangun Budaya Organisasi yang Bersatu:** Sementara individualisasi membawa manfaat dalam memotivasi dan memenuhi kebutuhan karyawan, ada juga tantangan dalam membangun budaya organisasi yang bersatu. Pemimpin perlu menemukan cara untuk mempromosikan nilai-nilai dan tujuan bersama di tengah keragaman kebutuhan dan keinginan individu.

Tren individualisasi dalam organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap budaya, struktur, dan dinamika kerja. Pemimpin dan organisasi perlu memahami tren ini untuk dapat mengakomodasi kebutuhan dan aspirasi individu, sambil tetap mempromosikan tujuan dan nilai-nilai bersama.

Dengan demikian, tren individualisasi akan berdampak pada perkembangan kepemimpinan masa depan dengan menekankan pentingnya memahami perbedaan individu dan mengintegrasikan kebutuhan dan preferensi personal ke dalam praktik kepemimpinan yang efektif dan berkelanjutan. Hal ini akan memungkinkan organisasi untuk menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan dan harapan individu, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, produktif, dan bermakna bagi semua anggota tim. Untuk memahami tren kepemimpinan masa depan dan bagaimana *Trend* individualisasi memengaruhinya, kita perlu memperdalam konsep-konsep ini serta melihat implikasi mereka dalam konteks organisasi modern. Mari kita mulai dengan menjelaskan tren kepemimpinan masa depan dan kemudian mengeksplorasi bagaimana *Trend* individualisasi berinteraksi dengan tren-tren tersebut.

## **B. PERSONAL LEADERSHIP/ KEPEMIMPINAN PRIBADI**

Kepemimpinan pribadi adalah konsep yang menekankan pada pengembangan kualitas kepemimpinan individu untuk mempengaruhi orang lain dan mencapai tujuan yang ditetapkan. Ini melibatkan kemampuan seseorang untuk mengarahkan diri sendiri dan orang lain dengan efektif, berdasarkan pada pemahaman yang kuat tentang nilai-nilai, integritas, dan keterampilan kepemimpinan yang dibutuhkan (Manz & Sims.: 2001). Stanley (2014) mengatakan bahwa fokus kepemimpinan pribadi adalah menjadi pemimpin mandiri dengan meningkatkan kemampuan individu untuk

memimpin dirinya sendiri. Kepemimpinan organisasi memerlukan pembelajaran bagaimana memimpin orang lain sambil menjalankan otoritas yang lebih besar kegiatan organisasi.

Proses pengembangan kepemimpinan merupakan prasyarat yang diperlukan untuk memfasilitasi pengembangan kepemimpinan. Terciptanya suatu proses oleh seorang individu ada pada dirinya sendiri latihan untuk menunjukkan kemampuan kepemimpinan. Memahami fungsi dan sifat proses pengembangan kepemimpinan pribadi memungkinkan individu dan organisasi untuk melakukan tindakan yang meningkatkan pengembangan kepemimpinan pribadi.

Ada beberapa aspek kunci dari kepemimpinan individu antar lain;

- **Penetapan Visi dan Sasaran:** Para pemimpin yang efektif memiliki visi yang jelas tentang apa yang ingin mereka capai dan terampil dalam menetapkan tujuan yang selaras dengan visi tersebut. Mereka menginspirasi orang lain dengan visi mereka dan memberikan arahan untuk mencapainya.
- **Pengambilan Keputusan:** Pemimpin individu harus tegas dan mampu membuat keputusan yang tepat, bahkan dalam situasi yang menantang. Mereka mempertimbangkan pilihan dengan hati-hati, mempertimbangkan masukan dari orang lain, dan bertanggung jawab atas hasil keputusan mereka.
- **Motivasi:** Keterampilan komunikasi sangat penting bagi setiap pemimpin untuk mengartikulasikan visi mereka, memberikan bimbingan, dan memotivasi orang lain. Mereka harus mampu mendengarkan secara aktif, menyampaikan informasi dengan jelas, dan menyesuaikan gaya komunikasinya dengan audiens yang berbeda.
- **Integritas dan Etika:** Pemimpin individu harus menunjukkan integritas dan perilaku etis dalam semua tindakan mereka. Mereka memimpin dengan memberi contoh, menjunjung tinggi prinsip-prinsip moral, dan mendapatkan kepercayaan serta rasa hormat dari orang-orang yang dipimpinnya.
- **Ketahanan:** Pemimpin individu sering kali menghadapi hambatan dan kemunduran dalam perjalanan kepemimpinannya. Ketahanan sangat penting untuk bangkit kembali dari tantangan, belajar dari kegagalan, dan bertahan dalam mencapai tujuan.

Selain itu, kepemimpinan pribadi juga memiliki tuntutan kompetensi, yaitu;

- Kesadaran Diri: Kemampuan untuk memahami dan mengenali kekuatan, kelemahan, nilai-nilai, dan preferensi pribadi mereka sendiri. Ini melibatkan tingkat refleksi yang tinggi tentang diri sendiri dan bagaimana perilaku dan sikap pribadi mempengaruhi interaksi dengan orang lain.
- Empati: Kemampuan untuk memahami dan merasakan emosi dan perspektif orang lain. Pemimpin yang efektif secara pribadi memperhatikan kebutuhan, keinginan, dan perasaan anggota tim mereka.
- Ketabahan: Kemampuan untuk mengambil risiko, menghadapi ketidakpastian, dan mengatasi tantangan dengan keyakinan dan tekad. Kepemimpinan pribadi memerlukan ketabahan untuk mengatasi rintangan pribadi dan profesional yang mungkin timbul.
- Kemampuan Menginspirasi: Kemampuan untuk memotivasi dan menginspirasi orang lain melalui visi, nilai-nilai, dan tujuan pribadi yang kuat. Pemimpin pribadi mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai kinerja yang tinggi dan meraih tujuan bersama.
- Pengembangan Diri: Kemampuan untuk terus belajar, berkembang, dan meningkatkan diri sendiri secara pribadi dan profesional. Pemimpin pribadi mengambil tanggung jawab atas pengembangan diri mereka sendiri dan mencari peluang untuk pertumbuhan pribadi.

### **C. COLABORATIVE LEADERSHIP/ KEPEMIMPINAN KOLABORATIF**

Lawrence (2017) mengatakan bahwa suatu kepemimpinan yang ditandai dengan visi dan nilai bersama, saling ketergantungan dan tanggung jawab bersama, saling menghormati, empati, ambiguitas, komunikasi yang efektif dan sinergi. Sementara Jäppinen dan Ciussi (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan kolaboratif sebagai usaha bersama dimana berbagai individu secara kolektif terlibat dalam interaksi yang berorientasi pada tujuan bersama dan mampu menciptakan sesuatu yang sinergis melalui proses tersebut. Pengertian lain dari kepemimpinan kolaboratif ditegaskan oleh Meyer (2009) dimana kepemimpinan kolaboratif merupakan kepemimpinan yang efektif dalam mengatasi perubahan, yang mana untuk mengatasinya membutuhkan kolaborasi, mendengarkan, mempengaruhi dan adaptasi (Meyer, 2009)

Ada beberapa Kepemimpinan Kolaboratif yang dikemukakan oleh Edwards dan Smit (2008) antara lain:

- Pertama, kepemimpinan kooperatif dipandang sebagai suatu fungsi yang dijalankan, bukan suatu jabatan yang dipegang oleh satu orang. Ini berarti bahwa setiap orang dalam organisasi adalah pemimpin, dan

kepemimpinan dilihat sebagai situasional, berdasarkan keadaan, bukan posisi.

- Kedua, kepemimpinan kooperatif berkaitan dengan peran kekuasaan dan kompetensi. Pandangan ini menyatakan bahwa kepala sekolah perlu merangkul profesionalisme guru dan melakukan lebih dari sekedar berbagi kekuasaan.
- Ketiga, kepemimpinan kolaboratif terkait erat dengan hubungan dan manfaat kerja sama.
- Keempat, kepemimpinan kolaboratif yang sukses tergantung pada kualitas hubungan.

Dalam penerapannya, beberapa penelitian mengatakan bahwa kepemimpinan berdampak positif bagi kehidupan sebuah organisasi. Kepemimpinan kolaboratif menunjukkan bahwa dimensi kepemimpinan kolaboratif yang terdiri dari mengaktifkan bantuan sumber daya, membingkai lingkungan kerja dan mensintesis proses kolaboratif dapat mempengaruhi kinerja organisasi (Hsieh dan Liou: 2018). Maalouf (2019) mempertegas bahwa kepemimpinan kolaboratif dapat mendorong kinerja organisasi agar dapat tetap kompetitif dan bertahan serta berdampak pada keseluruhan organisasi. Sulaiman (2020) menyimpulkan bahwa kepemimpinan kolaboratif memberi kontribusi positif terhadap kekompakan organisasi. Dari hasil penelitian tersebut; Kepemimpinan Kolaboratif berdampak positif terhadap keadaan sebuah organisasi.

Namun tetap ada beberapa poin penting yang perlu diperhatikan dalam penerapan kepemimpinan kolaboratif seperti yang dikemukakan oleh Sanaghan dan Lohndorf (2025). Poin penting yang dimaksud adalah;

- Hierarchy. Struktur organisasi sekolah yang pada umumnya vertikal akan menyebabkan arus informasi berjalan lambat, kurang gesit, kurang fleksibel dan kurang proaktif terhadap peluang dan tantangan sehingga menghambat kerja kolaboratif.
- Budaya organisasi. Pemimpin perlu memahami budaya organisasi misalnya terkait bagaimana keputusan dibuat, bagaimana konflik dikelola, bagaimana kekuasaan digunakan dan bagaimana kesuksesan dan kegagalan dihargai.
- Kapasitas anggota senior dalam organisasi. Hanya anggota senior yang mempunyai kapasitas yang dilibatkan dalam proses kolaboratif.

- Networking. Networking yang luas akan membantu mekanisme kolaboratif menjadi kuat, yang memungkinkan pemangku kepentingan mampu melintasi batas kelembagaan dan bekerja sama dalam pencapaian tujuan organisasi.
- Membatasi kolaborasi sesuai keperluan agar lebih efektif.

Sebagai bentuk dari sebuah kepemimpinan, seorang pemimpin kolaboratif juga harus memiliki tuntutan kompetensi antara lain:

- Keterampilan Komunikasi: Kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan anggota tim dan pihak-pihak lain, termasuk mendengarkan dengan baik, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menyampaikan ide-ide dengan jelas.
- Keterampilan Kolaborasi: Kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam mencapai tujuan bersama, termasuk kemampuan untuk membangun hubungan yang kuat, mengelola konflik, dan berbagi tanggung jawab.
- Kemampuan Memfasilitasi: Kemampuan untuk memfasilitasi proses kolaboratif, termasuk mengidentifikasi dan mengatasi hambatan, membangun konsensus, dan mengarahkan diskusi menuju solusi yang memuaskan semua pihak.
- Pemecahan Masalah Bersama: Kemampuan untuk mengajukan pertanyaan yang tepat, mendorong pemikiran kreatif, dan mengintegrasikan berbagai sudut pandang untuk menemukan solusi yang optimal.
- Kepemimpinan Berorientasi pada Tim: Kemampuan untuk memimpin tim dengan memperhatikan kebutuhan, aspirasi, dan potensi masing-masing anggota tim, serta memfasilitasi kolaborasi yang efektif dan pencapaian tujuan bersama.

Dari penjelasan tentang kepemimpinan pribadi dan kepemimpinan kolaboratif yang telah dijelaskan sebelumnya, jelas terdapat perbedaan dari kedua gaya kepemimpinan tersebut. Ada setidaknya 6 perbedaan dari kedua gaya kepemimpinan ini yang diperbandingkan dari tabel berikut;



ASPEK	KEPEMIMPINAN	
	PRIBADI	KOLABORATIF
FOKUS	Lebih berfokus pada individu yang memimpin, dengan penekanan pada visi, nilai-nilai, dan keterampilan kepemimpinan yang dimiliki oleh satu individu.	Lebih berfokus pada kerjasama dan partisipasi tim. Kepemimpinan kolaboratif memperhatikan peran serta semua anggota tim dalam pengambilan keputusan dan pencapaian tujuan bersama
PENGAMBILAN KEPUTUSAN	Seringkali lebih otoriter, dimana pemimpin memainkan peran utama dalam menentukan arah dan keputusan.	Bersifat inklusif, melibatkan kontribusi dari semua anggota tim. Keputusan diambil melalui diskusi dan konsensus, dengan memperhatikan berbagai sudut pandang.
PENEKANAN PADA TIM	Lebih menekankan peran dan kualitas individu sebagai pemimpin	Menekankan kerjasama dan sinergi antara anggota tim untuk mencapai tujuan bersama.
PENGEMBANGAN KETRAMPILAN	Mengembangkan keterampilan kepemimpinan individual seperti komunikasi, pengambilan keputusan, dan motivasi pribadi	Mengembangkan keterampilan kolaboratif seperti kemampuan mendengarkan, memfasilitasi diskusi, dan bekerja sama dalam tim.
LINGKUNGAN KERJA	Menciptakan lingkungan kerja yang terpusat di sekitar pemimpin.	Mendorong lingkungan kerja terbuka di mana ide-ide dari semua anggota tim dihargai.
PENGARUH	Pemimpin memiliki pengaruh yang dominan dalam menentukan arah dan budaya organisasi.	Pengaruh tersebar di antara anggota tim dengan setiap orang memiliki kontribusi dalam mencapai tujuan bersama.

Dari tabel di atas bisa dikatakan bahwa kepemimpinan individu berfokus pada kemampuan dan atribut seorang pemimpin, sedangkan kepemimpinan kolektif menekankan tanggung jawab bersama dan upaya kolaboratif suatu kelompok atau tim. Kedua bentuk kepemimpinan ini penting untuk mendorong kesuksesan dan mendorong hasil positif dalam berbagai konteks, baik dalam organisasi, komunitas, atau masyarakat luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2008). Developmental readiness: Accelerating leader development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 331–347.
- Bennis, W., & Thomas, R. J. (2002). *Geeks and geezers: How era, values, and defining moments shape leaders*. Harvard Business Press.
- Castelli, P. A. (2016), "Reflective leadership review: a framework for improving organisational performance", *Journal of Management Development*, Vol. 35 No. 2, pp. 217–236.
- Edwards, G., & Smit, B. (2008). Collaborative Leadership as a Necessary Condition for Successful Curriculum Implementation. *Journal of Education*, (44), 109–122.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). The work of leadership. *Harvard Business Review*, 75(1), 124–134.
- Hsieh, J. Y., & Liou, K. T. (2018). Collaborative Leadership and Organizational Performance: Assessing the Structural Relation in a Public Service Agency. *Review of Public Personnel Administration*, 38(1), 83–109. <https://doi.org/10.1177/0734371X15623619>
- Jäppinen, A. K., & Ciussi, M. (2016). Indicators of Improved Learning Contexts: A Collaborative Perspective on Educational Leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 19(4), 482–504. <https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1015616>
- Lawrence, R. L. (2017). Understanding Collaborative Leadership in Theory and Practice. In *Adult Learning Through Collaborative Leadership* (pp. 89–96). Wiley Online Library. <https://doi.org/10.1002/ace.20262>
- Maalouf, G. Y. (2019). Effects of Collaborative Leadership on Organizational Performance. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 6(1), 138–144. <https://doi.org/10.22271/ijmrd.2019.v6.i1.25>
- Manz, C.C., & Sims Jr., H.P. (2001). *Personal Leadership: Making a World of Difference*. Berrett-Koehler Publishers.
- Meyer, A. De. (2009). *Collaborative Leadership*. Judge Business School, University of Cambridge.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). SAGE Publications.
- Ross, Stanley (2014). A conceptual model for understanding the process of self-leadership development and action-

- steps to promote personal leadership development. *Journal of Management Development*, 33(4), 299–323. doi:10.1108/JMD-11-2012-0147
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Sulaiman, I. F. (2020). Collaborative Leadership Style Among Administrative Assistants of Two Faculties At International Islamic University Malaysia. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(2), 495–506. <https://doi.org/10.18510/hssr.2020.8257>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.



# **TREND TRANSISI MENUJU FLEKSIBILITAS DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN LIQUID LEADERSHIP DAN COMPLEXITY LEADERSHIP, SERTA TUNTUTAN KOMPETENSINYA**

---

**Kamtini**

## **A. PENDAHULUAN**

Kondisi kini, terdapat *trend* dalam manajemen yang mengkhawatirkan yang menjadi polemik dalam beberapa tahun terakhir semakin meningkat. Permasalahan tersebut yakni karyawan atau pegawai disuatu manajerial merasa frustrasi dengan kepemimpinan mereka, yang menyebabkan tingginya tingkat pelepasan diri di tempat kerja. Selain itu, reputasi manajemen sebagai sebuah profesi telah memburuk dalam dekade terakhir yang menyebabkan semakin sedikit generasi muda yang ingin berkarir di bidang tersebut. Transisi digital yang dialami masyarakat semakin memperburuk dampak ini karena menjadikan gaya manajemen tradisional dan hierarkis menjadi semakin tidak efektif. Sehingga butuh adanya sosok pemimpin dengan memiliki kemampuan dan pendekatan yang tepat dengan rekan manajerialnya. Pemimpin menjadi individu yang memiliki wewenang formal dalam suatu organisasi, seringkali ditunjuk atau dipilih untuk memegang posisi tertentu. Di sisi lain, kepemimpinan adalah peran yang dapat diadopsi oleh siapa pun, terlepas dari pangkat, jabatan, atau status mereka dalam hierarki organisasi. Artinya, pemimpin mungkin saja diangkat atau dilantik, tetapi kepemimpinan sebenarnya adalah atribut yang dapat dikembangkan dan dimiliki oleh individu melalui pengalaman, pembelajaran, dan pengembangan pribadi. Sehingga seorang pemimpin belum tentu memiliki jiwa kepemimpinan, namun seseorang dengan jiwa kepemimpinan yang tinggi akan diakui sebagai seorang pemimpin di antara kelompoknya.

### **1. *Liquid Leadership***

Organisasi memerlukan solusi baru untuk mengatasi tantangan ini dan banyak organisasi yang beralih ke konsep tangkas. Dibutuhkan kemampuan suatu sistem untuk bereaksi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang dinamis dan tidak terduga. Satu atau bahkan kombinasi metodologi

tidak dapat memberikan kemampuan ini kepada seluruh organisasi. Oleh karena itu, "*Liquid Leadership* yang dikembangkan oleh Andreas Slogar, penulis buku "*The Agile Organization*" dan pakar proses transformasi tangkas. Berdasarkan "*Viable System Model (VSM)*" yang dikembangkan oleh ahli sibernatika manajemen Stafford Beer pada tahun 1972, model ini memberikan pendekatan komprehensif terhadap kepemimpinan yang efektif dalam sebuah organisasi.

## **2. Karakteristik Model Kepemimpinan Dari *Liqui Leadership***

Pada kepemimpinan *liquid*, konstruksi hierarki digantikan oleh lapisan berulang dari entitas yang mampu bertahan secara individual yang lebih mandiri dan beroperasi secara relatif independen. Hal ini dimungkinkan karena setiap entitas disusun untuk memenuhi keenam kapabilitas manajemen yang menurut VSM diperlukan agar suatu organisasi, departemen, atau tim dapat berfungsi sendiri (Rincian keenam kapabilitas manajemen dapat berupa: ditemukan di akhir artikel ini). Dengan cara ini, kelincahan yang tepat dapat dipastikan, karena setiap entitas dapat dengan cepat bereaksi terhadap perubahan eksternal dan tidak harus bergantung pada bagian lain dalam organisasi untuk melakukan hal tersebut.

*Liquid Leadership* mengedepankan prinsip-prinsip yang berpusat pada tanggung jawab individu dan memberikan kekuatan pengambilan keputusan kepada mereka yang paling mengetahui bidang masing-masing dan paling dekat dengan proses, yaitu karyawan. Pemimpin yang tangkas dapat bertindak lebih sebagai pelatih dibandingkan sebagai figur otoritas yang memutuskan, mengawasi, dan menilai. Mereka memberikan orientasi dan memastikan bahwa kondisi kerangka kerja agar lingkungan kerja menjadi produktif sudah ada. Hal ini juga mencakup menemukan masalah dalam tim atau organisasi dan menyelesaikan ambivalensi teknis dan pribadi. Oleh karena itu, *Liquid Leadership* adalah model holistik yang dapat diterapkan secara lebih universal dibandingkan metodologi agile apa pun.

## **3. Manfaat Dan Tantangan Kepemimpinan *Liquid***

Manfaat dari keberhasilan implementasi *Liquid Leadership* sangatlah banyak. Hal ini mengurangi panjang jalur pengambilan keputusan secara signifikan, sehingga meningkatkan kecepatan dan efektivitas pengambilan keputusan, memungkinkan tim atau organisasi bereaksi lebih cepat terhadap pengaruh luar yang tidak terduga. Selain itu, tanggung jawab individu yang ditambahkan membuat performa lebih terlihat dan berkendara bebas menjadi lebih sulit, sehingga meningkatkan motivasi dan keterlibatan. Selain itu, kolaborasi tangkas berdampak positif pada kesehatan mental warga

manajerial. Oleh karena itu, tim yang tangkas tidak hanya berpotensi menjadi lebih produktif dibandingkan tim yang dipimpin secara tradisional, namun biasanya juga memiliki biaya yang lebih murah karena karyawan cenderung lebih sedikit cuti sakit karena kelelahan atau kondisi lainnya.

Namun demikian, menerapkan solusi tangkas seperti *Liquid Leadership* dalam skala besar merupakan sebuah tantangan. Mentransformasi suatu organisasi menjadi organisasi yang tangkas memakan waktu dan sejauh ini hanya ada sedikit praktik terbaik yang dapat membantu memandu proses tersebut. Demikian pula perubahan terhadap sesuatu yang tidak diketahui menimbulkan ketidakpastian yang seringkali menimbulkan penolakan. Anggota staf khawatir bahwa transformasi tangkas mungkin mencakup ekspektasi kinerja yang tidak dapat dicapai dan aspek rasionalisasi tersembunyi yang dapat menyebabkan mereka kehilangan pekerjaan. Terakhir, karyawan khawatir tentang tanggung jawab baru mereka sementara manajer takut kehilangan posisi kekuasaan dan wewenangnya. Oleh karena itu, model seperti Kepemimpinan Likuid hanya dapat memberi nilai tambah dan dianggap layak jika cukup banyak manajer dan karyawan yang dapat melihat manfaatnya dan bersedia menerimanya.

#### Mengumpulkan data

Kepemimpinan Cair akan membantu pembaca menghindari terjebak dalam benturan budaya kerja dan mempelajari bagaimana pendekatan dinamis terhadap segala hal mulai dari komunikasi hingga komitmen sosial dapat menjembatani kesenjangan budaya. Pemimpin yang memiliki tanggung jawab personalia, rata-rata, mempunyai tanggung jawab lebih sedikit dibandingkan rekan laki-laki mereka. Selain itu, lebih sedikit perempuan yang mengindikasikan bahwa mereka bercita-cita untuk bekerja pada posisi kepemimpinan di masa depan. Namun, perempuan lebih sering termotivasi untuk berusaha mendapatkan peran manajemen karena faktor-faktor positif, seperti keinginan untuk memberikan pengaruh yang lebih besar dan menikmati tanggung jawab tambahan, dibandingkan dengan gaji, prestise, dan reputasi yang lebih tinggi dibandingkan laki-laki. Selain itu, mereka lebih terbuka dan menerima kepemimpinan yang tangkas. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semakin banyak perempuan yang bekerja di posisi manajemen akan meningkatkan kualitas dan ketangkasan mereka secara keseluruhan.

Tingkat penerimaan kepemimpinan yang menggunakan *Liquid Leadership* termasuk tinggi di semua kelompok umur. Berharap generasi muda lebih berpikiran terbuka dan mudah beradaptasi dibandingkan generasi tua, namun kenyataannya tidak demikian. Individu yang mendefinisikan dirinya



melebihi otoritas yang dimilikinya akan menganggap *Liquid Leadership* sebagai ancaman terhadap citra dirinya. Namun, secara ringkas, dapat dikatakan bahwa semua segmen terkait memandang positif atas *Liquid Leadership* dan oleh karena itu, ini merupakan alternatif yang cocok untuk prinsip-prinsip kepemimpinan hierarkis di era digital.

Penerimaan terhadap kepemimpinan tangkas sangat tinggi di semua kelompok umur dan latar belakang. Oleh karena itu, masuk akal untuk memulai proses transformasi yang tangkas dengan personel yang ada. Menjadi tangkas tidak berarti bahwa sebuah perusahaan tiba-tiba membutuhkan staf yang lebih muda atau karyawan baru. Masuk akal untuk memulai proses di divisi atau departemen di mana orang-orangnya lebih terbuka terhadap kolaborasi mandiri yang didukung oleh kepemimpinan yang tangkas, yaitu area-area dalam organisasi yang lebih dicirikan oleh kemampuan bisnis VSM yang “lunak”, seperti pemantauan dan komunikasi. & koordinasi. Ketika kepercayaan sudah terbentuk, implementasi secara luas menjadi lebih mudah.

Banyak karyawan dan lulusan yang memiliki antusias kerja bagus dan berkualifikasi tinggi ingin mengambil tanggung jawab tambahan namun terhalang oleh beban kerja administratif pada posisi manajemen. Perusahaan harus berupaya menciptakan lebih banyak posisi spesialis untuk memotivasi dan menarik talenta ini. Model kepemimpinan yang tangkas, seperti *Liquid Leadership*. Membantu proses ini karena alih-alih memusatkan semua kekuasaan dan wewenang pada satu orang saja, yaitu sang manajer, model ini justru mendistribusikannya berdasarkan keahlian ke sekelompok orang yang lebih besar.

Berikut adalah beberapa keterampilan dasar yang dibutuhkan oleh Fluid Leader untuk sukses:

- a. Pencipta nilai - Ketika para pemimpin terlibat dan berkolaborasi dengan seluruh dunia bisnis, pemerintah, dan ekosistem pemangku kepentingan yang lebih luas, mereka menerapkan motivasi yang seimbang untuk menciptakan nilai maksimal.
- b. Inovatif - Pemimpin yang cair menunjukkan keterampilan di luar bidang utama mereka. Mereka berinvestasi dalam memperoleh keterampilan baru dan terus mengikuti segala hal mulai dari lanskap geopolitik, tren ekonomi global, hingga humaniora dan demografi, selain berinvestasi secara signifikan dalam kemajuan teknis.
- c. Sadar secara kontekstual - Pemimpin harus memahami perbedaan di dalam dan antar sektor - dalam hal bahasa, budaya, dan indikator kinerja utama.

- d. Penggiat jejaring yang tak kenal lelah, pemimpin yang efektif belajar menggunakan jaringan untuk tujuan strategis. Dan pemimpin yang cair bukanlah apa-apa, jika tidak efektif. Mereka memupuk hubungan lintas sektor, memanfaatkannya sambil memajukan agenda ambisius inovasi berbasis teknologi.
- e. Berfokus pada hal-hal penting - Pemimpin yang fleksibel memilih perjuangan mereka dan tanpa henti menerapkan prinsip melakukan lebih sedikit. Mereka memiliki kejelasan tujuan yang patut ditiru dan ketekunan dalam menempuh jarak. Di sisi lain, mereka menciptakan dan membina tim yang mandiri dan berdaya.
- f. Futuris yang berani - Salah satu karakteristik pemimpin yang berubah-ubah adalah sifat mereka yang benar-benar optimis terhadap masa depan umat manusia dan peran teknologi di masa depan. Para pemimpin seperti ini melakukan investasi teknologi dari perspektif kemungkinan dan peluang, bukan mitigasi risiko.

#### 4. Tuntutan Kompetensi

- a. Menunjukkan etika yang kuat dan memberikan rasa aman.

Tema ini menggabungkan dua dari tiga atribut yang dinilai paling tinggi: “standar etika dan moral yang tinggi” (67% memilihnya sebagai salah satu yang paling penting) dan “mengkomunikasikan harapan yang jelas” (56%). Secara keseluruhan, atribut-atribut ini adalah tentang menciptakan lingkungan yang aman dan saling percaya. Seorang pemimpin dengan standar etika yang tinggi menunjukkan komitmen terhadap keadilan, menanamkan keyakinan bahwa mereka dan karyawannya akan menghormati aturan main. Demikian pula, ketika para pemimpin mengomunikasikan harapan-harapan mereka dengan jelas, mereka menghindari sikap membungkam orang lain dan memastikan bahwa semua orang mempunyai pemikiran yang sama. Dalam lingkungan yang aman, karyawan dapat bersantai, memanfaatkan kapasitas otak yang lebih tinggi untuk keterlibatan sosial, inovasi, kreativitas, dan ambisi.

Ilmu saraf menguatkan hal ini. Ketika *amigdala* menunjukkan ancaman terhadap keselamatan kita, arteri mengeras dan menebal untuk menangani peningkatan aliran darah ke anggota tubuh kita sebagai persiapan untuk respons melawan-atau-lari. Dalam kondisi ini, kita kehilangan akses ke sistem keterlibatan sosial di otak limbik dan fungsi eksekutif di korteks prefrontal, sehingga menghambat kreativitas dan dorongan untuk mencapai keunggulan. Dari perspektif ilmu saraf, memastikan bahwa orang-orang merasa aman harus menjadi tugas nomor satu bagi para pemimpin.

Tapi bagaimana caranya? Kompetensi ini adalah tentang berperilaku dengan cara yang konsisten dengan nilai-nilai Anda. Jika Anda mendapati diri Anda mengambil keputusan yang terasa bertentangan dengan prinsip Anda atau membenarkan tindakan meskipun ada rasa tidak nyaman yang mengganggu, Anda mungkin perlu menghubungkan kembali nilai-nilai inti Anda. Saya memfasilitasi latihan sederhana dengan klien saya yang disebut *“Deep Fast Forwarding”* untuk membantu dalam hal ini. Bayangkan pemakaman Anda dan apa yang orang katakan tentang Anda dalam pidatonya. Apakah itu yang ingin kamu dengar? Latihan ini akan memberi Anda pemahaman yang lebih jelas tentang apa yang penting bagi Anda, yang kemudian akan membantu memandu pengambilan keputusan sehari-hari. Untuk meningkatkan rasa aman, berusahalah berkomunikasi dengan tujuan khusus untuk membuat orang merasa aman. Salah satu cara untuk mencapai hal ini adalah dengan mengakui dan menetralkan hasil atau konsekuensi yang dikhawatirkan sejak awal. Saya menyebutnya *“menjernihkan suasana.”* Misalnya, Anda dapat melakukan pendekatan terhadap percakapan tentang proyek yang bermasalah dengan mengatakan, *“Saya tidak bermaksud menyalahkan Anda. Saya hanya ingin memahami apa yang terjadi.”*

b. Memberdayakan orang lain untuk mengatur diri sendiri.

Memberikan arahan yang jelas sambil memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengatur waktu dan pekerjaan mereka sendiri diidentifikasi sebagai kompetensi kepemimpinan terpenting berikutnya. Tidak ada pemimpin yang bisa melakukan semuanya sendiri. Oleh karena itu, sangat penting untuk mendistribusikan kekuasaan ke seluruh organisasi dan mengandalkan pengambilan keputusan dari pihak-pihak yang paling dekat dengan tindakan tersebut. Penelitian telah berulang kali menunjukkan bahwa tim yang diberdayakan lebih produktif dan proaktif, memberikan layanan pelanggan yang lebih baik, dan menunjukkan tingkat kepuasan kerja dan komitmen yang lebih tinggi terhadap tim dan organisasi mereka. Namun banyak pemimpin yang kesulitan membiarkan rakyatnya mengatur dirinya sendiri. Mereka menolak karena mereka percaya bahwa kekuasaan adalah permainan yang tidak menguntungkan, mereka enggan membiarkan orang lain melakukan kesalahan, dan mereka takut menghadapi konsekuensi negatif dari keputusan bawahan.

Mengatasi rasa takut melepaskan kekuasaan, mulailah dengan meningkatkan kesadaran akan ketegangan fisik yang muncul saat Anda merasa posisi Anda ditantang. Seperti dibahas di atas, ancaman yang dirasakan mengaktifkan respons melawan, lari, atau membekukan di amigdala. Kabar baiknya adalah kita bisa melatih tubuh kita untuk mengalami

relaksasi alih-alih bersikap defensif ketika stres memuncak. Cobalah untuk memisahkan situasi saat ini dari masa lalu, bagikan hasil yang paling Anda takuti kepada orang lain daripada mencoba untuk terus memegang kendali dan ingatlah bahwa menyerahkan kekuasaan adalah cara yang bagus untuk meningkatkan pengaruh — yang akan membangun kekuasaan seiring berjalannya waktu.

c. Menumbuhkan rasa keterhubungan dan kepemilikan.

Pemimpin yang “sering berkomunikasi dan terbuka” (kompetensi #6) dan “menciptakan perasaan berhasil dan gagal bersama-sama sebagai satu kesatuan” (#8) membangun fondasi yang kuat untuk koneksi. Kami adalah spesies sosial — kami ingin terhubung dan merasakan rasa memiliki. Dari sudut pandang evolusi, keterikatan itu penting karena meningkatkan peluang kita untuk bertahan hidup di dunia yang penuh dengan predator. Penelitian menunjukkan bahwa rasa keterhubungan juga dapat memengaruhi produktivitas dan kesejahteraan emosional. Misalnya, para ilmuwan telah menemukan bahwa emosi menular di tempat kerja: Karyawan merasa terkuras secara emosional hanya dengan melihat interaksi yang tidak menyenangkan antar rekan kerja.

Dari perspektif ilmu saraf, menciptakan koneksi adalah pekerjaan terpenting kedua bagi seorang pemimpin. Begitu kita merasa aman (sensasi yang tercatat di otak reptil), kita juga harus merasa diperhatikan (yang mengaktifkan otak limbik) untuk mengeluarkan potensi penuh dari korteks prefrontal kita yang berfungsi lebih tinggi. Ada beberapa cara sederhana untuk meningkatkan rasa memiliki di antara karyawan: Tersenyumlah kepada orang lain, panggil nama mereka dan ingat minat serta nama anggota keluarga mereka. Berikan perhatian yang terfokus ketika berbicara dengan mereka, dan dengan jelas atur nada agar anggota tim Anda saling mendukung. Menggunakan lagu, moto, simbol, nyanyian, atau ritual yang secara unik mengidentifikasi tim Anda juga dapat memperkuat rasa keterhubungan ini.

d. Menunjukkan keterbukaan terhadap ide-ide baru dan mendorong pembelajaran organisasi.

Apa persamaan dari “fleksibilitas untuk mengubah opini”, “terbuka terhadap ide dan pendekatan baru”, dan “memberikan keamanan untuk melakukan uji coba”? Jika seorang pemimpin mempunyai kekuatan-kekuatan ini, mereka mendorong pembelajaran; jika tidak, mereka berisiko menghambatnya. Mengakui bahwa kita salah tidaklah mudah. Sekali lagi, dampak negatif stres pada fungsi otak juga patut disalahkan — dalam hal ini, stres menghambat pembelajaran. Para peneliti telah menemukan bahwa

berkurangnya aliran darah ke otak kita yang terancam akan mengurangi penglihatan tepi, sehingga kita dapat mengatasi bahaya yang ada. Misalnya, mereka mengamati adanya penurunan signifikan pada penglihatan tepi atlet sebelum bertanding. Meskipun visi terowongan membantu para atlet fokus, hal ini menutup kita semua terhadap ide dan pendekatan baru. Pendapat kita lebih tidak fleksibel bahkan ketika kita dihadapkan dengan bukti-bukti yang bertentangan, sehingga pembelajaran menjadi hampir mustahil. Untuk mendorong pembelajaran di kalangan karyawan, para pemimpin pertamanya harus memastikan bahwa mereka sendiri terbuka untuk belajar (dan mengubah arah). Cobalah untuk melakukan pendekatan diskusi pemecahan masalah tanpa agenda atau hasil tertentu. Jangan menghakimi sampai semua orang sudah berbicara, dan beri tahu orang-orang bahwa semua ide akan dipertimbangkan. Keberagaman ide yang lebih besar akan muncul.

Kegagalan diperlukan untuk belajar, namun upaya kita yang tiada henti untuk mencapai hasil juga dapat membuat karyawan enggan mengambil risiko. Untuk menyelesaikan konflik ini, para pemimpin harus menciptakan budaya yang mendukung pengambilan risiko. Salah satu cara untuk melakukan hal ini adalah dengan menggunakan eksperimen terkontrol — seperti pengujian A/B — yang memungkinkan terjadinya kegagalan kecil dan memerlukan umpan balik serta koreksi yang cepat. Hal ini memberikan landasan untuk membangun kecerdasan kolektif sehingga karyawan juga dapat belajar dari kesalahan satu sama lain.

e. Memelihara pertumbuhan.

“Berkomitmen terhadap pelatihan berkelanjutan saya” (kompetensi #5) dan “membantu saya tumbuh menjadi pemimpin generasi berikutnya” (#9) merupakan kategori terakhir. Semua organisme hidup memiliki kebutuhan bawaan untuk meninggalkan salinan gennya. Mereka memaksimalkan peluang keberhasilan anak-anak mereka dengan mengasuh dan mendidik mereka. Pada gilirannya, mereka yang menerima akan merasakan rasa syukur dan kesetiaan. Pikirkan orang-orang yang paling Anda syukuri — orang tua, guru, teman, mentor. Kemungkinannya adalah, mereka memperhatikan Anda atau mengajari Anda sesuatu yang penting.

Ketika para pemimpin menunjukkan komitmen terhadap pertumbuhan kita, emosi dasar yang sama juga akan muncul. Karyawan termotivasi untuk membalas, mengungkapkan rasa terima kasih atau kesetiaan mereka dengan bekerja ekstra. Meskipun mengelola rasa takut menimbulkan stres, yang mengganggu fungsi otak yang lebih tinggi, kualitas pekerjaan akan sangat berbeda jika kita didorong oleh penghargaan. Jika Anda ingin menginspirasi

yang terbaik dari tim Anda, lakukan advokasi untuk mereka, dukung pelatihan dan promosi mereka, dan teruskan mensponsori proyek penting mereka.

Kelima bidang ini menghadirkan tantangan yang signifikan bagi para pemimpin karena respons alami yang tertanam dalam diri kita. Namun dengan refleksi diri yang mendalam dan perubahan perspektif (mungkin dibantu oleh seorang pelatih), terdapat peluang besar untuk meningkatkan kinerja setiap orang dengan berfokus pada diri kita sendiri.

## 5. *Complexity Leadership*

Kepemimpinan kompleksitas diperkenalkan oleh Marion dan Uhl-Bien (2001). Hal ini didasarkan pada penerapan teori kompleksitas pada studi perilaku organisasi dan praktik kepemimpinan. Pada tahun 1990an, para peneliti memanfaatkan studi teori kompleksitas dalam fisika, kimia, biologi, dan ilmu komputer untuk menumbuhkan wawasan baru tentang bidang mereka. Penelitian tersebut awalnya difokuskan pada ilmu-ilmu sosial secara umum, namun segera setelah itu teori kompleksitas diterapkan pada proses organisasi. Teori kompleksitas menolak kausalitas linier dan mempertimbangkan keseluruhan sistem, bukan hanya sebagian saja. Hal ini telah diterapkan dalam lingkungan organisasi untuk memahami bagaimana organisasi yang efektif dapat memperoleh keunggulan kompetitif melalui strategi dan arahan kepemimpinan.

Ilmu teori kompleksitas berkaitan dengan studi tentang sistem yang berinteraksi secara kompleks (Marion & Uhl-Bien, 2001). Teori kompleksitas didefinisikan sebagai “studi tentang perilaku kumpulan besar... unit-unit sederhana yang saling berinteraksi, yang memiliki potensi untuk berkembang seiring waktu. Meskipun keseluruhan teori lebih kompleks dari ini, definisi ini berguna karena mencakup tiga karakteristik mendasar dari sistem yang kompleks: sistem tersebut melibatkan unit-unit yang saling berinteraksi, bersifat dinamis, dan adaptif. Intinya, teori kompleksitas adalah tentang (1) dinamika interaksi di antara banyak agen yang berjejaring, dan (2) bagaimana peristiwa yang muncul – seperti kreativitas, pembelajaran, atau kemampuan beradaptasi – muncul dari interaksi ini.

Para ahli teori kompleksitas menyelidiki bagaimana sistem tersebut terlibat satu sama lain, beradaptasi, dan mempengaruhi hal-hal seperti kemunculan, inovasi, dan kesesuaian. Teori kompleksitas berkembang dari berbagai sumber, banyak di antaranya muncul selama Perang Dunia II. Namun, sembilan rangkaian penelitian utama yang saling terkait membentuk silsilah ekspresi kontempornya. Masing-masing tradisi ini menawarkan konstruksi inti yang penting bagi keseluruhan teori. *Pemikiran sistem* menawarkan konsep batasan dan putaran umpan balik positif dan

negatif. *Biologi teoretis* membingkai organisasi sebagai sistem keseluruhan yang organik dan berkembang. *Teori sistem dinamik non linier* mengembangkan gagasan tentang penarik, bifurkasi, dan kekacauan. Konektivitas dan jaringan dikembangkan dalam bidang *teori grafik* matematika murni. *Teori sistem adaptif yang kompleks* menyumbangkan gagasan untuk mengembangkan dan mengadaptasi sistem dari agen yang berinteraksi. Akhirnya, konsep munculnya tatanan baru muncul melalui karya di beberapa bidang/konstruksi: *transisi fase*, *model morfogenetik Turing*, *sinergi*, dan *termodinamika yang jauh dari kesetimbangan*.

## 6. Kompleks vs. Rumit

Dalam ilmu kompleksitas, istilah “kompleks” tidak berarti sama dengan “rumit”. Suatu sistem dikatakan rumit jika masing-masing komponen atau konstituennya dapat dideskripsikan (walaupun jumlahnya sangat banyak). Misalnya, komputer atau jet jumbo adalah sistem yang rumit. Suatu sistem dikatakan kompleks jika hubungan-hubungannya tidak dapat dijelaskan sepenuhnya hanya dengan menganalisis komponen-komponennya karena bersifat dinamis dan berubah-ubah. Otak, misalnya, adalah sistem yang kompleks. Istilah kompleksitas dimaksudkan untuk memberikan pengertian keterhubungan yang mendalam dan interaksi dinamis yang menghasilkan kemunculan di dalam dan di seluruh sistem adaptif yang kompleks (dijelaskan di bawah). Kompleksitas menghasilkan fitur-fitur baru, yang sering disebut properti yang muncul. Contoh lain dari sistem kompleks yang menghasilkan properti yang muncul karena sangat interaktif, dinamis non linier, dan tidak dapat diprediksi adalah hutan hujan Brasil, bahasa alami, dan sistem sosial.

## 7. Karakteristik Sistem yang Kompleks

Sistem yang kompleks menggabungkan banyak sekali elemen yang saling berinteraksi. Interaksi antara elemen-elemen ini bersifat non linier dan perubahan kecil dapat menimbulkan konsekuensi berskala besar. Sistem seperti itu bersifat dinamis, dengan keseluruhan yang lebih besar daripada jumlah bagian-bagiannya. Tidaklah mungkin untuk memaksakan solusi atau perintah kepada mereka; sebaliknya, bentuk-bentuk baru tersebut muncul dari keadaan di dalamnya (disebut *kemunculan* – dibahas di bawah). Unsur-unsur sistem yang kompleks berevolusi satu sama lain, mengintegrasikan masa lalunya dengan masa kini, dan evolusinya tidak dapat diubah. Karena fluktuasi dan perubahan yang konstan dalam kondisi eksternal dan sistem yang terhubung, sistem yang kompleks tidak dapat diprediksi, meskipun

sistem tersebut mungkin tampak teratur dan dapat diprediksi jika ditinjau kembali. Dengan demikian, tidak ada perkiraan atau prediksi mengenai perilaku mereka yang dapat dibuat. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa elemen-elemen individual dan sistem itu sendiri saling membatasi satu sama lain seiring berjalannya waktu. Perilaku yang saling membatasi ini berbeda dengan sistem yang teratur dimana sistem tersebut membatasi elemen-elemennya, atau dalam sistem yang kacau yang tidak memiliki batasan.

## **8. Interaksi**

Para ahli teori kompleksitas mempelajari “pola mekanisme dinamis yang muncul dari interaksi adaptif banyak agen. Ketika agen yang hidup (seperti manusia dalam suatu organisasi) berinteraksi, mereka berubah karena pengaruh hubungan, perilaku yang saling bergantung, dan munculnya himpunan bagian dari agen yang terlibat satu sama lain secara saling bergantung. Struktur, perilaku dinamis, dan pola yang muncul dari interaksi kompleks ini menjadi tidak dapat dikenali jika dianggap sebagai kombinasi linier dari para aktor awal. Perilaku dan hasil yang interaktif ini pada akhirnya menciptakan putaran umpan balik satu sama lain, yang menyebabkan akibat menjadi sebab dan pengaruh yang timbul dari rantai akibat yang luas.

## **9. Dinamis**

Kompleksitas tidak mengacu pada peristiwa statis. Melainkan menyangkut proses dinamis yang secara konsisten mengubah unsur-unsurnya dan melahirkan hal-hal baru dalam suatu proses yang disebut kemunculan (dijelaskan di bawah). Meskipun terdapat stabilitas dan ketahanan global dalam sistem yang kompleks dan perilaku yang kompleks, hal-hal tersebut pada dasarnya ditentukan oleh perubahan.

## **10. Adaptasi**

Adaptasi mengacu pada kemampuan sistem yang kompleks untuk mengubah atau menyesuaikan secara strategis sebagai respons terhadap tekanan individu atau sistem. Adaptasi muncul pada dua tingkatan, individu dan agregat. Adaptasi individu menyangkut rangsangan lokal dan preferensi individu. Adaptasi individu di antara agen-agen dalam suatu sistem dapat berinteraksi satu sama lain, menghasilkan kompromi yang secara bersamaan menguntungkan individu dan kolektif, sehingga membentuk adaptasi agregat.



## 11. Mekanisme

Secara umum, mekanisme adalah proses yang menghasilkan hasil tertentu. Terdapat mekanisme universal tertentu yang mendorong dinamika kompleks. Ketika perubahan terjadi, mekanisme inilah yang bekerja. Mekanisme kompleks adalah pola perilaku yang muncul, tersedia secara universal, yang memungkinkan terjadinya perpaduan dinamis antara rantai sebab dan akibat. Salah satu aspek teori kompleksitas adalah mengidentifikasi dan mendeskripsikan mekanisme kompleks dan pola yang muncul dari interaksinya. Ada empat mekanisme kompleks utama. Pertama, *korelasi* muncul melalui interaksi para agen ketika mereka berbagi sebagian dari diri mereka (secara teknis disebut “resonansi”, namun secara longgar dapat dipahami sebagai pandangan dunia, asumsi, keyakinan, preferensi, dll.). Korelasi menghasilkan ikatan dan *agregasi*, yang merupakan mekanisme kedua. Agregasi mewakili pengelompokan beberapa agen karena pengembangan resonansi bersama atau saling bergantung. Mekanisme autokatalitik adalah tipe ketiga. Ini adalah struktur dan keyakinan yang muncul yang mengkatalisasi atau mempercepat mekanisme lain. Misalnya, perilaku menyimpang seperti penjarahan dapat dipicu secara otomatis oleh perilaku kerusakan. Mekanisme kunci keempat adalah kemunculan non linier. Mekanisme ini dialami sebagai perubahan mendadak dalam keadaan dinamis. Contoh ekstremnya adalah runtuhnya Uni Soviet; yang lainnya adalah transisi air dari cair ke padat. Kemunculannya akan dibahas lebih lanjut di bawah ini.

## 12. Kekritisan yang Terorganisir Sendiri

Kekritisan yang diatur sendiri dan disipasi yang jauh dari keseimbangan adalah dua mekanisme penyebab yang mengarah pada kemunculan non linier. Kekritisan yang terorganisir sendiri mengacu pada kejadian di mana peristiwa kecil dapat menyebabkan kekacauan, mendorong sistem interaktif yang besar ke keadaan kritis. Dalam sistem yang kompleks dan saling berinteraksi dari banyak agen, hal ini mewakili perubahan struktur atau perilaku yang tiba-tiba dan tidak terduga. Pergeseran yang muncul ini tidak terjadi karena adanya sebab, melainkan terjadi karena pergerakan yang dinamis dan acak dalam sistem yang kompleks. Hal ini terjadi ketika sistem kompleks ini menjelajah secara acak dan berada dalam jangkauan – dan “jatuh” ke dalam – suatu penarik yang kompleks. Pergeseran dramatis di pasar saham atau terjadinya penjarahan dalam kerusakan adalah contoh dari daya tarik yang menarik sistem yang cukup dekat dengan sumber daya tariknya. Kekritisan tidak dapat dipengaruhi oleh agen eksternal, seperti pemimpin atau tekanan lingkungan.

### 13. Struktur Disipatif

Struktur disipatif adalah tatanan yang muncul dari disipasi energi. Biasanya, disipasi mengacu pada entropi dan kemerosotan keteraturan yang diakibatkan oleh pelepasan energi. Penciptaan keteraturan biasanya dikaitkan dengan peningkatan energi. Struktur disipatif yang tidak mengakibatkan kerusakan, namun peningkatan seiring dengan pelepasan energi. Contohnya adalah ketika minyak dipanaskan secara perlahan. Untuk beberapa waktu hal ini menunjukkan sedikit perubahan (tidak ada tatanan baru). Berbeda dengan sikap kritis, struktur disipatif dapat dipengaruhi oleh agen eksternal, seperti pemimpin dan tekanan lingkungan.

Teori kepemimpinan kompleksitas mengakui interaksi dinamis yang terjadi dalam organisasi ketika mereka berubah, menciptakan inovasi, dan berkembang dengan fokus pada hubungan yang kompleks dan interaksi jaringan daripada pengendalian, standarisasi, dan otokrasi. Interaksi dalam lingkungan kompleks yang sedang mengalami perubahan organisasi dapat menjadi tegang karena individu merespons tekanan eksternal dan internal ketika mereka berjuang melawan saling ketergantungan dan hambatan yang saling bertentangan. Teori kepemimpinan kompleksitas mengusulkan bahwa kemampuan beradaptasi terjadi dalam interaksi sehari-hari individu merespons pemicu di lingkungan kerja. Interaksi ini terhubung untuk menghasilkan fenomena baru yang kuat.

Model kepemimpinan kompleksitas merupakan salah satu bentuk kepemimpinan. Beberapa ahli sepakat bahwa teori kepemimpinan kompleksitas adalah suatu bentuk kepemimpinan bersama dimana posisi kepemimpinan tidak terkonsentrasi pada satu orang, tetapi dibagi di antara banyak orang. Dalam teori kepemimpinan klasik, sebagian besar pembahasan muncul pada hubungan antara pemimpin dan pengikut. Namun, kepemimpinan kompleksitas menggambarkan bahwa fokusnya adalah pada interaksi sosial yang banyak dan terus berulang dalam suatu jaringan. Oleh karena itu, siapa pun di tempat kerja dapat menjadi pemimpin melalui modal sosialnya. Misalnya, studi yang dilakukan oleh menemukan bahwa pemimpin inti di laboratorium rumah sakit bukanlah direktur atau administrator formal, melainkan pekerja di garis depan – perwakilan layanan pelanggan. Studi tersebut menunjukkan bahwa inti layanan pelanggan memainkan peran penting dalam mengalirkan informasi ke semua orang di lab dan memiliki pengaruh besar di antara bagian lab lainnya. Dalam kepemimpinan kompleksitas, setiap agen yang terlibat mempengaruhi dinamika. Selain itu, dalam kepemimpinan kompleksitas, setiap agen yang terlibat dalam tindakan kolektif dapat mewujudkan dan mempengaruhi dinamika yang

memungkinkan inovasi. Dinamika ini merupakan orkestrasi interaksi, saling ketergantungan, ketegangan dan resonansi di antara agen-agen heterogeny.

Teori kepemimpinan kompleksitas sebagai model praktik. Tiga usaha berorientasi teknologi yang berpotensi besar “lepas landas” dan muncul ke arah yang tidak dibayangkan oleh para pendirinya karena pemicu yang tidak terduga, termasuk dalam satu kasus, komentar tak terduga yang dibuat oleh pakar industri yang menyebabkan transformasi radikal pada perusahaan rintisan muda. Manfaat menggunakan kepemimpinan kompleksitas khususnya di era ekonomi yang tidak berakar pada industri melainkan pada pengetahuan dan perubahan cepat (VUCA), kemampuan untuk mengakui kompleksitas dan mendapatkan hasil terbaik dari kompleksitas tersebut sangat penting untuk kesuksesan dan pertumbuhan jangka Panjang.

Kepemimpinan kompleksitas bermanfaat bagi perubahan dan inovasi organisasi. Kepemimpinan kompleksitas melibatkan studi tentang interaksi sosial di berbagai tingkat dan pengaruhnya terhadap inovasi dan hasil yang muncul. Salah satu bidang di mana kepemimpinan kompleksitas telah menunjukkan bukti ilmiah untuk keberhasilan perubahan organisasi adalah dalam inovasi. Serangkaian studi penelitian yang dilakukan dari tahun 2007 hingga 2015 di 30 organisasi kompleks menemukan bukti bahwa tekanan dalam suatu sistem menciptakan inovasi dan adaptasi, yang penting ketika organisasi sedang mengalami perubahan.

Kepemimpinan kompleksitas bermanfaat bagi kinerja dan hasil tim. Perilaku kepemimpinan yang kompleks juga telah terbukti meningkatkan kinerja tim, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berinovasi, dan meningkatkan hasil yang berkualitas. Tim yang menunjukkan perilaku kepemimpinan yang kompleks memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan tim yang menunjukkan karakteristik komando dan kendali; karakteristik yang lebih kompleks memberikan hasil yang lebih baik dibandingkan intervensi yang lebih linier.

Menggunakan kepemimpinan kompleksitas berarti memberikan ruang untuk perubahan dan inovasi, serta memanfaatkan hasil interaksi alami yang terjadi dalam organisasi. Meskipun teori kepemimpinan kompleksitas merupakan teori sistem, komponen kepemimpinan itu sendiri tetap memainkan peran penting: kapan pun suatu peristiwa terjadi dan orang-orang bereaksi dan beradaptasi terhadapnya, inovasi dan kreativitas dapat terjadi. Agar hal ini dapat difasilitasi, para pemimpin harus tetap mengaktifkan lingkungan ini dalam sistem yang kompleks dan struktur formal.

Sebagian besar organisasi bekerja keras untuk mengurangi kompleksitas. Sebagai teori sistem, teori kepemimpinan kompleksitas mengambil sikap lain terhadap kompleksitas. Ini meminta Anda untuk meningkatkan kompleksitas terorganisir untuk meningkatkan daya saing dalam lingkungan VUCA. Proses ini disebut diferensiasi sistem dan mengarah pada tiga bidang tindakan berikut:

- a. Sub sistem formal atau informal
- b. Peran dan tanggung jawab
- c. Perencanaan dan standarisasi

Memungkinkan daripada mendikte perubahan organisasi. Meskipun dampak kepemimpinan tidak pernah bisa dipastikan karena selalu dipengaruhi oleh perubahan dan kendala dalam lingkungan sosial, penting bagi profesional untuk memberdayakan daripada mendikte proses yang memungkinkan perubahan organisasi.

Menumbuhkan otonomi dan tanggung jawab diri. Dalam kepemimpinan kompleksitas, intervensi linear dan *top-down* saja tidak cukup untuk mencapai kinerja tinggi atau tidak berhasil. Sebaliknya, teori kepemimpinan kompleksitas menunjuk pada jaringan sosial sebagai kekuatan pendorong di balik kinerja dan perubahan. Hal ini mengharuskan Anda untuk menumbuhkan otonomi dan tanggung jawab diri dalam tim atau organisasi Anda. Secara keseluruhan, kepemimpinan kompleksitas efektif dan lebih diarahkan pada organisasi yang terbuka terhadap hasil-hasil yang muncul atau inovatif. Selain itu, kepemimpinan kompleksitas cocok untuk tingkat yang lebih tinggi dalam hierarki termasuk mereka yang bertanggung jawab atas inovasi dalam organisasi.

Kekuatan dan kelemahan teori kepemimpinan kompleksitas. Secara keseluruhan dan sebagai teori holistik, teori kepemimpinan kompleksitas memberikan kerangka kerja dan model yang berguna dalam memahami bagaimana organisasi yang sukses mengelola perubahan dalam lingkungan yang bergejolak. Teori kepemimpinan kompleksitas membantu memahami organisasi. Salah satu kekuatan utama kepemimpinan kompleksitas adalah membantu memberikan pemahaman tentang bagaimana organisasi merespons perubahan organisasi. Ini juga merupakan teori yang holistik dan lebih luas karena berfokus pada keseluruhan sistem dibandingkan berfokus pada bagian-bagian terpisah dalam organisasi.

Hanya ada sedikit bukti empiris mengenai keberhasilan kepemimpinan kompleksitas. Kelemahan utama dalam teori kepemimpinan kompleksitas adalah kurangnya penelitian empiris mengenai dimensi yang mendasari model tersebut. Sebagian besar bukti efektivitas model diilustrasikan dalam

pemodelan komputasi dan studi kasus. Pendekatan metodologis yang lebih ketat diperlukan untuk menentukan efektivitas penuh teori kepemimpinan kompleksitas.

Teori kepemimpinan kompleksitas (CLT) menjadi terkenal dalam beberapa dekade terakhir karena teori ini berusaha memahami bagaimana organisasi yang sukses dapat bertahan di masa penuh gejolak dan bahkan krisis. CLT fokus pada proses yang muncul dalam sistem yang kompleks. Terlepas dari namanya, CLT tidak berfokus pada pemimpin sebagai pemain kunci dalam keberhasilan sebuah organisasi, namun menekankan keseluruhan sistem termasuk interaksi sosial dan bagaimana semua agen dalam tim membantu mengelola kompleksitas. CLT sebenarnya adalah teori sistem yang peran pemimpinnya adalah sebagai fasilitator. Faktanya, organisasi dapat diperlakukan sebagai sistem adaptif yang kompleks (CAS). Prinsip-prinsip dasar CAS yang dapat ditampilkan oleh organisasi mencakup pengorganisasian mandiri, saling ketergantungan, kompleksitas, ruang kemungkinan, kemunculan, kesamaan diri, dan ko-evolusi. Pendekatan ini sangat berharga di saat para pemimpin dunia usaha harus bereaksi terhadap merebaknya pandemi, meningkatnya ancaman perang, dan eskalasi krisis iklim.

Sistem yang kompleks melibatkan banyak bagian sederhana yang saling terkait. Bagian-bagian ini, juga dikenal sebagai agen, berinteraksi sedemikian rupa sehingga menimbulkan proses evolusi dan perilaku yang muncul, yang tidak selalu dapat diprediksi. Sifat-sifat berharga seperti kreativitas, kegilaan, inovasi, dan ketangkasan ada di ambang kekacauan, dan sifat-sifat inilah yang perlu dikedepankan pada saat krisis. Ada garis tipis antara kompleksitas dan kekacauan, dan meskipun kekacauan tidak diinginkan, hal ini harus diperlakukan sebagai keadaan transisi yang dapat dan akan muncul dan perlu dikonfrontasi jika sebuah organisasi ingin bertahan. Sistem hierarki tradisional berada pada stabilitas masa ketika linearitas sebab dan akibat dapat diandalkan. Namun, dalam dunia yang kompleks, pendekatan birokrasi yang bersifat *top-down* tidak lagi berfungsi, terutama pada saat terjadi kekacauan. Perubahan dan inovasi datang dari bawah ke atas namun tidak dapat berkembang dalam kerangka sistem hierarki yang terlalu membatasi. Dalam sistem tertata tradisional, tingkat batasan berarti bahwa perilaku agen dalam jaringan dibatasi oleh aturan sistem. Dalam kekacauan, agen sama sekali tidak dibatasi sehingga rentan terhadap analisis statistik. Dalam CAS, terdapat elemen ko-evolusi antara agen dan sistem. Agen sedikit dibatasi oleh sistem untuk menyediakan beberapa struktur; namun, agen juga dapat memodifikasi sistem melalui interaksi mereka di dekatnya. Sifat simbiosis dan pengaturan diri sendiri ini merupakan karakteristik utama CAS. Kemampuan

untuk belajar beradaptasi membedakannya dari sistem yang mengatur dirinya sendiri. Mengabaikan adanya struktur jaringan yang kuat dan saling mengandalkan akan membantu menjaga keseimbangan sistem, sementara kepemimpinan berpengalaman yang menyeimbangkan persahabatan dan stabilitas dapat memberikan panduan melalui pengambilan keputusan dalam situasi kacau.

## B. RANGKUMAN MATERI

Kepemimpinan *Liquid* adalah solusi baru untuk tantangan yang dihadapi oleh organisasi saat ini. Ini melibatkan penggunaan pendekatan yang tangkas dan adaptif untuk kepemimpinan dalam organisasi. Model ini didasarkan pada *Viable System Model* yang dikembangkan oleh Stafford Beer pada tahun 1972. *Liquid Leadership* menggantikan konstruksi hierarki dengan entitas yang mandiri dan independen yang mampu bereaksi terhadap perubahan dengan cepat. Prinsip utama *Liquid Leadership* adalah memberikan kekuatan pengambilan keputusan kepada karyawan yang memiliki pengetahuan yang lebih mendalam dan keahlian di bidangnya masing-masing. Ini mengurangi panjang jalur pengambilan keputusan dan meningkatkan kecepatan serta efektivitas pengambilan keputusan. Selain itu, hal ini juga meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan produktivitas karyawan. Namun, implementasi *Liquid Leadership* dalam skala besar adalah sebuah tantangan, karena memerlukan transformasi organisasi yang membutuhkan waktu dan adanya perubahan yang tidak diketahui dapat menimbulkan ketidakpastian dan penolakan. Namun, manfaatnya sangat berharga dan nilainya diakui oleh banyak manajer dan karyawan. Terlebih lagi, kepemimpinan tangkas juga diterima dengan baik oleh berbagai kelompok umur dan latar belakang. Oleh karena itu, perusahaan dapat memulai transformasi menuju kepemimpinan tangkas dengan memanfaatkan personel yang ada dan menciptakan lebih banyak posisi spesialis untuk menarik dan memotivasi karyawan yang berkualifikasi tinggi.

Selain itu, tingkat penerimaan kepemimpinan tangkas juga tinggi di kalangan perempuan, yang menunjukkan bahwa semakin banyak perempuan yang terlibat dalam kepemimpinan dapat meningkatkan kualitas kepemimpinan secara keseluruhan. Selain itu, konsep kepemimpinan kompleksitas juga telah diperkenalkan sebagai pendekatan baru dalam studi kepemimpinan, yang menekankan pentingnya interaksi sosial dan adaptasi dalam menciptakan perubahan dan inovasi di organisasi. Kepemimpinan kompleksitas dapat meningkatkan kinerja dan hasil tim serta kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berinovasi. Keberhasilan implementasi kepemimpinan kompleksitas didukung oleh bukti ilmiah yang menunjukkan

bahwa tekanan dalam sistem dapat mendorong inovasi dan adaptasi, yang menjadi kunci penting dalam menghadapi perubahan organisasi. Oleh karena itu, kedua pendekatan, *Liquid Leadership* dan kepemimpinan kompleksitas, dapat menjadi alternatif yang efektif untuk kepemimpinan hierarkis di era digital.

## DAFTAR PUSTAKA

- Banks, G. C., Dionne, S. D., Mast, M. S., & Sayama, H. (2022). Leadership in the digital era: A review of who, what, when, where, and why. *The Leadership Quarterly*, 101634.
- Gibbons, D. (2009). *The monkey and the fish: Liquid leadership for a third-culture church*. Zondervan.
- Hughes, D. (2010). *Liquid Leadership: Inspirational lessons from the world's great leaders*. John Wiley & Sons.
- McCauley, C. D., & Palus, C. J. (2021). Developing the theory and practice of leadership development: A relational view. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101456





# **TREND DEMOGRAFI DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN AGE-RELATED LEADERSHIP & GENDER-RELATED LEADERSHIP SERTA TUNTUTAN KOMPETENSINYA**

---

**Jamal Thahir Karo-Karo**

## **A. KONSEP DASAR DEMOGRAFI**

Demografi berasal dari kata *demos* yang berarti penduduk dan *grafein* yang berarti gambaran. Dengan demikian, demografi merujuk pada ilmu yang mempelajari penduduk atau manusia, terutama dalam konteks kelahiran, kematian, dan perpindahan penduduk. Disiplin ini melibatkan studi ilmiah tentang ukuran populasi, penyebarannya secara geografis atau spasial, komposisi penduduk, serta perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Pada tahun tertentu, Achille Guillard menggambarkan demografi sebagai ilmu yang meneliti semua aspek kehidupan manusia yang dapat diukur, termasuk perubahan umum, fisik, dan kondisi moral (Harmadi, 2016). Menurut definisi PBB (1958), demografi adalah studi ilmiah tentang populasi manusia, terutama terkait jumlah, struktur, dan dinamika perkembangannya. Fokus utama dalam demografi adalah pada perubahan dinamis populasi yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti fertilitas, mortalitas, dan migrasi.

## **B. PENGERTIAN TREND DEMOGRAFI**

Menurut Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana (BKKBN), bonus demografi merujuk pada keuntungan yang dinikmati suatu negara karena proporsi besar penduduk usia produktif (15-64 tahun) dalam evolusi demografisnya. Pada periode ini, jumlah angkatan kerja yang didefinisikan sebagai mereka yang berusia 15-64 tahun diperkirakan mencapai sekitar 70%. Bonus demografi terjadi ketika rasio beban ketergantungan menurun, menciptakan jendela peluang bagi pembangunan suatu negara. Namun, masa bonus demografi akan berakhir seiring peningkatan jumlah lansia, yang menyebabkan ketergantungan kembali meningkat. Eny (2017) menyatakan bahwa berakhirnya bonus demografi akan memberikan tekanan baru bagi negara dalam memanfaatkan kesempatan untuk pembangunan yang optimal.

Bonus demografi adalah kondisi di mana jumlah penduduk usia produktif (15-64 tahun) lebih dominan dibandingkan dengan usia yang tidak produktif (0-4 tahun dan lebih dari 65 tahun). Di Indonesia, bonus demografi telah dimulai sejak tahun 2010 dan diperkirakan akan berlangsung hingga tahun 2030, bahkan maksimal hingga 2035. Untuk mengambil manfaat maksimal dari bonus demografi ini, penting bagi semua pihak terkait untuk berkolaborasi dalam menghadapi berbagai tantangan yang ada.

### **C. PELUANG DAN TANTANGAN BONUS DEMOGRAFI**

Bonus demografi merujuk pada situasi dimana jumlah penduduk usia produktif melebihi jumlah penduduk usia tidak produktif dalam suatu negara. Menurut Jati (2013, dalam Sri Maryati, 2018), terdapat beberapa keuntungan yang dapat diperoleh oleh negara yang mengalami bonus demografi, seperti pasokan tenaga kerja yang memadai untuk industri, potensi peningkatan pendapatan per kapita karena adanya lebih banyak tenaga kerja produktif dan peluang kerja, peningkatan partisipasi perempuan dalam pasar kerja, serta peningkatan tabungan masyarakat yang dapat digunakan untuk investasi produktif.

Data dari BPS menunjukkan bahwa pada tahun 2019, penduduk usia produktif di Indonesia mencapai 67% dari total penduduk. Sekitar 45% dari usia produktif tersebut berada dalam rentang usia 15-34 tahun. Hal ini menempatkan Indonesia dalam kondisi bonus demografi karena jumlah penduduk usia produktif jauh lebih banyak daripada penduduk usia tidak produktif. Namun, terdapat tantangan yang muncul setelah periode bonus demografi, yaitu masuknya masa aging society di mana jumlah penduduk lansia akan meningkat.

#### **Tantangan**

Bonus demografi yang dialami oleh Indonesia juga membawa risiko tertentu. Jika potensi dari bonus demografi tidak dimanfaatkan secara efektif, dapat menghadirkan masalah sosial dan ekonomi seperti tingkat pengangguran yang tinggi, konflik sosial, peningkatan kriminalitas, serta keberadaan tenaga kerja yang kurang terdidik, dan sebagainya.

Tantangan berikutnya adalah bagaimana Indonesia dapat menggunakan bonus demografi dalam konteks revolusi industri 4.0 yang sedang berlangsung. Jika sumber daya manusia Indonesia tidak dipersiapkan dengan baik, bonus demografi tersebut bisa menjadi beban dan masalah. Revolusi industri 4.0 memerlukan tenaga kerja dengan keterampilan teknologi, kemampuan berpikir kritis, dan kreativitas. Jika bonus demografi Indonesia

didominasi oleh tenaga kerja dengan keterampilan dasar, mereka berisiko digantikan oleh teknologi.

Revolusi industri adalah proses perubahan produksi yang cepat dan membutuhkan adaptasi tenaga kerja dalam waktu singkat. Menurut analisis World Economic Forum dalam laporan Future of Jobs, tantangan utama di sektor tenaga kerja adalah kesenjangan keterampilan antara kebutuhan industri dengan kapasitas yang dimiliki oleh tenaga kerja. Perusahaan memiliki beberapa opsi untuk mengatasi tantangan ini, seperti merekrut staf baru yang memiliki keterampilan yang dibutuhkan, mengotomatisasi tugas-tugas tertentu dengan mesin, atau meningkatkan keterampilan tenaga kerja yang ada agar relevan dengan kebutuhan industri.

### **Peluang**

Bonus demografi memberikan peluang yang beragam bagi suatu negara untuk meningkatkan kemajuan dan kesejahteraannya. Menurut Sri Moertiningsih Adioetomo, seorang profesor ekonomi kependudukan di Universitas Indonesia, bonus demografi membawa manfaat seperti potensi peningkatan Produk Domestik Bruto (PDB), lebih banyaknya jumlah penduduk usia produktif dibandingkan usia tidak produktif, kesempatan yang lebih besar untuk berpartisipasi dalam pasar kerja, serta merangsang pertumbuhan ekonomi.

Menurut studi yang dilakukan oleh World Economic Forum dalam laporan Future of Jobs tahun 2018, pada tahun 2022 diperkirakan sekitar 54% tenaga kerja akan memerlukan reskilling (pembaruan keterampilan) dan upskilling (peningkatan keterampilan). Langkah-langkah ini menjadi penting untuk memastikan bahwa tenaga kerja dapat tetap kompetitif dalam era industri 4.0, di mana terjadi kemajuan teknologi serta perubahan dalam proses produksi dan layanan. Diperkirakan bahwa proses reskilling dan upskilling ini akan membutuhkan waktu antara enam hingga 12 bulan.

Berbagai pihak di Indonesia perlu memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh bonus demografi secara optimal. Terdapat kesempatan yang terbuka melalui berbagai program yang dicanangkan pemerintah untuk mempersiapkan sumber daya manusia Indonesia menghadapi perubahan yang ditimbulkan oleh revolusi industri 4.0, sekaligus mengantisipasi bonus demografi. Sebagai contoh, Kementerian Tenaga Kerja sedang berupaya untuk mengembangkan Balai Latihan Kerja (BLK) dengan pendekatan yang lebih modern serta melaksanakan program magang di bidang teknologi digital. Pemerintah juga menyadari pentingnya regulasi hubungan industrial dalam konteks revolusi industri 4.0, yang perlu diimplementasikan dalam kebijakan.

Selain upaya pemerintah, saat ini terdapat perkembangan signifikan dalam inkubasi bisnis berbasis teknologi atau start-up di Indonesia. Contoh inklusifnya adalah Asosiasi eCommerce Indonesia, Indigo Inkubator yang dikelola oleh Telkom, Ciputra Gepi Incubator yang diprakarsai oleh sektor swasta, Mandiri Inkubator Bisnis yang didukung oleh Bank Mandiri, Skystar Ventures, dan lain-lain. Berbagai inkubator ini menyediakan infrastruktur usaha dan teknologi, modal, serta pendampingan bagi para pengusaha muda untuk mengembangkan usaha di berbagai sektor menggunakan teknologi 4.0. Inisiatif ini memberikan peluang besar bagi generasi muda untuk tidak hanya berperan sebagai tenaga kerja, tetapi juga sebagai pengusaha yang mampu bersaing di era industri 4.0.

## **D. GAYA KEPEMIMPINAN AGE RELATED LEADERSHIP**

### *A. Age Related Leadership*

ARL menekankan pentingnya menilai tingkat kesiapan dan kematangan pengikut. Para pemimpin diharapkan dapat mengidentifikasi dengan akurat atau secara intuitif tingkat kesiapan pengikut mereka, kemudian menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kesiapan itu (Ivancevich, dkk, 2007).

Dalam konteks ini, terdapat dua jenis kesiapan yang dianggap krusial: kesiapan kerja dan kesiapan psikologis. Individu yang memiliki kesiapan kerja tinggi memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk menjalankan tugas tanpa perlu arahan langsung dari manajer. Sementara individu dengan tingkat kesiapan psikologis yang tinggi memiliki motivasi internal yang kuat dan dedikasi untuk memberikan kinerja yang berkualitas tinggi, mereka mampu mengatur diri sendiri tanpa perlu supervisi.

Hersey dan Blanchard (Hendryadi: 2014) menggunakan penelitian OSU (*Ohio State University*) untuk kemudian mengembangkan 4 gaya kepemimpinan Age Related Leadership yang bisa dipakai oleh para pemimpin, antara lain :

1. *Directing* (Mengarahkan): Gaya ini cocok untuk individu yang berada di tahap awal karir atau kurang berpengalaman. Pemimpin yang menggunakan gaya ini memberikan arahan dan pengawasan yang jelas kepada bawahan, karena mereka memerlukan lebih banyak bimbingan dan dukungan untuk menyelesaikan tugas.
2. *Coaching* (Melatih): Gaya ini cocok untuk individu yang memiliki pengalaman sedang tetapi masih memerlukan bimbingan tambahan. Pemimpin yang mengadopsi gaya ini akan lebih banyak memberikan

bimbingan, memberikan umpan balik secara terbuka, dan membantu bawahan dalam mengembangkan keterampilan mereka.

3. *Supporting* (Mendukung): Gaya ini cocok untuk individu yang sudah memiliki pengalaman yang cukup namun mungkin merasa kurang percaya diri atau memerlukan dorongan tambahan. Pemimpin menggunakan gaya ini dengan memberikan dukungan emosional dan meningkatkan kepercayaan diri bawahan.
4. *Delegating* (Mendelegasikan): Gaya ini cocok untuk individu yang telah berpengalaman dan mandiri dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Pemimpin dalam gaya ini memberikan kebebasan dan otonomi penuh kepada bawahan dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan tugas mereka sendiri.

Teori Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard mengidentifikasi empat tingkat kematangan yang disebut M1 hingga M4. Kematangan ini mengacu pada tingkat pengalaman, kemampuan, dan motivasi bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.

1. M1 - Low Competence, High Commitment (Kemampuan Rendah, Komitmen Tinggi): Individu atau kelompok pada tingkat ini memiliki keterbatasan dalam kemampuan atau pengetahuan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu, tetapi mereka memiliki motivasi dan komitmen yang tinggi. Mereka memerlukan arahan dan bimbingan yang jelas dari pemimpin untuk berhasil.
2. M2 - Some Competence, Low Commitment (Sebagian Kemampuan, Komitmen Rendah): Individu atau kelompok pada tingkat ini memiliki kemampuan dasar atau sebagian dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka, tetapi mereka mungkin merasa tidak yakin atau kurang termotivasi. Mereka memerlukan bimbingan dan dukungan tambahan untuk meningkatkan komitmen mereka.
3. M3 - High Competence, Variable Commitment (Kemampuan Tinggi, Komitmen Bervariasi): Individu atau kelompok pada tingkat ini memiliki kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka, tetapi tingkat komitmen mereka bisa bervariasi tergantung pada situasi atau tugas tertentu. Mereka memerlukan pengakuan atas keterampilan mereka dan kadang-kadang dukungan dalam mengatasi hambatan.
4. M4 - High Competence, High Commitment (Kemampuan Tinggi, Komitmen Tinggi): Individu atau kelompok pada tingkat ini memiliki kemampuan tinggi dan juga komitmen yang tinggi terhadap tugas-tugas

mereka. Mereka mandiri dan dapat bekerja dengan efektif tanpa banyak bimbingan atau dukungan langsung dari pemimpin.

Kompetensi yang harus dimiliki seorang pemimpin

Kompetensi adalah kombinasi dari keterampilan, atribut personal, dan pengetahuan yang tercermin dalam perilaku kerja yang dapat diamati, diukur, dan dievaluasi. Kompetensi merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan dalam kinerja. Kompetensi terbagi menjadi dua kategori, yaitu *soft competency* dan *hard competency*. *Hard competency* atau Kompetensi Teknis/Fungsional adalah jenis kompetensi yang berhubungan dengan keterampilan fungsional dalam pekerjaan, seperti keahlian teknis yang spesifik terkait dengan bidang pekerjaan seperti teknik elektrikal, keahlian akuntansi, riset pemasaran, dan lain sebagainya. *Soft competency* atau Kompetensi Manajerial adalah jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan mengelola pekerjaan dan membangun interaksi dengan orang lain. Berikut 10 Kompetensi (*soft skill*) yang wajib dimiliki oleh seorang *Leader*:

1. Inisiatif: Kemampuan untuk memulai dan mengimplementasikan perbaikan atau inovasi tanpa harus diminta, serta memiliki motivasi internal yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Juga cakap dalam memberikan usulan atau masukan untuk meningkatkan kualitas kerja.
2. Kepemimpinan: Kemampuan untuk menetapkan sasaran kerja tim, mengelola sumber daya dengan efektif, dan memberikan arahan yang diperlukan agar kinerja tim mencapai hasil optimal. Mampu memberikan motivasi dan membangun kemampuan anggota tim.
3. Orientasi pada Kualitas Kerja: Kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan teliti, tepat waktu, dan dengan hasil kerja yang berkualitas tinggi, bahkan melebihi standar yang ditetapkan.
4. Kemampuan Memecahkan Masalah: Kemampuan untuk menganalisis masalah, mengidentifikasi akar penyebab, serta merumuskan solusi yang relevan dan dapat diimplementasikan.
5. Perencanaan Kerja: Kemampuan untuk merencanakan pekerjaan secara sistematis, mengalokasikan sumber daya sesuai dengan rencana, dan melakukan monitoring untuk memastikan rencana tersebut berjalan efektif.
6. Kerjasama: Kemampuan untuk berkoordinasi dengan berbagai pihak terkait, mengartikulasikan tujuan bersama, dan mendistribusikan tugas untuk mencapai tujuan kerja yang ditetapkan. Menghargai kontribusi orang lain untuk meningkatkan kinerja tim.

7. Keterampilan Negosiasi: Kemampuan untuk merumuskan dan menyampaikan tawaran kebutuhan perusahaan kepada mitra negosiasi, menggunakan data dan argumen yang kuat untuk memenuhi kepentingan perusahaan, serta membangun hubungan yang saling menguntungkan.
8. Keterampilan Belajar: Kemampuan untuk belajar secara aktif, baik secara mandiri maupun dalam kelompok, serta berbagi pengetahuan dengan sesama karyawan.
9. Mentoring dan Pengembangan Orang Lain: Kemampuan untuk merumuskan rencana pengembangan bagi anggota tim, memberikan bimbingan dan monitoring untuk meningkatkan keterampilan mereka, serta memberikan masukan konstruktif untuk pengembangan kompetensi.
10. Keterampilan Komunikasi: Kemampuan untuk mengungkapkan ide secara sistematis dan jelas, baik secara lisan maupun tertulis, agar mudah dipahami oleh mitra bicara. Mampu menerima dan merespons komunikasi dari orang lain dengan efektif.

#### **E. GAYA KEPEMIMPINAN GENDER RELATED LEADERSHIP**

Perkembangan isu gender telah mengubah pandangan bahwa kepemimpinan hanya terkait dengan laki-laki. Pada tahun 1960-an, gerakan feminis bertujuan untuk menggoyahkan nilai-nilai patriarki yang dijaga oleh struktur tradisional yang kuat. Gerakan ini meyakini bahwa perempuan tidak hanya perlu menentang diskriminasi, tetapi juga harus memperjuangkan emansipasi dan pembebasan dari segala bentuk penindasan, baik yang berasal dari pemerintah, masyarakat, maupun laki-laki. (Kamla dan Nighat, 1995:8).

Gerakan feminis lahir untuk mengakhiri dominasi budaya patriarki dalam masyarakat. Budaya patriarki memandang bahwa hanya laki-laki yang layak memegang kekuasaan sebagai pemimpin, sementara perempuan diharapkan untuk memainkan peran di dalam rumah tangga saja. Kehadiran budaya ini yang sangat kuat di masyarakat menjadi penghalang utama bagi perempuan untuk terlibat dalam kehidupan publik. (Irwan Abdullah, 2003:9).

Selama dua dekade terakhir, banyak diskusi telah mengangkat pertanyaan apakah ada perbedaan antara gaya kepemimpinan seorang manajer laki-laki dan perempuan. Pada awal tahun 1990-an, sebuah studi menyimpulkan bahwa tidak ada perbedaan gender yang signifikan dalam gaya kepemimpinan. Beberapa peneliti terkenal dalam bidang manajemen termasuk Powell (1990; 1993) dan Bass (1981) mendukung pernyataan ini.



Banyak peneliti yang telah mengkaji gaya kepemimpinan antara perempuan dan laki-laki mengidentifikasi ciri-ciri yang dikategorikan sebagai feminin dan maskulin, seperti yang terdokumentasi dalam tabel 1. Pertanyaan yang muncul adalah apakah ciri-ciri gender ini benar-benar mencerminkan perbedaan yang nyata?

Menurut Martha Tilaar (2003), seperti yang diungkapkan dalam bukunya "*Leadership Quotient, Perempuan Pemimpin Indonesia*" yang dikutip oleh Parashakti (2015), gerakan menuju kesetaraan gender telah dimulai sejak awal abad ke-20. Gerakan ini, yang dikenal sebagai feminisme, adalah upaya khusus kaum perempuan untuk memperjuangkan kesetaraan hak dengan laki-laki. Gerakan feminisme ini semakin mendapat dukungan yang kuat seiring berjalannya waktu.

Bersama dengan meningkatnya kebutuhan perempuan untuk mencapai aktualisasi diri, gerakan tersebut semakin berkembang dan bervariasi. Salah satu variasi gerakan global dipicu oleh peringatan Hari Perempuan Internasional yang diadakan pada tanggal 8 Maret 1968 di Paris, yang melahirkan gerakan post-feminis. Menurut para ahli, gerakan post-feminis ini kemudian mengalami perkembangan dalam dua aliran utama. Aliran pertama lebih mendalami isu-isu identitas perempuan, sementara aliran kedua lebih menekankan pada tuntutan kesetaraan antara perempuan dan laki-laki. Dalam konteks ini, terdapat perdebatan terkait dua konsep utama, yaitu feminine versus masculine serta female versus male. Konsep pertama terkait dengan konstruksi sosial, budaya, dan psikologis mengenai perempuan, sedangkan konsep kedua lebih berfokus pada aspek biologis.

**Tabel 1. Karakteristik feminin dan maskulin menurut beberapa ahli**

	Feminitas	Maskulinitas
Capra	Seimbang Responsif Kerjasama	Banyak tuntutan Agresif Kompetitif
	Intuitif Mempersatukan	

Boydell dan Hammond	Tidak logis	Logis
	Bagian dari sifat alami	Pisah dari sifat alami
	Sistematis	Mekanis
	Otak kanan	Otak kiri
	Bersifat patuh	Bersifat dominan
	Penyatu	Pemisah
	Lunak	Keras
	Menang-menang	Menang-Kalah
	Berjarak	Berentetan
	Membebaskan	Mengontrol

Sumber : Sparrow, J., and Rigg, C., (1993)

## F. TRANSFORMASIONAL VS TRANSAKSIONAL

Banyak penelitian sebelumnya tentang kepemimpinan difokuskan pada pengenalan karakteristik kepribadian yang terkait dengan kepemimpinan yang efektif. Pada tahun 1990-an, terjadi tren baru dalam penelitian kepemimpinan. Peneliti mulai mengalihkan perhatian mereka kepada dua gaya manajemen yang berbeda, yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional. Konsep pertama kali tentang kepemimpinan transformasional diajukan oleh Burns (1978) dan kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Bass (1985).

Kepemimpinan transformasional bertujuan untuk membangun hubungan yang positif dengan bawahan guna meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Manajer yang menerapkan kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk mempertimbangkan kebutuhan pribadi mereka sekaligus memprioritaskan kepentingan kelompok secara kolektif. Menurut Rosener (1991), perempuan cenderung menonjol dalam menggunakan gaya kepemimpinan transformasional lebih dari pada laki-laki. Gaya kepemimpinan ini melibatkan partisipasi, motivasi, serta penggunaan kekuasaan dengan karisma, sedangkan pendekatan transaksional lebih fokus pada motivasi melalui pemberian penghargaan dan hukuman kepada karyawan. Penelitian oleh Burke dan Collins (2001) menunjukkan bahwa perempuan mungkin lebih cenderung menggunakan gaya kepemimpinan interaktif, yang sering disebut sebagai kepemimpinan transformasional, dibandingkan dengan laki-laki. Gaya kepemimpinan ini sangat terkait dengan tujuh keterampilan manajemen umum, termasuk delegasi, manajemen konflik, pelatihan dan pengembangan, organisasi pribadi dan manajemen waktu, komunikasi, adaptabilitas pribadi, serta analisis masalah dan pengambilan keputusan.

## Pandangan tentang Gaya Kepemimpinan Manager Laki-laki dan Perempuan

Rajan dan Krishnan (2002) menyatakan bahwa ada perbedaan antara manajer laki-laki dan manajer perempuan dalam hal stabilitas emosional, tingkat agresivitas, keterampilan kepemimpinan, tingkat kepercayaan diri, tingkat kepastian, ketekunan, keinginan untuk bertanggung jawab, tingkat keseriusan, objektivitas, pengetahuan, dan sifat keterbukaan.

Adanya perbedaan gender dalam lingkungan kerja menjadi tantangan tersendiri bagi perempuan. Karakteristik yang secara tradisional terkait dengan perempuan sering dianggap tidak efektif. Karakteristik tersebut mencakup kecenderungan menggunakan intuisi daripada logika linier, lebih suka mencapai kesepakatan daripada bersaing, serta lebih mendorong kolaborasi daripada memberikan instruksi. Rosener (1991) dalam artikelnya mengomentari bahwa ketika perempuan menunjukkan perilaku yang khas perempuan, mereka sering kali tidak dianggap sebagai pemimpin, tidak dianggap memiliki sifat manajerial, dan dianggap kurang profesional.

Secara umum, persepsi tentang manajer ideal seringkali dikaitkan dengan karakteristik yang bersifat maskulin. Sebagai akibatnya, perempuan sering merasa perlu untuk mengembangkan pengetahuan yang obyektif serta keterampilan perilaku yang diperlukan untuk mencapai posisi yang setara dengan rekan laki-laki dalam memajukan organisasi.

Rosener (1990) melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan manajer laki-laki dan manajer perempuan serta dan menemukan beberapa hal yaitu :

1. Perempuan cenderung menggunakan "kepemimpinan transformasional" lebih sering daripada laki-laki, yaitu dengan memotivasi orang-orang untuk mentransformasikan kepentingan pribadi menjadi tujuan bersama kelompok.
2. Perempuan menerapkan gaya "kepemimpinan interaktif" dengan cara mendorong partisipasi, berbagi kekuasaan dan informasi, serta meningkatkan harga diri individu.
3. Dibandingkan dengan laki-laki, perempuan lebih cenderung menganggap bahwa kekuasaan mereka berasal dari keterampilan interpersonal yang mereka miliki daripada posisi jabatan dalam struktur organisasi.
4. Sebagai pemimpin, perempuan percaya bahwa orang-orang akan mencapai kinerja terbaik ketika mereka merasa senang dengan diri dan pekerjaan mereka, dan mereka berusaha menciptakan situasi yang mendukung perasaan tersebut.

5. Dalam setiap aspek manajemen, perempuan berusaha untuk membuat orang-orang merasa sebagai bagian dari organisasi, mulai dari menetapkan tujuan hingga merancang strategi.

Menurut Rosener (1990), laki-laki lebih cenderung daripada perempuan dalam hal:

1. Menerapkan gaya kepemimpinan transaksional, yang melibatkan memberikan penghargaan atau hukuman kepada bawahan.
2. Mengandalkan kekuasaan yang berasal dari posisi dan otoritas formal dalam organisasi mereka.

**Tabel 2. Pandangan manajer pria dan wanita dari hasil penelitian Sparrow dan Rigg**

Aspek	Pandangan Manajer Wanita	Pandangan Manajer Pria
Prioritas pekerjaan	Tim manajemen pelayanan yang efektif	Visi <i>Entrepreneurship</i> Kemampuan mengemuka Ide untuk mencapai tujuan
Gaya kerja	<i>People-oriented</i> Bekerja dengan orang lain teratur Partisipatif	Politis Menggunakan kekuatan <i>High profile</i> Semarak Percaya diri Kesadaran yang tumbuh dari peristiwa yang berasal dari lingkungan eksternal Paternalistik
Pendekatan dalam pengambilan keputusan	Cenderung lambat Familiar dengan aspek-aspek kunci	Cepat Berorientasi pada tindakan Obyektif Analitikal Sistematis
Hubungan interpersonal dengan tim	Memahami orang lain Sensitivitas Peduli pada perasaan individual	Mendukung timnya Melihat/memberikan perhatian kepada sesuatu setelah mereka merasa tertarik Bergantung sepenuhnya pada tim

Hubungan interpersonal dengan klien	Empati Memahami perbedaan Kebutuhan	Melakukan tekanan pada kelompok
-------------------------------------	-------------------------------------------	---------------------------------

Sumber : Sparrow, J. dan Rigg, C (1994)

## G. RANGKUMAN MATERI

Demografi mencakup data statistik tentang populasi penduduk yang dapat diklasifikasikan berdasarkan usia, ras, jenis kelamin, agama, pekerjaan, dan pendidikan, serta mencakup tingkat kelahiran, tingkat kematian, kepadatan penduduk, dan tingkat pendapatan, antara lain. Informasi demografi sangat penting bagi pemerintah dalam merencanakan kebijakan dan alokasi sumber daya.

Bonus demografi merujuk pada peluang yang bisa dinikmati suatu negara karena adanya banyaknya penduduk usia produktif, khususnya rentan usia 18 hingga 64 tahun. Semakin besar bonus demografi, semakin besar potensi negara untuk menggerakkan pertumbuhan ekonomi dengan memanfaatkan tenaga kerja yang tersedia secara optimal.

Dalam literatur yang diterbitkan dalam *The Leadership Quarterly* selama dua dekade terakhir, penelitian tentang hubungan usia pemimpin dengan kinerja masih terbilang langka. Simonton (1998) adalah salah satu peneliti yang mempertimbangkan usia secara eksplisit dalam konteks kinerja politik raja-raja Inggris dari tahun 1066 hingga 1811. Meskipun penuaan tenaga kerja telah menarik perhatian dalam penelitian organisasi di negara-negara industri Barat, hubungan antara usia, sikap, dan kinerja karyawan tetap menjadi topik yang relevan, walaupun kurang diperhatikan dalam penelitian kepemimpinan.

Gender memiliki peran penting dalam membentuk stereotip peran jenis kelamin yang mempengaruhi personalitas dan perilaku individu. Secara sosial, stereotip tersebut menyatakan bahwa perempuan cenderung lebih pasif, akomodatif, dan intuitif, sementara laki-laki cenderung lebih agresif, aktif, dan dominan. Stereotip ini memengaruhi gaya kepemimpinan dan kemampuan mempengaruhi orang lain, dimana perempuan cenderung mengambil pendekatan kepemimpinan transformasional dan laki-laki cenderung menggunakan gaya transaksional. Namun demikian, pendekatan yang efektif dalam kepemimpinan tidak dapat disatukan secara universal karena sangat tergantung pada konteks dan individu yang dikelola, serta cenderung berubah seiring dengan kompleksitas dan diversifikasi setting organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bhasin, Kamla dan Nighat Said Khan, 1994. *Persoalan Pokok Mengenai Feminisme dan Relevansinya*, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Burke, Sarah and Collins, K.M., (2001), "Gender 5 Differences in Leadership Stless and Management Skills", *Women in Management Review*. Vol. 17 No. 5 pp. 197-206.
- Feminin, *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, Volume 1, Nomor 1, Maret 2015
- Hedge, JW, Borman, WC, & Lammlein, SE (2006). *The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations*. Washington, DC: Asosiasi Psikologi Amerika.
- Hendryadi, 2014. *Situational Leaderhip Model Hersey and Blanchard*, Teorionline Personal Paper, No. 01/ Feb-2014
- [https://id.wikipedia.org/wiki/Populasi\\_penduduk\\_dunia#:~:text=Pada%20tanggal%2010%20Juli%202021,dunia%20mencapai%205%20miliar%20jiwa](https://id.wikipedia.org/wiki/Populasi_penduduk_dunia#:~:text=Pada%20tanggal%2010%20Juli%202021,dunia%20mencapai%205%20miliar%20jiwa).
- Ivancevich, John. 2007. *Perilaku & Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Rajan, S and Krishnan, VR. (2002). " Impact of Gender on Influence, Power and Authoritariansm ", *Women in Management Review*, Vol. 17 No. 5 pp. 197-206.
- Rochaida, Eny. 2017. *Capaian dan Determinan Bonus Demografi di Kalimantan*
- Rosener, J., B., (1991). In "Ways Men and Women Lead," *Debate, Harvard Business Review*, January/February, pp. 152/3.
- Sonny Harry B. Harmadi, 2016. *Analisis Data Demografi Edisi 1 / 2 SKS / Modul 1- 6*, Universitas Terbuka, 2016
- Sparrow, J and Rigg, C., (1994), " Gender, Diversity and Working Styles, Women and Management ", *Review*, Vol. 9 No. 1, pp. 9-16.
- Tilaar, Martha dan Wulan Tillar Widiarto (2003), " *Leadership Quotient : Perempuan Pemimpin Indonesia* ". Grasindo, Jakarta.
- Timur, *Prosiding Seminar Nasional Manajemen dan Ekonomi Bisnis Volume 1*, Mei 2017 Parashakti, Ryani Dhyana. 2015, *Perbedaan Gaya Kepemimpinan Dalam Perspektif Maskulin Dan*



# "DINAMIKA *TREND* PERUBAHAN CEPAT EKONOMI DAN SOSIAL: IMPLIKASI GAYA KEPEMIMPINAN *CHANGE LEADERSHIP* DAN *INTERCULTURAL LEADERSHIP* BESERTA TUNTUTAN KOMPETENSINYA"

---

Dody Arisandy

## A. PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang

Pada abad ke-21 ini, kita menjadi saksi dari transformasi luar biasa dalam berbagai aspek kehidupan kita, baik dari segi ekonomi maupun sosial. Revolusi digital telah membawa perubahan fundamental dalam cara kita bekerja, berkomunikasi, dan berinteraksi satu sama lain. Di samping itu, globalisasi telah mempercepat aliran informasi, barang, dan ide-ide di seluruh dunia, menciptakan lingkungan bisnis dan sosial yang semakin terhubung dan kompleks.

Dalam konteks ini, ekonomi dan struktur sosial mengalami perubahan cepat yang menuntut organisasi untuk beradaptasi dengan cepat atau risiko tertinggal. Perubahan ini mungkin disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk kemajuan teknologi, perubahan demografis, perubahan kebijakan pemerintah, dan dinamika pasar global. Organisasi yang mampu menavigasi melalui perubahan ini dengan sukses sering kali dipimpin oleh pemimpin yang berani dan inovatif.

*Change Leadership* menekankan pentingnya inovasi, fleksibilitas, dan adaptasi dalam mengelola perubahan organisasi, sementara *Intercultural Leadership* menyoroti pentingnya pemahaman dan pengelolaan diversitas budaya dalam lingkungan kerja yang semakin global. (John C. Maxwell, 2019) Dalam menghadapi dinamika tren perubahan ekonomi dan sosial, pemimpin perlu mampu mengintegrasikan kedua gaya kepemimpinan ini dan mengembangkan kompetensi yang diperlukan untuk memimpin organisasi menuju masa depan yang berkelanjutan.

Dengan memahami latar belakang ini, penelitian tentang dinamika *Trend* perubahan cepat ekonomi dan sosial serta implikasi gaya kepemimpinan *Change Leadership* dan *Intercultural Leadership* beserta tuntutan



kompetensinya menjadi semakin mendesak dan relevan untuk dieksplorasi. Oleh karena itu, dalam tulisan ini, kami akan membahas secara lebih mendalam tentang bagaimana perubahan ekonomi dan sosial memengaruhi gaya kepemimpinan dan tuntutan kompetensi yang dibutuhkan oleh pemimpin dalam mengelola perubahan yang terus-menerus.

## 2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, beberapa pertanyaan penelitian yang relevan untuk dieksplorasi dalam konteks dinamika *Trend* perubahan cepat ekonomi dan sosial serta implikasi gaya kepemimpinan *Change Leadership* dan *Intercultural Leadership* beserta tuntutan kompetensinya adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana dinamika *Trend* perubahan ekonomi dan sosial saat ini memengaruhi organisasi di berbagai sektor?
- b. Apa peran dan signifikansi gaya kepemimpinan *Change Leadership* dalam mengelola perubahan yang cepat dan kompleks di era kontemporer?
- c. Bagaimana gaya kepemimpinan *Intercultural Leadership* dapat membantu organisasi dalam menghadapi tantangan diversitas budaya dalam lingkungan kerja yang semakin global?
- d. Apa saja implikasi dari gaya kepemimpinan *Change Leadership* dan *Intercultural Leadership* terhadap kinerja organisasi dan adaptabilitasnya terhadap perubahan lingkungan yang cepat?
- e. Apa tuntutan kompetensi yang diperlukan oleh pemimpin dalam mengadopsi dan mengintegrasikan gaya kepemimpinan *Change Leadership* dan *Intercultural Leadership* untuk mengelola perubahan ekonomi dan sosial yang cepat?

## 3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggali lebih dalam tentang dinamika *Trend* perubahan cepat ekonomi dan sosial serta implikasi dari gaya kepemimpinan *Change Leadership* dan *Intercultural Leadership* beserta tuntutan kompetensinya. Tujuan khusus yang ingin dicapai meliputi:

- a. Menganalisis tren perubahan ekonomi dan sosial yang sedang terjadi dan mengidentifikasi dampaknya terhadap organisasi di berbagai sektor.
- b. Memahami peran dan signifikansi gaya kepemimpinan *Change Leadership* dalam mengelola perubahan yang cepat dan kompleks di era kontemporer.
- c. Menjelajahi kontribusi gaya kepemimpinan *Intercultural Leadership* dalam mengatasi tantangan diversitas budaya dalam lingkungan kerja yang semakin global.

- d. Mengidentifikasi implikasi dari penggunaan gaya kepemimpinan *Change Leadership* dan *Intercultural Leadership* terhadap kinerja organisasi dan adaptabilitasnya terhadap perubahan lingkungan yang cepat.
- e. Mendefinisikan tuntutan kompetensi yang diperlukan oleh pemimpin dalam mengadopsi dan mengintegrasikan gaya kepemimpinan *Change Leadership* dan *Intercultural Leadership* untuk mengelola perubahan ekonomi dan sosial yang cepat dengan efektif.

#### 4. Manfaat Penelitian

Penelitian mengenai dinamika *Trend* perubahan cepat ekonomi dan sosial serta implikasi gaya kepemimpinan *Change Leadership* dan *Intercultural Leadership* beserta tuntutan kompetensinya memiliki beberapa manfaat yang signifikan, antara lain:

- a. Pemahaman Mendalam tentang Perubahan Ekonomi dan Sosial: Penelitian ini membantu dalam memahami dinamika perubahan ekonomi dan sosial yang cepat dalam lingkungan global saat ini. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang tren ini, organisasi dan pemimpin dapat mengantisipasi dampaknya dan merencanakan strategi yang sesuai.
- b. Optimasi Strategi Kepemimpinan: Dengan menganalisis gaya kepemimpinan *Change Leadership* dan *Intercultural Leadership*, penelitian ini membantu organisasi untuk memilih dan mengembangkan pemimpin yang sesuai dengan tuntutan lingkungan yang berubah. Ini membuka peluang untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam mengelola perubahan yang cepat dan beragam.
- c. Peningkatan Kinerja Organisasi: Memahami implikasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi adalah kunci dalam mencapai kesuksesan dalam menghadapi perubahan. Penelitian ini dapat membantu organisasi meningkatkan kinerjanya dengan mengadopsi strategi kepemimpinan yang sesuai dengan lingkungan yang berubah secara cepat.
- d. Pengembangan Karyawan dan Pemimpin: Dengan menyoroti tuntutan kompetensi yang diperlukan dalam menghadapi perubahan ekonomi dan sosial, penelitian ini memberikan panduan bagi pengembangan karyawan dan pemimpin. Ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang tepat untuk mempersiapkan tenaga kerja mereka menghadapi tantangan masa depan.
- e. Penyesuaian dengan Konteks Multikultural: Dalam lingkungan bisnis yang semakin global, penelitian ini menyoroti pentingnya kepemimpinan interkultural. Dengan memahami tuntutan dan implikasi dari gaya kepemimpinan ini, organisasi dapat memperkuat kemampuan mereka dalam beroperasi di lingkungan yang multikultural dan multinasional.

- f. Inovasi dan Adaptasi: Perubahan ekonomi dan sosial yang cepat membutuhkan tingkat inovasi dan adaptasi yang tinggi. Penelitian ini dapat membantu organisasi untuk menciptakan budaya yang mendukung inovasi dan adaptasi dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang relevan dan memastikan karyawan memiliki kompetensi yang sesuai.

## B. LANDASAN TEORI

Landasan teori untuk penelitian tentang dinamika *Trend* perubahan cepat ekonomi dan sosial serta implikasi gaya kepemimpinan *Change Leadership* dan *Intercultural Leadership* beserta tuntutan kompetensinya dapat mencakup berbagai konsep dan teori yang relevan. Berikut adalah beberapa landasan teori yang dapat digunakan:

1. Teori Perubahan Organisasi: Teori ini membahas tentang bagaimana organisasi berevolusi dan beradaptasi dengan lingkungannya yang terus berubah. Konsep-konsep seperti model Lewin's Change Management Model, Teori Transisi Organisasi, dan Teori Pemberdayaan Organisasi dapat memberikan wawasan tentang bagaimana perubahan terjadi dan bagaimana kepemimpinan dapat mempengaruhi proses ini. (Michael J. Mahoney, 1994)
2. Teori Gaya Kepemimpinan: Berbagai teori kepemimpinan seperti Teori Transformasional, Teori Transaksional, dan Teori Situasional dapat digunakan untuk memahami berbagai gaya kepemimpinan dan bagaimana mereka memengaruhi kinerja organisasi dalam menghadapi perubahan ekonomi dan sosial yang cepat.
3. Teori Kepemimpinan Multikultural: Dalam konteks interaksi lintas budaya dan bisnis global, teori kepemimpinan multikultural seperti Teori Keterampilan Kepemimpinan Multikultural (*Cross-Cultural Leadership Skills Theory*) atau Teori Kesadaran Budaya (*Cultural Awareness Theory*) dapat memberikan pemahaman tentang bagaimana kepemimpinan dapat beradaptasi dengan lingkungan yang beragam secara budaya.
4. Teori Kompetensi Kepemimpinan: Teori ini memfokuskan pada kompetensi-kompetensi yang diperlukan oleh pemimpin untuk berhasil dalam mengelola perubahan. Ini termasuk kompetensi seperti kemampuan berkomunikasi, kemampuan pengambilan keputusan, kemampuan beradaptasi, dan kemampuan memimpin tim.
5. Teori Perubahan Sosial: Teori ini membahas tentang bagaimana perubahan dalam masyarakat terjadi dan bagaimana perubahan ini mempengaruhi organisasi dan kepemimpinan. Konsep-konsep seperti Teori Diffusi Inovasi dan Teori Perubahan Sosial dapat memberikan

wawasan tentang bagaimana tren perubahan sosial dapat memengaruhi organisasi dan strategi kepemimpinan yang diperlukan.

### C. METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian untuk penelitian "Dinamika *Trend* Perubahan Cepat Ekonomi dan Sosial: Implikasi Gaya Kepemimpinan *Change Leadership* dan *Intercultural Leadership* Beserta Tuntutan Kompetensinya" dapat dirancang dengan mengintegrasikan elemen kualitatif dan kuantitatif untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang fenomena yang diteliti. Berikut adalah contoh metodologi yang dapat digunakan:

#### 1. Desain Penelitian:

Studi kasus dengan pendekatan kualitatif.

#### 2. Pendekatan Kuantitatif:

- a. Survei Online: Merancang survei *online* yang ditujukan kepada sejumlah pemimpin dan anggota tim di berbagai organisasi untuk menilai persepsi mereka tentang gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam menghadapi perubahan ekonomi dan sosial. Survei akan mencakup pertanyaan tentang preferensi gaya kepemimpinan, pengalaman mereka dengan perubahan, dan tuntutan kompetensi yang dianggap penting.
- b. Analisis Data Sekunder: Mengumpulkan data sekunder tentang kinerja organisasi, tren perubahan ekonomi dan sosial, serta karakteristik kepemimpinan dari sumber seperti laporan keuangan, laporan tahunan, dan publikasi industri. Data ini akan dianalisis untuk mengevaluasi hubungan antara gaya kepemimpinan, perubahan ekonomi dan sosial, dan kinerja organisasi.

#### Analisis Data:

1. Analisis Kualitatif: Analisis data kualitatif akan melibatkan pengkodean tematik dari wawancara dan studi kasus untuk mengidentifikasi pola-pola umum, tema-tema, dan temuan penting. Hal ini akan memberikan wawasan mendalam tentang implikasi gaya kepemimpinan terhadap pengelolaan perubahan ekonomi dan sosial.
2. Analisis Kuantitatif: Data survei akan dianalisis secara statistik menggunakan metode seperti analisis regresi untuk mengidentifikasi hubungan antara variabel independen (gaya kepemimpinan, tuntutan kompetensi) dan variabel dependen (kinerja organisasi, dampak perubahan ekonomi dan sosial).

## **D. PEMBAHASAN**

### **1. Perubahan Cepat dalam Ekonomi dan Sosial:**

#### **a. Pengertian dan karakteristik dari perubahan cepat dalam konteks ekonomi dan sosial.**

Perubahan cepat dalam konteks ekonomi dan sosial mengacu pada transformasi yang signifikan dan cepat yang terjadi dalam struktur, proses, dan dinamika ekonomi dan sosial suatu masyarakat atau wilayah tertentu. (Gita Gopinath, 2020) Berikut adalah pengertian dan karakteristik utama dari perubahan cepat dalam konteks ini:

#### **1) Pengertian Perubahan Cepat Ekonomi:**

Perubahan cepat dalam ekonomi merujuk pada pergeseran yang tajam dan cepat dalam faktor-faktor ekonomi seperti produksi, distribusi, konsumsi, dan investasi. Hal ini sering kali disebabkan oleh faktor-faktor seperti perkembangan teknologi, perubahan kebijakan pemerintah, fluktuasi pasar, atau krisis ekonomi.

#### **2) Pengertian Perubahan Cepat Sosial:**

Perubahan cepat dalam konteks sosial mencakup perubahan dalam nilai-nilai, norma, struktur sosial, dan hubungan antar individu dalam masyarakat. Ini bisa meliputi perubahan dalam pola keluarga, struktur pekerjaan, perilaku konsumen, serta perubahan dalam dinamika demografis dan budaya.

#### **3) Karakteristik Perubahan Cepat dalam Ekonomi dan Sosial:**

**Tajam dan Mendadak:** Perubahan cepat sering kali terjadi secara tiba-tiba dan tidak terduga, mengubah kondisi ekonomi dan sosial dengan cepat dalam waktu singkat.

- **Luas dan Mendalam:** Perubahan cepat dapat memengaruhi berbagai aspek ekonomi dan sosial, termasuk struktur industri, pasar tenaga kerja, tingkat penghasilan, serta nilai-nilai dan norma sosial.
- **Dinamis dan Berkelanjutan:** Perubahan cepat dapat terus berlanjut dan berkembang seiring waktu, memicu serangkaian perubahan berturut-turut dan memengaruhi arah perkembangan ekonomi dan sosial di masa depan.
- **Memicu Ketidakpastian:** Perubahan cepat sering kali menciptakan ketidakpastian dan kompleksitas, baik bagi individu maupun organisasi, karena mereka harus beradaptasi dengan lingkungan baru yang tidak terduga.
- **Pendorong Inovasi:** Meskipun menimbulkan tantangan, perubahan cepat juga dapat menjadi pendorong inovasi dan kemajuan dalam ekonomi dan masyarakat, mendorong penciptaan ide-ide baru, teknologi baru, dan model bisnis baru.

**b. Dampak perubahan cepat terhadap organisasi di berbagai sektor dan tingkat.**

Dampak perubahan cepat terhadap organisasi di berbagai sektor dan tingkat dapat sangat bervariasi, tetapi ada beberapa dampak umum yang dapat diamati:

- 1) Penyesuaian Struktur Organisasi:
  - Organisasi sering kali harus menyesuaikan struktur internal mereka untuk lebih responsif terhadap perubahan pasar, teknologi, dan kebutuhan pelanggan.
  - Hal ini dapat mencakup restrukturisasi departemen, pembentukan tim lintas-fungsional, atau adopsi model organisasi yang lebih fleksibel seperti organisasi matriks atau struktur berbasis proyek.
- 2) Peningkatan Fokus pada Inovasi:
  - Perubahan cepat memicu dorongan untuk berinovasi agar tetap bersaing dan memenuhi tuntutan pasar yang berkembang dengan cepat.
  - Organisasi mungkin menempatkan lebih banyak sumber daya pada penelitian dan pengembangan produk baru, teknologi, atau model bisnis yang memungkinkan mereka untuk memimpin pasar atau menciptakan pasar baru.
- 3) Peningkatan Kebutuhan akan Fleksibilitas dan Adaptabilitas:
  - Organisasi harus menjadi lebih fleksibel dan adaptif dalam merespons perubahan eksternal yang cepat. Mereka harus siap untuk mengubah arah, strategi, atau praktik bisnis mereka sesuai dengan kondisi pasar yang berubah.
  - Karyawan juga perlu memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat, mempelajari keterampilan baru, dan beralih peran atau tanggung jawab sesuai kebutuhan organisasi.
- 4) Peningkatan Kompleksitas Manajemen Risiko:
  - Perubahan cepat dapat meningkatkan kompleksitas manajemen risiko, karena organisasi harus mengidentifikasi dan mengelola risiko yang muncul dari perubahan pasar, teknologi, atau regulasi.
  - Organisasi juga harus siap untuk menghadapi risiko-risiko yang tidak terduga atau risiko-risiko yang berkembang dengan cepat sebagai akibat dari perubahan lingkungan eksternal.
- 5) Peningkatan Kompetisi dan Tekanan Persaingan:
  - Perubahan cepat sering kali meningkatkan tingkat persaingan di pasar, karena perusahaan berlomba untuk beradaptasi dan memanfaatkan peluang baru.

- Organisasi harus lebih berhati-hati dalam memonitor pesaing mereka, merespons perubahan pasar dengan cepat, dan mengembangkan strategi diferensiasi yang kuat untuk mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar mereka.

**c. Strategi dan pendekatan dalam mengimplementasikan *Change Leadership* dalam konteks perubahan ekonomi dan sosial yang cepat.**

Implementasi *Change Leadership* dalam konteks perubahan ekonomi dan sosial yang cepat memerlukan strategi dan pendekatan yang cermat. (Schwab, K. , 2016). Berikut adalah beberapa strategi dan pendekatan yang dapat digunakan:

- 1) Membangun Visi dan Memperjelas Tujuan:
  - Pemimpin perubahan harus membangun visi yang jelas dan inspiratif tentang arah masa depan organisasi dalam menghadapi perubahan ekonomi dan sosial yang cepat.
  - Visi ini harus mengkomunikasikan pentingnya perubahan, mengidentifikasi peluang dan tantangan yang dihadapi, dan menginspirasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam proses perubahan.
- 2) Melibatkan Seluruh Organisasi:
  - Pemimpin harus memastikan bahwa seluruh organisasi terlibat dalam proses perubahan. Ini termasuk melibatkan karyawan dari berbagai tingkatan dan departemen, memfasilitasi diskusi terbuka, dan mengumpulkan umpan balik dari mereka yang terpengaruh oleh perubahan tersebut.
  - Menciptakan komunikasi yang terbuka dan transparan akan membantu mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan tingkat dukungan terhadap perubahan.
- 3) Membangun Tim yang Kuat:
  - Pemimpin harus membentuk tim perubahan yang kuat yang terdiri dari individu yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan komitmen untuk mendorong perubahan.
  - Tim perubahan harus dipimpin dengan efektif, diberdayakan untuk membuat keputusan, dan memiliki otoritas untuk mengimplementasikan strategi perubahan.
- 4) Mengelola Perubahan dengan Sistematis:
  - Perubahan harus dikelola secara sistematis dengan merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi langkah-langkah yang diperlukan.

- Pemimpin harus mengidentifikasi hambatan dan risiko potensial yang terkait dengan perubahan dan mengembangkan strategi untuk mengatasi mereka.
- 5) Memberikan Dukungan dan Pelatihan:
- Pemimpin perubahan harus memberikan dukungan dan pelatihan kepada karyawan untuk membantu mereka mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan.
  - Ini termasuk menyediakan pelatihan tentang teknologi baru, proses kerja baru, atau keterampilan interpersonal yang diperlukan untuk sukses dalam lingkungan yang berubah.
- 6) Menjaga Komunikasi Terbuka:
- Komunikasi harus menjadi prioritas utama selama seluruh proses perubahan. Pemimpin harus secara teratur berkomunikasi dengan karyawan tentang perkembangan perubahan, menyampaikan informasi yang jujur dan akurat, dan menanggapi pertanyaan atau kekhawatiran dengan tepat waktu.
- 7) Menjadi Fleksibel dan Responsif:
- Pemimpin harus bersikap fleksibel dan responsif terhadap perubahan lingkungan ekonomi dan sosial yang cepat. Mereka harus siap untuk menyesuaikan strategi perubahan mereka sesuai dengan perkembangan terbaru dan merespons secara cepat terhadap perubahan kondisi pasar atau regulasi.

## E. RANGKUMAN MATERI

Dalam menyusun penelitian ini, kami mendapati bahwa pengembangan modal pembiayaan pendidikan berbasis teknologi membawa dampak signifikan terhadap ekosistem pendidikan. Inovasi-inovasi seperti penggunaan kecerdasan buatan, teknologi blockchain, dan model *peer-to-peer* telah mengubah cara pembiayaan pendidikan diakses dan dikelola. Tantangan yang muncul, seperti keamanan data, regulasi, dan adopsi teknologi, menjadi pokok perhatian yang perlu diatasi untuk memastikan keberlanjutan dan efektivitas model ini.

Pentingnya rekayasa ide terungkap dalam upaya menciptakan model yang tidak hanya efisien secara teknologi, tetapi juga mampu meningkatkan inklusivitas dan kesetaraan akses pendidikan. Dalam menjawab pertanyaan kritis terkait dampak sosial, penelitian ini mengidentifikasi bahwa fleksibilitas pembayaran, edukasi masyarakat, dan ketersediaan solusi bagi daerah terpencil menjadi elemen kunci dalam mencapai tujuan akses pendidikan yang lebih luas.



Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi dalam merancang model pembiayaan pendidikan yang berkelanjutan, inovatif, dan dapat menyelesaikan tantangan-tantangan krusial dalam menghadirkan akses pendidikan yang adil dan merata. Harapannya, hasil penelitian ini dapat membimbing kebijakan, praktik, dan pengembangan teknologi di masa depan untuk mendukung pendidikan sebagai sarana pemberdayaan global.

## DAFTAR PUSTAKA

- Kotter, John P. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." Harvard Business Review, March-April 1995.
- Goleman, Daniel. "Leadership That Gets Results." Harvard Business Review, March-April 2000.
- Collins, Jim. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. HarperBusiness, 2001.
- The Leadership Factor: Building Leaders Who Make a Difference" oleh John C. Maxwell
- Organizational Transformation: Theory, Research, and Practice" oleh Michael J. Mahoney
- <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2020/04/14/blog-weo-the-great-lockdown-worst-economic-downturn-since-the-great-depression> Gita Gopinath
- Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution: How the Digital Economy is Reshaping the Future of Work, Business, and Society. World Economic Forum.
- Goleman, D. (2013). The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global, Generational, and Organizational Cultures. TarcherPerigee.
- Goleman, D. (2013). The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global, Generational, and Organizational Cultures. TarcherPerigee.
- Goleman, D. (2013). The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global, Generational, and Organizational Cultures. TarcherPerigee.
- Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution: How the Digital Economy is Reshaping the Future of Work, Business, and Society. World Economic Forum.
- Goleman, D. (2013). The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global, Generational, and Organizational Cultures. TarcherPerigee.
- Kotter, J. P. (2012). Leading Change: How Transformational Leaders Create Enduring Value. Harvard Business Press.

Rujukan: Goleman, D. (2013). The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global, Generational, and Organizational Cultures. TarcherPerigee.

untuk mempersiapkan pemimpin dalam mengadopsi gaya kepemimpinan yang efektif

Drucker, P. F. (2012). Leadership Development: A Practical Guide to Building Leaders. Harper Business.

Rujukan: Drucker, P. F. (2012). Leadership Development: A Practical Guide to Building Leaders. Harper Business.

<https://www.atlassian.com/blog/leadership/adaptive-leadership>. (Genevieve Michaels, 2023)

<https://johnmaxwellteam.com/the-heart-of-leadership/> John C. Maxwell, 2019)

# **TREND TANGGUNGJAWAB SOSIAL DAN KEBERLANJUTAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN *SUSTAINABLE LEADERSHIP***

---

**San Putra**

## **A. PENDAHULUAN**

Dalam menghadapi tantangan global, konsep kepemimpinan senantiasa mengalami transformasi, termasuk kebutuhan akan *sustainable leaders*, pemimpin yang mengedepankan keberlanjutan menjadi sangat krusial. Laporan Survei Investor Institusional Global EY tahun 2021 mengungkapkan bahwa 74% investor akan mengalihkan investasi mereka dari perusahaan dengan kinerja keberlanjutan yang buruk. Ini menegaskan bahwa dibutuhkan figur pemimpin yang lebih berorientasi dengan prinsip keberlanjutan. Pendekatan ini yang memainkan peran penting dalam menarik investasi dan mempertahankan keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang. Akan tetapi, apa sih 'sustainable leadership' itu? Apakah ini adalah suatu konsep baru?

Sustainable leaders (atau dalam bahasa Indonesia: Kepemimpinan Berkelanjutan) memiliki karakteristik yang berbeda dari pemimpin tradisional, yakni dengan fokus pada menciptakan nilai jangka panjang yang melampaui keuntungan finansial saja. Pemimpin dengan tipe ini adalah mereka yang visioner, dengan kemampuan untuk melihat masa depan yang berkelanjutan dan berkomitmen pada praktik etis, memiliki tanggung jawab sosial, dan menekankan pada pengurangan jejak lingkungan. Kepemimpinan mereka didasarkan pada pemahaman bahwa kesejahteraan bisnis tidak dapat dipisahkan dari kesejahteraan masyarakat dan lingkungan.

Model Kepemimpinan Berkelanjutan yang dikembangkan oleh peneliti dari University of Cambridge, Visser and Courtice menyoroti tiga aspek kunci sustainability leadership: konteks pemimpin, karakteristik pemimpin, dan tindakan yang diambil oleh seorang pemimpin. Pemahaman ini mengarah pada pendekatan kepemimpinan yang holistik dan sistematis sehingga mampu menavigasi kompleksitas tantangan keberlanjutan saat ini.

Isi dari Bab ini menjelaskan tentang penelitian yang dilakukan oleh *University of Cambridge Programme for Sustainability Leadership (CPSL)*, yang bekerja sama dengan bisnis, pemerintah dan masyarakat sipil untuk

membangun kapasitas para pemimpin, baik untuk memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan maupun untuk mengatasi tantangan global yang kritis. Makalah ini merupakan upaya untuk menciptakan pemahaman yang lebih jelas tentang sifat kepemimpinan keberlanjutan dan bagaimana hal tersebut dapat berkontribusi pada perubahan transformasional.

Penjelasan Bab ini bertujuan untuk menciptakan pemahaman yang lebih jelas tentang sifat kepemimpinan keberlanjutan dan bagaimana kepemimpinan keberlanjutan dapat berkontribusi pada perubahan transformasional. Hal ini dilakukan dengan menempatkan keberlanjutan dalam literatur kepemimpinan, mendefinisikan konsep kepemimpinan keberlanjutan, dan menyajikan model kepemimpinan keberlanjutan dalam praktiknya. Model ini diuji dengan sampel pemimpin bisnis senior dan disempurnakan sesuai dengan umpan balik dari mereka. Model ini menyajikan wawasan tentang kepemimpinan keberlanjutan dalam tiga bidang: konteks, karakteristik individu, dan tindakan. Model ini diilustrasikan dengan menggunakan kutipan dari para pemimpin bisnis senior yang berfokus pada keberlanjutan dalam organisasi mereka.

## **B. DEFINISI DAN TEORI KEPEMIMPINAN**

De Vries (2001) mengingatkan kita bahwa akar etimologi Anglo-Saxon dari kata *memimpin*, *pemimpin*, dan *kepemimpinan* adalah *laed*, yang berarti jalan atau jalan. Kata kerjanya berarti melakukan perjalanan. Dengan demikian, seorang pemimpin adalah orang yang menunjukkan jalan kepada sesama pelancong dengan berjalan di depan. Ia juga menyatakan bahwa kepemimpinan yang berfokus pada efektivitas strategi, berbeda dengan manajemen yang berhubungan dengan efisiensi operasi.

Ian Cheshire (2010), CEO Kingfisher, mengatakan bahwa "kepemimpinan adalah tentang mengajak orang lain untuk pergi ke tempat yang tidak akan mereka datangi jika mereka melakukannya sendiri". Secara lebih flamboyan, pakar manajemen Tom Peters (1989) menyarankan kepemimpinan adalah tentang "menemukan gairah, ketekunan, dan imajinasi untuk mendapatkan hasil, untuk dapat menemukan faktor wow dan untuk dapat memikirkan pemikiran-pemikiran aneh yang diperlukan untuk belajar dan berkembang di zaman yang penuh gangguan". Elemen perubahan transformasional dalam definisi Peters membuatnya sangat relevan dengan keberlanjutan. Kami memiliki definisi kepemimpinan yang bekerja, sebagai berikut:

*"Seorang pemimpin adalah seseorang yang dapat menyusun visi dan menginspirasi orang-orang untuk bertindak secara kolektif untuk mewujudkannya, merespons perubahan dan tantangan apa pun yang muncul di sepanjang jalan."*

Selain definisi, ada juga berbagai teori tentang kepemimpinan dan meskipun kami tidak bermaksud untuk memberikan tinjauan yang lengkap, teori-teori tersebut memberikan kerangka kerja bagi kepemimpinan keberlanjutan. Oleh karena itu, kita dapat membedakan tiga pendekatan utama untuk memahami kepemimpinan:

1. *Mazhab Sifat/Gaya*, yang berfokus pada karakteristik atau pendekatan dari masing-masing pemimpin (McCall & Lombardo, 1983; Tannenbaum & Schmidt, 1973);
2. *Mazhab Situasional/Konteks*, yang berfokus pada bagaimana lingkungan eksternal membentuk tindakan kepemimpinan (Hersey & Blanchard, 1999; Vroom & Yetton, 1973); dan
3. *Mazhab Kontingensi/Interaksionis*, yang membahas tentang interaksi antara individu pemimpin dan konteks peningkatannya (Fiedler, 1971; De Vries, 2001).

Hal ini dapat ditambahkan dengan prinsip-prinsip kepemimpinan yang lebih praktis seperti yang dijelaskan oleh Goffee dan Jones (2009):

1. Kepemimpinan bersifat *relasional*. *Kepemimpinan* adalah sesuatu yang Anda lakukan dengan orang lain, bukan kepada orang lain. Sederhananya, Anda tidak bisa menjadi pemimpin tanpa pengikut. Seperti semua hubungan lainnya, hubungan ini perlu dipantau dan dikembangkan.
2. Kepemimpinan tidak bersifat *hirarkis*. Otoritas formal atau jabatan tidak menjadikan Anda seorang pemimpin. Pemimpin dapat ditemukan di semua tingkatan.
3. Kepemimpinan bersifat *kontekstual*. Anda perlu mengukur dan memanfaatkan apa yang ada di sekitar Anda dan kemudian membawa lebih banyak hal ke dalam pesta.

### C. MENDEFINISIKAN KEPEMIMPINAN KEBERLANJUTAN

Definisi dan teori-teori ini memberikan latar belakang untuk memahami kepemimpinan keberlanjutan, yang telah muncul sebagai topik tersendiri dalam beberapa tahun terakhir. Menurut sebuah survei terhadap 766 CEO anggota United Nations Global Compact (UNGC) (Accenture & UNGC, 2010), 93% CEO melihat keberlanjutan sebagai hal yang penting bagi kesuksesan perusahaan mereka di masa depan. Namun, hal ini menimbulkan pertanyaan: apa yang dimaksud dengan kepemimpinan keberlanjutan? Kami menawarkan definisi sederhana berikut ini:

*“Pemimpin keberlanjutan adalah seseorang yang menginspirasi dan mendukung tindakan menuju dunia yang lebih baik.*

*Sustainability Leadership Institute* (2011) menawarkan definisi lain, yang menyatakan bahwa pemimpin keberlanjutan adalah "individu yang terdorong untuk membuat perbedaan dengan memperdalam kesadaran mereka akan diri mereka sendiri dalam kaitannya dengan dunia di sekitar mereka. Dengan demikian, mereka mengadopsi cara-cara baru dalam melihat, berpikir, dan berinteraksi yang menghasilkan solusi yang inovatif dan berkelanjutan."

Berdasarkan tinjauan literatur kepemimpinan dan pengalaman kami dalam bekerja dengan para pemimpin senior di bidang keberlanjutan, kami berpandangan bahwa kepemimpinan keberlanjutan - atau lebih tepatnya, kepemimpinan untuk keberlanjutan - bukanlah mazhab kepemimpinan yang terpisah, tetapi merupakan perpaduan karakteristik kepemimpinan yang diterapkan dalam konteks yang pasti. Jika ingin disejajarkan dengan mazhab kepemimpinan arus utama, mazhab *Kontingensi/Interaksionis* mungkin yang paling relevan, karena konteksnya - yang terdiri dari tantangan keberlanjutan yang dihadapi dunia dan aspirasi kita untuk masa depan yang lebih berkelanjutan - membutuhkan jenis kepemimpinan tertentu dan dimanifestasikan dalam bidang-bidang tindakan utama.

Sandy Ogg (2010), *Chief Human Resources Officer* untuk Unilever, menjelaskan pendekatan kontinjensi ini dengan mengatakan, "Menurut saya, tidak ada perbedaan antara karakter atau elemen [kepemimpinan] yang tak lekang oleh waktu, apakah Anda memimpin keberlanjutan atau apakah Anda memimpin untuk keuntungan. Namun, jika berbicara tentang pembeda, mengapa Paul Polman [CEO Uniliver] yang paling menonjol? Itu karena dia memahami konteksnya dan dia memahami cara memimpin dengan empati dalam lingkungan multi pemangku kepentingan."

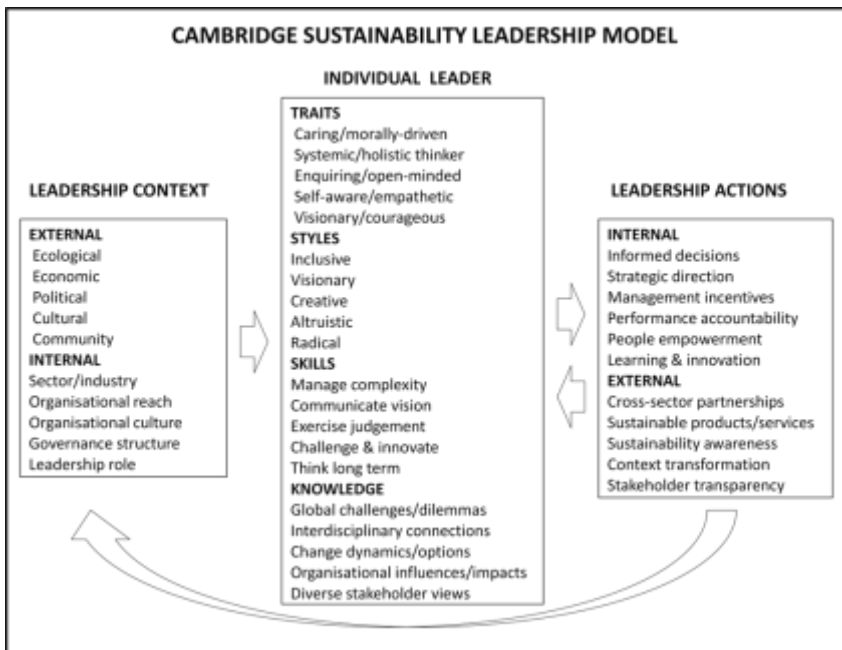
Menariknya, sejumlah pemimpin bisnis merasa bahwa kebutuhan untuk membedakan kepemimpinan keberlanjutan dari kepemimpinan pada umumnya mungkin merupakan fenomena yang diperlukan, namun bersifat sementara. Sebagai contoh, Ian Cheshire (2010) percaya bahwa "mempertahankan agenda [keberlanjutan] dan benar-benar menanamkannya dalam organisasi adalah tantangan unik saat ini dalam pandangan 10 tahun ke depan.

Setelah itu, semoga ini akan menjadi bisnis seperti biasa." Demikian pula, Neil Carson (2010), CEO Johnson Matthey, mengatakan: "Ini seperti revolusi kualitas yang kami alami di tahun delapan puluhan. Yang terjadi adalah perusahaan-perusahaan akan mati atau menjadi berkualitas. Suatu hari ini akan menjadi Hal yang sama untuk keberlanjutan. Namun, ada periode interim di mana hal itu hanya berlaku untuk beberapa perusahaan. Jadi, Anda mungkin memiliki waktu sepuluh tahun atau mungkin lebih lama lagi untuk menunjukkan bahwa kepemimpinan *keberlanjutan* itu penting."

Berdasarkan teori kepemimpinan dan praktik keberlanjutan oleh para pemimpin, kami merancang dan menguji Model Kepemimpinan Keberlanjutan - digambarkan dan dijelaskan di bawah ini - yang memiliki tiga komponen: konteks eksternal dan internal untuk kepemimpinan; ciri-ciri, gaya, keterampilan, dan pengetahuan pemimpin individu; dan tindakan kepemimpinan. Tak satu pun dari elemen-elemen ini yang unik bagi para pemimpin keberlanjutan, tetapi secara kolektif elemen-elemen ini merangkum serangkaian karakteristik dan tindakan yang berbeda dalam menanggapi tantangan keberlanjutan.

Kepemimpinan keberlanjutan yang kami amati dalam praktik dan jelaskan di bawah ini diarahkan untuk membawa perubahan besar, baik dalam sistem politik dan ekonomi, model dan praktik bisnis, maupun dalam kontrak sosial yang luas dengan para pemangku kepentingan dan masyarakat. Oleh karena itu, model kepemimpinan yang kami kembangkan secara implisit bertujuan untuk menciptakan perubahan.

#### D. SEBUAH MODEL KEPEMIMPINAN KEBERLANJUTAN



Gambar 1: Model Kepemimpinan Keberlanjutan Cambridge



## E. KONTEKS

Dalam model kami, konteks mengacu pada kondisi atau lingkungan tempat para pemimpin bekerja, yang secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap lembaga mereka dan pengambilan keputusan mereka. Konteks ini secara luas dibagi menjadi konteks yang bersifat *eksternal bagi* lembaga mereka dan di mana mereka mungkin memiliki tingkat pengaruh yang lebih rendah (misalnya konteks ekologi, ekonomi, politik, budaya, dan masyarakat), dan konteks *internal* bagi lembaga atau sektor mereka, di mana mereka secara umum diasumsikan memiliki tingkat pengaruh yang lebih tinggi (misalnya budaya organisasi, struktur tata kelola, atau peran kepemimpinan).

Banyak pemimpin bisnis yang sadar akan peran konteks. Sebagai contoh, Jeff Immelt (2007), CEO General Electric mengatakan, "Hal terpenting yang saya pelajari sejak menjadi CEO adalah konteks. Ini adalah bagaimana perusahaan Anda menyesuaikan diri dengan dunia dan bagaimana Anda meresponsnya."

Demikian pula dengan José Lopez (2010), *Executive Vice President Operations and GLOBE Nestle*, menjelaskan bahwa "konteksnya adalah bahwa proses keberlanjutan yang ada saat ini tidak bergerak ke arah yang benar. Faktanya, kemiskinan meningkat, dunia tidak bergerak pada hal-hal penting seperti limbah, seperti emisi dan pemanfaatan sumber daya. Jadi dengan kesadaran tersebut, perusahaan-perusahaan memasukkan dalam visi dan misi mereka untuk apa mereka berbisnis, dan kemudian hal itu diwujudkan dengan proses perbaikan berkelanjutan yang mereka lakukan. Yang penting adalah konteksnya. Ketika Anda melihat pendekatan menciptakan nilai bersama, Anda tidak lagi memiliki, dalam kasus Nestlé, konteks "menghasilkan uang"."

## F. KARAKTERISTIK INDIVIDU

Memahami pemimpin keberlanjutan mengharuskan kita untuk menghargai sifat, gaya, keterampilan, dan pengetahuan mereka. Kombinasi dari hal-hal tersebutlah yang membuat seorang pemimpin menjadi unik. Misalnya, ketika ditanya, "Bagaimana orang-orang di Unilever menggambarkan Anda sebagai seorang pemimpin?" Paul Polman (2009), CEO Unilever, mengatakan: "Saya berharap kata integritas masuk ke dalamnya. Saya harap kata jangka panjang juga ada di dalamnya. Saya harap kata peduli juga termasuk di dalamnya, tetapi juga menuntut."

Pemimpin keberlanjutan individu tidak mungkin mewujudkan semua sifat, gaya, keterampilan, dan pengetahuan dalam model kami. Sebaliknya, mereka perlu memanfaatkan apa yang sesuai dengan kepribadian dan kondisi mereka sendiri, agar dapat menjadi yang paling efektif dalam mengatasi tantangan keberlanjutan. Selanjutnya, mereka akan berusaha mengembangkan kualitas-kualitas ini pada orang lain, membangun tim yang membawa sebanyak mungkin elemen yang diperlukan, dan pada akhirnya memungkinkan bentuk kepemimpinan terdistribusi (Center for Excellence in Leadership et.al, 2007) ada dalam organisasi.

Doppelt (2010) mengutip kasus Interface, yang lebih berfokus pada struktur tim daripada pemimpin individu. Dia menulis, "beberapa adalah pengusaha, beberapa adalah pembangun tim, beberapa adalah pesaing, beberapa adalah komandan, beberapa berorientasi pada keselamatan dan beberapa adalah pencipta. Hanya sedikit orang yang unggul di semua bidang ini. Pengusaha adalah antitesis dari mereka yang berorientasi pada keselamatan. Komandan adalah antitesis dari pembangun tim. Meskipun tidak ada satu orang pun yang memiliki semua atribut ini, namun semuanya diperlukan agar Interface dapat mencapai potensinya."

### **1. Ciri-Ciri**

Ada sejumlah daftar sifat kepemimpinan yang ideal. Sebagai contoh, Kouzes dan Posner (2007) berpendapat bahwa pemimpin yang baik adalah mereka yang jujur, berpandangan ke depan, kompeten, inspiratif, dan cerdas. Dalam dunia yang semakin mengglobal, Morrison (2000) menekankan pentingnya para pemimpin mengembangkan kompetensi yang disesuaikan dengan perusahaan mereka.

Kami percaya bahwa pemimpin keberlanjutan biasanya memiliki sejumlah sifat, yang kami maksudkan sebagai atribut, kualitas, atau karakteristik pribadi yang secara umum dipandang sebagai sesuatu yang bertahan lama. Berikut ini adalah rangkuman dari sifat-sifat yang termasuk dalam Model kami yang berkorelasi kuat dengan kepemimpinan keberlanjutan.

**Tabel 1: Ciri-ciri Khas Pemimpin Keberlanjutan**

<b>Sifat</b>	<b>Definisi</b>	<b>Kutipan ilustrasi</b>
Peduli/ didorong oleh moral	Peduli terhadap kesejahteraan umat manusia dan semua bentuk kehidupan lainnya, serta dipandu oleh kompas moral.	Kita berada di persimpangan jalan. Adam Smith berbicara dalam bukunya "Wealth of the Nations" tentang keuntungan dan kepedulian, dengan mengatakan bahwa hal pertama yang kita lakukan adalah menjaga diri kita sendiri, tetapi hal kedua yang kita lakukan adalah menjaga orang lain. Yang saya maksud dengan kepedulian bukan hanya kepedulian terhadap orang lain, tetapi juga kepedulian terhadap masyarakat dan kepedulian terhadap alam. - <i>Jan Muehlfeit, Ketua Microsoft Eropa</i>
Pemikir sistemik/ holistik	Kemampuan untuk menghargai keterkaitan dan ketergantungan seluruh sistem, di semua tingkatan, dan untuk mengenali bagaimana perubahan pada bagian-bagian sistem mempengaruhi keseluruhan	Dalam periode waktu yang relatif stabil, Anda tidak perlu menjadi seorang pemikir sistem [tetapi] kita sekarang berada dalam periode yang penuh dengan ketidakstabilan. Jadi, tipe orang yang pada akhirnya akan memimpin keberlanjutan (dan salah satu alasan mengapa hal ini sangat sulit) adalah karena hal ini benar-benar membutuhkan generasi baru pemikir sistem untuk membuatnya berhasil. Itulah mengapa beberapa masalah ini sangat sulit untuk dipecahkan karena mereka benar-benar membutuhkan pemikiran sistem ke depan, orientasi solusi. - <i>Jeffrey Immelt, CEO General Electric</i>
Bertanya/ berpikiran terbuka	Secara aktif mencari pengetahuan baru dan pendapat yang beragam, mempertanyakan kebijaksanaan yang diterima, termasuk bersedia jika pendapatnya sendiri ditantang	Ini adalah tentang melihat ke luar [dan tetap] terlibat secara permanen. Ada kegiatan komunitas yang memberi Anda banyak informasi, tetapi juga tentang berbicara dan memastikan Anda mendapatkan tantangan yang cukup atas apa yang Anda lakukan. Anak-anak kita melihat dunia dengan cara yang berbeda. Jika kita akan berkuasa dalam 10 atau 20 tahun ke depan, kita harus memastikan bahwa kita dapat merespons permintaan ini dengan baik. - <i>Philippe Maso, CEO AXA</i>

Sadar diri / berempati	Tingkat kecerdasan emosional yang tinggi, (kemampuan untuk memahami emosi mereka sendiri dan orang lain), ketulusan, kerendahan hati dan refleksifitas pribadi (kemampuan untuk melihat tempat mereka sendiri di dalam dan mempengaruhi pada suatu situasi)	Kepemimpinan yang sesungguhnya adalah tentang kesadaran diri yang semakin besar dan menjadi diri Anda sendiri yang semakin otentik. Kemudian Anda dapat menggunakan pengetahuan atau penguasaan tersebut untuk mengumpulkan dan menggerakkan tim yang lebih baik - karena Anda lebih jelas tentang siapa diri Anda, apa dampak Anda, apa yang Anda tawarkan dan apa yang tidak Anda miliki sehingga Anda butuhkan. Dan dengan bergaul, hal ini menyiratkan kerendahan hati untuk mendengarkan dan menyadari, bukannya menjadi penyiar dan egomaniak, yang menurut saya merupakan model tradisional dari <i>para</i> CEO. <i>- Ian Cheshire, CEO Kingfisher</i>
Visioner/ Berani	Membawa inspirasi, kreativitas, optimisme, dan keberanian untuk menanggung peran, terdorong untuk memberikan hasil dan memiliki kemampuan untuk menyeimbangkan semangat dan idealisme dengan ambisi dan pragmatisme	Apakah kita memiliki keberanian untuk memasang arah utara magnetis untuk perusahaan kita di lingkungan di mana segala sesuatu berubah setiap hari? Hal ini mutlak diperlukan. Anda harus memiliki keberanian untuk mengatakan, "Anda tahu, saya tidak tahu tujuan akhirnya, tetapi saya tahu akan terlihat seperti ini dan kita akan menuju ke sana. Itulah satu hal yang saya sukai dari Paul Polman. Dia berkata, "Dengar, saya mungkin salah, tapi saya tidak bingung". <i>- Sandy Ogg, Mantan Chief Human Resources Officer untuk Unilever</i>

## 2. Gaya

Kami membuat perbedaan yang jelas antara sifat-sifat pemimpin individu dan gaya, atau cara dan pendekatan yang mereka gunakan untuk memberikan arahan, memotivasi orang, dan menerapkan rencana. Lewin, Lippitt dan White (1939) melakukan eksperimen keputusan kepemimpinan dan mengidentifikasi tiga gaya kepemimpinan yang berbeda: otokratis, demokratis, dan laissez-faire.

Salah satu model yang sangat berpengaruh adalah Kisi-kisi Manajerial Blake dan Mouton (1968), yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan kombinasi yang berbeda-beda antara kepedulian terhadap orang dan kepedulian terhadap tugas. Demikian pula, pemimpin keberlanjutan biasanya mengacu pada kombinasi sejumlah gaya, seperti yang diilustrasikan di bawah ini.

**Tabel 2: Gaya Khas Pemimpin Keberlanjutan**

<b>Gaya</b>	<b>Definisi</b>	<b>Kutipan ilustrasi</b>
Inklusif	Kolaboratif dan partisipatif, membangun komitmen melalui dialog dan konsensus, pendekatan demokratis, pembinaan, serta budaya dan struktur yang memberikan dukungan rekan kerja, dorongan, dan pengakuan atas pencapaian	Para pemimpin sebenarnya memimpin melalui tim. Gagasan bahwa Anda memiliki seorang pemimpin superstar hanyalah omong kosong belaka. Seluruh aspek dalam memilih, mengembangkan, dan mengelola tim sebagai tantangan utama kepemimpinan adalah sesuatu yang saya rasakan sangat kuat. Definisi kepemimpinan yang baik adalah tentang mengajak orang untuk pergi ke tempat yang tidak akan mereka datangi sendiri. Jika mereka bisa mencapainya sendiri, maka mereka tidak memerlukan seorang pemimpin. Sama halnya, Anda tidak bisa selalu menyeret mereka ke arah yang berlawanan dengan apa yang mereka inginkan. Ini adalah tentang pemimpin dan pengikut yang bekerja sama untuk mencapai hasil tertentu. - Ian Cheshire, CEO Kingfisher
Visioner	Membawa semangat dan karisma ke dalam campuran, dengan fokus pada tantangan dan transformasi persepsi dan harapan masyarakat, dan memotivasi mereka untuk melampaui bentuk-bentuk kepentingan pribadi yang lebih sempit	Ada begitu banyak hal yang terjadi di dunia saat ini, sehingga jika Anda tidak memiliki amplifikasi dan kompresi waktu, maka suara tidak akan bergemuruh. Jadi saya menyebutnya "memimpin besar". Jika Anda memiliki sesuatu yang berarti dan penting yang ingin Anda lakukan, milikilah keberanian untuk memimpin secara besar-besaran. Anda tidak bisa membiarkannya melayang-layang atau menggiring bola ke dalam organisasi seperti kami dan berharap bisa memberikan dampak. Orang-orang terlalu sibuk, terlalu banyak hal yang terjadi. Saya pikir guntur juga penting karena orang harus merasakan pesan yang terkait dengan emosi. - Sandy Ogg, Mantan Chief Human Resources

		<i>Officer untuk Unilever</i>
Kreatif	Memainkan peran sebagai perancang, arsitek, inovator, pengubah permainan, dan transformator sistem	Ada rasa ingin tahu dan pemecahan masalah, atau hanya keingintahuan dan kemauan untuk melihat sesuatu dari sudut pandang orang lain. Ketika saya mendengar bahwa Bill Gates sedang menangani malaria, saya merasa bahwa mungkin malaria bisa diatasi. Hal itu memberi saya harapan besar karena dia akan menerapkan sumber daya yang luar biasa dan headset untuk solusi yang memungkinkan beberapa masalah besar ini diselesaikan. - <i>Jeffrey Immelt, CEO General Electric</i>

Altruistik	Melampaui kepentingan pribadi dan berfokus pada kepentingan kolektif atau kebaikan bersama, yang sering dicirikan sebagai kepemimpinan yang melayani	Bill Gates benar-benar menjadi model bagi orang-orang di Microsoft - terutama dengan apa yang dia lakukan di Afrika dalam hal pendidikan, apa yang dia lakukan di India. Ia adalah contoh pemimpin yang sangat baik karena pada dasarnya ia mengatakan, "Saya akan menghabiskan uang saya untuk masalah-masalah besar yang dihadapi planet ini." Bagi saya pribadi - saya telah bekerja di perusahaan ini selama 17 tahun - ia adalah panutan yang sangat besar untuk apa yang harus dilakukan untuk mengubah dunia menjadi lebih baik. - <i>Jan Muehlfeit, Ketua Microsoft Eropa</i>
Radikal	Sangat terlihat kepemimpinan, ditandai dengan mengambil risiko, bertindak seperti seorang revolusioner, juru kampanye, tentara salib atau aktivis dan menantang dari status quo; sering kali disebut sebagai kepemimpinan misionaris	Berani, menjadi yang pertama, berbeda, dan adil. Jika Anda berpikir Anda terlalu kecil untuk memberikan dampak, cobalah berpikir Kembali. - <i>Anita Roddick, Pendiri &amp; mantan CEO The Body Belanja Internasional</i>

### 3. Keterampilan

Sebuah survei terhadap para pemimpin bisnis dan keberlanjutan di Inggris (Isos MORI, 2010) menemukan bahwa 99% mengakui bahwa mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan untuk ekonomi berkelanjutan adalah penting bagi keberhasilan ekonomi Inggris di masa depan, sementara 70% percaya bahwa kesenjangan keterampilan untuk ekonomi berkelanjutan akan menjadi salah satu tantangan yang paling mendesak yang dihadapi bisnis di Inggris dalam 5 tahun mendatang. Pada saat yang sama, hanya 15% yang berpikir bahwa pengembangan keterampilan yang dibutuhkan untuk ekonomi berkelanjutan sudah mapan atau sebagian sudah mapan di bisnis Inggris secara umum (dibandingkan dengan 48% untuk organisasi mereka sendiri). Keterampilan untuk kepemimpinan keberlanjutan, sesuai dengan Model kami, diperkenalkan di bawah ini.

**Tabel 3: Keterampilan Khas Pemimpin Keberlanjutan**

<b>Keterampilan</b>	<b>Definisi</b>	<b>Kutipan ilustrasi</b>
Pengelola kompleksitas	Menganalisis, mensintesis, dan menerjemahkan isu-isu yang kompleks, merespons risiko, ketidakpastian, dan dilema, mengenali dan memanfaatkan peluang, serta menyelesaikan masalah atau konflik	Keberlanjutan adalah hal yang kompleks untuk dipahami dan setiap orang yang datang dengan pandangan yang terlalu sederhana tidak akan efektif, karena kenyataan akan menang pada suatu saat nanti. Anda harus menerima bahwa ada kompleksitas yang sangat besar dari pengetahuan dan cara kita membingkainya. Anda harus yakin bahwa Anda mendorong ke arah yang benar. Ada kuantum ketidakpastian yang tidak perlu terlalu tinggi, sehingga Anda dapat benar-benar melakukan tindakan yang positif. - <i>Philippe Maso, CEO AXA</i>
Mengkomunikasikan visi	Memfasilitasi dialog yang menginspirasi tindakan dan menciptakan makna bersama (mendengarkan	Hal utama untuk agenda kepemimpinan adalah kemampuan untuk benar-benar berkomunikasi - yang sebenarnya merupakan proses dua arah untuk mendengarkan dengan baik dan berkomunikasi dengan baik. Karena dalam arti yang sebenarnya, kita tidak membangun apa pun dengan tangan kita; yang kita lakukan sebagai pemimpin adalah berkomunikasi. Pada dasarnya kita membuat

	secara aktif kecerdasan emosional, refleksi) dan menciptakan kondisi yang mendorong pembelajaran dari pengalaman	segala sesuatunya terjadi melalui komunikasi. Menurut saya, kepemimpinan kelas A sangat sulit dilakukan tanpa kemampuan komunikasi yang baik. Anda bisa melangkah lebih jauh jika Anda berbakat secara teknis namun tidak terlalu baik dalam berkomunikasi. Komunikasi merupakan hal yang paling penting dan paling sulit dalam organisasi yang semakin kompleks. - <i>Ian Cheshire, CEO Kingfisher</i>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Penilaian latihan	Membuat keputusan yang baik dan tegas secara tepat waktu, termasuk menentukan prioritas, membuat pilihan yang sulit, dan menangani dilema	Bagaimana Anda memecahkan masalah besar? Anda memecahnya. Mari kita pergi ke Indonesia. Mari kita lebih spesifik. Mari kita bicara tentang rantai pasokan dan apa yang dapat Anda lakukan di sana? Itu mungkin sesuatu yang bisa kita selesaikan. Jika Anda memikirkannya secara menyeluruh, Anda dapat memiliki rencana di Indonesia untuk dua atau tiga hal yang, jika kita fokus dan membayar memperhatikannya, kita dapat memiliki bisnis senilai 3 miliar. - <i>Sandy Ogg, Mantan Chief Human Resources Officer untuk Unilever</i>
Menantang dan berinovasi	Membayangkan kemungkinan solusi/ masa depan atau alternatif, berpikir di luar kebiasaan, dan membawa kreativitas ke dalam pemikiran dan praktik	Hingga semua orang di seluruh planet ini mendapatkan keberlanjutan, maka akan ada keunggulan kompetitif yang nyata dalam bergerak ke arah ini secara agresif. Semakin kompetitif pemimpin individu dalam hal kecenderungan alamiah, maka semakin cepat mereka akan mengaitkan diri dengan keberlanjutan. - <i>Neil Carson, CEO Johnson Matthey</i>
Berpikirlah jangka panjang	Membayangkan dan menggunakan pemikiran dan perencanaan yang strategis dan panjang, melihat	Untuk menjadi kredibel di bidang keberlanjutan, perlu ada demonstrasi yang jelas tentang visi 50 hingga 100 tahun dari sekarang. Keberlanjutan harus memiliki visi jangka panjang dan harus mampu mengartikulasikannya. - <i>Truett Tate, Direktur Eksekutif Grup: Wholesale, untuk Lloyds Banking Group</i>



	keseluruhan, tanpa mengabaikan masa depan	
--	-------------------------------------------	--

#### 4. Pengetahuan

Survei Ipsos MORI (2010) mengenai keterampilan yang dibutuhkan untuk kepemimpinan keberlanjutan di Inggris menemukan bahwa manajer menengah dan kepala fungsi terutama membutuhkan pengetahuan yang cukup tentang keberlanjutan untuk menerjemahkannya ke dalam strategi bisnis yang sukses, serta komunikasi yang efektif dan persuasif dengan menggunakan bahasa yang jelas dan mudah dipahami. Bidang-bidang pengetahuan yang paling penting bagi para pemimpin keberlanjutan diperkenalkan di bawah ini.

**Tabel 4: Pengetahuan Umum Pemimpin Keberlanjutan**

<b>Pengetahuan</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Kutipan ilustrasi</b>
Tantangan dan dilema global	Tekanan sistem sosial dan ekologi serta hubungan antara sistem ini dengan sistem politik dan kekuatan ekonomi	Tantangan pertama adalah globalisasi yang inklusif. Isu global lainnya adalah kesenjangan antara si kaya dan si miskin, kesenjangan ketidaksetaraan. Yang lainnya berkaitan dengan pasar negara berkembang, karena 20 tahun yang lalu kita memiliki satu miliar orang dengan gaya kapitalisme barat, hari ini mungkin ada 3 sampai 4 miliar orang. Di situlah saya pikir kepemimpinan perlu dilakukan, untuk menjadi jauh lebih sadar akan isu-isu global tersebut. Yang perlu dilakukan oleh para pemimpin bisnis adalah menciptakan gambaran yang lebih besar dan juga lebih terhubung dengan tantangan global yang besar. - <i>Jan Muehlfeit, Ketua Microsoft Eropa</i>
Keterhubungan antar disiplin ilmu	Relevansi dan keterkaitan antara ilmu fisika, ilmu sosial, teknologi, bisnis, dan disiplin ilmu lainnya	Bagaimana Anda mengembangkan para pemimpin untuk masa-masa penuh gejolak seperti sekarang ini? Salah satu hal yang sangat kami minati adalah apa yang kami sebut sebagai pemikiran sistem. Orang-orang yang dapat mengintegrasikan antara teknologi, kebutuhan pasar, kebijakan publik, dan sebagainya. Anda harus mengintegrasikan banyak hal secara bersamaan. - <i>Jeffrey Immelt, CEO General Electric</i>

Mengubah dinamika dan opsi	Bagaimana sistem yang kompleks bekerja dan berbagai pilihan untuk mendorong perubahan yang menguntungkan di dalamnya, misalnya pasar keuangan, pilihan dan tren kebijakan, pilihan teknologi, perilaku dan sikap konsumen, organisasi dinamika, model perubahan, dan metrik	Yang mudah terjadi adalah ketika mengambil langkah kecil untuk memulai, langkah tersebut akan menjadi langkah yang besar di kemudian hari. Secara intuitif, saya adalah makhluk yang praktis dan saya pikir tidak ada cara lain untuk melakukannya, Anda tidak bisa melaju dari 0 hingga 60 mil per jam dalam sekali jalan. Naluri saya adalah bahwa kita mungkin memiliki waktu 10 atau 20 tahun, tetapi juga bahwa segala sesuatunya dapat dipercepat begitu Anda memulai. Bisnis akan memimpin konsumen di sepanjang jalur ini, mereka akan mulai terlibat dan kemudian pemerintah akan mengikuti pada akhirnya. <i>- Neil Carson, CEO Johnson Matthey</i>
Pengaruh dan dampak organisasi	Dampak penuh (jejak) organisasi, menemukan dan mengembangkan peluang untuk penciptaan nilai dan pasar baru	Mengapa Greenpeace menghentikan kampanye mereka melawan Nestle? Hal ini dicapai dengan meletakkan pandangan yang sangat teknis mengenai isu yang kami bicarakan. Kami telah menunjukkan bahwa kami memiliki logika, jalan dan proses yang mendorong perbaikan berkelanjutan pada topik-topik yang sangat memprihatinkan, yang dalam hal ini adalah deforestasi. Yang penting bukanlah bahwa kita sepakat tentang bagaimana dunia harus melihat akhir dari semua itu dan siapa yang harus bertanggung jawab dan bagaimana orang harus berperilaku dan seterusnya, tetapi kita sepakat bahwa apa yang kita lakukan benar-benar memberikan perbaikan dan peningkatan keberlanjutan alam. <i>- José Lopez, Wakil Presiden Eksekutif: Operasi dan GLOBE Nestle</i>
Pandangan pemangku kepentingan yang beragam	Pandangan dunia dan sistem kepercayaan yang berbeda, baik di dalam komunitas maupun lintas geografis, budaya, dan politik, dan bagaimana cara	Melalui teknologi dan evolusi mentalitas kita, kami meminta para pemimpin untuk lebih mampu terlibat dalam jaringan hubungan. Kita tahu perbedaan antara menjadi seorang pemberi pengaruh dengan menjadi seorang komandan atau pengendali. Orientasi pada pemangku kepentingan terlihat pada generasi baru yang muncul di mana-mana, yang telah dilatih untuk melakukan berbagai hal secara

	menggabungkannya dengan tepat	berbeda dan dapat membawa pesan yang sangat sulit untuk disampaikan dan membutuhkan sikap, yang merupakan keterampilan yang langka namun semakin diakui.
--	-------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## G. TINDAKAN KEPEMIMPINAN

Menurut Accenture & UNGC (2010), para CEO percaya bahwa eksekusi merupakan tantangan nyata dalam mewujudkan era baru keberlanjutan. Tindakan kepemimpinan khususnya penting, karena kesenjangan antara aspirasi atau keharusan keberlanjutan dan kinerja aktual masih lebar. Sebagai contoh, survei perusahaan berkelanjutan yang dilakukan IBM (2009) terhadap lebih dari 220 eksekutif senior di seluruh dunia menunjukkan bahwa 60% percaya bahwa CSR semakin penting selama setahun terakhir.

Namun, masih terdapat kesenjangan yang signifikan antara tujuan bisnis dan keberlanjutan yang ditetapkan oleh perusahaan dan apa yang sebenarnya mereka lakukan untuk mencapainya. Oleh karena itu, "menjalankan apa yang dikatakan" adalah ujian yang sesungguhnya. Seperti yang dikatakan Polman (2009), "Anda tidak dapat berbicara kepada diri sendiri tentang hal-hal yang telah Anda lakukan".

Masing-masing pemimpin dan tindakan yang mereka lakukan memiliki hubungan timbal balik yang jelas, masing-masing memiliki potensi untuk memengaruhi dan mengubah yang lain.

Tindakan internal yang umum dilakukan meliputi:

- Membuat keputusan yang tepat;
- Memberikan arahan strategis;
- Membuat insentif manajemen;
- Memastikan akuntabilitas kinerja;
- Memberdayakan masyarakat; dan
- Menanamkan pembelajaran dan inovasi.

Selain itu, para pemimpin keberlanjutan biasanya merespons tantangan dan peluang keberlanjutan melalui tindakan eksternal (yang berhubungan dengan pemangku kepentingan) berikut ini:

- Membina kemitraan lintas sektor;
- Menciptakan produk dan layanan yang berkelanjutan;

- Mempromosikan kesadaran akan keberlanjutan;
- Transformasi konteks; dan
- Memastikan transparansi.

## H. RANGKUMAN MATERI

Meskipun kami telah menyajikan kepemimpinan keberlanjutan sebagai model yang sederhana, salah satu temuan kami yang paling menarik dan bertahan lama adalah bahwa kepemimpinan keberlanjutan penuh dengan paradoks. Seiring dengan pergeseran lanskap persaingan dan tantangan global yang berkembang, perusahaan yang di masa lalu dipuji sebagai pemimpin keberlanjutan dapat didiskreditkan di masa sekarang. Demikian pula, target yang ditargetkan saat ini penjahat bisa saja menjadi pahlawan keberlanjutan di masa depan, begitu pula sebaliknya.

Paradoks kepemimpinan keberlanjutan dieksplorasi secara lebih rinci dalam laporan CPSL (2011), yang berjudul *A Journey of a Thousand Miles: Kondisi Kepemimpinan Keberlanjutan 2011*. Dalam laporan tersebut, kami juga menyajikan versi yang disederhanakan dan disintesis dari model yang disajikan dalam makalah ini, di mana kami mengusulkan tujuh karakteristik utama kepemimpinan keberlanjutan, termasuk:

1. Perencanaan Sistemik
2. kecerdasan emosional
3. orientasi nilai
4. visi yang menarik
5. gaya inklusif
6. pendekatan inovatif; dan
7. perspektif jangka panjang.

Pada analisis terakhir, para pemimpin keberlanjutan menyadari bahwa tugas mereka pada akhirnya adalah tentang kelangsungan hidup. Ogg (2010) mengatakan, "Inilah yang sangat jelas disampaikan oleh Paul Polman. Ini bukanlah sebuah mimpi yang aspiratif untuk membantu kita merekrut orang-orang terbaik di dunia. Pada akhirnya, ini adalah masalah kelangsungan hidup. Kita tidak akan mendapatkan hak untuk berkembang, dan lebih buruk lagi, tidak akan memiliki hak untuk berbisnis, jika kita menciptakan bencana lingkungan yang besar. Dunia tidak akan tahan dengan hal itu. Terlalu banyak kesadaran dan amplifikasi. Anda bisa membayangkan dampak yang bisa diberikan oleh seorang blogger ketika mereka memilih untuk memperkuat pesan mereka".

## DAFTAR PUSTAKA

- Accenture & UN Global Compact, 2010. A new era in sustainability [CEO survey].
- Adair, J., 1984. Action centred leadership. London: McGrawHill.
- ADL, 2005. Innovation High Ground: How Leading Companies are Using Sustainability-Driven Innovation to Win Tomorrow's Customers. Arthur D Little.
- Amar, A.D. & Hentrich, C., 2009. To Be a Better Leader, Give Up Authority. Harvard Business Review 87(12): 22-24.
- Bass, B.M., 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics, Winter: 19-31.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S., 1968. The Managerial Grid; Key Orientations for Achieving Production through People. Houston: Gulf Publishing Company.
- Burns, J.M., 1978. Leadership. New York: Harper & Row.
- Carson, N., 2010. Interview with Neil Carson, CEO of Johnson Matthey, conducted by Polly Courtice, 15 June 2010.
- Center for Excellence in Leadership, London South Bank University & Forum for the Future, 2007. Leadership for sustainability: Making sustainable development a reality for leaders. Center for Excellence in Leadership (CEL).
- Cheshire, I., 2010. Interview with Ian Cheshire, CEO of Kingfisher, conducted by Polly Courtice.
- Coch, L. & French, J.R.P., 1948. Overcoming resistance to change. Human Relations 1: 512-532.
- Collins, J., 2001. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. HarperBusiness.
- CPSL, 2006. Sustainability Economy Dialogue Report. Cambridge Programme for Sustainability Leadership.
- CPSL, 2011. A Journey of a Thousand Miles: The State of Sustainability Leadership 2011. Cambridge Programme for Sustainability Leadership.
- De Vries, M.K., 2001. The Leadership Mystique: Leading Behavior in the Human Enterprise. Financial Times/ Prentice Hall.
- Doppelt, B., 2010. Leading Change Toward Sustainability: A Change-Management Guide for Business, Government and Civil Society, 2nd Edition. Sheffield: Greenleaf.

- Drucker, P., 1993. *The Practice of Management*. Collins.
- Ellsworth, R.R., 2002. *Leading with Purpose: The New Corporate Realities*. San Francisco: Stanford Business Books.
- Fiedler, F.E., 1971. *Leadership*. General Learning Press.
- Findlay-Brooks, R., Visser, W. & Wright, T., 2009. Corporate Social Responsibility and Regulatory Governance – Towards Inclusive Development? In Marques, J.C. & Utting, P. *Corporate Social Responsibility and Regulatory Governance – Towards Inclusive Development?* Palgrave.
- Flowers, B.S., 2008. CPSL Sustainability Leadership Research Interview. Cambridge Programme for Sustainability Leadership & W. Visser.
- Forum for the Future, 2006. Are you a leader business? Hallmarks of sustainable performance. Forum for the Future: Stephanie Draper, Lena Hanson, Sally Uren.
- Goffee, R. and Jones, G., 2009. Authentic leadership. *Leadership Excellence*, May.
- Goleman, D., 1995. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis R. & McKee, A., 2002. *Primal Leadership*. Boston: Harvard Business Press.
- Gough, S., 2003. Learning the Sustainability Lesson: Tenth report of session 2002-03. House of Commons, Environmental Audit Committee, Volume 2.
- Greenleaf, R.K., 1977. *Servant leadership*. Paulist Press.
- Greenleaf, R.K., 2002. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Harris, N., 2007. Corporate Engagement in Processes for Planetary Sustainability: Understanding Corporate Capacity in Non-Renewable Resource Extractive Sector, Australia. *Business Strategy and the Environment* 16: 538–553.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H., 1999. *Leadership and the One Minute Manager*. William Morrow.
- Homer-Dixon, T., 2006. *The Upside of Down: Catastrophe, Creativity, and the Renewal of Civilization*. Island Press.
- IBM, 2009. *Leading a sustainable enterprise - Leveraging insight and information to act*. IBM Institute for Business Value
- Immelt, J., 2007. GE's Jeff Immelt on the 10 keys to great leadership. *Fast Company*, 19 December.
- Immelt, J., 2010. Interview with Jeffrey Immelt, CEO of General Electric, conducted by Polly Courtice in February 2010.

- Iso MORI, (2010). Skills for a Sustainable Economy The Business Perspective, Report for Business in the Community/EDF Energy.
- Kalungu-Banda, M., 2006. Leading like Mandela: Leadership Lessons from Nelson Mandela. Double Storey Books.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. , 2007. The Leadership Challenge, 4th Edition. Jossey-Boss
- KPMG, 2008. International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008. Amsterdam: KPMG.
- KPMG, Unit for Corporate Governance in Africa, GRI & UNEP, 2010. Carrots and Sticks: An update on *Trends* in voluntary and mandatory approaches to sustainability reporting.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R.K., 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology* 10: 271-301.
- Lopez, J., 2010. Interview with José Lopez, Executive Vice President Operations and GLOBE of Nestle, conducted by Polly Courtice, 17 June 2010.
- Maso, P., 2010. Interview with Philippe Maso, CEO of AXA, conducted by Polly Courtice.
- McCall, M.W. Jr. & Lombardo, M.M., 1983. Off the track: Why and how successful executives get derailed. Greenboro, NC: Centre for Creative Leadership.
- McKinsey, 2009. Leadership through the crisis and after: McKinsey Global Survey results. McKinsey Quarterly, October.
- Meadows, D., 2008. CPSL Sustainability Leadership Research Interview. Cambridge Programme for Sustainability Leadership & W. Visser.
- Morrison, A.J., 2000. Developing a global leadership model. *Human Resource Management* 39(2&3): 117–131.
- Muehlfeit, J., 2010. Interview with Jan Muehlfeit, Chairman of Microsoft Europe, conducted by Polly Courtice.
- Musser, S.J., 1987. The determination of positive and negative charismatic leadership. Grantham: PA: Messiah College.
- Newman, L., 2005. Uncertainty, innovation, and dynamic sustainable development. *Sustainability: Science, Practice & Policy* 1(2).
- Ogg, S., 2010. Interview with Sandy Ogg, Chief Human Resources Officer for Unilever, conducted by Polly Courtice.
- Peters, T., 1989. Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution. HarperBusiness.
- Polman, P., 2009. McKinsey conversations with global leaders: Paul Polman of Unilever. McKinsey Quarterly, October.

- Quinn, L. & Norton, J., 2004. Beyond the bottom line: Practicing leadership for sustainability. Leadership in Action, March/April.
- Roddick, A., 2001. Business As Unusual. Thorstens.
- Scharmer, O., 2008. CPSL Sustainability Leadership Research Interview. Cambridge Programme for Sustainability Leadership & W. Visser.
- Scott, B., 2006. Report of the UK Launch Conference for the UN Decade of Education for Sustainable Development. Available at [www.unesco.org.uk/UserFiles/File/DESD/ConferenceReport\\_BillScott4.pdf](http://www.unesco.org.uk/UserFiles/File/DESD/ConferenceReport_BillScott4.pdf)
- Sustainability Leadership Institute, 2024. Website [www.sustainabilityleadershipinstitute.org](http://www.sustainabilityleadershipinstitute.org) [Accessed 15 April 2024]
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W.H., 1973. How To Choose a Leadership Pattern. Harvard Business Review, May-June.
- Tate, T. 2010. Interview with Truett Tate (2010), Group Executive Director, Wholesale, for Lloyds Banking Group, conducted by Polly Courtice.
- Tennyson, R., 2003. The Partnering Handbook. London: IBLF.
- Tomorrow's Leaders Group, 2006. A manifesto for tomorrow's global business. Tomorrow's Leaders Group.
- Tuppen, C. & Porritt, J., 2003. Just Values: Beyond the business case for sustainable development. BT & Forum for the Future.
- Vroom, V.H. & Yetton, P.W., 1973. Leadership and decision-making. Pittsburg: University of Pittsburg Press.





# TRANSFORMASI KEPEMIMPINAN DI ERA *ARTIFICIAL INTELLIGENCE: TREND DIGITAL LEADERSHIP* DAN TUNTUTAN KOMPETENSI

---

Maslina Siagian

## A. TRANSFORMASI KEPEMIMPINAN DI ERA ARTIFICIAL INTELLIGENCE

### 1. Era *Artificial Intelligence*

Kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) merupakan bidang ilmu dan inovasi pada komputer dan mesin yang memiliki kecerdasan menyerupai manusia yang ditandai dengan kemampuan kognitif, pembelajaran, kemampuan adaptasi dan pengambilan keputusan (Chen & Chen, 2020). Dalam buku *Artificial Intelligence: A Modern Approach-Third Edition* (Russel & Norvig, n.d.) menyebutkan *artificial intelligence* (AI) sebagai entitas atau agen yang menerima informasi atau persepsi dari lingkungannya dan bertindak berdasarkan informasi tersebut. Setiap agen memiliki fungsi internal yang mengonversi urutan informasi yang diterima menjadi tindakan yang diambil. Pengertian tersebut di atas menunjukkan karakter penting dari AI yaitu kemampuan untuk menerima dan mengolah informasi, mempelajari lingkungan atau objek dan melakukan tindakan yang perlu atas informasi yang diperoleh tersebut. AI dapat mengolah informasi dalam skala besar, menemukan pola, mengidentifikasi serta memberikan jawaban.

Kemampuan mesin untuk meniru kecerdasan manusia dalam hal memecahkan masalah dan membuat keputusan cerdas telah menempatkan AI sebagai alat yang mengubah dunia dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari aktivitas dan rutinitas manusia, inilah yang disebut sebagai era AI. Era AI ini ditandai dengan penggunaan teknologi di berbagai bidang industri, seperti pendidikan, kesehatan, manufaktur hingga hiburan dimana dalam penerapannya memungkinkan komputer untuk mengeksekusi tugas-tugas yang sebelumnya memerlukan kecerdasan manusia, seperti pengenalan pola, pengambilan keputusan, dan pemrosesan bahasa alami. Era AI ini telah mengubah cara manusia bekerja, berkomunikasi, serta berinteraksi dengan teknologi. Contohnya: penggunaan google Map, Google Assistant, Marketplace, digital marketing, GPS, chatbot, openai, translator, media sosial dan lain sebagainya.

Era AI telah menjadi salah satu peristiwa penting dalam sejarah perkembangan teknologi modern. Perusahaan-perusahaan raksasa dunia seperti Alibaba, Google, Amazon, Apple, NASA, Tesla, Facebook serta yang lainnya telah memanfaatkan AI. AI memungkinkan perusahaan-perusahaan besar itu untuk mengubah model bisnis dengan sangat cepat dengan bantuan pengambilan keputusan-keputusan yang tepat, bahkan mampu mengidentifikasi peluang-peluang dan tantangan bisnis kedepannya. Di Amerika Serikat sendiri sejak tahun 2016 sudah banyak mengeluarkan kebijakan yang menekankan kepentingan strategis AI sejak kepemimpinan Presiden Barack Obama hingga Donald Trump yaitu dengan mempercepat laju penelitian dan penyebaran AI, melatih tenaga kerja Amerika untuk memanfaatkan AI sepenuhnya. Presiden Putin menyampaikan bahwa AI adalah masa depan bagi Rusia dan bagi seluruh manusia (Marr, B. 2021).

## **2. Dampak Positif Dan Negatif *Artificial Intelligence***

Elon Musk seorang pengusaha yang merupakan CEO Tesla dan SpaceX menulis di akun media sosialnya bahwa pada tahun 2029, kecerdasan buatan (AI) mungkin lebih pintar dari kombinasi seluruh manusia. Pernyataan ini tentu saja menuai banyak kontroversi, salah satunya adalah Yann Lecun yang merupakan bos *Artificial Intelligence* (AI) Meta, bahwa menurutnya, kemampuan AI masih jauh di bawah manusia (detikNet, 23 Maret 2024). Banyak yang memandang AI sebagai kemajuan besar yang sangat menolong manusia, dan tidak sedikit juga yang memandang AI sebagai ancaman terhadap peradaban manusia. Akan tetapi melihat perkembangan teknologi, kebutuhan zaman dan banyaknya manfaat penggunaan AI dalam kehidupan, pernyataan Elon Musk tersebut perlu ditanggapi secara positif. AI merupakan teknologi yang paling mutakhir dan paling kuat saat ini, jika mengabaikannya akan jauh tertinggal di belakang. Beberapa dampak positif penggunaan AI yaitu peningkatan efisiensi atas tugas-tugas rutin dan berulang yang dengan bantuan AI dapat diselesaikan secara otomatis, meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan kualitas layanan dan analisis data secara cepat dan akurat. Konsultan Manajemen Raksasa *PriceWaterhouseCoopers* telah menyampaikan bahwa kecerdasan buatan (AI), robotika, dan jenis otomatisasi pintar lainnya memiliki potensi untuk menyumbang sebesar \$15 triliun terhadap PDB global pada tahun 2030. Tetapi, dampaknya juga perlu diwaspadai. Meskipun kekayaan tambahan ini berpotensi menciptakan permintaan akan banyak lapangan kerja baru, ada kekhawatiran bahwa ini juga dapat mengakibatkan penggantian sejumlah besar lapangan kerja yang sudah ada (Forbes, Maret 2023).

Di Era 4.0 AI telah digunakan untuk memecahkan masalah di berbagai bidang. Karakter AI ini dapat dimanfaatkan secara positif. Namun disamping manfaat besar yang diperoleh, AI juga dapat dipergunakan oleh pihak-pihak yang tidak bertanggungjawab untuk hal yang negatif, hal-hal yang melanggar privasi, membuat dan menyebarkan informasi yang keliru hingga menjadi alat penipuan, oleh karena itu manusia tetap perlu waspada dan bijaksana dalam menggunakan teknologi ini. Salah satunya adalah yang dilakukan oleh Uni Eropa yang secara cepat merespon penggunaan AI ini dengan menetapkan Undang-undang AI yang pertama tentang peraturan yang bertujuan untuk menata penggunaan AI (VOA Indonesia, Desember 2023).

Dampak lainnya yang tidak kalah mengkhawatirkan adalah AI dapat menggantikan pekerjaan manusia. Studi yang dilakukan oleh Goldman Sach menyatakan bahwa ada sekitar 300 juta pekerjaan yang dapat hilang digantikan AI (Forbes, Maret 2023), senada dengan itu studi Wells FargoWFC - 0,6% pada tahun 2019, menyebutkan bahwa robot akan menghilangkan 200.000 pekerjaan di industri perbankan dalam 10 tahun ke depan. AI juga memiliki potensi untuk mengambil alih pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan oleh profesional yang memiliki keterampilan tinggi, salah satunya adalah keterampilan seorang pemimpin. Jika sebelumnya kriteria seorang pemimpin harus memiliki keterampilan dalam hal komunikasi, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, memotivasi dan lain sebagainya kini tidaklah cukup. Pemimpin di era AI ini perlu melakukan perubahan, karena di masa depan, bukan tidak mungkin AI akan mengambil alih keterampilan pemimpin tersebut. Oleh karena itu, sangat urgen seorang pemimpin untuk mewaspadai hal tersebut dengan melakukan transformasi kepemimpinan.

### **3. Urgensi Transformasi Kepemimpinan di Era AI**

Organisasi yang tidak menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dan masih menggunakan pola lama dalam kepemimpinan akan menyebabkan organisasi tersebut tertinggal (Sarjito, 2019). Beberapa organisasi/perusahaan yang dulunya sangat sukses tetapi akhirnya mengalami kemunduran disebabkan oleh gagal berinovasi dan manajemen yang buruk seperti Black Berry, Xerox, Nokia, IBM dan lain sebagainya (<https://www.valuer.ai/>). Kepemimpinan merupakan salah satu kunci keberhasilan organisasi karena kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap aktivitas organisasi. Kepemimpinan berbicara tentang mengatasi perubahan. Perubahan adalah sebuah transformasi dari keadaan saat ini menuju keadaan yang diharapkan pada masa yang akan datang. Perubahan dalam suatu organisasi dilakukan untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi tersebut di masa sekarang dan masa depan.

Banyak faktor yang membuat perlunya ada perubahan, seperti kegagalan, ketidakpuasan, adanya harapan untuk lebih baik dan lain sebagainya.

Organisasi yang tidak mau berubah tidak akan berkembang, mereka akan menghadapi berbagai kesulitan dan bahkan kegagalan. Salah satu alasan utama suatu organisasi perlu melakukan perubahan dan adaptasi adalah perkembangan teknologi di era digital. Setiap era memiliki core-nya masing-masing (Prasetyo & Trisyanti, 2018). Perubahan dan kemampuan adaptasi ini sangat dipengaruhi oleh pemimpin. Untuk menjadi seorang pemimpin harus memiliki keterampilan profesional dan keterampilan manajerial (Lawson & Samson, 2011). Keterampilan profesional seorang pemimpin adalah pengetahuan tingkat lanjut yang mendalam dan terstruktur mengenai tuntutan kinerja pada suatu bidang (Mumford, MD. et al, 2017).

Transformasi kepemimpinan merupakan suatu kebutuhan yang mendesak bagi organisasi-organisasi di berbagai sektor sebagai upaya menghadapi dinamika perubahan yang sangat cepat di era AI ini. Kepemimpinan memerlukan penyesuaian dan adaptasi yang serius terhadap teknologi canggih dan *Trend digital leadership* yang terus bertumbuh dan berkembang. Untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif di situasi perkembangan teknologi dan informasi yang sangat cepat ini, seorang pemimpin perlu terus meningkatkan kompetensinya (Rehardiningtyas et al., 2022). Pemimpin zaman sekarang tidak cukup hanya memiliki keterampilan lama, pemimpin harus melakukan transformasi. Transformasi kepemimpinan di era AI mencakup pengembangan keterampilan baru dalam hal: pemahaman tentang teknologi AI, kemampuan untuk mengintegrasikan AI ke dalam strategi bisnis, dan keterampilan dalam memimpin tim yang terdiri dari manusia dan mesin (teknologi). Pemimpin harus mampu menciptakan budaya kerja yang mendukung kolaborasi antara manusia dan mesin, serta memastikan bahwa tim dapat bekerja secara efektif dengan teknologi baru. Hal ini memerlukan fleksibilitas dan keterbukaan terhadap inovasi baru serta kemampuan untuk mengelola perubahan dengan baik.

Kepemimpinan memainkan peranan yang penting dalam mewujudkan transformasi digital. Pemimpin yang memiliki kemampuan dalam memimpin dan memanfaatkan teknologi disebut pemimpin digital. Transformasi teknologi, keterhubungan global, dan kecepatan perubahan memunculkan tantangan baru bagi pemimpin. Tantangan tersebut terkait kemampuan pemimpin untuk mengadopsi dan memanfaatkan teknologi AI untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi dan inovasi yang berkelanjutan suatu organisasi dalam aspek operasional dan strategis. Kolaborasi antar manusia dan mesin menjadi suatu hal yang tidak bisa diabaikan oleh pemimpin. Penggunaan AI yang kini sudah merambah ke berbagai bidang seperti

pendidikan, ekonomi, kesehatan, politik, sosial dan budaya menjadikan AI sebagai hal yang tidak bisa diabaikan, mau tidak mau harus dipergunakan. Pemimpin di zaman ini perlu memanfaatkan dan mengimplementasikan AI dengan tetap memperhatikan berbagai faktor dan memastikan bahwa keputusan yang dibuat oleh sistem AI didasarkan pada norma dan nilai-nilai yang tidak bertentangan yang mendasari organisasi dan juga kepentingan manusia.

Berikut adalah beberapa alasan mengapa transformasi kepemimpinan menjadi suatu keharusan dalam menghadapi era AI:

- a) **Perubahan dan tantangan yang dihadapi bisnis.** AI mengubah cara pandang bisnis dengan cara meningkatkan efisiensi, mempercepat proses, dan menyediakan peluang-peluang yang baru. Untuk itu, pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan potensi AI untuk meningkatkan daya saing organisasi.
- b) **Perubahan dinamika kerja.** AI mengubah cara kerja di berbagai sector dengan melakukan otomatisasi tugas-tugas rutin, kolaborasi antara manusia dan mesin dan teknologi. Untuk itu pemimpin perlu memiliki keterampilan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan integrasi teknologi AI dan memastikan bahwa karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut.
- c) **Masa depan organisasi, keamanan dan etika.** Transformasi kepemimpinan di era AI adalah kunci untuk mempersiapkan organisasi menghadapi tantangan dan peluang masa depan. Pemimpin perlu memahami implikasi moral dan sosial dari penggunaan teknologi AI dalam organisasi mereka dan mengembangkan kebijakan yang sesuai.

Dalam konteks kepemimpinan di era AI, masih banyak ketidakpastian. Namun, memberikan perhatian khusus pada beberapa bidang yang tetap penting secara strategis adalah tindakan yang bijaksana. Pertama, meskipun AI memperkenalkan kompleksitas dan tanggung jawab yang semakin besar ke dalam peran kepemimpinan, nilai intrinsik dari pemikiran visioner menjadi yang terpenting. Meskipun terdapat kemajuan dalam bidang AI, namun hal ini belum dapat menggantikan kemampuan manusia dalam berimajinasi dan visi bergerak yang berakar pada makna dan tujuan. Demikian pula, para pemimpin mempertahankan keunggulan dalam perencanaan strategis, menghadapi ketidakpastian, dan memotivasi tim. Pengambilan keputusan berbasis data, otomatisasi proses, interaksi dengan teknologi cerdas merupakan hal-hal positif dari penggunaan AI bagi para pimpinan. Untuk itu pemimpin di zaman ini pun perlu peka dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan dinamika saat ini. Sebagai pemimpin, penting sekali untuk mengembangkan

keterampilan baru, salah satunya adalah kemampuan untuk berkolaborasi dengan kecerdasan buatan.

Situasi zaman yang terus berubah, teknologi dan kebutuhan manusia menjadi faktor-faktor yang menuntut perubahan kepemimpinan. Penting bagi pemimpin untuk terus memperbarui dan meningkatkan keterampilan mereka seiring dengan perkembangan teknologi AI, termasuk didalamnya pelatihan dan pengembangan keterampilan, serta memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk terus belajar tentang perkembangan terbaru dalam AI dan bagaimana teknologi tersebut dapat diterapkan secara efektif dalam konteks kepemimpinan dan manajemen organisasi. Dengan mengadopsi pendekatan proaktif terhadap transformasi kepemimpinan di era AI, pemimpin dapat memimpin organisasi mereka menuju kesuksesan jangka panjang dalam dunia yang semakin terhubung dan terotomatisasi.

## **B. TREND DIGITAL LEADERSHIP DAN TUNTUTAN KOMPETENSI**

### **1. Sejarah Kepemimpinan: Dari Tradisional ke Digital**

#### **a. Definisi Kepemimpinan**

Pemimpin adalah seorang yang dengan kata-kata atau contoh pribadi secara nyata dan efektif mempengaruhi tindakan atau emosi dari orang-orang di sekitarnya (Gardner, 2011). *“The only definition of a leader is someone who has followers”* (Drucker, 1996: p. 54). Menurut (Suwatno, 2021: hal 4) Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan dan menggunakan kemampuan tersebut untuk mengarahkan, memotivasi individu maupun kelompok melalui sikap dan perilaku untuk mencapai tujuan organisasi. Secara Etimologi istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” yang memiliki arti bimbing atau tuntun. Sementara itu, kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan (Davis, Keith et.al. 1985). Northhouse (2016) menjelaskan pengertian kepemimpinan sebagai proses seorang (individu) mempengaruhi sekelompok individu lainnya untuk mencapai suatu tujuan bersama. Lebih lanjut menurut Sondang P. Siagian, kepemimpinan adalah suatu keterampilan dan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi tindakan orang lain agar berpikir dan bertindak laku sedemikian rupa untuk mencapai tujuan.

Dari defenisi yang disebutkan di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin merupakan seseorang yang berada dalam suatu kelompok dan memiliki kemampuan, kemudian memanfaatkan kemampuan tersebut melalui sikap dan perilaku untuk mengatur kegiatan kelompok, memberi tugas, mengarahkan dan bertanggungjawab atas kelompok tersebut. Sementara kepemimpinan berfokus pada “kemampuan, keterampilan” yang dimiliki oleh

seorang pemimpin. Penelitian-penelitian sebelumnya mengembangkan teori-teori kepemimpinan sesuai dengan zamannya. Mulai dari teori sifat, perilaku, kekuasaan serta faktor situasional (Yuki, 1989), teori kepemimpinan oleh Lowe dan Gardner (2000) berdasarkan *trait, behaviour, contingency*, multiple-pendekatan tingkat dan pendekatan neo-kharismatik hingga teori paling populer saat ini yaitu kepemimpinan transformasional dan situasional (Mango, E. 2018).

## b. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan merupakan penggeneralisasian perilaku pemimpin dan konsep kepemimpinan melalui latar belakang sejarah timbulnya kepemimpinan (Suwatno, 2021: hal. 26). Teori awal mengenai kepemimpinan yang pertama sekali dikenal sebagai teori manusia hebat (*great man theory*). Teori ini menyatakan bahwa seseorang pada dasarnya memiliki sifat-sifat pemimpin yang luar biasa dan merupakan bakat yang dibawa sejak lahir. Teori ini berkembang sejak abad 19, contoh pemimpin terkenal yang memiliki bakat bawaan ini adalah Alexander Agung dan Jenghis Khan. Teori kepemimpinan terdiri atas 6 yaitu: teori karismatik, transformasional, strategis, kepemimpinan dan keberagaman (*diversity*), partisipatif dan teori sifat (Meuser, et al. 2016).

**Tabel 2.1. Teori Kepemimpinan**

Teori Kepemimpinan	Karakter yang dimiliki
<b>Teori Genetik (Great man theory)</b>	Pemimpin dilahirkan, bukan dibentuk (Spector, 2016). Pemimpin memiliki sifat-sifat alami yang luar biasa, yang membedakannya dengan orang lain.
<b>Teori Sifat</b> <b>1. Trait theory</b> <b>2. Behavioral theory</b>	Pemimpin memiliki sifat-sifat kepribadian dan karakteristik tertentu yang terkait dengan kepemimpinan.
<b>Teori Sosial</b>	Pemimpin karena dibentuk melalui Pendidikan, pembelajaran dan pengalaman.
<b>Teori Ekologi</b>	Memiliki bakat alamiah kemudian diproses, didukung oleh pendidikan dan pembelajaran serta pengalaman sehingga akan diperoleh seorang pemimpin yang baik.
<b>Teori Kelompok</b>	Dasar perkembangannya berakar pada



	psikologi sosial. Pemimpin dapat mempengaruhi anggota, dan sebaliknya anggota juga dapat mempengaruhi pemimpin.
<b>Teori Model Kontingensi:</b> <b>1. Kontingensi Fiedler</b> <b>2. Situasional Hersey dan Blanchad</b> <b>3. Pertukaran antara pemimpin dan anggota</b> <b>4. Teori antara jalur dan tujuan</b> <b>5. Model partisipasi pemimpin Vroom dan Yetton</b>	Kepemimpinan yang mendorong pemimpin untuk memahami perilakunya sendiri. Efektivitas kepemimpinan adalah fungsi dari berbagai aspek situasi kepemimpinan.
<b>Teori Neo Karismatik:</b> <b>1. Kepemimpinan karismatik</b> <b>2. Kepemimpinan transformasional</b> <b>3. Kepemimpinan transaksional</b> <b>4. Kepemimpinan visioner</b>	Teori kepemimpinan ini menekankan pada simbolisme, daya tarik emosional dan komitmen anggota organisasi sebagai pengikut.

Sumber: Suwatno (2021). Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Jakarta: Bumi Aksara

Sejarah teori kepemimpinan telah mengalami perkembangan yang signifikan seiring dengan waktu. Pengembangan teori kepemimpinan didasarkan pada penelitian empiris dan eksperimen lapangan. Hal ini membantu dalam memvalidasi dan mengembangkan konsep-konsep baru tentang kepemimpinan. Sejarah teori kepemimpinan mencerminkan evolusi pandangan dan pendekatan terhadap kepemimpinan dari waktu ke waktu, dengan pengakuan akan kompleksitas dan keberagaman peran seorang pemimpin dalam berbagai konteks dan lingkungan. Berbagai teori kepemimpinan tersebut telah mendapat analisis dan kritikan dari para ahli dan akademisi. Setiap teori memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing. Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak ada satu pun model kepemimpinan yang benar-benar tepat untuk diterapkan dalam berbagai situasi dan kondisi, berbagai situasi membutuhkan pendekatan yang berbeda. Untuk itu

pengembangan dan pembaharuan dan bahkan perubahan tetap dibutuhkan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

### c. *Digital Leadership*

Para ahli menyatakan bahwa dunia kita saat ini adalah dunia baru, dunia yang berani yang tanpa batas, yakni dunia digital (Marr, 2021). Organisasi berbasis digital memiliki ketangkasan dan kinerja yang tinggi (Kuusisto, 2017). Praktik kepemimpinan perlu menyesuaikan diri dengan lingkungan yang baru demi mencapai kinerja yang efektif dan berkelanjutan (Contreras F, et.al., 2020). Digitalisasi mengaburkan batas antar sektor dan menempatkan tuntutan baru pada kepemimpinan dan strategi organisasi (McKinsey, 2014). Menurut sebuah penelitian, bisnis yang maju secara digital akan menghasilkan 32% pendapatannya pada tahun 2022, sementara industri yang maju secara digital diperkirakan menghasilkan 48% penjualannya melalui saluran digital. Kehadiran teknologi digital menekankan pentingnya mempelajari peran kepemimpinan dengan menggabungkannya dengan teknologi digital.

Digitalisasi adalah konektivitas, transfer data, media sosial dan lain sebagainya. Digitalisasi adalah proses konversi informasi, data, dan proses bisnis dari bentuk fisik atau analog ke bentuk digital. Ini melibatkan penggunaan teknologi digital untuk mengubah cara organisasi mengelola, menyimpan, dan mentransfer data. Digitalisasi telah mengubah cara kita melakukan banyak hal, mulai dari cara kita berkomunikasi, berbelanja, bekerja, hingga cara kita mengakses informasi dan hiburan. Menurut (Sommer, 2015) ada lima *Trend* digitalisasi yaitu: Big data, *mobile devices*, social media, *cloud computing*, dan *Internet of things* (Iots). Transformasi digital dapat didefinisikan sebagai modifikasi (atau adaptasi) model bisnis, yang dihasilkan dari laju dinamis kemajuan teknologi dan inovasi yang memicu perubahan perilaku konsumen dan sosial (Kotarba, 2018).

Salah satu aspek utama dari digitalisasi adalah penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Dengan mengotomatiskan proses bisnis, digitalisasi memungkinkan organisasi untuk menghemat waktu dan biaya, meningkatkan kualitas produk dan layanan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Contohnya termasuk penggunaan sistem manajemen inventaris digital untuk mengoptimalkan stok barang, atau penerapan platform *e-commerce* untuk memfasilitasi transaksi bisnis secara *online*. Selain itu, digitalisasi juga membuka peluang baru untuk inovasi dan pertumbuhan. Dengan mengumpulkan dan menganalisis data secara digital, organisasi dapat mendapatkan wawasan yang lebih dalam tentang pelanggan, tren pasar, dan

operasi internal mereka. Hal ini memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi peluang baru untuk pengembangan produk, penetrasi pasar, dan diferensiasi dari pesaing. Dengan demikian, digitalisasi tidak hanya tentang mengotomatiskan proses yang ada, tetapi juga tentang menciptakan nilai tambah melalui penggunaan data dan teknologi untuk menciptakan produk dan layanan yang lebih baik dan lebih inovatif.

Kepemimpinan digital adalah sebuah kombinasi antara gaya kepemimpinan serta pemanfaatan teknologi digital dalam mewujudkan transformasi digital (Tulungen, E. et al. 2022, Mihardjo, et al, 2019). Kepemimpinan digital adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan penggunaan teknologi digital untuk mencapai tujuan organisasi dan mengelola perubahan yang disebabkan oleh perkembangan teknologi. Konsep dasar dari kepemimpinan digital melibatkan penerapan strategi yang menggabungkan inovasi teknologi dengan kebijakan kepemimpinan yang efektif. Ini mencakup memahami bagaimana teknologi digital memengaruhi perilaku konsumen, menciptakan pengalaman pengguna yang menarik, dan memanfaatkan data untuk menginformasikan keputusan strategis.

Digital *leadership* adalah konsep yang berkembang dalam era di mana teknologi digital memainkan peran sentral dalam hampir semua aspek kehidupan manusia. Pemimpin digital adalah individu yang mampu memanfaatkan teknologi digital secara efektif dalam kepemimpinan mereka untuk mencapai tujuan organisasi dan mempengaruhi orang lain secara positif. Salah satu aspek penting dari kepemimpinan digital adalah kemampuan untuk mengadopsi dan mengintegrasikan inovasi teknologi baru ke dalam strategi dan operasi organisasi. Hal ini mencakup pemahaman yang mendalam tentang tren teknologi yang sedang berkembang dan kemampuan untuk merancang strategi yang memanfaatkannya secara optimal. Karakter utama pemimpin digital menurut Christina Boesenberg (konsultan Kepemimpinan dari Lembaga *Global Leadership Consultants Oxford Leadership*) adalah inovatif dan bertanggungjawab.

Selain itu, pemimpin digital juga harus memiliki keterampilan komunikasi dan kolaborasi yang kuat dalam lingkungan digital. Ini termasuk kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif melalui berbagai platform dan media digital, serta kemampuan untuk memfasilitasi kerja tim yang efisien dan kolaboratif secara *online*. Pemimpin digital juga perlu memahami pentingnya keamanan dan privasi data dalam lingkungan digital, dan mereka harus mampu mengelola risiko yang terkait dengan penggunaan teknologi digital. Selain itu, kepemimpinan digital juga melibatkan pengembangan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan penggunaan teknologi digital. Ini mencakup mempromosikan sikap terbuka terhadap perubahan, mendorong

keaktivitas dan eksperimen, dan membangun lingkungan di mana karyawan merasa nyaman untuk mencoba hal-hal baru dan belajar dari kegagalannya. Pemimpin digital juga harus menjadi contoh bagi organisasi mereka dalam penggunaan teknologi dan mengadopsi praktik-praktik terbaik dalam penggunaannya.

Kepemimpinan digital juga melibatkan pemahaman yang mendalam tentang dampak sosial dan etis dari teknologi digital. Ini mencakup kesadaran tentang isu-isu seperti ketimpangan digital, privasi data, dan dampak teknologi terhadap pekerjaan dan masyarakat secara keseluruhan. Pemimpin digital yang efektif harus mampu mempertimbangkan implikasi sosial dan etis dari keputusan teknologi mereka, serta memimpin upaya untuk memastikan bahwa teknologi digunakan secara bertanggung jawab dan untuk kebaikan bersama.

Digital *leadership* menjadi sangat penting pada masa sekarang ini karena transformasi digital telah mengubah bisnis secara menyeluruh. Alasan lainnya adalah teknologi digital telah merasuki hampir semua aspek kehidupan kita, termasuk cara kita bekerja, belajar, berkomunikasi, dan berinteraksi. Pemimpin yang tidak mampu memahami dan mengelola dampak teknologi ini dapat tertinggal dalam persaingan dan gagal memanfaatkan peluang yang ada. Perubahan teknologi terjadi dengan cepat dan tidak dapat dihindari. Pemimpin yang mampu beradaptasi dengan perubahan ini lebih mungkin untuk tetap relevan dan sukses dalam menghadapi tantangan baru yang muncul. Teknologi digital telah mempercepat globalisasi dengan memungkinkan kolaborasi dan komunikasi lintas batas tanpa hambatan yang signifikan. Pemimpin yang memahami dinamika global ini dapat memimpin organisasi mereka untuk sukses dalam pasar global yang semakin terhubung. Teknologi digital menyediakan platform untuk inovasi yang tidak terbatas. Pemimpin yang mampu mendorong inovasi dalam organisasi mereka melalui penggunaan teknologi akan memiliki keunggulan kompetitif yang besar di pasar yang berubah dengan cepat. Banyak masalah yang dihadapi organisasi saat ini memerlukan pemikiran yang kompleks dan solusi yang inovatif. Digital *leadership* dapat membantu memfasilitasi pemecahan masalah ini dengan memanfaatkan teknologi untuk menganalisis data, merancang solusi baru, dan mengimplementasikan perubahan dengan cepat. Tantangan global seperti perubahan iklim, keberlanjutan, dan ketimpangan sosial semakin mendesak.

Digital *leadership* memungkinkan pemimpin untuk memimpin organisasi mereka dalam mengatasi tantangan-tantangan ini dengan menggunakan teknologi untuk menciptakan solusi yang lebih efektif dan berkelanjutan. Dengan demikian, digital *leadership* menjadi urgen di masa sekarang karena

kemampuannya untuk mengarahkan organisasi melalui transformasi digital, memanfaatkan peluang yang ada, dan menghadapi tantangan yang kompleks dalam dunia yang semakin terhubung secara digital.

## 2. Tuntutan Kompetensi Digital *Leadership* di Era AI

Pemimpin yang masih tetap menggunakan pola lama atau melakukan bisnis seperti biasanya akan mengalami kemunduran. Seorang pemimpin perlu berbenah dengan meningkatkan kemampuannya jika ingin sukses. Kompetensi kepemimpinan merupakan salah satu kunci pencapaian kinerja yang optimal dari suatu organisasi. Organisasi membutuhkan pemimpin dan pegawai yang kompeten. Pemimpin dalam era digital perlu memiliki keterampilan yang mencakup pemahaman yang mendalam tentang teknologi, kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengintegrasikan solusi digital yang tepat, serta kemampuan untuk memimpin dan menginspirasi tim dalam lingkungan yang berubah-ubah. Selain itu, kepemimpinan digital juga menekankan pentingnya kolaborasi antar departemen dan kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi dan pasar. Ini melibatkan pengembangan budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi dan pembelajaran berkelanjutan.

Dalam konteks kepemimpinan digital, penting untuk menekankan pada pemberdayaan individu dan tim untuk mengambil risiko yang terukur, berinovasi, dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan. Ini melibatkan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong eksperimen, belajar dari kegagalan, dan mempromosikan kolaborasi lintas fungsional. Selain itu, pemimpin digital juga harus mendorong budaya inklusif yang memperkuat keberagaman dan mempromosikan keterlibatan karyawan yang tinggi dalam proses pengambilan keputusan. Berikut ini adalah pembahasan tentang kriteria dan kompetensi pemimpin digital:

a) Yang pertama adalah lima kriteria kepemimpinan digital (Pearl, Z. 2015)

Dalam penelitian yang dilakukan Pearl, ada lima kriteria kepemimpinan digital, yaitu: 1). *thought leader* (pemikir), 2). *creative leader* (kreatif), 3). *global visionary leader* (global visioner), 4). *inquisitive leader* (pemimpin yang ingin tahu), 5). *profound leader* (pemimpin yang menonjol). Penelitian yang dilakukan oleh Pearl ini menyimpulkan tentang lima kriteria kepemimpinan digital yang penting dalam konteks era teknologi informasi dan komunikasi yang terus berkembang. Pemimpin digital yang efektif harus mampu menjadi pemikir yang visioner dan mampu memandang jauh ke depan. Mereka harus memiliki kemampuan untuk melihat tren dan peluang di masa depan, serta mengembangkan strategi yang inovatif dan berorientasi pada tujuan jangka panjang. Dan juga perlu memiliki kemampuan kreatif untuk menghasilkan

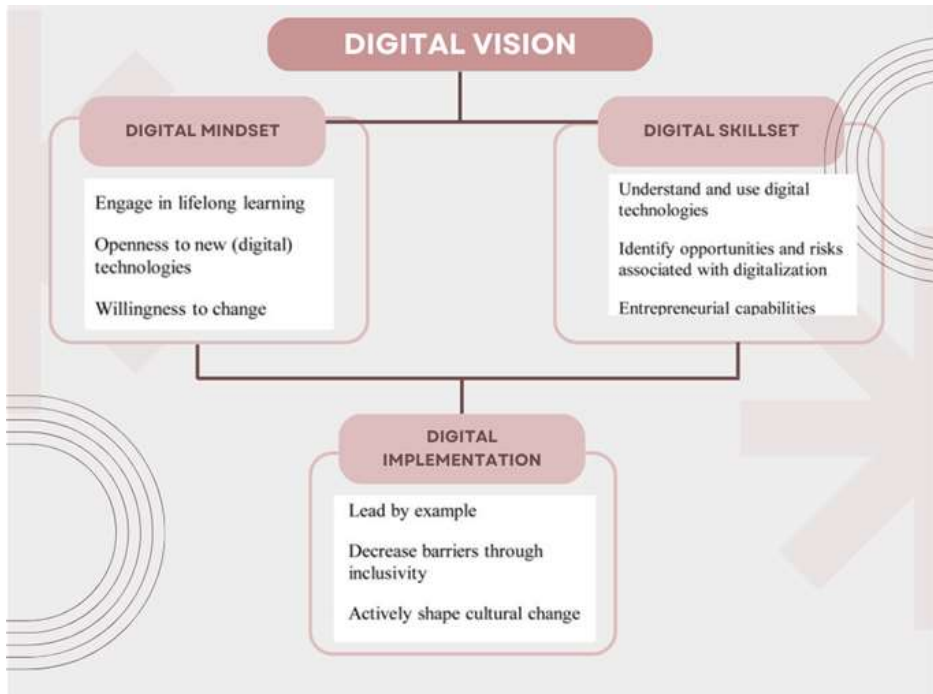
ide-ide baru dan solusi-solusi yang inovatif dalam menghadapi tantangan yang kompleks dan terus berkembang. Pemimpin juga perlu memiliki wawasan yang luas dan pemahaman tentang tantangan dan peluang di pasar global. Mereka harus mampu mengembangkan strategi yang relevan secara global. selalu mencari tahu informasi baru, tren, dan perkembangan terkini dalam teknologi dan industri mereka. Mereka harus siap untuk belajar secara terus-menerus dan mengadaptasi diri terhadap perubahan yang cepat. Pemimpin digital perlu menjadi sosok yang menonjol dan mampu mempengaruhi orang lain dengan visi, nilai-nilai, dan kepemimpinan mereka. Mereka harus mampu menginspirasi, memotivasi, dan membimbing tim mereka menuju pencapaian tujuan organisasi dengan keberhasilan yang berkelanjutan. Kriteria-kriteria ini memberikan panduan penting bagi pemimpin dalam mengembangkan kepemimpinan yang efektif dalam konteks transformasi digital di era modern. Mereka mencerminkan perlunya kombinasi antara kepemimpinan visioner, kreatif, global, dan proaktif untuk berhasil menghadapi tantangan dan peluang yang ada.

#### b) Persyaratan Seorang Pemimpin Digital (Hensellek, et al. 2020)

Para pemimpin di seluruh organisasi dituntut untuk inovatif dan memunculkan ide-ide kreatif sambil tetap berpikiran bisnis sekaligus memiliki pola pikir digital. Seorang pemimpin harus memenuhi ketiga persyaratan secara bersamaan yaitu, memiliki pola pikir dan keahlian digital serta melakukan implementasi digital) agar dapat diklasifikasikan sebagai pemimpin digital (Hensellek et al., 2020). Pola pikir digital adalah sikap pemimpin terhadap teknologi digital secara umum dan penggunaannya dalam konteks perusahaan pada khususnya. Keterbukaan umum terhadap teknologi (digital) baru sangat diperlukan. Generasi digital sering kali terlihat lebih siap menghadapi hal ini, karena para manajer atau investor mapan sering kali salah dalam menilai potensi teknologi baru dan melebih-lebihkan kemampuan digital mereka. Seorang pemimpin digital juga harus memiliki keahlian digital, yang didefinisikan sebagai keterampilan yang diperlukan untuk memahami teknologi digital, menanganinya semudah mungkin, dan menggunakannya dengan bijaksana. Secara khusus, sangat penting bagi para pemimpin untuk mampu mengenali peluang dan menilai risiko yang terkait dengan digitalisasi, sebuah keterampilan yang terkait erat dengan pola pikir digital dan dapat dipahami sebagai proses pembelajaran yang berulang. Keterampilan digital dapat dibagi lagi menjadi pengetahuan pengguna digital. Seorang pemimpin digital harus mampu mengintegrasikan teknologi digital secara efektif dan efisien ke dalam pekerjaan sehari-hari baik bagi dirinya maupun karyawannya. Pemimpin digital harus mampu merumuskan visi

digital yang disampaikan dengan jelas sehingga dapat dipahami dan diterima oleh bawahannya. Selain itu, visi digital harus cukup ambisius untuk mampu bertahan dalam persaingan global.

Jika seorang pemimpin digital dibekali dengan pola pikir digital dan keahlian digital, ia harus menggunakannya untuk memajukan implementasi digital, khususnya implementasi visi yang dirumuskannya. Singkatnya, seorang pemimpin digital mampu mengartikulasikan visi strategis yang bermakna untuk masa depan digital (yaitu visi digital) dan memiliki sikap yang sesuai (yaitu pola pikir digital) dan keterampilan yang diperlukan (yaitu keahlian digital) untuk mencapai tujuan tersebut, yaitu berhasil mengimplementasikan visi dalam perusahaan (yaitu implementasi digital). Ini mencakup penggunaan keahlian digital dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam operasi sehari-hari perusahaan, serta memimpin perubahan budaya yang diperlukan untuk mendukung transformasi digital secara menyeluruh.



Gambar 2.1. Persyaratan Pemimpin digital  
Sumber: Diadaptasi dari Hensellek et al., 2020

### c) Karakter Kepemimpinan Digital

Dalam penelitian yang dilakukan (Sarjito, 2019) disebutkan bahwa keberhasilan kepemimpinan digital di era revolusi industri 4.0 harus didukung oleh 7 karakter yang terdiri dari: tanggungjawab, hasil, distribusi informasi, tujuan dan penilaian, kesalahan dan konflik, perubahan serta inovasi.

Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan bawahannya dalam menyelesaikan tugas dengan efisien. Di era manajer tradisional, peran dan tanggung jawab dipahami dengan jelas, namun, adopsi terhadap pendekatan digital memungkinkan pemimpin untuk mendistribusikan tugas secara adaptif sesuai dengan situasi dan kompetensi tim. Distribusi informasi menjadi kunci dalam kepemimpinan modern, di mana proses ini memastikan informasi yang relevan tersedia pada waktu yang tepat kepada pihak yang berkepentingan. Sementara itu, penilaian kinerja karyawan menjadi instrumen penting dalam memotivasi dan mengarahkan produktivitas, dengan penekanan pada komunikasi dua arah, umpan balik yang terus-menerus, dan pemahaman yang mendalam terhadap motivasi individu. Pemimpin digital menegaskan kerangka kerja yang transparan dan mengedepankan nilai-nilai kelincahan, inovasi, dan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

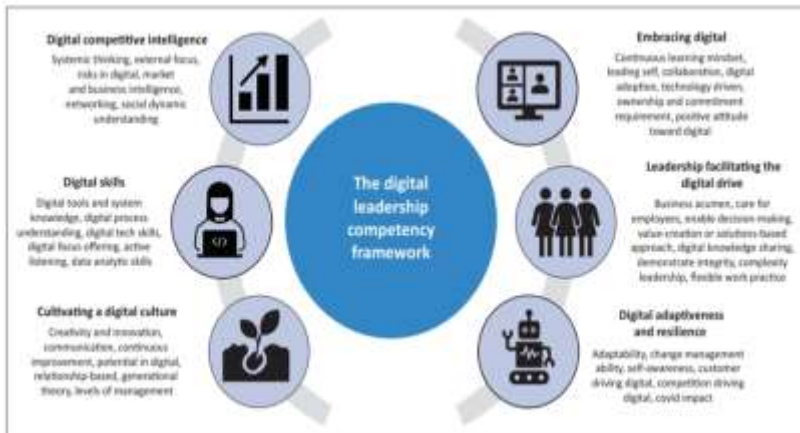
Pemimpin juga dihadapkan pada serangkaian tantangan dan kesalahan umum yang perlu dihindari, mulai dari kurang memberikan umpan balik, hingga kesulitan dalam menetapkan tujuan yang jelas, serta ketidakmampuan dalam mendelegasikan tugas. Penyesuaian terhadap perubahan dan keterlibatan dalam inovasi menjadi kunci dalam memimpin di era digital, di mana pemimpin perlu mengadopsi sikap rendah hati, menghadapi konflik, dan menciptakan budaya kerja yang terbuka serta inovatif. Dengan mempertimbangkan aspek-aspek ini, pemimpin dapat membangun hubungan yang kuat dengan tim mereka, menginspirasi kolaborasi, dan mencapai kesuksesan dalam lingkungan yang terus berubah.

### d) Kompetensi Kepemimpinan digital (Munsamy, 2023)

Sejarah mencatat bahwa mengelola kejadian-kejadian penting termasuk bencana dan krisis besar di dunia sangat bergantung pada pemimpin, kesuksesan seorang pemimpin dalam menghadapi berbagai keadaan terletak pada kemampuannya untuk beradaptasi dengan konteks dan kondisi yang ada. Beberapa sifat-sifat yang relevan bagi pemimpin dalam menghadapi situasi yang krusial termasuk kesadaran situasional, kemampuan pengambilan keputusan yang adaptif, komunikasi efektif, manajemen energi, dan kemampuan untuk belajar dari pengalaman.



Munsamy (2023) mengembangkan kerangka kompetensi kepemimpinan digital yang terdiri dari: (1) merangkul digital, (2) kepemimpinan yang memfasilitasi dorongan digital, (3) adaptasi dan ketahanan digital, (4) menumbuhkan budaya digital, (5) keterampilan digital, dan (6) digital intelijen daya saing.



Gambar 2.2 Kompetensi Kepemimpinan Digital

Sumber: Munsamy, 2022

Kerangka kompetensi kepemimpinan digital yang dikembangkan oleh Munsamy mencerminkan berbagai aspek yang penting dalam menghadapi tantangan dan peluang dalam era digital. Pertama, "merangkul digital" menyoroti pentingnya pemimpin untuk memiliki sikap terbuka dan proaktif terhadap teknologi digital, dengan memahami peran dan dampaknya dalam konteks bisnis. Hal ini melibatkan kesediaan untuk belajar dan mengadopsi inovasi teknologi baru. Kedua, "kepemimpinan yang memfasilitasi dorongan digital" menekankan peran pemimpin dalam mendorong budaya inovasi yang mendukung penggunaan teknologi digital di seluruh organisasi. Ini melibatkan memberikan dukungan dan sumber daya yang diperlukan untuk mengimplementasikan solusi digital dan mendorong kreativitas tim.

Ketiga, "adaptasi dan ketahanan digital" mengacu pada kemampuan pemimpin untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi yang cepat dan menanggapi tantangan digital dengan fleksibilitas dan ketahanan yang kuat. Keempat, "menumbuhkan budaya digital" menyoroti pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kolaborasi, di mana penggunaan teknologi digital dihargai dan diintegrasikan dalam praktik sehari-hari. Kelima, "keterampilan digital" mencakup kemampuan pemimpin untuk menggunakan dan memanfaatkan teknologi digital dalam menjalankan

tugas kepemimpinan mereka, termasuk komunikasi efektif, pengambilan keputusan, dan manajemen proyek. Terakhir, "digital intelijen daya saing" menekankan pentingnya penggunaan data dan analisis digital untuk meningkatkan pemahaman tentang pasar dan pesaing, serta untuk mengambil keputusan strategis yang dapat meningkatkan daya saing organisasi dalam lingkungan bisnis yang semakin digital. Dengan mengintegrasikan keenam aspek ini dalam kepemimpinan mereka, pemimpin dapat lebih siap dan efektif dalam menghadapi transformasi digital dan mencapai tujuan organisasi dalam era digital ini.

### **3. Tantangan dan Peluang Digital Leadership**

Proses digitalisasi adalah sebuah transformasi yang terus-menerus dengan hasil yang dapat beragam, yang memerlukan penyesuaian yang berkelanjutan di semua tingkat organisasi. Mengingat kekuatan digitalisasi saat ini, pemimpin harus menyadari bahwa lingkungan kerja dan ekspektasi terhadap diri mereka sendiri serta karyawan mereka sedang mengalami perubahan. Peran kepemimpinan tidak hanya terbatas pada pengaturan dan pemantauan tugas-tugas, tetapi juga melibatkan pembukaan ruang bagi pengembangan kreativitas karyawan melalui kolaborasi dan pembelajaran yang berkelanjutan. Para pemimpin harus aktif terlibat dalam proses ini untuk menciptakan tim karyawan yang memiliki keterampilan yang berharga.

Individu yang ingin menjadi pemimpin digital yang baik harus belajar menarik diri dalam situasi tertentu, memberikan lebih banyak kebebasan kepada karyawan dan mengandalkan keahlian mereka, serupa dengan pemimpin transformasional atau wirausaha. Kadang-kadang, hal ini menyebabkan pergeseran nilai dari pemahaman posisi kepemimpinan sebagai semacam penghargaan dan pemahaman posisi kepemimpinan sebagai peluang untuk membuat perbedaan melalui pertukaran langsung dengan karyawan dan kolega. Dalam hal ini, hasilnya adalah reward bagi seluruh peserta. Dengan demikian, kepemimpinan digital merupakan konsep timbal balik dan tidak terikat hanya pada posisi manajemen puncak dalam pengertian pendekatan top-down; pendekatan holistik harus diterapkan, dan karyawan pada tingkat hierarki yang lebih rendah harus terlibat secara aktif dalam kepemimpinan digital.

### C. RANGKUMAN MATERI

Era *Artificial Intelligence* telah mengubah paradigma kepemimpinan, mengharuskan pemimpin untuk memahami dan memanfaatkan teknologi AI dalam mengelola organisasi. Konsep digital *leadership* menjadi semakin penting, di mana pemimpin harus mampu mengintegrasikan teknologi digital ke dalam strategi bisnis dan pengambilan keputusan.

Berbagai penelitian telah mengidentifikasi kriteria-kriteria penting untuk kepemimpinan digital, termasuk menjadi pemikir, kreatif, global visioner, pemimpin yang ingin tahu, dan pemimpin yang menonjol. Pemimpin yang efektif di era AI harus memiliki kombinasi keterampilan ini untuk menghadapi tantangan yang dihadapi dalam lingkungan bisnis yang terus berubah. Dalam era teknologi informasi dan komunikasi yang terus berkembang, pemimpin digital harus memiliki beragam kriteria yang mencakup kepemimpinan visioner, kreatif, global, inovatif, dan proaktif. Mereka harus mampu melihat jauh ke depan, memahami tren dan peluang di masa depan, serta mengembangkan strategi yang inovatif dan berorientasi pada tujuan jangka panjang. Selain itu, mereka harus memiliki kemampuan kreatif untuk menghasilkan ide-ide baru dan solusi-solusi inovatif dalam menghadapi tantangan yang kompleks. Kemampuan adaptasi dan ketahanan digital juga menjadi kunci dalam menghadapi perubahan teknologi yang cepat.

Kompetensi kepemimpinan digital yang diperkenalkan oleh Munsamy menggarisbawahi enam aspek penting dalam kepemimpinan digital, termasuk merangkul digital, memfasilitasi dorongan digital, adaptasi dan ketahanan digital, menumbuhkan budaya digital, keterampilan digital, dan digital intelijen daya saing. Dengan mengintegrasikan semua aspek ini dalam kepemimpinan mereka, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, mengembangkan strategi yang relevan secara global, dan menggunakan teknologi digital secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi dengan keberhasilan yang berkelanjutan. Seiring dengan itu, para pemimpin juga harus memiliki pola pikir digital dan keterampilan digital yang memadai untuk memimpin perubahan dan transformasi digital secara menyeluruh dalam organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa transformasi kepemimpinan di era *Artificial Intelligence* menghadirkan tantangan dan peluang yang signifikan bagi para pemimpin. Dengan memahami tren digital *leadership* dan menyesuaikan kompetensi mereka dengan tuntutan era AI, pemimpin dapat memimpin organisasi mereka menuju kesuksesan dalam dunia yang semakin terhubung dan dipengaruhi oleh teknologi AI.

## DAFTAR PUSTAKA

- Contreras F, Baykal E and Abid G. (2020) E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Front. Psychol.* 11:590271. doi: 10.3389/fpsyg.2020.590271
- Chen, L., & Chen, P. (2020). *Artificial Intelligence in Education : A Review.* 8. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2988510>
- Drucker, P. (2004). Peter Drucker on Leadership. [https://www.forbes.com/2004/11/19/cz\\_rk\\_1119drucker.htm](https://www.forbes.com/2004/11/19/cz_rk_1119drucker.htm)
- Felten, E., M. Raj, R. Seamans. (2019). "The Occupational Impact of Artificial Intelligence: Labor, Skills, and Polarization." Working Paper, NYU Stern School of Business. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3368605](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3368605)
- Hensellek, S., Duisburg-essen, U., Digital, E., Digital, K., Digital, T., & Kepemimpinan, G. (2020). *Kepemimpinan Digital : Kerangka untuk Sukses.* 2, 55–69. <https://doi.org/10.4018/JMME.2020010104>
- <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2023/03/31/goldman-sachs-predicts-300-million-jobs-will-be-lost-or-degraded-by-artificial-intelligence/?sh=c6d7045782b4> (diakses 2 April 2024)
- <https://www.voaindonesia.com/a/uni-eropa-tetapkan-peraturan-ai-pertama/7394209.html>
- <https://www.valuer.ai/blog/50-examples-of-corporations-that-failed-to-innovate-and-missed-their-chance>
- Kotarba, M. (2018). Digital transformation of business models. *Foundations of Management*, 10(1), 123–142. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0011>
- Kuusisto, Marrku. (2017). "Organizational effect of digitalization: A literatur review". *International Journal of Organization Theory & Behaviour*, April.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5, 377-400
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2000). Ten years of The leadership quarterly. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 459–514. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(00\)00059-x](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(00)00059-x)
- Mango, E. (2018). *Rethinking Leadership Theories.* *Open Journal of Leadership*, 7, 57-88. <https://doi.org/10.4236/ojl.2018.71005>

- Marr, B. et al. (2021). *Artificial Intelligence In Practice*. Bagaimana 50m Perusahaan Sukses Menggunakan Artificial Intelligence untuk Memecahkan Masalah. Jakarta: PT. Gramedia.
- McKinsey. (2014). "Global Media Report". Global Industry Overview, September 9.
- Meuser, J., Gardner, W., Dinh, J., Hu, J., Liden, R., & Lord, R. (2016). A Network Analysis of Leadership Theory: The Infancy of Integration. *Journal of Management*, 42, 1374-1403. <https://doi.org/10.1177/0149206316647099>
- Mitchell, M. (2021). "Why AI is Harder Than We Think." Working Paper, Santa Fe Institute. <https://arxiv.org/pdf/2104.12871.pdf>
- Mumford, M. D., Todd, E. M., Higgs, C., & McIntosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills.
- Prasetyo, B., & Trisyanti, U. (n.d.). Revolusi industri 4.0 dan tantangan perubahan sosial. *Prosiding SEMATEKSOS 3 "Strategi Pembangunan Nasional Menghadapi Revolusi Industri 4.0,"* 22–27. <http://dx.doi.org/10.12962/j23546026.y2018i5.4417>
- Russel, S. J., & Norvig, P. (n.d.). *Artificial Intelligence A Modern Approach Third Edition*. Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey 07458
- Sarjito, A. (2019). Model kepemimpinan digital di era revolusi industri 4.0. *Paper Education, Jakarta: Universitas Pertahanan Indonesia, 2019.*
- Sommer, Lutz. (2015). "Industrial Revolution; Industry 4.0: Are German Manufacturing SMEs the First Victims of This Revolution?". *Journal of Industrial Engineering and Management*
- Suwatno. (2021). *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi Publik dan Bisnis*". Jakarta: Bumi Aksara



**PROFIL PENULIS**

**Rosnida, M.Pd.**

Penulis buku ini lahir di Percut, 4 November 1981, merupakan anak kelima dari lima bersaudara dari Ayah Bernama Yahya Hanafi dan Ibu Rohani Ya'qub. Penulis merupakan dosen di UNPARI (UNIVERSITAS PGRI SILAMPARI). Riwayat Pendidikan S1 di Institute Agama Islam Negeri Sumatera (IAIN SU) pada program studi Tadris Bahasa Inggris, S2 di Universitas Negeri Medan pada program studi Dikdas dan sedang berlangsung S3 di Universitas Negeri Medan pada program studi Manajemen Pendidikan. Penulis menaruh perhatian kepada dunia akademis dengan aktif menulis buku dan jurnal. Tulisan ini menjadi bagian dari sumbangsih penulis terhadap dunia pendidikan, semoga tulisan ini bermanfaat dan bisa dijadikan referensi ataupun bahan bacaan bagi akademisi, peneliti, dan masyarakat pada umumnya.

Motto Hidup: Berfikir dengan Pengetahuan, Bertindak dengan Keyakinan. Yakin Usaha Sampai.

**Assoc. Prof. Hantono, S.E., S.Pd., M.Si., Ak., CAP., CJAT., CPSP., CBPA., CPRW., CNPHRP., CSR., CLMA., CPF.**

Penulis dilahirkan di Medan, 27 Agustus 1978 lulusan Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Methodist Indonesia, Medan, pada tahun 2002 lalu melanjutkan pendidikan S-2 program Pascasarjana Magister Sains Program Studi Ilmu Ekonomi di Universitas Negeri Medan dan menyelesaikannya pada tahun 2011 dan pada tahun 2015 mengikuti perkuliahan di PPAK USU dan telah menyelesaikan pada tahun 2016. Bahkan Pada tahun 2009, Beliau juga pernah menjadi Instruktur Perpajakan di Lembaga Pendidikan dan Pelatihan "Bakti Wijaya" Medan, mengajar dengan materi Pengenalan Perpajakan, Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan, Pajak Penghasilan Orang Pribadi, Akuntansi Dasar serta Akuntansi Pajak. Beliau Sekarang dosen tetap Fakultas Ekonomi Universitas Pelita Harapan (UPH) Kampus Medan dengan mata kuliah Research Methodology, Corporate Finance, Issue in Financial Accounting and Reporting, Business Statistics, Managerial Accounting. Penulis pernah menjadi pemakalah di Fakultas Bisnis - Unika Widya Mandala Surabaya pada kegiatan The 9th NCFB 2016 and Doctoral Colloquium 2016, Pemakalah di Faculty of Economics and Business, Universitas Indonesia (FEB UI) tanggal 2-3 Agustus 2017 pada kegiatan International Conference And Doctoral Colloquium In Finance 2017 (The 3rd

IFA Annual Conference), Pemakalah di The 4th Sebelas Maret International Conference on Business, Economics and Social Sciences 2017 pada tanggal 10 Agustus 2017. Penulis pernah menerbitkan jurnal internasional di International Journal of Education and Research pada tahun 2015 – 2017. Penulis pernah meraih Juara Harapan II Lomba Karya Tulis Ilmiah di Badan Penelitian dan Pengembangan Kota Medan (Balitbang Kota Medan) tahun 2015 dan pada tahun 2016 meraih Juara III Lomba Karya Tulis Ilmiah di Badan Penelitian dan Pengembangan Kota Medan (Balitbang Kota Medan). Beliau juga Anggota Dosen Pajak Indonesia (ADOPI) pada tahun 2016, Anggota Terbatas pada Perkoppi (Perkumpulan Konsultan Praktisi Perpajakan Indonesia) pada tahun 2020. Beliau juga reviewer di beberapa jurnal seperti Jurnal Owner Riset dan Jurnal Akuntansi (Politeknik Ganesha Medan), Jurnal Jesya (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Al-Washliyah, Sibolga) dan Jurnal Profita : Komunikasi Ilmiah Akuntansi dan Perpajakan di Universitas Mercu Buana, Jakarta), Jurnal LLDIKTI – 1 dan Jurnal Jebma. Sekarang Beliau melanjutkan pendidikan Doktorat Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Medan. Email Penulis: hantono\_78@yahoo.com

### **Dewi Sri Indriati Kusuma S.Pd., M.Si.**



Penulis buku ini lahir di Medan, 08 Januari 1975, merupakan anak pertama dari lima bersaudara dari Ayah bernama Indra Kusuma dan Ibu Zuriati Nasution. Penulis merupakan Kepala Sekolah di UPT SMP Negeri 18 Medan dan UPT SMP Negeri 7 Medan. Riwayat Jabatan menjadi Kepala Sekolah dari Tahun 2008 s.d sekarang. Riwayat Pendidikan S1 di IKIP Medan pada Fakultas Pendidikan MIPA Jurusan Pendidikan Biologi, S2 di Universitas Sumatera Utara pada Fakultas MIPA Jurusan Biologi. Pendidikan dan sedang berlangsung S3 di Universitas Negeri Medan pada program studi Manajemen Pendidikan. Penulis memiliki minat dan perhatian kepada dunia akademis dengan aktif menulis buku dan jurnal. Tulisan ini menjadi bagian dari sumbangsih penulis terhadap dunia pendidikan, semoga tulisan ini bermanfaat dan bisa dijadikan referensi ataupun bahan bacaan bagi akademisi, peneliti, dan masyarakat pada umumnya.

Motto Hidup: Bekerja dengan tekun dan ikhlas



### **Ronald Hervin Haloho, M.Pd.**



Penulis adalah guru di SMK Negeri 1 Pantai Cermin dan saat ini berstatus sebagai mahasiswa pada program doktoral di Pascasarjana Universitas Negeri Medan pada Program Studi Manajemen Kependidikan angkatan 2023. Penulis lahir di Parbahingan, 05 Agustus 1982. Sebagai guru, penulis aktif setiap program Kementerian Pendidikan yaitu sebagai Guru Pembelajar, Guru Penggerak, Pengajar Praktik Guru Penggerak, dan Fasilitator Guru Penggerak. Saat ini penulis tercatat sebagai Penerima Beasiswa dari BPI 2023 untuk jenjang Doktoral.

### **Kamtini, S.Pd., M.Pd.**



Penulis buku ini lahir di Asahan, 01 Desember 1970, merupakan anak keempat dari empat bersaudara dari Ayah Bernama Muslan dan Ibu Ngadinah. Penulis merupakan dosen tetap di Prodi PG PAUD Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Medan. Riwayat Jabatan menjadi Ketua Prodi PG PAUD dari Tahun 2011 s.d 2020, kemudian menjadi Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan 2020 s.d sekarang. Riwayat Pendidikan S1 di Universitas Negeri Medan pada program studi Pendidikan Seni Tari, S2 di Universitas Negeri Medan pada program studi Teknologi Pendidikan dan sedang berlangsung S3 di Universitas Negeri Medan pada program studi Manajemen Pendidikan. Penulis memiliki minat dan perhatian kepada dunia akademis dengan aktif menulis buku dan jurnal. Tulisan ini menjadi bagian dari sumbangsih penulis terhadap dunia pendidikan, semoga tulisan ini bermanfaat dan bisa dijadikan referensi ataupun bahan bacaan bagi akademisi, peneliti, dan masyarakat pada umumnya.

Motto Hidup: Bersyukur dan Ikhlas dalam menjalani hidup

### **Jamal Thahir Karo Karo, M.Pd.**



Penulis buku ini lahir di Medan, 1 Februari 1997, merupakan anak pertama dari empat bersaudara dari Ayah Bernama Jasa Karokaro dan Ibu Mahlil Br Tarigan. Penulis merupakan Guru tetap di SMA Swasta Pulau Berayan Darat dan juga Sebagai Kepala Sekolah. Riwayat Pendidikan S1 di Universitas Negeri Medan pada program studi Pendidikan Sejarah, S2 di Universitas Negeri Medan pada program studi Administrasi Pendidikan dan sedang berlangsung S3 di Universitas Negeri Medan pada program studi Manajemen Pendidikan. Penulis menaruh perhatian kepada dunia akademis dengan aktif menulis buku dan jurnal. Tulisan ini menjadi bagian dari sumbangsih penulis terhadap dunia pendidikan, semoga tulisan ini bermanfaat dan bisa dijadikan referensi ataupun bahan bacaan bagi akademisi, peneliti, dan masyarakat pada umumnya.

### **Dody Arisandy, S. Pd., M.M.**



Penulis adalah Guru Tetap di SMK Penerbangan Angkasa Nasional (SPAN) Medan dalam naungan yayasan PENGEMBANGAN PEMBANGUNAN NASIONAL (YPPN) SUMBAR. Penulis adalah anak pertama dari 3 bersaudara yang lahir di Medan 1 November 1976 dari orang tua; Ayah Chuzaini Ady dan Ibu Almarhumah Siti Nurma. Penulis menempuh pendidikan S1 Ekonomi Jurusan Tata Niaga di Universitas Setia Budi Mandiri (USBM) Medan Sumatera Utara (lulus Tahun 2011), selanjutnya penulis menyelesaikan Program pendidikan S2 Konsentrasi Ilmu Ekonomi Jurusan Manajemen Pendidikan (MP) di Universitas Islam Sumatera Utara, Medan – Sumatera Utara (lulus Tahun 2022). Sejumlah karya. Yang pernah dipublikasi baik berupa jurnal nasional maupun internasional juga buku analisis kepemimpinan masa depan dan tiga serangkai dan referensi jurnal pada tautan dibawah ini: <http://jurnal.itscience.org/index.php/jebma>. Email, [dodiarisandy28@gmail.com](mailto:dodiarisandy28@gmail.com).

**San Putra, M.Pd,**

penulis buku ini lahir di Stabat Lama, 11 Desember 1992, merupakan anak pertama dari tiga bersaudara dari Ayah Bernama Sugito dan Ibu Maini. Penulis merupakan dosen tetap di Institut Syekh Abdul Halim Hasan Binjai dan sebagai Editor In Chief Jurnal Generasi Tarbiyah: Jurnal Pendidikan Islam serta sebagai Reviewer pada jurnal Al-Isyrof: Jurnal Bimbingan Konseling Islam Institut Agama Islam Sunan Kalijogo Malang Jawa Timur. Riwayat Pendidikan S1 di Universitas Negeri Medan pada program studi

Bimbingan dan Konseling, S2 di Universitas Negeri Yogyakarta pada program studi Bimbingan dan Konseling dan sedang berlangsung S3 di Universitas Negeri Medan pada program studi Manajemen Pendidikan. Penulis menaruh perhatian kepada dunia akademis dengan aktif menulis buku dan jurnal. Tulisan ini menjadi bagian dari sumbangsih penulis terhadap dunia pendidikan, semoga tulisan ini bermanfaat dan bisa dijadikan referensi ataupun bahan bacaan bagi akademisi, peneliti, dan masyarakat pada umumnya.

Motto Hidup: Bersyukur adalah kunci kebahagiaan

**Maslina Siagian, S.Pd., M.Pd**

Penulis adalah guru di SMK Negeri 1 Pantai Cermin, Kabupaten Serdang Bedagai, Sumatera Utara. Penulis lahir di Janji Maria, Tobasa pada 01 Januari 1982 dari Ayah Marali Siagian dan Ibu Rena Marpaung. Penulis menempuh pendidikan S1 Pendidikan Ekonomi Program Studi Administrasi Perkantoran di Universitas Negeri Medan, lulus tahun 2005 dan menyelesaikan S2 Manajemen Pendidikan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, lulus tahun 2022. Saat ini berstatus sebagai mahasiswa S3

Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Medan dengan beasiswa BPI Kemendikbudristek. Memiliki pengalaman bekerja di NGO di Aceh Barat dari tahun 2006 hingga awal 2011, kemudian lulus PNS tahun 2010 dan ditempatkan di SMK Negeri 1 Pantai Cermin hingga sekarang. Selain mengajar, penulis juga aktif mengikuti berbagai kegiatan dan program yang diselenggarakan oleh Kementerian Pendidikan, seperti program guru pembelajar, mentor guru pembelajar tahun 2016, guru penggerak tahun 2022,

sekretaris MGMP Administrasi Perkantoran Kabupaten Serdang Bedagai. Penulis menaruh perhatian kepada dunia akademis dan tulisan ini menjadi bagian dari sumbangsih penulis terhadap dunia pendidikan, semoga tulisan ini bermanfaat dan bisa dijadikan referensi ataupun bahan bacaan bagi akademisi, peneliti, dan masyarakat pada umumnya.

*Bunga Rampai Analisis*  
**KEPEMIMPINAN**  
*Masa Depan*

Buku ini menggali esensi kepemimpinan dalam era yang terus berubah dengan cepat, menyoroti tantangan-tantangan khas yang dihadapi pemimpin masa depan. Buku ini menelusuri narasi-narasi historis dan tren-tren kontemporer untuk menguraikan lanskap kepemimpinan yang akan datang. Dengan analisis mendalam, buku ini menyoroti pergeseran paradigma yang mengubah cara kita memahami dan mempraktikkan kepemimpinan.

Melalui pendekatan yang komprehensif, buku ini menjelajahi berbagai dimensi kepemimpinan, mulai dari kecerdasan emosional hingga kemampuan untuk beradaptasi dengan teknologi baru. Dengan demikian, buku ini tidak hanya menguraikan model-model kepemimpinan yang efektif, tetapi juga mengajukan pertanyaan-pertanyaan penting tentang etika, keberlanjutan, dan dampak sosial dari kepemimpinan masa depan.

Dengan penekanan pada inklusivitas dan keterlibatan, buku ini mengilhami pembaca untuk memikirkan peran mereka dalam membentuk masa depan yang lebih baik. Dengan analisis yang tajam dan gagasan-gagasan yang memikat, Buku ini merupakan panduan yang sangat dibutuhkan bagi siapa pun yang tertarik untuk memahami dinamika dan tantangan dari kepemimpinan masa depan.