

Strategic Leadership

**Teori, Praktik, dan Tantangan
di Era Artificial Intelligence**

Dr. Sunarso, M.M
Dr. Rispantyo, M.Si
Dr. Edi Wibowo, S.E., M.M



Strategic Leadership:
Teori, Praktik, dan Tantangan di Era Artificial Intelligence

Penulis:

Dr. Sunarso, M.M
Dr. Rispanyo, M.Si
Dr. Edi Wibowo, S.E., M.M

Desain Cover: Akbar Hidayat

Editor: Indana Zuhrotun Ni'mah, M.Pd

ISBN: 978-623-8067-89-3

Layouter: Lailatul Nur Ula

Cetakan Pertama: Juni, 2026

Ukuran: 15,5 cm x 23 cm
Jumlah Halaman: viii + 176 halaman

Hak Cipta 2026, Pada Penulis
Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

Copyright © 2026

by Penerbit Indonesia Imaji

All Right Reserved

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

PENERBIT INDONESIA IMAJI

(Grup CV. Indonesia Imaji)

Jalan Sumbing Raya, Griya Rosari Indah, E6,
Mojosongo, Jebres, Surakarta (57127)

Anggota IKAPI No. 292/JTI/2021

Website: www.indonesiaimaji

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ajar yang berjudul “Strategic Leadership: Teori, Praktik, dan Tantangan Era Artificial Intelligence”.

Buku ini disusun sebagai panduan belajar untuk memahami konsep dasar hingga strategi lanjut dalam kepemimpinan organisasi. Materi disajikan secara sistematis mulai dari pengertian, teori, hingga penerapannya dalam konteks modern, termasuk dinamika digital, kolaborasi dengan kecerdasan buatan (AI), serta pengelolaan sumber daya manusia lintas generasi.

Penulis menyadari bahwa penyusunan buku ini tidak lepas dari dukungan berbagai pihak. Ucapan terima kasih disampaikan kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penulisan ini. Penulis juga berharap buku ini dapat memberikan manfaat serta wawasan bagi para pembaca, khususnya mahasiswa dan praktisi dalam mengembangkan kompetensi kepemimpinan yang adaptif dan visioner. Kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk perbaikan di masa mendatang.

Surakarta, Juni 2026

Penulis

PENGANTAR PENERBIT

Ada momen dalam sejarah ketika tuntutan terhadap kepemimpinan berubah begitu cepat sehingga seluruh warisan teori yang telah dibangun selama puluhan tahun terasa tidak lagi memadai. Kita sedang berada di momen itu. Ketika sebuah algoritma mampu menganalisis ribuan variabel keputusan dalam hitungan detik, ketika tim kerja mencakup empat generasi dengan orientasi nilai yang berbeda dalam satu ruang, bahkan ruang virtual, dan ketika transformasi digital bukan lagi pilihan strategis melainkan syarat keberlangsungan, maka pertanyaan tentang *siapa pemimpin yang dibutuhkan zaman ini* menjadi pertanyaan yang paling mendesak untuk dijawab. Indonesia Imaji menyambut *Strategic Leadership: Teori, Praktik, dan Tantangan di Era Artificial Intelligence* sebagai karya yang berani berdiri tepat di persimpangan itu; tidak melarikan diri ke teori yang aman, tetapi menghadap langsung pada kompleksitas yang sesungguhnya.

Salah satu kesalahan paling umum dalam literatur kepemimpinan adalah memisahkan teori dari konteks. Teori *transformational leadership* yang dirumuskan di era pra-digital tetap berharga, tetapi ia tidak cukup untuk menjelaskan bagaimana seorang pemimpin seharusnya bersikap ketika rekomendasi sistem AI bertentangan dengan intuisi manusiawi yang telah terasah bertahun-tahun. Literatur kepemimpinan yang baik bukan

yang paling banyak mengutip teori, melainkan yang paling jujur dalam mendialogkan teori dengan realitas. Di sinilah buku ini menunjukkan karakternya: ia tidak sekadar merangkum dari *Great Man Theory* hingga *AI-enabled leadership* sebagai parade konsep, tetapi menyusunnya sebagai perjalanan intelektual yang membantu pembaca memahami *mengapa* kepemimpinan berubah, *bagaimana* perubahan itu terjadi, dan *apa* yang harus disiapkan untuk menghadapinya.

Penerbit Indonesia Imaji secara khusus menghargai pilihan penulis untuk memperlakukan studi kasus bukan sebagai pelengkap, melainkan sebagai bagian integral dari setiap bab. Keputusan pedagogis ini mencerminkan kesadaran bahwa kepemimpinan pada akhirnya adalah praktik, ia dipelajari bukan hanya dengan membaca, tetapi dengan melatih cara berpikir dalam situasi yang penuh ketidakpastian dan tegangan. Dari dinamika kekuasaan dalam organisasi, kreativitas sebagai fungsi kepemimpinan, kolaborasi manusia dan AI dalam pengambilan keputusan, hingga tantangan memimpin tim yang mencakup generasi Baby Boomers hingga Gen Z secara bersamaan; setiap dimensi dihadirkan tidak sebagai wacana abstrak, melainkan sebagai medan latihan yang konkret dan terukur. Inilah yang menjadikan buku ini bukan sekadar buku ajar, tetapi panduan kepemimpinan yang sesungguhnya.

Kepada para pembaca, mahasiswa manajemen dan administrasi yang sedang membangun fondasi kompetensi kepemimpinan, para manajer dan eksekutif yang setiap hari berhadapan dengan keputusan sulit di tengah ketidakpastian, maupun akademisi yang terus mendorong batas-batas kajian kepemimpinan lebih jauh, Penerbit Indonesia Imaji mengundang Anda untuk membaca buku ini bukan sebagai kewajiban kurikuler, tetapi sebagai percakapan dengan tiga akademisi yang

telah lama bergulat dengan pertanyaan yang sama: *kepemimpinan seperti apa yang benar-benar dibutuhkan ketika dunia berubah lebih cepat dari kemampuan kita untuk merencanakan?* Jawabannya tidak sederhana. Tetapi buku ini adalah langkah terbaik untuk mulai mencarinya.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR -----	i
PENGANTAR PENERBIT -----	ii
DAFTAR ISI -----	v
BAB 1 PENDAHULUAN -----	1
A. TUJUAN PEMBELAJARAN -----	1
B. PENGERTIAN KEPEMIMPINAN (<i>LEADERSHIP</i>) -----	2
C. PERAN DAN FUNGSI PEMIMPIN DALAM ORGANISASI -----	4
D. POLA DASAR KEPEMIMPINAN -----	6
E. GAYA DAN TIPE KEPEMIMPINAN -----	9
F. RANGKUMAN-----	12
G. SOAL STUDI KASUS -----	13
BAB 2 INTISARI TEORI KEPEMIMPINAN -----	17
A. TUJUAN PEMBELAJARAN -----	17
B. EVOLUSI TEORI KEPEMIMPINAN -----	18
C. THE GREAT MAN THEORY-----	20
D. <i>TRAIT THEORY</i> (TEORI SIFAT) -----	22
E. <i>BEHAVIORAL THEORY</i> (TEORI PERILAKU)-----	25
F. RANGKUMAN-----	27
G. SOAL STUDI KASUS -----	28
BAB 3 PEMIMPIN DAN KREATIVITAS -----	31
A. TUJUAN PEMBELAJARAN -----	31

B.	KONSEP KREATIVITAS DALAM KEPEMIMPINAN -----	32
C.	PERAN PEMIMPIN DALAM MENDORONG INOVASI -----	34
D.	CREATIVE LEADERSHIP DALAM ORGANISASI-----	37
E.	STRATEGI MEMBANGUN BUDAYA INOVATIF-----	39
F.	RANGKUMAN -----	42
G.	SOAL STUDI KASUS-----	43
BAB 4	KEPEMIMPINAN DAN KERJASAMA TIM -----	47
A.	SASTRA: PENGERTIAN, FUNGSI, DAN KEDUDUKANNYA -----	47
B.	KONSEP TIM DALAM ORGANISASI-----	48
C.	PERAN PEMIMPIN DALAM <i>TEAM BUILDING</i> -----	50
D.	DINAMIKA KELOMPOK (<i>GROUP DYNAMICS</i>)-----	53
E.	KOMUNIKASI DAN KONFLIK DALAM TIM -----	55
F.	RANGKUMAN -----	58
G.	SOAL STUDI KASUS-----	59
BAB 5	PEMIMPIN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN -----	63
A.	TUJUAN PEMBELAJARAN -----	63
B.	KONSEP PENGAMBILAN KEPUTUSAN (<i>DECISION MAKING</i>) ---	64
C.	MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL -----	66
D.	PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS -----	69
E.	BIAS DAN KETIDAKPASTIAN DALAM KEPUTUSAN -----	72
F.	RANGKUMAN -----	79
G.	SOAL STUDI KASUS-----	80
BAB 6	PEMIMPIN DAN POWER-----	83
A.	TUJUAN PEMBELAJARAN -----	83
B.	KONSEP KEKUASAAN (<i>POWER</i>) DALAM ORGANISASI-----	84
C.	SUMBER-SUMBER KEKUASAAN -----	87
D.	AUTHORITY VS POWER-----	90
E.	ETIKA, POLITIK ORGANISASI, DAN PENYALAHGUNAAN KEKUASAAN-----	93
F.	RANGKUMAN -----	102
G.	SOAL STUDI KASUS-----	103
BAB 7	DIGITAL LEADERSHIP -----	107
A.	TUJUAN PEMBELAJARAN -----	107

B.	KONSEP DIGITAL LEADERSHIP-----	108
C.	TRANSFORMASI DIGITAL DALAM ORGANISASI-----	110
D.	KOMPETENSI PEMIMPIN DIGITAL -----	114
E.	TANTANGAN KEPEMIMPINAN DIGITAL-----	117
F.	RANGKUMAN-----	120
G.	SOAL STUDI KASUS -----	122
BAB 8 KEPEMIMPINAN DI ERA ARTIFICIAL INTELLIGENCE--		125
A.	TUJUAN PEMBELAJARAN -----	125
B.	KONSEP KECERDASAN ARTIFISIAL (<i>ARTIFICIAL INTELLIGENCE</i>)-----	126
C.	PERAN AI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN-----	129
D.	HUMAN-AI COLLABORATION -----	132
E.	ETIKA DAN KOMPETENSI KEPEMIMPINAN MASA DEPAN -----	136
F.	RANGKUMAN-----	143
G.	SOAL STUDI KASUS -----	144
BAB 9 KEPEMIMPINAN ANTAR GENERASI DALAM ORGANISASI -----		147
A.	TUJUAN PEMBELAJARAN -----	147
B.	KARAKTERISTIK GENERASI DALAM DUNIA KERJA -----	148
C.	TANTANGAN KEPEMIMPINAN MULTIGENERASI-----	151
D.	STRATEGI PENGELOLAAN PERBEDAAN GENERASI -----	154
E.	<i>INCLUSIVE LEADERSHIP</i> DAN KOMUNIKASI LINTAS GENERASI-----	157
F.	RANGKUMAN-----	161
G.	SOAL STUDI KASUS -----	163
DAFTAR PUSTAKA-----		165
GLOSARIUM-----		171
PROFIL PENULIS -----		175

BAB 1

PENDAHULUAN

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dan hakikat kepemimpinan secara komprehensif serta membedakannya dengan manajemen.
2. Menguraikan berbagai peran dan fungsi pemimpin dalam menciptakan arah, penyelarasan, dan komitmen organisasi.
3. Mengidentifikasi pola dasar kepemimpinan yang berlaku dalam berbagai konteks organisasi.
4. Mengklasifikasikan berbagai gaya dan tipe kepemimpinan beserta karakteristik utamanya.
5. Menganalisis kelebihan dan kekurangan masing-masing gaya kepemimpinan dalam situasi yang berbeda.
6. Memahami dimensi strategis dalam kepemimpinan dan implikasinya terhadap kinerja organisasi.
7. Mengaitkan teori kepemimpinan dengan tantangan nyata dalam praktik manajerial modern.
8. Mengevaluasi penerapan gaya kepemimpinan yang efektif sesuai dengan kondisi lingkungan organisasi.

B. PENGERTIAN KEPEMIMPINAN (*LEADERSHIP*)

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan konsep sentral dalam kajian manajemen dan perilaku organisasi yang terus mengalami perkembangan seiring perubahan lingkungan strategis. Literatur kontemporer memandang kepemimpinan sebagai proses dinamis yang melibatkan interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam mencapai tujuan bersama. Northouse (2022) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif. Yukl (2020) menempatkan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mengarahkan, memotivasi, dan mengoordinasikan aktivitas anggota organisasi agar selaras dengan visi strategis.

Kajian modern menekankan dimensi relasional dalam kepemimpinan. Uhl-Bien (2016) melalui pendekatan *relational leadership* menjelaskan kepemimpinan sebagai fenomena sosial yang terbentuk melalui interaksi, komunikasi, dan jaringan hubungan. Perspektif ini memperluas pemahaman dari sekadar atribut individu menuju proses kolektif dalam organisasi. Day *et al.* (2021) menguatkan pandangan tersebut dengan menyatakan bahwa kepemimpinan mencakup kapasitas individu dan kolektif dalam menciptakan arah, penyesuaian, serta komitmen.

Perkembangan teknologi digital dan *Artificial Intelligence* turut membentuk redefinisi kepemimpinan. Cortellazzo *et al.* (2019) menjelaskan bahwa kepemimpinan di era digital menuntut kemampuan adaptasi tinggi, pengambilan keputusan berbasis data, serta integrasi teknologi dalam proses manajerial. Konsep *digital leadership* dan *AI-enabled leadership* memperlihatkan pergeseran dari pendekatan tradisional menuju kepemimpinan berbasis pengetahuan dan inovasi.

Pemaknaan kepemimpinan dalam konteks strategis juga menunjukkan perluasan fungsi. Boal dan Hooijberg (2018) memandang kepemimpinan strategis sebagai kapasitas untuk mengantisipasi perubahan, mempertahankan fleksibilitas, serta memberdayakan anggota organisasi. Perspektif ini menempatkan pemimpin sebagai arsitek arah jangka panjang organisasi.

Sejumlah karakteristik utama kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan sebagai proses pengaruh (*influence process*) yang melibatkan interaksi sosial.
2. Kepemimpinan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.
3. Kepemimpinan mencakup dimensi relasional antara pemimpin dan pengikut.
4. Kepemimpinan bersifat kontekstual dan dipengaruhi lingkungan internal serta eksternal.
5. Kepemimpinan berkembang seiring perubahan teknologi dan dinamika global.

Sintesis berbagai pandangan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak lagi dipahami sebagai posisi formal semata. Kepemimpinan merupakan proses multidimensional yang mengintegrasikan aspek individu, relasi sosial, serta konteks strategis organisasi. Pendekatan ini relevan bagi organisasi modern yang menghadapi kompleksitas tinggi dan perubahan yang cepat.

C. PERAN DAN FUNGSI PEMIMPIN DALAM ORGANISASI

Peran dan fungsi pemimpin dalam organisasi mencerminkan kapasitas untuk mengarahkan, mengintegrasikan, serta mengoptimalkan sumber daya dalam mencapai tujuan strategis. Kepemimpinan dipahami sebagai proses yang tidak hanya berorientasi pada hasil, melainkan juga pada pembentukan nilai, budaya, dan hubungan kerja yang produktif. Northouse (2022) menegaskan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi aktivitas individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama secara efektif.

Kajian mutakhir menempatkan pemimpin sebagai aktor kunci dalam menciptakan *direction*, *alignment*, dan *commitment* dalam organisasi. Day *et al.* (2021) menyatakan tiga elemen tersebut sebagai fondasi utama efektivitas kepemimpinan modern. Fungsi ini memperluas peran pemimpin dari sekadar pengambil keputusan menuju pengelola dinamika organisasi yang kompleks.

Peran pemimpin dalam organisasi dapat dipahami melalui beberapa dimensi utama sebagai berikut:

1. Penentu arah strategis (*strategic direction setter*)

Pemimpin menetapkan visi, misi, serta tujuan jangka panjang organisasi. Aktivitas ini mencakup analisis lingkungan, perumusan strategi, serta komunikasi arah organisasi kepada seluruh anggota. Boal dan Hooijberg (2018) menekankan pentingnya kemampuan antisipatif dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan.

2. Penggerak dan motivator (*motivator and inspirer*)

Pemimpin berperan dalam membangun semangat kerja, meningkatkan keterlibatan, serta menumbuhkan komitmen

anggota organisasi. Decuyper dan Schaufeli (2021) menunjukkan hubungan signifikan antara kepemimpinan dan *work engagement* dalam meningkatkan kinerja individu.

3. **Pengelola perubahan (*change agent*)**

Organisasi modern menghadapi dinamika perubahan yang cepat. Pemimpin berfungsi sebagai agen perubahan yang mendorong adaptasi, inovasi, serta transformasi organisasi. Cortellazzo *et al.* (2019) mengaitkan peran ini dengan tuntutan kepemimpinan di era digital yang memerlukan fleksibilitas tinggi.

4. **Pengembang sumber daya manusia (*talent developer*)**

Pemimpin bertanggung jawab dalam mengembangkan kompetensi anggota melalui pembinaan, pelatihan, serta pemberdayaan. Fungsi ini berkaitan erat dengan *leadership development* yang berdampak pada keberlanjutan organisasi (Day *et al.* 2021).

5. **Pengelola hubungan dan budaya (*relationship and culture builder*)**

Pemimpin membentuk budaya organisasi yang kondusif melalui nilai, norma, serta praktik kerja. Uhl-Bien (2016) menekankan pentingnya dimensi relasional dalam kepemimpinan yang berfokus pada kualitas interaksi sosial.

6. **Pengambil keputusan (*decision maker*)**

Pemimpin memiliki tanggung jawab dalam menentukan keputusan strategis maupun operasional. Proses ini melibatkan analisis informasi, pertimbangan risiko, serta penggunaan data sebagai dasar pengambilan keputusan (Yukl, 2020).

7. Pengendali kinerja (*performance controller*)

Pemimpin melakukan fungsi pengawasan, evaluasi, serta pengendalian terhadap pencapaian tujuan organisasi. Aktivitas ini mencakup penetapan indikator kinerja serta tindak lanjut perbaikan.

Keterpaduan antara peran dan fungsi tersebut menunjukkan kompleksitas kepemimpinan dalam organisasi modern. Pemimpin tidak hanya bertindak sebagai otoritas formal, melainkan juga sebagai fasilitator, inovator, dan integrator. Perspektif ini selaras dengan perkembangan lingkungan bisnis yang menuntut respons cepat, kolaborasi lintas fungsi, serta pemanfaatan teknologi secara optimal.

D. POLA DASAR KEPEMIMPINAN

Pola dasar kepemimpinan merepresentasikan kerangka perilaku dan pendekatan yang digunakan pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, serta mengoordinasikan anggota organisasi. Konsep ini berkembang dari kajian klasik hingga pendekatan kontemporer yang menekankan kompleksitas interaksi sosial dan dinamika lingkungan. Yukl (2020) menjelaskan pola kepemimpinan sebagai kombinasi perilaku yang konsisten dalam menjalankan fungsi manajerial dan relasional.

Literatur modern mengaitkan pola kepemimpinan dengan cara pemimpin membangun *direction*, *alignment*, dan *commitment* dalam organisasi. Day *et al.* (2021) menempatkan ketiga elemen tersebut sebagai fondasi dalam memahami efektivitas kepemimpinan. Pola yang terbentuk mencerminkan preferensi pemimpin dalam mengambil keputusan, berkomunikasi, serta mengelola hubungan kerja.

Pendekatan perilaku (*behavioral approach*) menjadi dasar penting dalam mengidentifikasi pola kepemimpinan. Studi klasik yang dikembangkan kembali dalam riset mutakhir mengelompokkan perilaku kepemimpinan ke dalam dua orientasi utama, yaitu orientasi tugas (*task-oriented*) dan orientasi hubungan (*relationship-oriented*). Northouse (2022) menyatakan keseimbangan antara kedua orientasi tersebut menentukan efektivitas kepemimpinan dalam berbagai situasi organisasi.

Perkembangan lingkungan strategis dan teknologi mendorong munculnya pola kepemimpinan yang lebih adaptif. Cortellazzo *et al.* (2019) mengemukakan kebutuhan akan pola kepemimpinan digital yang menekankan fleksibilitas, kolaborasi, serta pemanfaatan teknologi dalam pengambilan keputusan. Uhl-Bien (2016) memperkenalkan perspektif *relational leadership* yang memandang pola kepemimpinan sebagai hasil interaksi sosial yang terus berkembang.

Beberapa pola dasar kepemimpinan yang umum ditemukan dalam organisasi dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Pola otoriter (*authoritarian leadership*)

Pola ini menempatkan pemimpin sebagai pusat pengambilan keputusan. Kontrol tinggi terhadap anggota organisasi menjadi ciri utama. Efisiensi sering tercapai dalam situasi krisis atau kondisi yang memerlukan keputusan cepat (Yukl, 2020).

2. Pola demokratis (*democratic leadership*)

Pola ini melibatkan partisipasi anggota dalam proses pengambilan keputusan. Komunikasi dua arah menjadi karakteristik utama. Keterlibatan anggota meningkatkan komitmen dan kualitas keputusan (Northouse, 2022).

3. **Pola *laissez-faire leadership***

Pola ini memberikan kebebasan luas kepada anggota dalam menjalankan tugas. Peran pemimpin cenderung minimal. Efektivitas bergantung pada tingkat kompetensi dan kemandirian anggota (Yukl, 2020).

4. **Pola transformasional (*transformational leadership*)**

Pola ini berfokus pada inspirasi, visi, serta perubahan nilai dan perilaku anggota organisasi. Pemimpin mendorong inovasi dan pengembangan individu. Riset menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja dan komitmen organisasi (Banks *et al.* 2016).

5. **Pola transaksional (*transactional leadership*)**

Pola ini menekankan pertukaran antara pemimpin dan anggota melalui sistem penghargaan dan pengendalian. Kejelasan peran dan target menjadi fokus utama. Pola ini efektif dalam menjaga stabilitas operasional (Yukl, 2020).

6. **Pola adaptif (*adaptive leadership*)**

Pola ini menekankan kemampuan menyesuaikan pendekatan kepemimpinan berdasarkan situasi dan perubahan lingkungan. Fleksibilitas dan pembelajaran berkelanjutan menjadi kunci utama (Heifetz *et al.* 2019).

7. **Pola digital (*digital leadership*)**

Pola ini muncul seiring transformasi digital dalam organisasi. Pemimpin memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efektivitas komunikasi, kolaborasi, serta pengambilan keputusan berbasis data (Cortellazzo *et al.* 2019).

Keberagaman pola tersebut menunjukkan tidak adanya satu pola yang bersifat universal. Pemilihan pola kepemimpinan dipe-

ngaruhi oleh konteks organisasi, karakteristik anggota, serta dinamika lingkungan eksternal. Sintesis berbagai pendekatan menegaskan pentingnya fleksibilitas dan kemampuan integratif dalam membangun pola kepemimpinan yang efektif.

E. GAYA DAN TIPE KEPEMIMPINAN

Gaya dan tipe kepemimpinan merupakan aspek fundamental dalam kajian kepemimpinan yang menggambarkan pola perilaku, pendekatan, serta cara seorang pemimpin memengaruhi anggota organisasi. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan bagaimana pemimpin berinteraksi, berkomunikasi, serta mengambil keputusan. Tipe kepemimpinan merepresentasikan karakteristik dominan yang melekat pada diri pemimpin dalam menjalankan perannya. Kedua konsep ini memberikan kerangka analitis untuk memahami variasi efektivitas kepemimpinan dalam berbagai konteks organisasi (Northouse, 2022).

Pendekatan modern menempatkan gaya kepemimpinan sebagai variabel situasional yang fleksibel. Pemimpin tidak lagi dipandang efektif apabila hanya mengandalkan satu gaya tertentu. Adaptasi terhadap kondisi organisasi, karakteristik bawahan, serta dinamika lingkungan menjadi faktor penentu keberhasilan kepemimpinan. Perspektif ini sejalan dengan perkembangan teori kontingensi yang menekankan kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan situasi yang dihadapi (Yukl, 2020).

Gaya kepemimpinan dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa bentuk utama sebagai berikut:

1. Gaya otoriter (*authoritarian leadership*)

Pemimpin mengambil keputusan secara terpusat dan memberikan instruksi yang harus diikuti oleh anggota. Gaya

ini efektif dalam situasi darurat atau ketika diperlukan kecepatan pengambilan keputusan.

2. **Gaya demokratis (*democratic leadership*)**

Pemimpin melibatkan anggota dalam proses pengambilan keputusan. Partisipasi aktif meningkatkan komitmen dan kualitas keputusan.

3. **Gaya laissez-faire (*laissez-faire leadership*)**

Pemimpin memberikan kebebasan luas kepada anggota untuk mengatur pekerjaan. Gaya ini sesuai bagi tim dengan tingkat kompetensi tinggi.

4. **Gaya transformasional (*transformational leadership*)**

Pemimpin menginspirasi dan memotivasi anggota melalui visi, nilai, serta perubahan positif. Fokus utama terletak pada pengembangan individu dan inovasi organisasi.

5. **Gaya transaksional (*transactional leadership*)**

Pemimpin menekankan hubungan berbasis pertukaran antara kinerja dan penghargaan. Sistem insentif dan kontrol menjadi instrumen utama dalam mengelola kinerja.

6. **Gaya situasional (*situational leadership*)**

Pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat kesiapan dan kompetensi anggota tim.

Tipe kepemimpinan menggambarkan orientasi dan karakteristik dominan pemimpin dalam menjalankan peran. Tipe kepemimpinan sering kali dipengaruhi oleh nilai, pengalaman, serta kepribadian individu. Beberapa tipe kepemimpinan yang umum ditemukan dalam organisasi meliputi:

1. Tipe karismatik (*charismatic leadership*)

Pemimpin memiliki daya tarik personal yang kuat dan mampu memengaruhi emosi serta komitmen anggota.

2. Tipe visioner (*visionary leadership*)

Pemimpin memiliki kemampuan merumuskan arah masa depan organisasi secara jelas dan inspiratif.

3. Tipe birokratis (*bureaucratic leadership*)

Pemimpin berorientasi pada aturan, prosedur, serta struktur formal organisasi.

4. Tipe partisipatif (*participative leadership*)

Pemimpin mendorong keterlibatan anggota dalam setiap proses organisasi.

5. Tipe pelayan (*servant leadership*)

Pemimpin menempatkan kepentingan anggota sebagai prioritas utama dan berfokus pada pengembangan individu.

Perkembangan lingkungan bisnis yang dinamis, digitalisasi, serta integrasi teknologi seperti *Artificial Intelligence* memperluas kompleksitas penerapan gaya kepemimpinan. Pemimpin dituntut untuk menggabungkan berbagai gaya secara adaptif sesuai kebutuhan organisasi. Gaya transformasional dan kolaboratif semakin relevan dalam menghadapi perubahan cepat dan tuntutan inovasi (Avolio, 2021).

Efektivitas gaya dan tipe kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari konteks organisasi. Faktor budaya, struktur, serta karakteristik sumber daya manusia memengaruhi keberhasilan penerapan gaya tertentu. Gaya demokratis cenderung efektif

dalam organisasi berbasis pengetahuan. Gaya otoriter lebih sesuai pada situasi krisis atau organisasi dengan struktur hierarkis yang kuat (Goleman, 2019).

Pemimpin yang efektif menunjukkan kemampuan integratif dalam mengelola berbagai gaya kepemimpinan. Kemampuan membaca situasi, memahami kebutuhan anggota, serta menyesuaikan pendekatan menjadi kompetensi utama. Pendekatan ini memungkinkan pemimpin menciptakan keseimbangan antara pencapaian kinerja dan pengembangan sumber daya manusia.

Sintesis berbagai perspektif menunjukkan gaya dan tipe kepemimpinan merupakan instrumen strategis dalam mengelola organisasi. Pemahaman mendalam terhadap variasi gaya serta kemampuan adaptasi menjadi kunci dalam menghadapi tantangan organisasi modern, termasuk transformasi digital dan integrasi teknologi berbasis *Artificial Intelligence*. Pendekatan kepemimpinan yang fleksibel dan kontekstual akan meningkatkan efektivitas organisasi serta keberlanjutan kinerja.

F. RANGKUMAN

Konsep kepemimpinan menggambarkan kemampuan individu dalam memengaruhi, mengarahkan, serta mengoordinasikan anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Peran pemimpin mencakup penetapan visi, pengambilan keputusan, pengelolaan sumber daya, serta pembinaan hubungan kerja yang efektif. Fungsi kepemimpinan tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, melainkan juga pada pembangunan komitmen dan motivasi anggota organisasi. Pemimpin menjadi penggerak utama yang memastikan keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi.

Pola dasar kepemimpinan menunjukkan variasi pendekatan dalam mengelola organisasi, terutama dalam keseimbangan antara orientasi tugas dan orientasi hubungan. Pola ini mencerminkan cara pemimpin mengarahkan pekerjaan sekaligus membangun interaksi sosial yang sehat dalam tim. Perkembangan organisasi modern mendorong pergeseran dari pendekatan hierarkis menuju pendekatan yang lebih partisipatif dan adaptif. Kemampuan menyesuaikan pola kepemimpinan dengan situasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Gaya dan tipe kepemimpinan menggambarkan perilaku serta karakteristik dominan pemimpin dalam menjalankan perannya. Gaya kepemimpinan mencakup pendekatan seperti otoriter, demokratis, transformasional, dan situasional, sedangkan tipe kepemimpinan mencerminkan orientasi seperti karismatik, visioner, birokratis, dan partisipatif. Efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengombinasikan berbagai gaya secara fleksibel sesuai konteks organisasi. Pendekatan yang adaptif memungkinkan organisasi menghadapi perubahan lingkungan serta mencapai kinerja yang berkelanjutan.

G. SOAL STUDI KASUS

Kasus 1: Perbedaan Gaya Kepemimpinan dalam Perusahaan Startup

Sebuah perusahaan startup digital mengalami pertumbuhan pesat. CEO menerapkan gaya *transformational leadership* dengan mendorong inovasi dan kebebasan berpendapat. Manajer operasional justru menggunakan gaya *authoritarian leadership* dengan kontrol ketat terhadap prosedur kerja. Perbedaan pendekatan ini menimbulkan kebingungan di kalangan karyawan, terutama dalam pengambilan keputusan harian.

Pertanyaan:

1. Jelaskan perbedaan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh CEO dan manajer operasional.
2. Apa dampak perbedaan gaya tersebut terhadap kinerja dan koordinasi tim?
3. Gaya kepemimpinan apa yang paling tepat diterapkan dalam konteks startup tersebut? Jelaskan alasan Anda.

Kasus 2: Ketidakefektifan Peran Pemimpin dalam Organisasi Publik

Sebuah instansi pemerintah memiliki pemimpin yang sangat berorientasi pada aturan (*bureaucratic leadership*). Seluruh keputusan harus melalui prosedur formal yang panjang. Pegawai merasa kurang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dan menjadi kurang termotivasi. Kinerja organisasi menunjukkan penurunan dalam hal inovasi dan pelayanan publik.

Pertanyaan:

1. Identifikasi tipe kepemimpinan yang dominan dalam kasus tersebut.
2. Mengapa tipe kepemimpinan tersebut kurang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi modern?
3. Peran dan fungsi pemimpin apa yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan kinerja organisasi?

Kasus 3: Dinamika Tim dalam Proyek Multinasional

Sebuah perusahaan multinasional membentuk tim lintas negara untuk mengembangkan produk baru. Anggota tim berasal dari berbagai latar belakang budaya dan memiliki cara kerja yang berbeda. Pemimpin tim mencoba menerapkan gaya *democratic leadership*, tetapi proses pengambilan keputusan menjadi lambat

karena terlalu banyak pendapat yang harus dipertimbangkan. Konflik mulai muncul akibat perbedaan persepsi dan komunikasi.

Pertanyaan:

1. Jelaskan bagaimana dinamika kelompok memengaruhi efektivitas tim dalam kasus tersebut.
2. Apa kelebihan dan kelemahan gaya *democratic leadership* dalam konteks tim multinasional?
3. Strategi apa yang dapat dilakukan pemimpin untuk meningkatkan efektivitas tim tanpa mengurangi partisipasi anggota?

BAB 2

INTISARI TEORI KEPEMIMPINAN

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan perkembangan dan perubahan paradigma dalam evolusi teori kepemimpinan dari masa ke masa.
2. Memahami konsep dasar *The Great Man Theory* serta pandangannya mengenai asal-usul kemampuan memimpin.
3. Mengidentifikasi berbagai sifat dan karakteristik individu yang dianggap menunjang keberhasilan kepemimpinan menurut *Trait Theory*.
4. Menganalisis kelebihan dan keterbatasan pendekatan sifat dalam menjelaskan efektivitas kepemimpinan.
5. Menjelaskan fokus utama *Behavioral Theory* yang menekankan pada tindakan dan perilaku pemimpin, bukan hanya ciri-ciri pribadi.
6. Menguraikan berbagai jenis perilaku dan gaya kepemimpinan yang dikemukakan dalam teori perilaku.
7. Membedakan karakteristik serta implikasi praktis antara teori sifat dan teori perilaku dalam konteks organisasi.
8. Mengevaluasi relevansi dan penerapan teori-teori awal kepemimpinan dalam situasi manajemen saat ini.

B. EVOLUSI TEORI KEPEMIMPINAN

Evolusi teori kepemimpinan menunjukkan perkembangan pemikiran dari pendekatan berbasis individu menuju perspektif yang lebih kompleks, kontekstual, dan relasional. Kajian awal menempatkan kepemimpinan sebagai atribut bawaan yang melekat pada individu tertentu. Perkembangan selanjutnya mengarah pada pemahaman kepemimpinan sebagai proses yang dapat dipelajari, dikembangkan, serta dipengaruhi oleh lingkungan organisasi. Northouse (2022) menggambarkan evolusi ini sebagai pergeseran dari fokus pada siapa pemimpin menuju bagaimana kepemimpinan dijalankan.

Periode awal perkembangan teori kepemimpinan didominasi oleh pendekatan sifat (*trait-based approach*). Pendekatan ini berupaya mengidentifikasi karakteristik personal yang membedakan pemimpin dari non-pemimpin. Penelitian modern menunjukkan sifat seperti kepercayaan diri, integritas, serta kecerdasan memiliki hubungan dengan efektivitas kepemimpinan, meskipun tidak bersifat deterministik (Antonakis *et al.* 2016). Perkembangan ini mendorong munculnya pendekatan perilaku (*behavioral approach*) yang menitikberatkan pada tindakan nyata pemimpin dalam mengelola tugas dan hubungan.

Pendekatan situasional dan kontingensi memperluas cakupan teori kepemimpinan dengan mempertimbangkan faktor lingkungan. Yukl (2020) menjelaskan efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesesuaian antara gaya pemimpin dan kondisi organisasi. Perspektif ini memperkenalkan variabel seperti struktur tugas, hubungan pemimpin-anggota, serta tingkat kekua-

saan sebagai determinan penting dalam keberhasilan kepemimpinan.

Perkembangan teori kepemimpinan modern menunjukkan pergeseran menuju pendekatan yang lebih integratif dan transformasional. Teori seperti *transformational leadership*, *servant leadership*, dan *authentic leadership* menekankan nilai, etika, serta hubungan interpersonal dalam organisasi. Hoch *et al.* (2018) menunjukkan pendekatan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan komitmen organisasi. Eva *et al.* (2019) menambahkan pentingnya dimensi pelayanan dalam membangun hubungan kerja yang berkelanjutan.

Era digital dan globalisasi mempercepat evolusi teori kepemimpinan menuju pendekatan berbasis teknologi dan inovasi. Cortellazzo *et al.* (2019) mengemukakan konsep *digital leadership* yang menekankan kemampuan adaptasi terhadap teknologi serta pengambilan keputusan berbasis data. Day *et al.* (2021) mengaitkan evolusi ini dengan kebutuhan pengembangan kapasitas kepemimpinan yang berkelanjutan dalam menghadapi kompleksitas organisasi modern.

Secara ringkas, evolusi teori kepemimpinan dapat dipahami melalui beberapa tahapan utama sebagai berikut:

1. Pendekatan sifat (*trait-based approach*) yang menekankan karakteristik individu.
2. Pendekatan perilaku (*behavioral approach*) yang berfokus pada tindakan pemimpin.
3. Pendekatan situasional dan kontingensi yang mempertimbangkan faktor lingkungan.

4. Pendekatan transformasional dan relasional yang menekankan nilai dan hubungan sosial.
5. Pendekatan digital dan adaptif yang mengintegrasikan teknologi dan inovasi.

Perkembangan tersebut menunjukkan kepemimpinan sebagai konsep yang terus berevolusi mengikuti dinamika lingkungan organisasi. Pemahaman terhadap evolusi teori kepemimpinan memberikan dasar konseptual yang kuat dalam mengembangkan praktik kepemimpinan yang relevan, adaptif, serta berorientasi masa depan.

C. THE GREAT MAN THEORY

The Great Man Theory merupakan salah satu teori kepemimpinan paling awal yang menempatkan kepemimpinan sebagai kualitas bawaan yang dimiliki individu tertentu. Perspektif ini berkembang pada abad ke-19 melalui pemikiran tokoh seperti Thomas Carlyle yang memandang sejarah sebagai hasil tindakan individu luar biasa. Pemimpin dipersepsikan sebagai figur heroik dengan kemampuan alami yang membedakan dari individu lain. Northouse (2022) menjelaskan teori ini berfokus pada asumsi bahwa pemimpin dilahirkan, bukan dibentuk melalui proses pembelajaran.

Pendekatan ini menekankan dominasi faktor personal dalam menentukan efektivitas kepemimpinan. Karakteristik seperti keberanian, kecerdasan, kharisma, serta determinasi dianggap sebagai atribut utama yang melekat secara inheren. Antonakis *et al.* (2016) mengaitkan konsep karisma dalam teori ini sebagai kemampuan individu dalam memengaruhi persepsi dan emosi

pengikut. Perspektif ini membentuk dasar bagi perkembangan teori sifat (*trait theory*) yang muncul pada periode selanjutnya.

Konteks historis memainkan peran penting dalam kemunculan *The Great Man Theory*. Era tersebut ditandai oleh dominasi struktur sosial patriarkal yang menganggap kepemimpinan sebagai domain laki-laki. Pandangan ini menghasilkan bias gender yang kuat dalam konsepsi awal kepemimpinan. Day *et al.* (2021) mencatat perkembangan teori kepemimpinan modern telah menggeser paradigma tersebut menuju pendekatan yang lebih inklusif dan berbasis kompetensi.

Sejumlah karakteristik utama *The Great Man Theory* dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan dipandang sebagai bakat alami (*innate ability*) yang tidak dapat diajarkan.
2. Fokus utama terletak pada individu pemimpin, bukan pada konteks atau pengikut.
3. Pemimpin dianggap memiliki kualitas luar biasa yang membedakan dari mayoritas individu.
4. Lingkungan organisasi memiliki pengaruh terbatas dalam menentukan efektivitas kepemimpinan.
5. Kepemimpinan diasosiasikan dengan figur heroik dan karismatik.

Perkembangan literatur kepemimpinan modern menunjukkan berbagai kritik terhadap teori ini. Yukl (2020) menyatakan pendekatan tersebut terlalu menyederhanakan kompleksitas kepemimpinan dengan mengabaikan faktor

situasional dan interaksi sosial. Uhl-Bien (2016) melalui perspektif *relational leadership* menekankan pentingnya hubungan dan proses sosial dalam membentuk kepemimpinan. Kritik lain mengarah pada keterbatasan empiris dalam membuktikan bahwa kepemimpinan sepenuhnya ditentukan oleh faktor bawaan.

Meskipun memiliki keterbatasan, *The Great Man Theory* tetap memiliki kontribusi penting dalam sejarah perkembangan ilmu kepemimpinan. Teori ini memberikan fondasi awal dalam memahami peran individu dalam memengaruhi organisasi dan masyarakat. Relevansi konsep ini terlihat dalam konteks tertentu seperti kepemimpinan krisis yang membutuhkan figur dengan karakter kuat dan kemampuan pengambilan keputusan cepat. Integrasi pemahaman klasik dan pendekatan modern memberikan perspektif yang lebih komprehensif dalam mengkaji kepemimpinan kontemporer.

D. TRAIT THEORY (TEORI SIFAT)

Trait Theory merupakan pengembangan konseptual dari pemikiran awal kepemimpinan yang berfokus pada karakteristik individu. Pendekatan ini berupaya mengidentifikasi sifat-sifat tertentu yang membedakan pemimpin efektif dari non-pemimpin. Northouse (2022) menjelaskan *trait theory* sebagai pendekatan yang menekankan atribut personal seperti kepribadian, kemampuan kognitif, serta nilai-nilai individu dalam menentukan keberhasilan kepemimpinan.

Kajian empiris modern menunjukkan kepemimpinan berkaitan dengan kombinasi berbagai sifat yang saling melengkapi. Antonakis *et al.* (2016) menegaskan pentingnya karisma sebagai salah satu sifat yang dapat memengaruhi persepsi

pengikut. Penelitian lain mengaitkan kecerdasan emosional (*emotional intelligence*), kepercayaan diri, serta integritas dengan efektivitas kepemimpinan. Judge *et al.* (2017) melalui pendekatan meta-analitik menemukan hubungan signifikan antara dimensi kepribadian *Big Five* dengan kepemimpinan.

Pendekatan ini menempatkan individu sebagai pusat analisis dalam kepemimpinan. Fokus utama terletak pada identifikasi atribut yang relatif stabil sepanjang waktu. Yukl (2020) menyatakan sifat-sifat tersebut mencakup kemampuan kognitif, motivasi berprestasi, stabilitas emosi, serta orientasi sosial. Perkembangan literatur menunjukkan sifat kepemimpinan tidak bersifat tunggal, melainkan kombinasi yang membentuk profil kepemimpinan yang unik.

Beberapa karakteristik utama dalam *Trait Theory* dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Kecerdasan (*intelligence*)

Kemampuan analitis dan pemecahan masalah menjadi faktor penting dalam pengambilan keputusan strategis.

2. Kepercayaan diri (*self-confidence*)

Keyakinan terhadap kemampuan diri mendukung keberanian dalam mengambil keputusan serta menghadapi risiko.

3. Integritas (*integrity*)

Konsistensi antara nilai dan tindakan membangun kepercayaan anggota organisasi.

4. Motivasi berprestasi (*achievement motivation*)

Dorongan internal untuk mencapai hasil yang tinggi mendorong kinerja organisasi.

5. Kecerdasan emosional (*emotional intelligence*)

Kemampuan memahami dan mengelola emosi diri serta orang lain meningkatkan efektivitas hubungan interpersonal.

6. Sosiabilitas (*sociability*)

Kemampuan berinteraksi dan membangun jaringan sosial mendukung kolaborasi dalam organisasi.

Perkembangan penelitian menunjukkan *trait theory* mengalami penyempurnaan melalui integrasi dengan pendekatan lain. Day *et al.* (2021) menekankan pentingnya mengaitkan sifat individu dengan proses pengembangan kepemimpinan. Perspektif ini memperluas pemahaman dari sifat bawaan menuju kemampuan yang dapat dikembangkan melalui pengalaman dan pembelajaran.

Kritik terhadap *trait theory* mengarah pada keterbatasan dalam menjelaskan pengaruh konteks situasional. Yukl (2020) menyatakan efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh sifat individu, melainkan juga interaksi dengan lingkungan organisasi. Uhl-Bien (2016) melalui pendekatan *relational leadership* menekankan pentingnya hubungan sosial dalam membentuk kepemimpinan yang efektif.

Meskipun demikian, *trait theory* tetap memiliki kontribusi penting dalam pengembangan kepemimpinan modern. Pendekatan ini memberikan dasar dalam proses seleksi, pengembangan,

serta evaluasi pemimpin. Integrasi antara sifat individu dan faktor kontekstual menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kepemimpinan dalam organisasi kontemporer.

E. BEHAVIORAL THEORY (TEORI PERILAKU)

Behavioral Theory menandai pergeseran penting dalam studi kepemimpinan dari fokus pada sifat bawaan menuju pengamatan terhadap perilaku nyata pemimpin. Pendekatan ini menempatkan tindakan sebagai unit analisis utama dalam memahami efektivitas kepemimpinan. Northouse (2022) menjelaskan teori perilaku sebagai upaya sistematis untuk mengidentifikasi pola tindakan pemimpin dalam mengarahkan tugas dan membangun hubungan kerja.

Riset awal yang menjadi fondasi *behavioral theory* berasal dari studi *Ohio State* dan *University of Michigan*. Penelitian tersebut mengelompokkan perilaku kepemimpinan ke dalam dua dimensi utama, yaitu orientasi tugas (*task-oriented behavior*) dan orientasi hubungan (*relationship-oriented behavior*). Yukl (2020) menjelaskan orientasi tugas berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, serta pengawasan pekerjaan. Orientasi hubungan berfokus pada dukungan, komunikasi, serta pengembangan kepercayaan dalam tim.

Perkembangan literatur modern menunjukkan relevansi kedua dimensi tersebut dalam berbagai konteks organisasi. Judge *et al.* (2017) menemukan hubungan signifikan antara perilaku kepemimpinan dan kinerja kelompok. Day *et al.* (2021) mengaitkan efektivitas perilaku kepemimpinan dengan kemampuan menciptakan *direction*, *alignment*, dan *commitment*. Perspektif ini

memperkuat peran perilaku sebagai determinan utama dalam keberhasilan kepemimpinan.

Beberapa pola perilaku kepemimpinan yang sering diidentifikasi dalam *behavioral theory* dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Perilaku direktif (*directive behavior*)

Pemimpin memberikan instruksi yang jelas terkait tugas, standar kerja, serta prosedur pelaksanaan.

2. Perilaku suportif (*supportive behavior*)

Pemimpin menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan individu, menciptakan suasana kerja yang kondusif.

3. Perilaku partisipatif (*participative behavior*)

Pemimpin melibatkan anggota dalam proses pengambilan keputusan untuk meningkatkan komitmen.

4. Perilaku berorientasi prestasi (*achievement-oriented behavior*)

Pemimpin menetapkan target tinggi serta mendorong anggota mencapai kinerja optimal.

Pendekatan ini memberikan kontribusi penting dalam pengembangan praktik kepemimpinan. Fokus pada perilaku membuka peluang bagi pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan pengalaman. Pemimpin dapat mempelajari pola perilaku yang efektif sesuai kebutuhan organisasi. Day *et al.* (2021) menekankan pentingnya *leadership development* dalam membentuk perilaku kepemimpinan yang adaptif.

Kritik terhadap *behavioral theory* mengarah pada keterbatasan dalam mempertimbangkan faktor situasional. Yukl (2020) menyatakan efektivitas perilaku kepemimpinan bergantung pada konteks organisasi dan karakteristik anggota. Uhl-Bien (2016) melalui perspektif *relational leadership* menambahkan pentingnya interaksi sosial dalam membentuk dinamika kepemimpinan.

Integrasi antara pendekatan perilaku dan perspektif kontemporer menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kepemimpinan. Pendekatan ini tetap relevan dalam organisasi modern karena memberikan dasar praktis dalam mengembangkan kemampuan kepemimpinan yang efektif, adaptif, serta berorientasi pada hasil.

F. RANGKUMAN

Kepemimpinan dalam organisasi dipahami sebagai proses memengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama secara efektif. Konsep ini menempatkan pemimpin sebagai pengarah, penggerak, serta pengambil keputusan yang berperan dalam mengintegrasikan sumber daya organisasi. Peran dan fungsi pemimpin mencakup penetapan visi, pengorganisasian kerja, pemberian motivasi, serta pengendalian kinerja. Pola dasar kepemimpinan menunjukkan adanya variasi pendekatan yang digunakan pemimpin dalam mengelola organisasi, mulai dari pendekatan yang berorientasi tugas hingga pendekatan yang berorientasi hubungan.

Gaya kepemimpinan menggambarkan cara pemimpin berinteraksi dan memengaruhi anggota organisasi. Variasi gaya seperti *authoritarian leadership*, *democratic leadership*, *laissez-faire*

leadership, transformational leadership, dan transactional leadership menunjukkan adanya perbedaan dalam pengambilan keputusan, tingkat partisipasi, serta pola komunikasi. Tipe kepemimpinan mencerminkan karakteristik dominan pemimpin seperti karismatik, visioner, birokratis, partisipatif, dan pelayan. Setiap gaya dan tipe memiliki keunggulan dan keterbatasan yang bergantung pada situasi organisasi dan karakteristik anggota.

Efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya dan pendekatan dengan kondisi yang dihadapi. Lingkungan organisasi yang dinamis, perkembangan teknologi, serta kompleksitas tantangan menuntut pemimpin bersifat adaptif dan fleksibel. Integrasi berbagai gaya kepemimpinan memungkinkan terciptanya keseimbangan antara pencapaian kinerja dan pengembangan sumber daya manusia. Pemahaman terhadap konsep, peran, pola, serta gaya kepemimpinan menjadi dasar penting dalam membangun organisasi yang produktif, inovatif, dan berkelanjutan.

G. SOAL STUDI KASUS

Kasus 1: Ketidaksinkronan Konsep Tim dan Peran Pemimpin

Sebuah perusahaan jasa membentuk tim baru untuk meningkatkan kualitas layanan pelanggan. Tim terdiri atas individu dengan latar belakang berbeda, tetapi tidak memiliki kejelasan tujuan bersama. Pemimpin tim belum menetapkan pembagian peran secara jelas dan jarang melakukan koordinasi. Akibatnya, pekerjaan sering tumpang tindih dan kinerja tim tidak optimal.

Pertanyaan:

1. Jelaskan permasalahan utama tim berdasarkan konsep tim dalam organisasi.
2. Bagaimana peran pemimpin dalam *team building* seharusnya dilakukan pada kasus tersebut?
3. Apa dampak kurangnya kejelasan tujuan dan peran terhadap efektivitas tim?

Kasus 2: Dinamika Kelompok dan Komunikasi dalam Tim Proyek

Sebuah tim proyek di perusahaan konstruksi mengalami keterlambatan penyelesaian pekerjaan. Anggota tim memiliki kompetensi tinggi, tetapi koordinasi tidak berjalan efektif. Beberapa anggota dominan dalam diskusi, sementara anggota lain pasif. Komunikasi sering tidak jelas dan menyebabkan kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Kepercayaan antaranggota mulai menurun.

Pertanyaan:

1. Analisis dinamika kelompok yang terjadi dalam tim tersebut.
2. Bagaimana komunikasi yang tidak efektif memengaruhi kinerja tim?
3. Apa langkah yang dapat dilakukan pemimpin untuk meningkatkan komunikasi dan kepercayaan dalam tim?

Kasus 3: Konflik dan Gaya Kepemimpinan dalam Tim Lintas Fungsi

Sebuah organisasi membentuk tim lintas fungsi untuk mengembangkan produk baru. Perbedaan kepentingan antarbagian memunculkan konflik terkait prioritas kerja dan penggunaan sumber daya. Pemimpin tim cenderung menggunakan pendekatan otoriter dalam menyelesaikan konflik, sehingga beberapa anggota merasa tidak dihargai. Partisipasi tim menurun dan inovasi terhambat.

Pertanyaan:

1. Identifikasi jenis konflik yang terjadi dalam tim tersebut.
2. Mengapa gaya kepemimpinan otoriter kurang efektif dalam situasi tersebut?
3. Strategi apa yang sebaiknya diterapkan pemimpin untuk menyelesaikan konflik dan meningkatkan kolaborasi tim?

BAB 3

PEMIMPIN DAN KREATIVITAS

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dasar kreativitas dan kaitannya dengan proses kepemimpinan dalam organisasi.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi munculnya kreativitas di lingkungan kerja.
3. Menganalisis peran strategis pemimpin sebagai katalisator dalam mendorong dan mengelola inovasi.
4. Memahami karakteristik dan dimensi *Creative Leadership* serta penerapannya dalam organisasi.
5. Membedakan antara konsep kreativitas sebagai penciptaan ide dan inovasi sebagai implementasi nyata.
6. Merumuskan strategi dan langkah konkret untuk membangun budaya organisasi yang suportif terhadap inovasi.
7. Mengidentifikasi berbagai hambatan yang sering muncul dan cara mengatasinya agar kreativitas tetap berkembang.
8. Mengevaluasi praktik kepemimpinan kreatif dalam menciptakan nilai tambah dan keunggulan kompetitif organisasi.

B. KONSEP KREATIVITAS DALAM KEPEMIMPINAN

Kreativitas dalam kepemimpinan merepresentasikan kemampuan pemimpin dalam menghasilkan ide baru, solusi inovatif, serta pendekatan alternatif dalam menghadapi tantangan organisasi. Konsep ini berkembang sebagai respons terhadap dinamika lingkungan bisnis yang menuntut adaptasi cepat dan keunggulan kompetitif berbasis inovasi. Amabile dan Pratt (2016) mendefinisikan kreativitas sebagai produksi ide yang baru (*novel*) dan bermanfaat (*useful*) dalam konteks tertentu. Perspektif ini menempatkan kreativitas sebagai kompetensi strategis dalam kepemimpinan modern.

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam membentuk dan memfasilitasi kreativitas individu maupun tim. Pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pengarah, melainkan juga sebagai katalisator dalam menciptakan lingkungan yang mendukung eksplorasi ide. Anderson *et al.* (2019) menekankan hubungan erat antara kepemimpinan dan inovasi melalui pengelolaan proses kreatif di organisasi. Kreativitas dalam kepemimpinan mencakup kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, pengalaman, serta perspektif yang beragam dalam menghasilkan solusi yang efektif.

Pendekatan kontemporer mengaitkan kreativitas dengan dimensi psikologis dan sosial dalam organisasi. *Componential theory of creativity* menjelaskan kreativitas dipengaruhi oleh keahlian, keterampilan berpikir kreatif, serta motivasi intrinsik (Amabile & Pratt, 2016). Peran pemimpin terlihat dalam membangun motivasi intrinsik melalui dukungan, pengakuan, serta pemberdayaan anggota organisasi. Day *et al.* (2021) menambahkan pentingnya pengembangan kapasitas kepemim-

pinan dalam menciptakan *direction*, *alignment*, dan *commitment* yang mendukung inovasi.

Kreativitas dalam kepemimpinan dapat diidentifikasi melalui beberapa karakteristik utama sebagai berikut:

1. Kemampuan berpikir divergen (*divergent thinking*)

Pemimpin mampu menghasilkan berbagai alternatif solusi dalam menghadapi permasalahan organisasi.

2. Orientasi pada inovasi (*innovation orientation*)

Pemimpin mendorong penciptaan ide baru yang memberikan nilai tambah bagi organisasi.

3. Toleransi terhadap risiko (*risk tolerance*)

Pemimpin bersedia menghadapi ketidakpastian dalam proses eksplorasi ide.

4. Keterbukaan terhadap pengalaman (*openness to experience*)

Pemimpin menerima perspektif baru serta mendorong pembelajaran berkelanjutan.

5. Kemampuan kolaboratif (*collaborative capability*) Pemimpin membangun kerja sama dalam tim untuk mengembangkan ide secara kolektif.

Perkembangan teknologi digital memperluas dimensi kreativitas dalam kepemimpinan. Pemimpin memanfaatkan teknologi untuk mempercepat proses inovasi serta meningkatkan kolaborasi lintas fungsi. Cortellazzo *et al.* (2019) menjelaskan integrasi teknologi dalam kepemimpinan memungkinkan

eksplorasi ide secara lebih luas dan efisien. Lingkungan kerja digital juga mendukung pertukaran pengetahuan yang menjadi dasar kreativitas organisasi.

Kreativitas dalam kepemimpinan tidak terlepas dari konteks organisasi dan budaya kerja. Lingkungan yang mendukung kebebasan berekspresi, komunikasi terbuka, serta penghargaan terhadap ide baru akan meningkatkan potensi kreativitas. Anderson *et al.* (2019) menegaskan pentingnya iklim inovatif dalam mendorong kinerja kreatif individu dan tim. Pemimpin berperan dalam menciptakan kondisi tersebut melalui kebijakan dan praktik manajerial yang inklusif.

Sintesis berbagai perspektif menunjukkan kreativitas dalam kepemimpinan sebagai proses multidimensional yang melibatkan aspek kognitif, emosional, dan sosial. Pemahaman terhadap konsep ini menjadi dasar dalam mengembangkan kepemimpinan yang adaptif, inovatif, serta relevan dengan tuntutan organisasi modern.

C. PERAN PEMIMPIN DALAM MENDORONG INOVASI

Peran pemimpin dalam mendorong inovasi menjadi faktor kunci dalam keberhasilan organisasi menghadapi persaingan dan perubahan lingkungan. Inovasi dipahami sebagai implementasi ide baru yang memberikan nilai tambah bagi organisasi. Anderson *et al.* (2019) menegaskan inovasi mencakup proses penciptaan, pengembangan, serta penerapan ide dalam konteks kerja. Kepemimpinan memiliki kontribusi strategis dalam mengarahkan proses tersebut melalui visi, kebijakan, serta praktik manajerial.

Pemimpin berfungsi sebagai penggerak utama dalam membangun iklim inovatif. Lingkungan kerja yang mendukung eksperimen, toleransi terhadap kesalahan, serta penghargaan terhadap ide baru akan meningkatkan kinerja inovatif. Amabile dan Pratt (2016) menjelaskan motivasi intrinsik menjadi faktor penting dalam mendorong kreativitas dan inovasi. Pemimpin berperan dalam menciptakan kondisi yang memperkuat motivasi tersebut melalui dukungan, pengakuan, serta pemberdayaan anggota organisasi.

Pendekatan kepemimpinan transformasional menunjukkan hubungan kuat dengan inovasi organisasi. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan visi, serta mendorong perubahan akan meningkatkan keterlibatan anggota dalam proses inovasi. Hoch *et al.* (2018) menunjukkan pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja inovatif. Perspektif ini menempatkan pemimpin sebagai agen perubahan yang mendorong eksplorasi ide baru.

Peran pemimpin dalam inovasi dapat diidentifikasi melalui beberapa fungsi utama sebagai berikut:

1. Pembentuk visi inovasi (*innovation vision builder*)

Pemimpin merumuskan arah strategis yang menekankan pentingnya inovasi sebagai sumber keunggulan kompetitif.

2. Fasilitator kreativitas (*creativity facilitator*)

Pemimpin menyediakan sumber daya, waktu, serta ruang bagi anggota untuk mengembangkan ide baru.

3. Pendorong kolaborasi (*collaboration enabler*)

Pemimpin membangun kerja sama lintas fungsi untuk memperkaya perspektif dalam proses inovasi.

4. Pengelola risiko (*risk manager*)

Pemimpin mengelola ketidakpastian yang muncul dalam proses inovasi melalui pendekatan yang terukur.

5. Penguat budaya inovatif (*innovation culture builder*)

Pemimpin menciptakan nilai dan norma yang mendukung eksperimen serta pembelajaran berkelanjutan.

Perkembangan teknologi digital memperluas peran pemimpin dalam mendorong inovasi. Pemimpin memanfaatkan teknologi untuk mempercepat pertukaran informasi, meningkatkan kolaborasi, serta mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Cortellazzo *et al.* (2019) menjelaskan integrasi teknologi dalam kepemimpinan memperkuat kapasitas inovasi organisasi. Pemimpin yang memiliki literasi digital mampu mengoptimalkan potensi teknologi dalam menciptakan nilai baru.

Faktor organisasi juga memengaruhi efektivitas peran pemimpin dalam inovasi. Struktur yang fleksibel, komunikasi terbuka, serta sistem penghargaan yang mendukung inovasi akan memperkuat hasil yang dicapai. Day *et al.* (2021) menekankan pentingnya keselarasan antara kepemimpinan dan sistem organisasi dalam menciptakan *direction*, *alignment*, dan *commitment*.

Sintesis berbagai perspektif menunjukkan peran pemimpin dalam inovasi tidak terbatas pada pengambilan keputusan. Pemimpin bertindak sebagai pengarah, fasilitator, serta integrator dalam proses inovasi. Pendekatan ini menjadi kunci dalam menghadapi kompleksitas dan dinamika organisasi modern yang menuntut kemampuan adaptasi dan pembaruan berkelanjutan.

D. CREATIVE LEADERSHIP DALAM ORGANISASI

Creative leadership merepresentasikan pendekatan kepemimpinan yang menempatkan kreativitas sebagai inti dalam proses pengambilan keputusan, pemecahan masalah, serta pengembangan organisasi. Konsep ini berkembang seiring meningkatnya kompleksitas lingkungan bisnis yang menuntut inovasi berkelanjutan. Mumford *et al.* (2017) menjelaskan *creative leadership* sebagai kemampuan pemimpin dalam menghasilkan dan mengelola ide baru melalui integrasi pengetahuan, pengalaman, serta interaksi sosial. Perspektif ini menempatkan pemimpin sebagai penggerak utama dalam sistem inovasi organisasi.

Pendekatan *creative leadership* menekankan peran pemimpin dalam menciptakan lingkungan yang mendukung eksplorasi ide dan pembelajaran. Amabile dan Pratt (2016) melalui *componential theory of creativity* menyoroti pentingnya motivasi intrinsik, keahlian, serta keterampilan berpikir kreatif dalam menghasilkan inovasi. Pemimpin berfungsi sebagai fasilitator yang menyediakan sumber daya, membangun kepercayaan, serta mendorong partisipasi aktif anggota organisasi.

Dimensi utama dalam *creative leadership* mencerminkan integrasi antara aspek kognitif, sosial, dan organisasi. Anderson *et*

al. (2019) menegaskan kreativitas organisasi dipengaruhi oleh interaksi antara individu, tim, serta konteks kerja. Pemimpin memainkan peran penting dalam mengoordinasikan ketiga elemen tersebut agar menghasilkan inovasi yang berkelanjutan.

Beberapa karakteristik utama *creative leadership* dalam organisasi dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Kemampuan berpikir inovatif (*innovative thinking*)

Pemimpin mampu menghasilkan ide baru dan solusi alternatif dalam menghadapi tantangan organisasi.

2. Pemberdayaan anggota (*employee empowerment*)

Pemimpin memberikan ruang bagi anggota untuk berkontribusi secara aktif dalam proses kreatif.

3. Pengelolaan pengetahuan (*knowledge integration*)

Pemimpin menggabungkan berbagai sumber pengetahuan untuk menghasilkan inovasi yang bernilai.

4. Toleransi terhadap ketidakpastian (*uncertainty tolerance*)

Pemimpin mampu menghadapi risiko yang melekat dalam proses inovasi.

5. Kolaborasi lintas fungsi (*cross-functional collaboration*)

Pemimpin mendorong kerja sama antar unit untuk memperkaya perspektif dan ide.

Perkembangan teknologi digital memperkuat implementasi *creative leadership* dalam organisasi. Cortellazzo *et al.* (2019)

menjelaskan pemanfaatan teknologi memungkinkan kolaborasi yang lebih luas serta percepatan proses inovasi. Platform digital mendukung pertukaran ide secara real-time serta integrasi pengetahuan dari berbagai sumber. Pemimpin yang adaptif terhadap teknologi memiliki keunggulan dalam mengelola kreativitas organisasi.

Implementasi *creative leadership* juga berkaitan erat dengan budaya organisasi. Lingkungan yang mendukung keterbukaan, eksperimen, serta pembelajaran berkelanjutan akan meningkatkan efektivitas kepemimpinan kreatif. Day *et al.* (2021) menekankan pentingnya keselarasan antara kepemimpinan dan sistem organisasi dalam menciptakan *direction, alignment, dan commitment*. Pemimpin berperan dalam membangun budaya yang mendorong inovasi sebagai nilai utama organisasi.

Sintesis berbagai perspektif menunjukkan *creative leadership* sebagai pendekatan yang relevan dalam menghadapi dinamika organisasi modern. Integrasi antara kreativitas, teknologi, serta kolaborasi menjadi kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pemahaman mendalam terhadap konsep ini memberikan dasar dalam mengembangkan kepemimpinan yang inovatif dan adaptif.

E. STRATEGI MEMBANGUN BUDAYA INOVATIF

Budaya inovatif merupakan sistem nilai, norma, serta praktik organisasi yang mendorong penciptaan dan implementasi ide baru secara berkelanjutan. Budaya ini menjadi fondasi dalam meningkatkan daya saing dan adaptabilitas organisasi. Schein (2017) menjelaskan budaya organisasi terbentuk melalui proses

pembelajaran kolektif yang dipengaruhi oleh kepemimpinan. Peran pemimpin menjadi krusial dalam membentuk lingkungan yang mendukung kreativitas dan inovasi.

Pengembangan budaya inovatif memerlukan pendekatan yang sistematis dan terintegrasi. Amabile dan Pratt (2016) menekankan pentingnya motivasi intrinsik dalam mendorong kreativitas individu. Lingkungan kerja yang memberikan otonomi, pengakuan, serta kesempatan eksplorasi akan meningkatkan keterlibatan anggota dalam proses inovasi. Anderson *et al.* (2019) menambahkan bahwa inovasi organisasi dipengaruhi oleh interaksi antara individu, tim, dan sistem organisasi.

Pemimpin memiliki tanggung jawab dalam menciptakan kondisi yang mendukung terbentuknya budaya inovatif. Day *et al.* (2021) menegaskan pentingnya keselarasan antara *direction*, *alignment*, dan *commitment* dalam membangun organisasi yang inovatif. Kepemimpinan yang efektif mampu mengintegrasikan visi strategis dengan praktik operasional yang mendorong pembaruan berkelanjutan.

Strategi membangun budaya inovatif dalam organisasi dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Menetapkan visi inovasi (*innovation vision*)

Pemimpin merumuskan arah strategis yang menempatkan inovasi sebagai prioritas utama organisasi.

2. Mendorong keterbukaan ide (*openness to ideas*)

Organisasi menciptakan ruang bagi anggota untuk menyampaikan gagasan tanpa hambatan struktural maupun psikologis.

3. Memberikan otonomi kerja (*work autonomy*)

Kebebasan dalam menjalankan tugas meningkatkan kreativitas dan tanggung jawab individu.

4. Mengembangkan sistem penghargaan (*reward system*)

Pengakuan terhadap kontribusi inovatif mendorong partisipasi aktif dalam proses kreatif.

5. Membangun kolaborasi (*collaborative culture*)

Kerja sama lintas fungsi memperkaya perspektif dan meningkatkan kualitas inovasi.

6. Mengelola pembelajaran organisasi (*organizational learning*)

Proses refleksi dan evaluasi menjadi dasar dalam pengembangan ide baru secara berkelanjutan.

7. Memanfaatkan teknologi digital (*digital integration*)

Penggunaan teknologi mempercepat pertukaran informasi dan mendukung kolaborasi inovatif (Cortellazzo *et al.* 2019).

Implementasi strategi tersebut memerlukan dukungan struktur organisasi yang fleksibel serta kepemimpinan yang adaptif. Lingkungan yang terlalu birokratis akan menghambat kreativitas dan inovasi. Anderson *et al.* (2019) menekankan

pentingnya iklim kerja yang mendukung eksperimen dan toleransi terhadap kegagalan sebagai bagian dari proses inovasi.

Budaya inovatif juga berkaitan dengan pengelolaan risiko dalam organisasi. Pemimpin perlu menciptakan keseimbangan antara eksplorasi ide baru dan pengendalian risiko. Amabile dan Pratt (2016) menjelaskan proses inovasi melibatkan ketidakpastian yang memerlukan dukungan organisasi secara berkelanjutan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk terus berkembang tanpa kehilangan stabilitas operasional.

Sintesis berbagai perspektif menunjukkan budaya inovatif tidak terbentuk secara instan. Proses ini memerlukan komitmen jangka panjang, integrasi kebijakan, serta konsistensi dalam praktik kepemimpinan. Pemimpin berperan sebagai pengarah, fasilitator, serta penguat nilai inovasi dalam organisasi. Pendekatan ini menjadi kunci dalam menciptakan organisasi yang adaptif, kreatif, serta berdaya saing tinggi.

F. RANGKUMAN

Konsep tim dalam organisasi merepresentasikan sekelompok individu yang memiliki tujuan bersama, saling bergantung dalam pelaksanaan tugas, serta bertanggung jawab secara kolektif terhadap hasil kerja. Efektivitas tim dipengaruhi oleh kejelasan tujuan, keterampilan komplementer, koordinasi, serta interaksi sosial yang produktif. Perkembangan organisasi modern menunjukkan tim menjadi unit kerja strategis yang tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana tugas, melainkan juga sebagai sumber inovasi dan pembelajaran. Integrasi teknologi digital turut

memperluas bentuk tim, termasuk munculnya tim virtual yang menuntut pola kerja kolaboratif berbasis teknologi.

Peran pemimpin dalam *team building* menjadi faktor kunci dalam membangun tim yang efektif dan adaptif. Pemimpin berfungsi menetapkan tujuan, mengklarifikasi peran, memfasilitasi komunikasi, serta membangun kepercayaan dan kohesi tim. Dinamika kelompok mencerminkan interaksi kompleks antaranggota yang dipengaruhi oleh norma, peran, komunikasi, serta tingkat kohesi. Proses perkembangan kelompok menunjukkan pentingnya tahapan pembentukan tim dalam mencapai kinerja optimal. Pemimpin dituntut mampu memahami dan mengelola dinamika tersebut agar interaksi tim berjalan produktif dan selaras dengan tujuan organisasi.

Komunikasi dan kepercayaan menjadi fondasi utama dalam keberhasilan kerja tim. Komunikasi yang jelas dan terbuka memungkinkan koordinasi efektif serta pengambilan keputusan yang berkualitas. Kepercayaan memperkuat hubungan interpersonal dan meningkatkan komitmen anggota terhadap tim. Keterkaitan antara komunikasi dan kepercayaan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi kolaborasi dan kinerja tinggi. Tantangan dalam era digital menuntut pemimpin mampu mengelola komunikasi virtual serta menjaga kepercayaan dalam tim yang tersebar secara geografis.

G. SOAL STUDI KASUS

Kasus 1: Kegagalan Implementasi Tim Baru

Sebuah perusahaan logistik membentuk tim operasional baru untuk meningkatkan efisiensi distribusi. Tim terdiri atas anggota

dari berbagai divisi. Setelah berjalan dua bulan, kinerja tim tidak menunjukkan peningkatan. Anggota tim bekerja secara individual, tidak ada koordinasi yang jelas, serta sering terjadi kesalahan dalam pengiriman. Pemimpin tim jarang melakukan pengarahan dan tidak menetapkan tujuan bersama secara spesifik.

Pertanyaan:

1. Analisis permasalahan tim berdasarkan konsep tim dalam organisasi.
2. Bagaimana seharusnya peran pemimpin dalam *team building* pada kasus tersebut?
3. Apa dampak kurangnya koordinasi dan tujuan bersama terhadap efektivitas tim?

Kasus 2: Dinamika Kelompok dan Penurunan Kinerja Tim

Sebuah tim riset di perusahaan farmasi terdiri atas anggota dengan keahlian tinggi. Dalam praktiknya, muncul kelompok-kelompok kecil (*subgroups*) yang menyebabkan komunikasi tidak merata. Beberapa anggota merasa tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Norma kelompok tidak terbentuk dengan baik dan terjadi ketidakseimbangan peran. Kinerja tim menurun meskipun sumber daya memadai.

Pertanyaan:

1. Jelaskan faktor dinamika kelompok yang menyebabkan masalah dalam tim tersebut.
2. Bagaimana pengaruh peran dan norma kelompok terhadap kinerja tim?
3. Apa langkah yang dapat dilakukan pemimpin untuk memperbaiki dinamika kelompok?

Kasus 3: Komunikasi, Kepercayaan, dan Konflik dalam Tim Proyek

Sebuah tim proyek IT bekerja secara *remote* dengan anggota dari berbagai daerah. Terjadi miskomunikasi terkait pembagian tugas yang menyebabkan keterlambatan pekerjaan. Beberapa anggota saling menyalahkan dan kepercayaan dalam tim menurun. Konflik mulai berkembang dari konflik tugas menjadi konflik hubungan. Pemimpin belum mengambil tindakan yang jelas untuk menyelesaikan situasi tersebut.

Pertanyaan:

1. Identifikasi jenis konflik yang terjadi dalam tim tersebut.
2. Jelaskan hubungan antara komunikasi dan kepercayaan dalam kasus tersebut.
3. Strategi apa yang sebaiknya dilakukan pemimpin untuk menyelesaikan konflik dan memulihkan kinerja tim?

BAB 4

KEPEMIMPINAN DAN KERJASAMA TIM

A. SASTRA: PENGERTIAN, FUNGSI, DAN KEDUDUKANNYA

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dasar tim dalam organisasi serta perbedaannya dengan kelompok kerja biasa.
2. Menguraikan peran strategis pemimpin dalam proses pembentukan dan pengembangan tim yang solid.
3. Memahami tahapan dan dinamika yang terjadi dalam kelompok serta faktor yang memengaruhi kinerjanya.
4. Menganalisis pentingnya komunikasi efektif sebagai kunci keberhasilan kerja sama tim.
5. Mengidentifikasi jenis-jenis konflik yang mungkin muncul dalam tim dan penyebabnya.
6. Merumuskan strategi dan teknik penyelesaian konflik secara konstruktif dan adil.
7. Menjelaskan bagaimana kepemimpinan dapat memengaruhi kohesi dan produktivitas tim.
8. Mengevaluasi penerapan prinsip kerja sama tim dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif.

B. KONSEP TIM DALAM ORGANISASI

Tim dalam organisasi dipahami sebagai sekelompok individu yang saling bergantung dalam menjalankan tugas, memiliki tujuan bersama, serta berinteraksi secara terkoordinasi untuk mencapai hasil tertentu. Konsep ini berkembang sebagai respons terhadap kompleksitas pekerjaan yang menuntut kolaborasi lintas fungsi dan integrasi berbagai kompetensi. Salas *et al.* (2018) mendefinisikan tim sebagai kumpulan individu dengan keterampilan komplementer yang berkomitmen pada tujuan bersama serta bertanggung jawab secara kolektif terhadap kinerja.

Perspektif modern menempatkan tim sebagai unit kerja strategis dalam organisasi. Kozlowski dan Ilgen (2016) menjelaskan efektivitas tim dipengaruhi oleh interaksi dinamis antara individu, proses kerja, serta konteks organisasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya koordinasi, komunikasi, serta kejelasan peran dalam mencapai kinerja optimal. Tim tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana tugas, melainkan juga sebagai sumber inovasi dan pembelajaran organisasi.

Karakteristik utama tim dalam organisasi mencerminkan integrasi antara tujuan, struktur, dan proses kerja. Beberapa elemen penting dalam konsep tim dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Tujuan bersama (*shared goals*)

Anggota tim memiliki kesamaan arah dalam mencapai target yang telah ditetapkan organisasi.

2. Ketergantungan tugas (*task interdependence*)

Pekerjaan anggota tim saling terkait sehingga memerlukan koordinasi yang efektif.

3. Keterampilan komplementer (*complementary skills*)

Setiap anggota memiliki keahlian yang saling melengkapi untuk mendukung pencapaian tujuan.

4. Akuntabilitas kolektif (*collective accountability*)

Tanggung jawab terhadap hasil kerja dibagi secara bersama dalam tim.

5. Interaksi sosial (*social interaction*)

Komunikasi dan hubungan interpersonal menjadi faktor penting dalam keberhasilan tim.

Perkembangan organisasi modern menunjukkan peningkatan penggunaan tim sebagai mekanisme kerja utama. Mathieu *et al.* (2017) menekankan pentingnya proses tim (*team processes*) seperti koordinasi, komunikasi, serta pengambilan keputusan bersama dalam menentukan efektivitas tim. Dinamika tersebut mencerminkan tim sebagai sistem terbuka yang dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal.

Teknologi digital turut memperluas konsep tim dalam organisasi. Cortellazzo *et al.* (2019) menjelaskan munculnya *virtual teams* yang memungkinkan kolaborasi tanpa batas geografis. Tim virtual memerlukan pendekatan manajerial yang berbeda, terutama dalam membangun komunikasi dan kepercayaan.

Pemanfaatan teknologi menjadi faktor kunci dalam mendukung efektivitas kerja tim di era digital.

Konsep tim juga berkaitan dengan kinerja organisasi secara keseluruhan. Salas *et al.* (2018) menunjukkan tim yang efektif mampu meningkatkan produktivitas, kualitas keputusan, serta inovasi. Integrasi antara kepemimpinan, struktur tim, serta budaya organisasi menjadi determinan utama keberhasilan tim. Pemahaman terhadap konsep tim memberikan dasar dalam mengembangkan kerja sama yang sinergis dan berkelanjutan.

C. PERAN PEMIMPIN DALAM *TEAM BUILDING*

Team building merupakan proses sistematis dalam membentuk, mengembangkan, serta memperkuat efektivitas tim melalui peningkatan kepercayaan, komunikasi, dan koordinasi kerja. Peran pemimpin menjadi determinan utama dalam memastikan proses tersebut berjalan secara optimal. Salas *et al.* (2018) menegaskan keberhasilan tim sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan dalam mengelola interaksi dan dinamika kerja.

Pemimpin berfungsi sebagai arsitek dalam membangun fondasi tim yang solid. Aktivitas ini mencakup penetapan tujuan bersama, pembagian peran, serta penguatan komitmen anggota. Kozlowski dan Ilgen (2016) menjelaskan efektivitas tim bergantung pada keselarasan antara struktur, proses, dan kepemimpinan. Pemimpin yang mampu mengintegrasikan ketiga aspek tersebut akan meningkatkan kinerja tim secara signifikan.

Peran pemimpin dalam *team building* juga mencakup pengembangan hubungan interpersonal yang sehat. Interaksi

yang didasarkan pada kepercayaan dan komunikasi terbuka akan memperkuat kohesi tim. Mathieu *et al.* (2017) menekankan pentingnya proses tim (*team processes*) seperti koordinasi, komunikasi, serta pengambilan keputusan bersama. Pemimpin berperan dalam memfasilitasi proses tersebut melalui pendekatan yang inklusif dan partisipatif.

Beberapa peran utama pemimpin dalam *team building* dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Penetapan tujuan tim (*goal setter*)

Pemimpin menetapkan arah dan target yang jelas sebagai dasar kerja tim.

2. Pengelola peran (*role clarifier*)

Pemimpin memastikan setiap anggota memahami tugas dan tanggung jawab masing-masing.

3. Fasilitator komunikasi (*communication facilitator*)

Pemimpin mendorong pertukaran informasi yang terbuka dan efektif dalam tim.

4. Pembangun kepercayaan (*trust builder*)

Pemimpin menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis bagi anggota tim.

5. Penguat kohesi tim (*team cohesion builder*)

Pemimpin membangun rasa kebersamaan dan identitas kolektif dalam tim.

6. Pengembang kompetensi (*capability developer*)

Pemimpin meningkatkan kemampuan anggota melalui pelatihan dan pembelajaran.

7. Pengelola konflik (*conflict manager*)

Pemimpin mengelola perbedaan pendapat secara konstruktif untuk menjaga stabilitas tim.

Perkembangan teknologi digital memberikan dimensi baru dalam *team building*. Tim virtual memerlukan pendekatan kepemimpinan yang mampu mengatasi keterbatasan interaksi langsung. Cortellazzo *et al.* (2019) menjelaskan pemanfaatan teknologi komunikasi menjadi faktor penting dalam menjaga koordinasi dan keterlibatan anggota tim. Pemimpin perlu memastikan efektivitas komunikasi serta kejelasan peran dalam konteks kerja jarak jauh.

Faktor budaya organisasi juga memengaruhi keberhasilan *team building*. Lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, keterbukaan, serta pembelajaran akan memperkuat dinamika tim. Day *et al.* (2021) menekankan pentingnya *direction*, *alignment*, dan *commitment* dalam membangun tim yang efektif. Pemimpin berperan dalam menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi.

Sintesis berbagai perspektif menunjukkan peran pemimpin dalam *team building* bersifat multidimensional. Pemimpin tidak hanya mengarahkan tugas, melainkan juga membangun hubungan, mengelola dinamika, serta mengembangkan kapasitas tim. Pendekatan ini menjadi kunci dalam menciptakan tim yang adaptif, produktif, serta berdaya saing tinggi.

D. DINAMIKA KELOMPOK (*GROUP DYNAMICS*)

Dinamika kelompok (*group dynamics*) menggambarkan pola interaksi, proses sosial, serta kekuatan yang memengaruhi perilaku individu dalam kelompok. Konsep ini menjadi penting dalam memahami bagaimana tim berfungsi, berkembang, serta mencapai tujuan organisasi. Mathieu *et al.* (2017) menjelaskan dinamika kelompok sebagai proses yang melibatkan koordinasi, komunikasi, serta pengambilan keputusan bersama dalam konteks kerja tim.

Pendekatan modern memandang kelompok sebagai sistem yang dinamis dan adaptif. Kozlowski dan Ilgen (2016) menekankan efektivitas kelompok dipengaruhi oleh interaksi antara individu, tugas, serta lingkungan organisasi. Dinamika kelompok mencerminkan hubungan timbal balik antara anggota yang membentuk pola kerja kolektif. Proses ini tidak bersifat statis, melainkan berkembang seiring waktu dan pengalaman kerja.

Dinamika kelompok dapat dianalisis melalui beberapa dimensi utama yang memengaruhi kinerja tim sebagai berikut:

1. Kohesi kelompok (*group cohesion*)

Tingkat keterikatan emosional dan komitmen anggota terhadap tim. Kohesi yang tinggi meningkatkan kerja sama dan loyalitas.

2. Norma kelompok (*group norms*)

Aturan tidak tertulis yang mengatur perilaku anggota dalam kelompok. Norma memengaruhi pola interaksi dan kinerja tim.

3. Peran dalam kelompok (*group roles*)

Pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas meningkatkan efektivitas kerja tim.

4. Komunikasi kelompok (*group communication*)

Pertukaran informasi yang efektif menjadi dasar koordinasi dan pengambilan keputusan.

5. Kepemimpinan dalam kelompok (*leadership in groups*)

Pemimpin memengaruhi arah, motivasi, serta interaksi anggota kelompok.

6. Konflik kelompok (*group conflict*)

Perbedaan pendapat dapat menjadi sumber inovasi apabila dikelola secara konstruktif.

Perkembangan dinamika kelompok juga berkaitan dengan tahapan pembentukan tim. Model *forming, storming, norming, performing* menjelaskan proses evolusi kelompok dari tahap awal hingga mencapai kinerja optimal. Salas *et al.* (2018) menekankan pentingnya pemahaman terhadap tahapan tersebut dalam meningkatkan efektivitas tim. Setiap tahap memiliki karakteristik yang memerlukan pendekatan kepemimpinan yang berbeda.

Teknologi digital memberikan pengaruh signifikan terhadap dinamika kelompok. Cortellazzo *et al.* (2019) menjelaskan munculnya tim virtual yang mengubah pola interaksi tradisional. Komunikasi berbasis teknologi memerlukan adaptasi dalam membangun kepercayaan serta koordinasi kerja. Pemimpin perlu

memastikan kejelasan komunikasi dan keterlibatan anggota dalam konteks kerja jarak jauh.

Faktor budaya organisasi turut memengaruhi dinamika kelompok. Lingkungan yang mendukung keterbukaan, partisipasi, serta pembelajaran akan meningkatkan kualitas interaksi dalam tim. Day *et al.* (2021) menekankan pentingnya *direction*, *alignment*, dan *commitment* dalam membangun dinamika kelompok yang efektif. Pemimpin berperan dalam menciptakan kondisi yang memungkinkan interaksi produktif dan kolaboratif.

Sintesis berbagai perspektif menunjukkan dinamika kelompok merupakan proses kompleks yang melibatkan interaksi sosial, struktur organisasi, serta konteks lingkungan. Pemahaman mendalam terhadap dinamika ini memberikan dasar dalam mengelola tim secara efektif, meningkatkan kinerja, serta menciptakan organisasi yang adaptif dan inovatif.

E. KOMUNIKASI DAN KONFLIK DALAM TIM

Komunikasi dan konflik dalam tim merupakan dua elemen yang saling berkaitan dalam dinamika kerja kelompok. Komunikasi dipahami sebagai proses pertukaran informasi, makna, serta pemahaman yang terjadi secara terus-menerus antaranggota tim. Proses ini tidak hanya berfungsi sebagai alat koordinasi kerja, melainkan juga sebagai mekanisme pembentukan persepsi bersama, norma kelompok, serta hubungan interpersonal. Penelitian menunjukkan komunikasi internal yang efektif mampu membangun koordinasi, memperkuat pemahaman bersama, serta meningkatkan kepercayaan dalam tim (Handoko, 2024). Kualitas komunikasi menjadi faktor penentu dalam

mencegah distorsi informasi yang berpotensi memicu konflik antaranggota.

Konflik dalam tim muncul sebagai konsekuensi dari perbedaan kepentingan, persepsi, nilai, serta cara kerja individu. Perspektif kontemporer memandang konflik sebagai fenomena yang memiliki dua sisi, yaitu potensi destruktif dan konstruktif. Konflik tugas (*task conflict*) dapat meningkatkan kualitas keputusan melalui pertukaran ide yang kritis, sedangkan konflik hubungan (*relationship conflict*) cenderung merusak kohesi tim dan menurunkan kinerja. Studi empiris menunjukkan konflik yang tidak terkelola dapat menurunkan kepercayaan dan kinerja tim secara signifikan (Yun, 2020). Hubungan antara konflik dan kepercayaan bersifat interdependen, di mana tingkat kepercayaan yang tinggi mampu mereduksi dampak negatif konflik dalam tim (Nawaz, 2022).

Interaksi antara komunikasi dan konflik menunjukkan pola hubungan yang kompleks dalam konteks kerja tim. Komunikasi yang tidak efektif cenderung memperbesar konflik melalui kesalahpahaman, distorsi pesan, serta personalisasi masalah. Penurunan kualitas komunikasi menyebabkan konflik bergeser dari orientasi tugas menuju konflik personal yang lebih sulit diselesaikan (Handoko, 2024). Penguatan komunikasi terbuka (*open communication*), kejelasan peran (*role clarity*), serta kemampuan mendengarkan aktif (*active listening*) menjadi strategi utama dalam mengelola konflik secara konstruktif. Pendekatan komunikasi simetris (*symmetrical communication*) juga berperan dalam menciptakan dialog dua arah yang mendukung resolusi konflik dan stabilitas organisasi (Vrabcová, 2024).

Pengelolaan komunikasi dan konflik dalam tim dapat dirumuskan melalui beberapa prinsip utama sebagai berikut:

1. Kejelasan pesan (*communication clarity*)

Penyampaian informasi dilakukan secara sistematis dan mudah dipahami untuk menghindari ambiguitas.

2. Keterbukaan komunikasi (*openness*)

Anggota tim diberikan ruang untuk menyampaikan ide dan perbedaan pendapat secara konstruktif.

3. Pengendalian konflik (*conflict regulation*)

Pemimpin dan anggota tim mengelola konflik agar tetap berorientasi pada penyelesaian masalah.

4. Pembangunan kepercayaan (*trust building*)

Interaksi yang konsisten dan transparan memperkuat hubungan kerja dalam tim.

5. Pendekatan kolaboratif (*collaborative approach*)

Penyelesaian konflik diarahkan pada pencapaian solusi yang menguntungkan seluruh pihak.

Perkembangan lingkungan kerja digital memperluas kompleksitas komunikasi dan konflik dalam tim. Tim virtual menghadapi keterbatasan interaksi langsung yang meningkatkan potensi miskomunikasi serta konflik laten. Penelitian menunjukkan intervensi pengelolaan emosi dan komunikasi mampu menurunkan konflik sekaligus meningkatkan kepercayaan dalam kelompok daring (Peñarroja, 2024). Pemimpin

perlu mengintegrasikan teknologi komunikasi dengan pendekatan interpersonal untuk menjaga kualitas interaksi tim.

Sintesis berbagai perspektif menunjukkan komunikasi dan konflik merupakan dua sisi yang tidak terpisahkan dalam dinamika tim. Komunikasi yang efektif berfungsi sebagai mekanisme pencegahan sekaligus penyelesaian konflik. Konflik yang dikelola secara konstruktif dapat menjadi sumber inovasi dan peningkatan kualitas keputusan. Kepemimpinan yang mampu mengelola komunikasi dan konflik secara seimbang akan menciptakan tim yang adaptif, produktif, serta berdaya saing tinggi.

F. RANGKUMAN

Konsep tim dalam organisasi menekankan integrasi individu yang memiliki tujuan bersama, ketergantungan tugas, serta koordinasi yang terstruktur dalam mencapai kinerja optimal. Tim diposisikan sebagai unit strategis yang berperan tidak hanya dalam pelaksanaan pekerjaan, melainkan juga dalam mendorong inovasi dan pembelajaran organisasi. Karakteristik utama tim meliputi *shared goals*, *task interdependence*, *complementary skills*, *collective accountability*, serta interaksi sosial yang efektif. Perkembangan organisasi modern menunjukkan peningkatan penggunaan tim, termasuk dalam bentuk *virtual teams*, yang menuntut adaptasi dalam komunikasi, kepercayaan, serta pemanfaatan teknologi digital untuk menjaga efektivitas kerja.

Peran pemimpin dalam *team building* menjadi faktor kunci dalam membentuk dan mengembangkan efektivitas tim. Pemimpin berfungsi sebagai pengarah, fasilitator, serta

pengembang kapasitas tim melalui penetapan tujuan, kejelasan peran, serta penguatan hubungan interpersonal. Dinamika kelompok menggambarkan interaksi sosial yang kompleks dalam tim yang dipengaruhi oleh kohesi, norma, peran, komunikasi, serta konflik. Proses ini berkembang secara bertahap melalui tahapan pembentukan kelompok yang memerlukan pendekatan kepemimpinan yang adaptif. Lingkungan organisasi dan budaya kerja yang mendukung kolaborasi memperkuat kualitas dinamika kelompok dan kinerja tim secara keseluruhan.

Komunikasi dan konflik dalam tim memiliki hubungan yang erat dalam menentukan efektivitas kerja kelompok. Komunikasi yang jelas, terbuka, dan konstruktif memperkuat koordinasi, membangun kepercayaan, serta mencegah munculnya konflik destruktif. Konflik dipandang sebagai fenomena yang dapat memberikan dampak positif maupun negatif tergantung pada cara pengelolaannya. Pendekatan seperti *open communication*, *active listening*, serta *collaborative approach* menjadi strategi penting dalam mengelola konflik secara produktif. Integrasi komunikasi yang efektif dan pengelolaan konflik yang tepat akan menciptakan tim yang kohesif, adaptif, serta mampu menghasilkan kinerja yang berkelanjutan.

G. SOAL STUDI KASUS

Kasus 1: Kinerja Tim yang Tidak Optimal

Sebuah perusahaan jasa membentuk tim untuk meningkatkan kualitas layanan pelanggan. Tim terdiri dari berbagai divisi dengan keahlian berbeda. Dalam pelaksanaannya, tim mengalami kesulitan koordinasi. Beberapa anggota bekerja tanpa

memperhatikan keterkaitan tugas. Tujuan tim belum dipahami secara menyeluruh. Kinerja tim tidak mencapai target yang telah ditetapkan.

Pertanyaan:

1. Analisis permasalahan tim berdasarkan konsep *shared goals* dan *task interdependence*.
2. Jelaskan peran pemimpin yang seharusnya dilakukan dalam proses *team building* pada kasus tersebut.
3. Rancang solusi untuk meningkatkan efektivitas tim berdasarkan karakteristik tim yang ideal.

Kasus 2: Dinamika Kelompok dan Penurunan Kohesi

Sebuah tim proyek di organisasi konstruksi mengalami penurunan kinerja akibat lemahnya hubungan antaranggota. Beberapa anggota kurang berpartisipasi dalam diskusi. Norma kerja tidak dipatuhi secara konsisten. Komunikasi berlangsung satu arah dan tidak efektif. Akibatnya, muncul ketidakharmonisan yang memengaruhi hasil kerja tim.

Pertanyaan:

1. Identifikasi permasalahan berdasarkan dimensi *group dynamics* seperti *group cohesion*, *group norms*, dan *group communication*.
2. Analisis bagaimana dinamika kelompok memengaruhi kinerja tim dalam kasus tersebut.
3. Jelaskan strategi yang dapat dilakukan pemimpin untuk memperbaiki dinamika kelompok.

Kasus 3: Konflik dan Komunikasi dalam Tim Virtual

Sebuah tim virtual dalam perusahaan multinasional mengalami konflik akibat miskomunikasi. Informasi sering terlambat diterima. Beberapa anggota merasa tidak didengar dalam proses pengambilan keputusan. Perbedaan persepsi menimbulkan konflik hubungan yang berdampak pada menurunnya kepercayaan tim.

Pertanyaan:

1. Analisis penyebab konflik berdasarkan konsep komunikasi tim dan *relationship conflict*.
2. Jelaskan hubungan antara komunikasi dan kepercayaan dalam kasus tersebut.
3. Rancang strategi penyelesaian konflik menggunakan pendekatan *open communication* dan *collaborative approach*.

BAB 5

PEMIMPIN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dasar tim dalam organisasi serta perbedaannya dengan kelompok kerja biasa.
2. Menguraikan peran strategis pemimpin dalam proses pembentukan dan pengembangan tim yang solid.
3. Memahami tahapan dan dinamika yang terjadi dalam kelompok serta faktor yang memengaruhi kinerjanya.
4. Menganalisis pentingnya komunikasi efektif sebagai kunci keberhasilan kerja sama tim.
5. Mengidentifikasi jenis-jenis konflik yang mungkin muncul dalam tim dan penyebabnya.
6. Merumuskan strategi dan teknik penyelesaian konflik secara konstruktif dan adil.
7. Menjelaskan bagaimana kepemimpinan dapat memengaruhi kohesi dan produktivitas tim.
8. Mengevaluasi penerapan prinsip kerja sama tim dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif.

B. KONSEP PENGAMBILAN KEPUTUSAN (*DECISION MAKING*)

Pengambilan keputusan (*decision making*) merupakan proses sistematis dalam memilih alternatif tindakan terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Proses ini melibatkan identifikasi masalah, pengumpulan informasi, evaluasi alternatif, serta pemilihan solusi yang paling efektif. *Decision making* menjadi inti dari fungsi manajerial karena setiap aktivitas organisasi bergantung pada kualitas keputusan yang dihasilkan. Yukl (2020) menjelaskan pengambilan keputusan sebagai aktivitas kognitif dan sosial yang dipengaruhi oleh informasi, pengalaman, serta konteks organisasi.

Perspektif rasional (*rational decision-making*) memandang pengambilan keputusan sebagai proses logis yang bertujuan memaksimalkan hasil. Pendekatan ini menekankan penggunaan data, analisis sistematis, serta evaluasi objektif terhadap setiap alternatif. Herbert A. Simon melalui konsep *bounded rationality* menunjukkan keterbatasan manusia dalam memproses informasi secara sempurna. Pengambil keputusan sering menghadapi keterbatasan waktu, informasi, serta kapasitas kognitif, sehingga keputusan yang dihasilkan bersifat memadai (*satisficing*) daripada optimal.

Pendekatan perilaku (*behavioral decision-making*) menekankan peran faktor psikologis dalam proses keputusan. Daniel Kahneman (2017) menjelaskan keputusan dipengaruhi oleh intuisi, pengalaman, serta bias kognitif. Perspektif ini memperlihatkan bahwa keputusan tidak selalu bersifat rasional, melainkan dipengaruhi oleh persepsi dan emosi individu. Integrasi antara

pendekatan rasional dan perilaku memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai proses pengambilan keputusan dalam organisasi.

Proses pengambilan keputusan dalam konteks manajerial dapat diidentifikasi melalui beberapa tahapan utama sebagai berikut:

1. Identifikasi masalah (*problem identification*)

Pemimpin mengenali kesenjangan antara kondisi aktual dan kondisi yang diharapkan.

2. Pengumpulan informasi (*information gathering*)

Data dan fakta dikumpulkan sebagai dasar analisis.

3. Pengembangan alternatif (*alternative generation*)

Berbagai pilihan solusi dirumuskan untuk mengatasi masalah.

4. Evaluasi alternatif (*alternative evaluation*)

Setiap alternatif dianalisis berdasarkan kriteria tertentu seperti biaya, risiko, dan manfaat.

5. Pemilihan keputusan (*decision selection*)

Alternatif terbaik dipilih untuk diimplementasikan.

6. Implementasi (*implementation*)

Keputusan diterapkan dalam tindakan nyata dalam organisasi.

7. Evaluasi hasil (*evaluation*)

Dampak keputusan dinilai untuk perbaikan di masa depan.

Perkembangan teknologi digital memperluas konsep pengambilan keputusan melalui pemanfaatan *data-driven decision making*. Helbing (2019) menjelaskan penggunaan data besar (*big data*) meningkatkan akurasi dan kecepatan dalam proses keputusan. Organisasi modern mengandalkan sistem informasi untuk mendukung analisis yang lebih komprehensif dan real-time.

Konteks organisasi juga memengaruhi efektivitas pengambilan keputusan. Northouse (2022) menekankan pentingnya kepemimpinan dalam menciptakan *direction*, *alignment*, dan *commitment* dalam proses keputusan. Pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pengambil keputusan, melainkan juga sebagai fasilitator yang melibatkan berbagai pihak dalam proses tersebut.

Sintesis berbagai perspektif menunjukkan pengambilan keputusan merupakan proses multidimensional yang melibatkan aspek rasional, perilaku, serta teknologi. Pemahaman mendalam terhadap konsep ini memberikan dasar dalam meningkatkan kualitas keputusan serta efektivitas kepemimpinan dalam organisasi modern.

C. MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL

Model pengambilan keputusan manajerial merepresentasikan kerangka konseptual yang digunakan pemimpin dalam memilih alternatif tindakan secara sistematis. Model ini membantu menyederhanakan kompleksitas masalah organisasi melalui

tahapan analisis yang terstruktur. Yukl (2020) menjelaskan model keputusan sebagai alat untuk meningkatkan kualitas penilaian manajerial melalui integrasi informasi, pengalaman, serta pertimbangan strategis.

Pendekatan klasik dalam pengambilan keputusan menekankan model rasional (*rational model*). Model ini mengasumsikan pengambil keputusan memiliki informasi lengkap, mampu mengevaluasi seluruh alternatif, serta memilih solusi optimal. Herbert A. Simon memperkenalkan konsep *bounded rationality* yang menunjukkan keterbatasan manusia dalam memproses informasi secara sempurna. Perspektif ini melahirkan model alternatif yang lebih realistis dalam praktik organisasi.

Model perilaku (*behavioral model*) menekankan peran faktor psikologis dan sosial dalam proses keputusan. Daniel Kahneman (2017) menjelaskan pengambilan keputusan sering dipengaruhi oleh intuisi, pengalaman, serta bias kognitif. Model ini memperlihatkan keputusan tidak selalu didasarkan pada analisis rasional, melainkan juga pada persepsi individu.

Perkembangan teori organisasi menghasilkan berbagai model pengambilan keputusan yang digunakan dalam praktik manajerial. Beberapa model utama dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Model rasional (*rational decision-making model*)

Model ini menekankan analisis sistematis, evaluasi alternatif, serta pemilihan solusi optimal berdasarkan data.

2. Model terbatas (*bounded rationality model*)

Model ini mengakui keterbatasan informasi dan kapasitas kognitif, sehingga keputusan bersifat memadai (*satisficing*).

3. Model intuitif (*intuitive decision-making model*)

Model ini mengandalkan pengalaman dan intuisi dalam situasi yang kompleks dan tidak terstruktur.

4. Model inkremental (*incremental model*)

Model ini menekankan perubahan bertahap melalui keputusan kecil yang berkelanjutan.

5. Model *garbage can*

Model ini menggambarkan pengambilan keputusan sebagai proses tidak terstruktur yang melibatkan interaksi antara masalah, solusi, serta aktor organisasi secara simultan.

6. Model berbasis data (*data-driven decision-making model*)

Model ini memanfaatkan analisis data dan teknologi informasi dalam mendukung keputusan yang lebih akurat.

Perkembangan teknologi digital memperkuat penggunaan model berbasis data dalam pengambilan keputusan. Helbing (2019) menjelaskan pemanfaatan *big data* dan *analytics* memungkinkan organisasi menghasilkan keputusan secara cepat dan berbasis bukti. Model ini menjadi semakin relevan dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan dinamis.

Konteks organisasi dan kepemimpinan memengaruhi pemilihan model yang digunakan. Northouse (2022) menekankan

pentingnya keselarasan antara *direction*, *alignment*, dan *commitment* dalam proses keputusan. Pemimpin perlu menyesuaikan model dengan situasi, karakteristik tim, serta tingkat ketidakpastian yang dihadapi.

Sintesis berbagai model menunjukkan tidak terdapat satu pendekatan yang bersifat universal. Integrasi berbagai model secara situasional memberikan fleksibilitas dalam menghadapi kompleksitas organisasi. Pemahaman terhadap model pengambilan keputusan manajerial menjadi dasar dalam meningkatkan kualitas keputusan serta efektivitas kepemimpinan.

D. PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS

Pengambilan keputusan strategis merupakan proses pemilihan alternatif yang berdampak jangka panjang terhadap arah dan keberlanjutan organisasi. Keputusan strategis melibatkan tingkat ketidakpastian yang tinggi, kompleksitas lingkungan, serta konsekuensi yang luas terhadap kinerja organisasi. Daft (2021) menjelaskan keputusan strategis berkaitan dengan penentuan visi, alokasi sumber daya, serta penentuan posisi kompetitif organisasi.

Karakteristik utama pengambilan keputusan strategis terletak pada orientasi jangka panjang dan keterlibatan berbagai pemangku kepentingan. Hitt *et al.* (2017) menekankan keputusan strategis memerlukan analisis lingkungan eksternal dan internal secara komprehensif. Proses ini mencakup identifikasi peluang dan ancaman, serta evaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Pemimpin berperan sebagai pengarah dalam mengintegrasikan informasi tersebut ke dalam keputusan yang koheren.

Pendekatan dalam pengambilan keputusan strategis tidak hanya bersifat rasional, melainkan juga melibatkan intuisi dan pengalaman. Kahneman (2017) menjelaskan keputusan strategis sering dipengaruhi oleh kombinasi pemikiran analitis dan intuitif. Kondisi ketidakpastian mendorong pemimpin untuk menggunakan intuisi sebagai pelengkap analisis rasional. Integrasi kedua pendekatan tersebut meningkatkan kualitas keputusan dalam situasi kompleks.

Proses pengambilan keputusan strategis dapat diidentifikasi melalui beberapa tahapan utama sebagai berikut:

1. Analisis lingkungan (*environmental scanning*)

Pemimpin mengidentifikasi faktor eksternal dan internal yang memengaruhi organisasi.

2. Perumusan alternatif strategi (*strategy formulation*)

Berbagai opsi strategis dikembangkan berdasarkan hasil analisis.

3. Evaluasi strategi (*strategy evaluation*)

Alternatif dianalisis berdasarkan risiko, manfaat, serta kesesuaian dengan tujuan organisasi.

4. Pemilihan strategi (*strategy selection*)

Pemimpin memilih strategi yang paling sesuai dengan kondisi organisasi.

5. Implementasi strategi (*strategy implementation*)

Keputusan strategis diterjemahkan ke dalam tindakan operasional.

6. Evaluasi dan pengendalian (*strategic control*)

Hasil implementasi dipantau untuk memastikan kesesuaian dengan tujuan.

Perkembangan teknologi digital memberikan pengaruh signifikan terhadap pengambilan keputusan strategis. Helbing (2019) menjelaskan penggunaan *big data* dan *analytics* meningkatkan kemampuan organisasi dalam memprediksi tren serta mengurangi ketidakpastian. Keputusan strategis berbasis data menjadi semakin relevan dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Peran kepemimpinan dalam pengambilan keputusan strategis mencakup kemampuan menciptakan visi, mengelola risiko, serta mengintegrasikan berbagai perspektif. Northouse (2022) menekankan pentingnya *direction*, *alignment*, dan *commitment* dalam memastikan keberhasilan implementasi strategi. Pemimpin juga berperan dalam membangun konsensus serta mengelola konflik yang muncul dalam proses pengambilan keputusan.

Konteks global dan persaingan yang intensif meningkatkan kompleksitas keputusan strategis. Organisasi dihadapkan pada perubahan teknologi, dinamika pasar, serta ketidakpastian ekonomi. Yukl (2020) menjelaskan kepemimpinan strategis memerlukan kemampuan adaptasi, fleksibilitas, serta pemikiran sistemik dalam menghadapi tantangan tersebut.

Sintesis berbagai perspektif menunjukkan pengambilan keputusan strategis sebagai proses multidimensional yang mengintegrasikan analisis rasional, intuisi, serta pemanfaatan teknologi. Pemahaman terhadap konsep ini memberikan dasar dalam meningkatkan kualitas keputusan dan keberhasilan organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif.

E. BIAS DAN KETIDAKPASTIAN DALAM KEPUTUSAN

Pengambilan keputusan strategis tidak pernah berlangsung dalam kondisi yang sepenuhnya pasti. Pemimpin organisasi menghadapi dinamika lingkungan bisnis, perubahan teknologi, tekanan kompetitif, serta arus informasi yang semakin kompleks pada era *Artificial Intelligence (AI)*. Situasi tersebut menempatkan pemimpin pada kondisi yang rentan terhadap bias kognitif dan kesalahan penilaian. Bias muncul ketika individu menafsirkan informasi secara subjektif berdasarkan pengalaman, persepsi, emosi, maupun asumsi tertentu. Ketidakpastian muncul ketika informasi yang tersedia tidak lengkap, ambigu, atau berubah dengan cepat.

Kajian manajemen modern menjelaskan bahwa kualitas keputusan strategis dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengenali keterbatasan berpikirnya sendiri. Pendekatan rasional sering kali sulit diterapkan secara sempurna karena manusia memiliki keterbatasan kapasitas dalam mengolah informasi (*bounded rationality*). Kondisi tersebut menyebabkan pengambil keputusan menggunakan jalan pintas mental atau *heuristics* untuk mempercepat proses penilaian (Robbins & Coulter, 2022).

Perkembangan teknologi digital dan *AI* memang meningkatkan kemampuan organisasi dalam menganalisis data secara cepat. Penggunaan *big data analytics*, *machine learning*, dan sistem prediktif membantu pemimpin memperoleh informasi berbasis data secara lebih akurat. Realitas organisasi menunjukkan bahwa keputusan strategis tetap melibatkan interpretasi manusia. Faktor intuisi, pengalaman, budaya organisasi, serta kepentingan politik internal tetap memengaruhi hasil keputusan (Jarrahi, 2021).

1. Bias Kognitif dalam Pengambilan Keputusan

Bias kognitif merupakan kecenderungan sistematis dalam berpikir yang menyebabkan individu menyimpang dari logika rasional. Bias sering muncul ketika pemimpin menghadapi tekanan waktu, informasi berlebihan, konflik kepentingan, atau ketidakpastian lingkungan.

Beberapa bentuk bias yang sering muncul dalam pengambilan keputusan strategis antara lain sebagai berikut.

a. *Confirmation Bias*

Confirmation bias merupakan kecenderungan individu mencari informasi yang mendukung keyakinan awal serta mengabaikan informasi yang bertentangan. Pemimpin yang terlalu yakin terhadap strategi tertentu cenderung hanya memperhatikan data yang memperkuat asumsi pribadinya.

Fenomena tersebut berbahaya dalam organisasi karena dapat menurunkan objektivitas analisis strategis. Proses evaluasi menjadi tidak seimbang dan mengurangi kemampuan organisasi membaca ancaman eksternal. Penelitian Rastogi

dkk. (2021) menunjukkan bahwa *confirmation bias* tetap muncul pada sistem pengambilan keputusan berbantuan AI.

b. Anchoring Bias

Anchoring bias terjadi ketika individu terlalu bergantung pada informasi awal sebagai dasar penilaian berikutnya. Informasi pertama berfungsi sebagai “jangkar” yang memengaruhi interpretasi terhadap data selanjutnya.

Dalam konteks bisnis, pemimpin sering terpaku pada proyeksi keuangan awal, asumsi pasar lama, atau target historis organisasi. Kondisi tersebut menghambat kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Penelitian mengenai kolaborasi manusia dan AI memperlihatkan bahwa rekomendasi algoritma awal dapat membentuk persepsi pengguna secara kuat, meskipun rekomendasi tersebut kurang akurat (Rastogi dkk., 2021).

c. Overconfidence Bias

Overconfidence bias muncul ketika pemimpin memiliki tingkat keyakinan yang terlalu tinggi terhadap kemampuan, pengalaman, maupun intuisi pribadinya. Pemimpin dengan bias ini cenderung meremehkan risiko serta mengabaikan masukan dari pihak lain.

Bias tersebut sering ditemukan pada organisasi yang memiliki budaya hierarkis kuat. Pemimpin merasa pengalaman masa lalu sudah cukup untuk memprediksi masa depan organisasi. Jarrar (2021) menjelaskan bahwa *overconfidence bias* memiliki

hubungan negatif terhadap kualitas keputusan strategis dalam sektor perbankan.

d. *Availability Bias*

Availability bias terjadi ketika individu membuat keputusan berdasarkan informasi yang paling mudah diingat atau paling sering muncul. Informasi yang viral, emosional, atau baru terjadi cenderung dianggap lebih penting dibandingkan data yang sebenarnya lebih relevan.

Era media digital memperkuat kecenderungan ini karena pemimpin menerima informasi secara terus-menerus melalui berbagai platform. Akibatnya, keputusan strategis dapat dipengaruhi oleh persepsi sesaat, bukan analisis mendalam.

e. *Escalation of Commitment*

Bias ini muncul ketika pemimpin tetap mempertahankan keputusan yang salah meskipun bukti kegagalan sudah terlihat jelas. Investasi waktu, biaya, dan reputasi membuat individu sulit menghentikan proyek yang tidak lagi efektif.

Fenomena tersebut banyak ditemukan pada proyek transformasi digital maupun implementasi teknologi *AI* yang mahal. Organisasi terkadang terus melanjutkan investasi demi menjaga citra manajemen, walaupun hasilnya belum sesuai harapan.

2. Ketidakpastian dalam Pengambilan Keputusan Strategis

Ketidakpastian merupakan kondisi ketika organisasi tidak mampu memprediksi konsekuensi keputusan secara pasti.

Lingkungan bisnis modern ditandai oleh perubahan cepat, disrupsi teknologi, krisis global, perubahan perilaku konsumen, serta kompetisi berbasis inovasi.

Konsep *VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)* menggambarkan karakteristik lingkungan strategis modern. Pemimpin dituntut mampu mengambil keputusan dalam situasi yang berubah cepat dan penuh ambiguitas.

Ketidakpastian dapat bersumber dari beberapa faktor berikut.

- a. Ketidakpastian ekonomi global.
- b. Perubahan regulasi pemerintah.
- c. Disrupsi teknologi digital dan *AI*.
- d. Perubahan preferensi konsumen.
- e. Krisis geopolitik dan lingkungan.
- f. Ketidakakuratan data organisasi.

Penggunaan *AI* membantu organisasi memprediksi pola bisnis melalui analisis data besar. Kenyataan menunjukkan bahwa sistem *AI* juga memiliki keterbatasan. Algoritma bekerja berdasarkan data historis yang belum tentu relevan untuk situasi masa depan. Bias pada data pelatihan dapat menghasilkan rekomendasi yang diskriminatif atau tidak objektif (Kordzadeh & Ghasemaghahi, 2022).

Penelitian Gupta dkk. (2022) menunjukkan bahwa bias rasial dan gender masih dapat muncul dalam rekomendasi berbasis *AI*. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa teknologi tidak sepenuhnya bebas dari bias manusia karena algoritma dibangun dari data sosial yang juga mengandung ketimpangan historis.

3. Bias dalam Kolaborasi Manusia dan *Artificial Intelligence*

Transformasi digital mendorong munculnya model pengambilan keputusan berbasis kolaborasi manusia dan *AI*. Sistem *AI* digunakan untuk menghasilkan rekomendasi, prediksi risiko, analisis pasar, hingga evaluasi kinerja organisasi.

Kondisi tersebut melahirkan bentuk bias baru dalam interaksi manusia dan algoritma. Beberapa bentuk bias dalam kolaborasi manusia dan *AI* antara lain sebagai berikut.

- a. *Automation bias*, yaitu kecenderungan manusia terlalu percaya pada rekomendasi sistem otomatis.
- b. *Selective adherence*, yaitu kecenderungan menerima rekomendasi algoritma hanya ketika sesuai dengan keyakinan pribadi.
- c. *Algorithmic bias*, yaitu bias yang muncul akibat data pelatihan tidak representatif.
- d. *Data bias*, yaitu kesalahan akibat kualitas data yang buruk atau tidak lengkap.

Penelitian Alon-Barkat dan Busuioc (2021) menjelaskan bahwa penggunaan sistem otomatis dalam sektor publik dapat menyebabkan pengambil keputusan mengabaikan penilaian kritis terhadap rekomendasi algoritma.

Pemimpin strategis pada era *AI* tidak cukup hanya memahami teknologi. Kapasitas berpikir kritis, kesadaran etis, serta kemampuan reflektif menjadi faktor penting dalam memastikan kualitas keputusan organisasi. Integrasi antara analisis data dan intuisi manusia menjadi pendekatan yang

semakin relevan dalam kepemimpinan modern (Jarrahi, 2021).

4. Strategi Mengurangi Bias dan Ketidakpastian

Organisasi perlu membangun mekanisme pengambilan keputusan yang lebih objektif dan adaptif. Beberapa strategi yang dapat dilakukan antara lain sebagai berikut.

- a. Mendorong budaya berpikir kritis dalam organisasi.
- b. Menggunakan data yang beragam dan tervalidasi.
- c. Membentuk tim keputusan yang heterogen.
- d. Melakukan evaluasi berkala terhadap keputusan strategis.
- e. Mengembangkan literasi data dan literasi *AI* bagi pemimpin.
- f. Mengintegrasikan analisis rasional dengan intuisi strategis.
- g. Mengembangkan sistem tata kelola etika *AI*.

Pemimpin strategis perlu memahami bahwa keputusan terbaik tidak selalu berasal dari kecepatan, melainkan dari kualitas proses analisis. Kesadaran terhadap bias membantu organisasi mengurangi kesalahan strategis serta meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

F. RANGKUMAN

Pengambilan keputusan merupakan proses inti dalam manajemen yang melibatkan identifikasi masalah, pengumpulan informasi, evaluasi alternatif, hingga implementasi solusi terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Perspektif rasional menempatkan keputusan sebagai proses logis berbasis data dan analisis sistematis, sedangkan perspektif perilaku menekankan pengaruh intuisi, pengalaman, emosi, serta bias kognitif dalam menentukan pilihan. Konsep *bounded rationality* menunjukkan keterbatasan manusia dalam mengolah informasi secara sempurna, sehingga keputusan yang dihasilkan sering bersifat memadai (*satisficing*) dibandingkan optimal. Perkembangan teknologi digital dan *big data* memperkuat pendekatan *data-driven decision making* yang membantu organisasi menghasilkan keputusan lebih cepat dan akurat.

Model pengambilan keputusan manajerial berkembang menjadi berbagai pendekatan yang disesuaikan dengan situasi organisasi. Model rasional menekankan analisis objektif dan pemilihan alternatif optimal, sedangkan model perilaku dan intuitif mengakui pentingnya faktor psikologis serta pengalaman pemimpin. Model inkremental menekankan perubahan bertahap, sementara model *garbage can* menggambarkan keputusan sebagai proses yang tidak selalu terstruktur. Organisasi modern juga semakin memanfaatkan model berbasis data dengan dukungan teknologi analitik dan sistem informasi. Pemilihan model keputusan dipengaruhi oleh konteks organisasi, tingkat ketidakpastian, karakteristik tim, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Pengambilan keputusan strategis memiliki dampak jangka panjang terhadap arah dan keberlanjutan organisasi. Proses ini dipengaruhi oleh dinamika lingkungan, ketidakpastian, serta perkembangan teknologi *Artificial Intelligence (AI)*. Pemimpin menghadapi berbagai bias kognitif seperti *confirmation bias*, *anchoring bias*, *overconfidence bias*, dan *availability bias* yang dapat menurunkan objektivitas keputusan. Kolaborasi manusia dan *AI* juga melahirkan tantangan baru berupa *automation bias* dan *algorithmic bias*. Organisasi perlu membangun mekanisme pengambilan keputusan yang lebih objektif melalui budaya berpikir kritis, penggunaan data yang tervalidasi, pengembangan literasi *AI*, serta integrasi antara analisis rasional dan intuisi strategis agar mampu menghadapi kompleksitas lingkungan bisnis modern.

G. SOAL STUDI KASUS

Kasus 1: Keputusan Strategis Tanpa Data yang Memadai

Sebuah perusahaan ritel nasional memutuskan membuka cabang baru di kota lain berdasarkan intuisi direktur utama tanpa melakukan analisis pasar yang mendalam. Keputusan tersebut diambil karena pimpinan merasa wilayah tersebut memiliki potensi besar berdasarkan pengalaman pribadi. Setelah satu tahun beroperasi, cabang baru mengalami kerugian dan tidak mencapai target penjualan. Evaluasi internal menunjukkan bahwa perusahaan tidak melakukan riset konsumen, analisis kompetitor, maupun studi kelayakan sebelum keputusan diambil.

Pertanyaan:

1. Jelaskan kesalahan dalam proses pengambilan keputusan pada kasus tersebut.
2. Model pengambilan keputusan apa yang paling tepat digunakan agar keputusan lebih efektif?
3. Bias apa yang kemungkinan memengaruhi pimpinan dalam mengambil keputusan tersebut?

Kasus 2: Bias dalam Penggunaan *Artificial Intelligence* (AI)

Sebuah perusahaan teknologi menggunakan sistem *Artificial Intelligence* (AI) untuk membantu proses rekrutmen karyawan. Sistem tersebut dirancang untuk menyeleksi kandidat secara otomatis berdasarkan data pelamar sebelumnya. Setelah beberapa bulan, perusahaan menemukan bahwa sistem lebih sering merekomendasikan kandidat laki-laki dibandingkan perempuan untuk posisi manajerial. Tim manajemen menyadari bahwa data historis yang digunakan dalam pelatihan algoritma mengandung ketimpangan gender.

Pertanyaan:

1. Jelaskan bentuk bias yang terjadi dalam kasus tersebut.
2. Mengapa penggunaan teknologi AI tetap dapat menghasilkan keputusan yang tidak objektif?
3. Strategi apa yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan kualitas keputusan berbasis AI?

Kasus 3: Ketidakpastian dan Risiko Keputusan Strategis

Sebuah perusahaan manufaktur tetap melanjutkan proyek pembangunan pabrik baru meskipun kondisi ekonomi global sedang tidak stabil. Direksi perusahaan merasa proyek tersebut harus diteruskan karena investasi yang sudah dikeluarkan sangat besar. Beberapa manajer mengusulkan penundaan proyek karena adanya risiko penurunan permintaan pasar dan kenaikan biaya produksi. Pimpinan perusahaan tetap mempertahankan keputusan awal tanpa melakukan evaluasi ulang secara menyeluruh.

Pertanyaan:

1. Identifikasi jenis bias yang muncul dalam pengambilan keputusan tersebut.
2. Jelaskan hubungan antara ketidakpastian lingkungan dan keputusan strategis perusahaan.
3. Apa dampak yang mungkin terjadi apabila organisasi tidak melakukan evaluasi ulang terhadap keputusan strategisnya?

BAB 6

PEMIMPIN DAN POWER

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dasar kekuasaan (*power*) dalam organisasi serta perannya dalam proses kepemimpinan dan pencapaian tujuan organisasi.
2. Mengidentifikasi karakteristik kekuasaan dalam organisasi yang meliputi aspek relasional, kontekstual, dinamis, multidimensional, dan berorientasi tujuan.
3. Menganalisis berbagai sumber kekuasaan dalam organisasi seperti *legitimate power*, *reward power*, *coercive power*, *expert power*, dan *referent power* dalam praktik kepemimpinan.
4. Membedakan konsep *authority* dan *power* berdasarkan sumber, sifat, legitimasi, cakupan, dan implikasinya dalam efektivitas kepemimpinan.
5. Mengevaluasi penggunaan kekuasaan secara efektif dan etis dalam membangun *direction*, *alignment*, dan *commitment* dalam organisasi.

6. Menganalisis dinamika politik organisasi serta pengaruhnya terhadap perilaku individu, hubungan kerja, dan kinerja organisasi.
7. Mengidentifikasi bentuk, faktor penyebab, dan dampak penyalahgunaan kekuasaan (*abuse of power*) terhadap individu, tim, dan budaya organisasi.
8. Merumuskan strategi pencegahan dan pengendalian penyalahgunaan kekuasaan melalui penguatan kepemimpinan etis, sistem akuntabilitas, dan budaya organisasi yang transparan.

B. KONSEP KEKUASAAN (*POWER*) DALAM ORGANISASI

Kekuasaan (*power*) dalam organisasi merepresentasikan kapasitas individu atau kelompok dalam memengaruhi perilaku, sikap, serta keputusan pihak lain untuk mencapai tujuan tertentu. Konsep ini menjadi elemen fundamental dalam kepemimpinan karena menentukan kemampuan pemimpin dalam mengarahkan sumber daya dan membentuk dinamika organisasi. Yukl (2020) menjelaskan kekuasaan sebagai potensi pengaruh yang memungkinkan seseorang memengaruhi orang lain melalui berbagai mekanisme formal maupun informal.

Pendekatan klasik memandang kekuasaan sebagai hubungan sosial yang melibatkan ketergantungan antarindividu. John R. P. French dan Bertram Raven mengembangkan kerangka *bases of power* yang menunjukkan kekuasaan berasal dari berbagai sumber seperti posisi, keahlian, serta hubungan interpersonal. Perspektif ini menempatkan kekuasaan sebagai fenomena multidimensional yang tidak terbatas pada struktur formal organisasi.

Kekuasaan dalam organisasi tidak hanya berkaitan dengan otoritas formal, melainkan juga mencakup pengaruh informal yang terbentuk melalui interaksi sosial. Pfeffer (2018) menekankan kekuasaan sebagai alat strategis dalam mencapai tujuan organisasi melalui pengelolaan sumber daya, informasi, serta jaringan sosial. Pemimpin yang mampu memanfaatkan kekuasaan secara efektif akan meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi persaingan dan perubahan lingkungan.

Karakteristik utama kekuasaan dalam organisasi dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Relasional (*relational nature*)

Kekuasaan muncul dari hubungan antara individu atau kelompok dalam organisasi.

2. Kontekstual (*contextual dependency*)

Tingkat kekuasaan dipengaruhi oleh situasi, struktur, serta budaya organisasi.

3. Dinamis (*dynamic process*)

Kekuasaan dapat berubah seiring waktu berdasarkan interaksi dan kondisi lingkungan.

4. Multidimensional (*multidimensional construct*)

Kekuasaan berasal dari berbagai sumber seperti posisi, keahlian, dan jaringan sosial.

5. Berorientasi tujuan (*goal-oriented*)

Penggunaan kekuasaan diarahkan untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi.

Perkembangan organisasi modern menunjukkan pergeseran dalam konsep kekuasaan dari pendekatan hierarkis menuju pendekatan yang lebih kolaboratif. Uhl-Bien (2016) melalui perspektif *relational leadership* menekankan pentingnya interaksi sosial dalam membentuk kekuasaan. Kekuasaan tidak hanya dimiliki oleh pemimpin formal, melainkan juga didistribusikan melalui jaringan hubungan dalam organisasi.

Teknologi digital turut memengaruhi distribusi kekuasaan dalam organisasi. Akses terhadap informasi menjadi sumber kekuasaan baru yang memperkuat posisi individu dalam proses pengambilan keputusan. Helbing (2019) menjelaskan pemanfaatan data dan teknologi meningkatkan kemampuan individu dalam memengaruhi keputusan organisasi. Perubahan ini menciptakan struktur kekuasaan yang lebih terbuka dan terdesentralisasi.

Peran kepemimpinan dalam konteks kekuasaan mencakup kemampuan menggunakan kekuasaan secara efektif dan etis. Northouse (2022) menekankan pentingnya menciptakan *direction*, *alignment*, dan *commitment* melalui penggunaan kekuasaan yang tepat. Pemimpin perlu menyeimbangkan antara pengaruh formal dan informal untuk mencapai hasil yang optimal.

Sintesis berbagai perspektif menunjukkan kekuasaan merupakan elemen strategis dalam organisasi yang memengaruhi perilaku individu dan kinerja kolektif. Pemahaman mendalam

terhadap konsep ini memberikan dasar dalam mengelola hubungan kerja, meningkatkan efektivitas kepemimpinan, serta mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan.

C. SUMBER-SUMBER KEKUASAAN

Sumber-sumber kekuasaan (*sources of power*) dalam organisasi menggambarkan asal-usul kemampuan individu atau kelompok dalam memengaruhi perilaku pihak lain. Pemahaman terhadap sumber kekuasaan memberikan dasar dalam menganalisis efektivitas kepemimpinan serta dinamika organisasi. Yukl (2020) menjelaskan kekuasaan tidak bersifat tunggal, melainkan berasal dari berbagai faktor yang saling berinteraksi dalam konteks organisasi.

Kerangka klasik yang dikembangkan oleh John R. P. French dan Bertram Raven mengidentifikasi beberapa sumber utama kekuasaan yang masih relevan dalam kajian modern. Perspektif ini menjelaskan kekuasaan berasal dari posisi formal, karakteristik individu, serta hubungan sosial. Pfeffer (2018) menambahkan kekuasaan juga dipengaruhi oleh kontrol terhadap sumber daya dan akses terhadap informasi.

Sumber-sumber kekuasaan dalam organisasi dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Kekuasaan legitimasi (*legitimate power*)

Kekuasaan yang berasal dari posisi formal dalam struktur organisasi. Individu memiliki hak untuk memberikan perintah dan mengambil keputusan sesuai wewenangnya.

2. Kekuasaan penghargaan (*reward power*)

Kekuasaan yang muncul dari kemampuan memberikan imbalan seperti promosi, bonus, atau pengakuan.

3. Kekuasaan koersif (*coercive power*)

Kekuasaan yang didasarkan pada kemampuan memberikan sanksi atau hukuman terhadap anggota organisasi.

4. Kekuasaan keahlian (*expert power*)

Kekuasaan yang berasal dari pengetahuan, keterampilan, serta kompetensi individu dalam bidang tertentu.

5. Kekuasaan referensi (*referent power*)

Kekuasaan yang muncul dari daya tarik personal, karisma, serta hubungan interpersonal yang kuat.

Perkembangan organisasi modern menunjukkan munculnya sumber kekuasaan tambahan yang semakin relevan. Helbing (2019) menjelaskan akses terhadap data dan informasi menjadi sumber kekuasaan baru dalam era digital. Individu yang memiliki kemampuan mengelola informasi memiliki pengaruh yang lebih besar dalam proses pengambilan keputusan.

Sumber kekuasaan juga berkaitan dengan jaringan sosial dalam organisasi. Uhl-Bien (2016) melalui perspektif *relational leadership* menekankan pentingnya hubungan sosial dalam membentuk kekuasaan. Individu yang memiliki jaringan luas dan hubungan kuat cenderung memiliki pengaruh lebih besar dalam organisasi.

Karakteristik penggunaan sumber kekuasaan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Kombinasi sumber (*power integration*)

Pemimpin efektif menggabungkan berbagai sumber kekuasaan dalam praktik kepemimpinan.

2. Kontekstual (*context sensitivity*)

Efektivitas sumber kekuasaan bergantung pada situasi dan budaya organisasi.

3. Etis (*ethical use*)

Penggunaan kekuasaan perlu mempertimbangkan nilai dan norma organisasi.

4. Dinamis (*dynamic nature*)

Sumber kekuasaan dapat berubah seiring perkembangan organisasi dan lingkungan.

Peran kepemimpinan dalam mengelola sumber kekuasaan mencakup kemampuan memilih dan menggunakan sumber yang tepat sesuai situasi. Northouse (2022) menekankan pentingnya menciptakan *direction*, *alignment*, dan *commitment* melalui penggunaan kekuasaan yang efektif. Pemimpin yang mampu memanfaatkan kekuasaan secara seimbang akan meningkatkan kepercayaan dan kinerja tim.

Sintesis berbagai perspektif menunjukkan sumber kekuasaan merupakan elemen penting dalam kepemimpinan yang memengaruhi perilaku individu dan dinamika organisasi.

Pemahaman terhadap sumber-sumber tersebut memberikan dasar dalam mengembangkan kepemimpinan yang efektif, adaptif, serta berorientasi pada keberlanjutan organisasi.

D. AUTHORITY VS POWER

Perbedaan antara *authority* dan *power* menjadi konsep kunci dalam memahami dinamika kepemimpinan dan organisasi. *Authority* merujuk pada hak formal yang dimiliki individu untuk membuat keputusan dan memberikan perintah berdasarkan posisi dalam struktur organisasi. *Power* merepresentasikan kemampuan memengaruhi perilaku orang lain, baik melalui jalur formal maupun informal. Yukl (2020) menjelaskan *authority* bersumber dari legitimasi organisasi, sedangkan *power* dapat berasal dari berbagai faktor seperti keahlian, hubungan, serta kontrol sumber daya.

Konsep *authority* berkaitan erat dengan struktur hierarkis dan sistem formal organisasi. Individu yang memiliki posisi tertentu memperoleh kewenangan untuk mengarahkan aktivitas kerja dan memastikan pencapaian tujuan. Max Weber melalui teori otoritas menjelaskan legitimasi sebagai dasar utama *authority*. Legitimasi tersebut dapat berbentuk rasional-legal yang didasarkan pada aturan formal organisasi. Pendekatan ini menempatkan *authority* sebagai elemen yang stabil dan terstruktur.

Konsep *power* memiliki cakupan yang lebih luas dibandingkan *authority*. Pfeffer (2018) menekankan *power* sebagai alat strategis dalam memengaruhi keputusan dan perilaku organisasi melalui kontrol sumber daya, informasi, serta jaringan sosial. Individu tanpa posisi formal tetap dapat memiliki *power*

melalui keahlian atau hubungan interpersonal yang kuat. Perspektif ini menunjukkan *power* bersifat fleksibel dan dinamis.

Perbedaan utama antara *authority* dan *power* dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Sumber (*source*)

Authority berasal dari posisi formal dalam organisasi, sedangkan *power* berasal dari berbagai sumber seperti keahlian, hubungan, dan kontrol sumber daya.

2. Sifat (*nature*)

Authority bersifat formal dan terstruktur, sedangkan *power* bersifat informal dan fleksibel.

3. Legitimasi (*legitimacy*)

Authority memiliki legitimasi yang diakui secara resmi, sedangkan *power* tidak selalu memerlukan legitimasi formal.

4. Cakupan (*scope*)

Authority terbatas pada struktur organisasi, sedangkan *power* dapat melampaui batas formal melalui jaringan sosial.

5. Stabilitas (*stability*)

Authority cenderung stabil selama individu berada dalam posisi tertentu, sedangkan *power* dapat berubah sesuai situasi dan hubungan.

Hubungan antara *authority* dan *power* menunjukkan interaksi yang saling melengkapi dalam praktik kepemimpinan. Pemimpin

yang hanya mengandalkan *authority* berpotensi menghadapi resistensi dari anggota organisasi. Pemimpin yang mampu mengombinasikan *authority* dan *power* akan lebih efektif dalam memengaruhi perilaku dan mencapai tujuan organisasi. Northouse (2022) menekankan pentingnya menciptakan *direction*, *alignment*, dan *commitment* melalui penggunaan kedua konsep secara seimbang.

Perkembangan organisasi modern menunjukkan pergeseran dari dominasi *authority* menuju penggunaan *power* yang lebih kolaboratif. Uhl-Bien (2016) melalui perspektif *relational leadership* menekankan interaksi sosial sebagai sumber pengaruh utama. Pendekatan ini mengurangi ketergantungan pada struktur formal dan meningkatkan partisipasi anggota organisasi.

Teknologi digital juga memengaruhi hubungan antara *authority* dan *power*. Akses terhadap informasi menjadi sumber pengaruh yang memperkuat posisi individu dalam organisasi. Helbing (2019) menjelaskan distribusi informasi yang lebih luas menciptakan struktur kekuasaan yang lebih terbuka dan terdesentralisasi.

Sintesis berbagai perspektif menunjukkan *authority* dan *power* merupakan konsep yang berbeda, sekaligus saling melengkapi dalam kepemimpinan. Pemahaman yang tepat terhadap keduanya memungkinkan pemimpin mengelola organisasi secara efektif, adaptif, serta berorientasi pada pencapaian tujuan jangka panjang.

E. ETIKA, POLITIK ORGANISASI, DAN PENYALAHGUNAAN KEKUASAAN

Kekuasaan merupakan elemen yang tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan dan kehidupan organisasi. Pemimpin menggunakan kekuasaan untuk memengaruhi perilaku bawahan, mengarahkan pekerjaan, mengambil keputusan, serta memastikan tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Penggunaan kekuasaan dalam organisasi pada dasarnya bersifat netral. Dampak positif atau negatif dari kekuasaan sangat ditentukan oleh cara pemimpin menggunakan kekuasaan tersebut. Kekuasaan yang digunakan secara etis dapat menciptakan kepercayaan, loyalitas, serta komitmen organisasi. Sebaliknya, kekuasaan yang digunakan secara tidak etis berpotensi menimbulkan konflik, ketidakadilan, tekanan psikologis, hingga kerusakan budaya organisasi.

Perkembangan studi kepemimpinan modern menunjukkan bahwa perhatian terhadap aspek etika semakin meningkat dalam beberapa tahun terakhir. Organisasi tidak lagi hanya menilai efektivitas pemimpin berdasarkan pencapaian target dan produktivitas, tetapi juga berdasarkan integritas moral, tanggung jawab sosial, serta kemampuan menjaga hubungan interpersonal yang sehat. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, perilaku organisasi, dan kepercayaan bawahan kepada pemimpin (Mostafa, Farley, & Zaharie, 2021).

1. Etika dalam Penggunaan Kekuasaan

Etika dalam penggunaan kekuasaan mengacu pada prinsip moral yang menjadi dasar perilaku pemimpin dalam

memengaruhi orang lain. Penggunaan kekuasaan yang etis ditandai oleh adanya kejujuran, keadilan, tanggung jawab, transparansi, penghormatan terhadap martabat individu, serta orientasi pada kepentingan bersama. Pemimpin yang etis tidak menggunakan kekuasaan untuk kepentingan pribadi semata, melainkan untuk mencapai tujuan organisasi secara adil dan manusiawi.

Kepemimpinan etis memiliki peran penting dalam membangun budaya organisasi yang sehat. Pemimpin yang menunjukkan perilaku etis cenderung menjadi teladan bagi anggota organisasi. Karyawan akan lebih mudah mempercayai pemimpin yang konsisten antara perkataan dan tindakan. Kondisi tersebut menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis serta mendorong meningkatnya keterlibatan karyawan dalam organisasi.

Penggunaan kekuasaan yang etis juga berkaitan erat dengan akuntabilitas. Pemimpin dituntut mampu mempertanggungjawabkan setiap keputusan dan tindakan yang diambil. Keputusan yang menyangkut promosi jabatan, pemberian penghargaan, pembagian tugas, maupun penjatuhan sanksi harus dilakukan secara objektif dan berdasarkan aturan organisasi. Pemimpin yang bertindak diskriminatif atau memanfaatkan jabatan untuk keuntungan pribadi berpotensi merusak legitimasi kekuasaan yang dimilikinya.

Penelitian mengenai *ethical leadership* menunjukkan bahwa perilaku etis pemimpin mampu meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta perilaku kerja positif bawahan (Lee, Kim, & Byun, 2021). Pemimpin yang etis juga

lebih mampu membangun kepercayaan jangka panjang dibandingkan pemimpin yang hanya berorientasi pada hasil tanpa memperhatikan aspek moral.

Tantangan utama dalam penerapan etika kekuasaan muncul ketika organisasi menghadapi tekanan kompetitif, target yang tinggi, atau konflik kepentingan. Situasi tersebut sering kali mendorong sebagian pemimpin menghalalkan berbagai cara demi mencapai tujuan organisasi. Kondisi inilah yang kemudian membuka ruang bagi munculnya praktik politik organisasi dan penyalahgunaan kekuasaan.

2. Politik Organisasi

Politik organisasi merupakan perilaku individu atau kelompok yang bertujuan memengaruhi proses pengambilan keputusan dalam organisasi demi memperoleh keuntungan tertentu. Politik organisasi sebenarnya merupakan fenomena yang wajar karena organisasi terdiri atas individu dengan kepentingan, tujuan, dan sumber daya yang berbeda-beda. Persaingan antarindividu maupun antarkelompok sering kali memunculkan strategi politik untuk memperoleh kekuasaan, pengaruh, maupun akses terhadap sumber daya organisasi.

Politik organisasi dapat bersifat positif maupun negatif. Politik organisasi yang positif terjadi ketika individu menggunakan pengaruhnya untuk memperjuangkan kepentingan organisasi secara konstruktif. Bentuk politik positif dapat berupa membangun koalisi kerja, memperkuat komunikasi lintas bagian, atau memperjuangkan inovasi organisasi. Politik organisasi menjadi negatif apabila

dilakukan melalui manipulasi, penyebaran informasi palsu, sabotase, intimidasi, maupun tindakan oportunistik lainnya.

Persepsi terhadap politik organisasi memiliki pengaruh besar terhadap perilaku karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa persepsi politik organisasi yang tinggi cenderung menurunkan kualitas kepemimpinan etis serta berdampak negatif terhadap kinerja karyawan (Lee, Kim, & Byun, 2021). Karyawan yang merasa lingkungan kerjanya penuh intrik politik biasanya mengalami penurunan motivasi, kepercayaan, dan komitmen organisasi.

Politik organisasi sering kali berkaitan dengan distribusi kekuasaan. Individu yang memiliki akses terhadap informasi strategis, hubungan dekat dengan pimpinan, atau posisi penting dalam struktur organisasi cenderung memiliki pengaruh politik lebih besar dibandingkan anggota lain. Kondisi tersebut dapat menciptakan ketimpangan kekuasaan apabila tidak dikelola secara transparan dan akuntabel.

Fenomena politik organisasi juga dapat berkembang menjadi praktik penyalahgunaan kekuasaan apabila pemimpin menggunakan otoritasnya untuk menekan bawahan, menguntungkan kelompok tertentu, atau mempertahankan dominasi pribadi. Penggunaan kekuasaan secara manipulatif dalam organisasi dikenal sebagai sisi gelap kepemimpinan atau *dark side of leadership* (Julmi, 2021).

3. Bentuk-Bentuk Penyalahgunaan Kekuasaan

Penyalahgunaan kekuasaan atau *abuse of power* merupakan penggunaan kekuasaan secara tidak sah, tidak etis, atau

melampaui batas kewenangan untuk kepentingan pribadi maupun kelompok tertentu. Penyalahgunaan kekuasaan dapat terjadi dalam berbagai bentuk, baik secara terang-terangan maupun terselubung.

Salah satu bentuk penyalahgunaan kekuasaan yang umum terjadi adalah intimidasi terhadap bawahan. Pemimpin menggunakan ancaman, tekanan verbal, penghinaan, maupun tindakan agresif untuk memaksakan kehendaknya. Perilaku tersebut sering disebut sebagai *abusive supervision*. Penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang abusif dapat menimbulkan tekanan psikologis, kecemasan kerja, dan penurunan produktivitas karyawan (Huang & Tian, 2021).

Bentuk lain penyalahgunaan kekuasaan adalah nepotisme dan favoritisme. Pemimpin memberikan promosi, penghargaan, atau fasilitas berdasarkan kedekatan pribadi, bukan berdasarkan kompetensi dan kinerja. Praktik tersebut menciptakan ketidakadilan organisasi serta menurunkan motivasi kerja anggota organisasi lainnya.

Manipulasi informasi juga termasuk bentuk penyalahgunaan kekuasaan. Pemimpin dapat menyembunyikan informasi penting, memutarbalikkan fakta, atau membatasi akses informasi demi mempertahankan kontrol terhadap organisasi. Tindakan tersebut menyebabkan proses pengambilan keputusan menjadi tidak objektif dan merugikan organisasi dalam jangka panjang.

Penyalahgunaan kekuasaan juga dapat muncul dalam bentuk eksploitasi bawahan. Pemimpin menuntut loyalitas

berlebihan, memberikan tekanan kerja yang tidak realistis, atau mengambil kredit atas keberhasilan bawahan. Almeida dkk. (2022) menjelaskan bahwa perilaku pemimpin yang berpusat pada diri sendiri (*self-centered leadership*) dan tekanan berlebihan terhadap hasil kerja merupakan bentuk perilaku kepemimpinan yang merugikan bawahan.

Perkembangan organisasi modern menunjukkan bahwa penyalahgunaan kekuasaan tidak selalu dilakukan secara langsung. Julmi (2021) menjelaskan adanya bentuk kepemimpinan paradoksal yang menempatkan bawahan dalam situasi serba salah melalui komunikasi ambigu dan manipulatif. Bawahan tidak memiliki pilihan yang benar karena setiap keputusan berpotensi disalahkan oleh atasan. Kondisi tersebut menciptakan tekanan psikologis dan ketidakpastian dalam organisasi.

4. Faktor Penyebab *Abuse of Power*

Penyalahgunaan kekuasaan dipengaruhi oleh berbagai faktor individual maupun organisasi. Faktor individual berkaitan dengan karakteristik pribadi pemimpin, sedangkan faktor organisasi berkaitan dengan sistem dan budaya organisasi.

Karakteristik kepribadian menjadi salah satu penyebab utama penyalahgunaan kekuasaan. Pemimpin yang memiliki sifat narsistik, otoriter, manipulatif, atau berorientasi pada kepentingan pribadi cenderung lebih rentan menyalahgunakan kekuasaan. Kekuasaan yang besar tanpa kontrol dapat memperkuat perilaku egoistis dan mengurangi sensitivitas terhadap kebutuhan orang lain.

Penelitian menunjukkan bahwa individu yang memiliki kekuasaan tinggi sering mengalami peningkatan jarak psikologis dengan bawahan. Kondisi tersebut menyebabkan pemimpin menjadi kurang empatik dan lebih mudah melakukan perilaku abusif (Huang & Tian, 2021). Kekuasaan yang tidak diimbangi dengan pengendalian diri dapat mendorong munculnya perilaku dominatif dan represif.

Budaya organisasi juga berperan besar dalam mendorong penyalahgunaan kekuasaan. Organisasi yang terlalu menekankan hasil tanpa memperhatikan proses etis cenderung menciptakan lingkungan kerja yang permisif terhadap perilaku tidak etis. Sistem pengawasan yang lemah, kurangnya transparansi, serta rendahnya mekanisme akuntabilitas memperbesar peluang terjadinya penyalahgunaan kekuasaan.

Politik organisasi yang tinggi juga menjadi faktor penyebab *abuse of power*. Lingkungan organisasi yang penuh persaingan dan intrik politik mendorong individu menggunakan berbagai cara untuk mempertahankan posisi dan pengaruhnya. Penelitian menunjukkan bahwa persepsi politik organisasi dapat melemahkan praktik kepemimpinan etis dalam organisasi (Lee, Kim, & Byun, 2021).

Kurangnya pengawasan dari pihak eksternal maupun internal organisasi turut memperbesar risiko penyalahgunaan kekuasaan. Pemimpin yang memiliki kewenangan besar tetapi minim evaluasi cenderung merasa tidak tersentuh oleh aturan. Situasi tersebut menciptakan peluang bagi praktik korupsi, manipulasi, serta eksploitasi bawahan.

5. Dampak Penyalahgunaan Kekuasaan

Penyalahgunaan kekuasaan memberikan dampak serius bagi individu maupun organisasi. Dampak terhadap individu dapat berupa stres kerja, kecemasan, penurunan motivasi, kelelahan emosional, hingga gangguan kesehatan mental. Karyawan yang menjadi korban perilaku abusif sering mengalami kehilangan rasa aman dan menurunnya kepercayaan terhadap organisasi.

Dampak organisasi terlihat melalui menurunnya produktivitas, meningkatnya konflik internal, tingginya tingkat perpindahan karyawan (*turnover*), serta melemahnya budaya organisasi. Organisasi yang dipenuhi praktik penyalahgunaan kekuasaan biasanya mengalami penurunan loyalitas dan komitmen anggota organisasi.

Penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang tidak etis dapat merusak hubungan interpersonal, kualitas komunikasi, serta efektivitas kerja organisasi (Ziemianski, 2021). Kondisi tersebut menyebabkan organisasi kehilangan kemampuan untuk membangun kolaborasi dan inovasi secara optimal.

Penyalahgunaan kekuasaan juga dapat merusak reputasi organisasi di mata publik. Kasus manipulasi, korupsi, diskriminasi, maupun eksploitasi tenaga kerja dapat menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap organisasi. Dalam jangka panjang, organisasi dapat mengalami penurunan legitimasi sosial dan kehilangan dukungan pemangku kepentingan.

Dampak lain yang tidak kalah penting adalah munculnya budaya takut dalam organisasi. Karyawan menjadi enggan menyampaikan kritik, ide, maupun laporan pelanggaran karena takut mendapat tekanan dari atasan. Budaya takut menghambat komunikasi terbuka dan memperbesar risiko kesalahan organisasi yang tidak terdeteksi.

6. Pencegahan dan Pengendalian

Pencegahan penyalahgunaan kekuasaan memerlukan komitmen organisasi dalam membangun sistem kepemimpinan yang etis dan akuntabel. Organisasi perlu menyusun kode etik yang jelas sebagai pedoman perilaku bagi seluruh anggota organisasi, terutama para pemimpin.

Pendidikan dan pelatihan etika kepemimpinan juga menjadi langkah penting dalam pencegahan *abuse of power*. Pemimpin perlu dibekali kemampuan pengendalian diri, komunikasi interpersonal, pengambilan keputusan etis, serta kesadaran terhadap dampak sosial dari penggunaan kekuasaan.

Penguatan sistem pengawasan dan akuntabilitas sangat diperlukan untuk mencegah penyalahgunaan kekuasaan. Organisasi perlu menyediakan mekanisme pelaporan pelanggaran (*whistleblowing system*) yang aman dan independen. Mekanisme tersebut memungkinkan anggota organisasi melaporkan perilaku tidak etis tanpa takut mengalami intimidasi.

Budaya organisasi yang terbuka dan partisipatif juga dapat mengurangi peluang terjadinya penyalahgunaan kekuasaan. Organisasi yang mendorong komunikasi dua arah,

transparansi, serta keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan cenderung memiliki tingkat penyalahgunaan kekuasaan yang lebih rendah.

Pemimpin perlu memahami bahwa kekuasaan bukan sekadar alat untuk mengendalikan orang lain, melainkan amanah yang harus digunakan secara bertanggung jawab. Kepemimpinan yang etis mampu menciptakan keseimbangan antara pencapaian tujuan organisasi dan penghormatan terhadap nilai-nilai kemanusiaan. Penggunaan kekuasaan secara bijaksana akan memperkuat legitimasi kepemimpinan, meningkatkan kepercayaan anggota organisasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan.

F. RANGKUMAN

Kekuasaan (*power*) dalam organisasi merupakan kemampuan individu atau kelompok untuk memengaruhi perilaku, sikap, dan keputusan orang lain demi mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks kepemimpinan, kekuasaan tidak hanya bersumber dari jabatan formal, tetapi juga dari keahlian, hubungan interpersonal, penguasaan informasi, serta jaringan sosial. Perkembangan organisasi modern menunjukkan bahwa kekuasaan semakin bergeser dari pola hierarkis menuju pola yang lebih kolaboratif dan terdistribusi, sehingga pemimpin dituntut mampu menggunakan kekuasaan secara efektif, adaptif, dan etis dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi.

Sumber kekuasaan dalam organisasi meliputi kekuasaan legitimasi, penghargaan, koersif, keahlian, dan referensi. Setiap sumber memiliki efektivitas yang berbeda tergantung situasi,

budaya organisasi, dan karakteristik bawahan. Dalam praktik kepemimpinan, pemimpin yang efektif tidak hanya mengandalkan *authority* (otoritas formal), tetapi juga mengombinasikannya dengan *power* (pengaruh informal). Dimana *Authority* memberikan hak formal untuk memerintah, sedangkan *power* memungkinkan pemimpin memengaruhi orang lain melalui kepercayaan, kompetensi, dan relasi sosial, sehingga keduanya saling melengkapi dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Penggunaan kekuasaan harus didasarkan pada prinsip etika agar tidak berkembang menjadi politik organisasi yang negatif maupun penyalahgunaan kekuasaan (*abuse of power*). Penyalahgunaan kekuasaan dapat muncul dalam bentuk intimidasi, nepotisme, manipulasi informasi, dan eksploitasi bawahan yang berdampak pada menurunnya motivasi, produktivitas, kepercayaan, serta kesehatan budaya organisasi. Organisasi perlu membangun kepemimpinan etis melalui kode etik, sistem pengawasan, mekanisme pelaporan, dan budaya kerja yang transparan agar kekuasaan menjadi sarana untuk menciptakan keadilan, kepercayaan, dan keberlanjutan organisasi.

G. SOAL STUDI KASUS

Kasus 1: Konflik Kekuasaan dalam Organisasi

PT Maju Bersama sedang mengalami konflik internal setelah dilakukan restrukturisasi organisasi. Direktur operasional yang baru, Bapak Andi, memiliki otoritas formal (*authority*) yang kuat karena jabatannya. Bapak Andi sering memberikan instruksi secara langsung kepada seluruh karyawan tanpa melibatkan kepala divisi.

Di sisi lain, Ibu Rina sebagai manajer senior memiliki pengaruh informal (*power*) yang sangat besar karena pengalaman kerja selama 20 tahun, hubungan baik dengan karyawan, serta penguasaan informasi penting organisasi. Banyak karyawan lebih memilih mengikuti arahan Ibu Rina dibandingkan instruksi direktur baru.

Kondisi tersebut menyebabkan dualisme kepemimpinan, menurunnya koordinasi kerja, serta munculnya kelompok-kelompok dalam organisasi.

Pertanyaan:

1. Identifikasikan bentuk *authority* dan *power* yang dimiliki Bapak Andi dan Ibu Rina dalam kasus tersebut.
2. Mengapa konflik dapat terjadi antara pemegang *authority* formal dan pemilik *power* informal?
3. Strategi kepemimpinan apa yang sebaiknya dilakukan untuk menyelesaikan konflik tersebut?

Kasus 2: Penyalahgunaan Kekuasaan oleh Pemimpin

Di sebuah universitas swasta, seorang dekan memiliki kewenangan penuh dalam menentukan promosi jabatan dosen. Dalam praktiknya, dekan lebih sering memberikan promosi kepada dosen yang memiliki hubungan pribadi dekat dengannya, meskipun beberapa dosen lain memiliki kinerja lebih baik.

Selain itu, dekan sering menggunakan ancaman penundaan kenaikan pangkat bagi dosen yang berbeda pendapat dengannya.

Akibatnya, banyak dosen merasa takut menyampaikan kritik dan inovasi baru.

Situasi ini menyebabkan turunnya motivasi kerja, meningkatnya konflik antarpegawai, serta menurunnya kepercayaan terhadap pimpinan fakultas.

Pertanyaan:

1. Bentuk penyalahgunaan kekuasaan apa saja yang terjadi dalam kasus tersebut?
2. Apa dampak jangka pendek dan jangka panjang terhadap organisasi?
3. Langkah pengendalian apa yang harus dilakukan universitas untuk mencegah *abuse of power*?

Kasus 3: Politik Organisasi dan Etika Kepemimpinan

Sebuah rumah sakit swasta sedang memilih kepala unit baru. Dua kandidat utama adalah dr. Budi dan dr. Maya. dr. Budi memiliki pengalaman lebih lama dan kompetensi tinggi, sedangkan dr. Maya memiliki hubungan dekat dengan direktur utama.

Menjelang keputusan, muncul berbagai manuver politik organisasi. Pendukung dr. Maya menyebarkan informasi negatif mengenai dr. Budi, sementara beberapa staf mulai membentuk koalisi untuk memengaruhi keputusan direktur.

Direktur utama menyadari adanya tekanan politik tersebut, tetapi tetap harus mengambil keputusan yang adil demi keberlangsungan organisasi.

Pertanyaan:

1. Jelaskan bentuk politik organisasi yang muncul dalam kasus tersebut.
2. Bagaimana seharusnya direktur menggunakan kekuasaan secara etis dalam pengambilan keputusan?
3. Apa risiko organisasi apabila keputusan didasarkan pada politik, bukan kompetensi?

BAB 7

DIGITAL LEADERSHIP

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dan hakikat kepemimpinan digital (*Digital Leadership*) serta perbedaannya dengan kepemimpinan konvensional.
2. Menguraikan proses dan tahapan transformasi digital yang perlu dipimpin dalam organisasi.
3. Mengidentifikasi berbagai kompetensi utama yang wajib dimiliki oleh pemimpin di era digital.
4. Menganalisis peran teknologi dalam mendukung pengambilan keputusan dan efektivitas manajerial.
5. Memahami dampak digitalisasi terhadap perubahan budaya dan cara kerja organisasi.
6. Mengidentifikasi berbagai tantangan dan hambatan dalam penerapan kepemimpinan digital.
7. Merumuskan strategi adaptasi dan inovasi untuk menjawab perubahan lingkungan bisnis digital.
8. Mengevaluasi praktik kepemimpinan digital dalam menciptakan nilai tambah dan keunggulan kompetitif.

B. KONSEP DIGITAL LEADERSHIP

Digital leadership merepresentasikan pendekatan kepemimpinan yang mengintegrasikan teknologi digital dalam proses pengambilan keputusan, pengelolaan organisasi, serta penciptaan nilai. Konsep ini berkembang seiring transformasi lingkungan bisnis yang ditandai oleh disrupsi teknologi, konektivitas tinggi, serta perubahan perilaku konsumen. Yukl (2020) menjelaskan kepemimpinan modern menuntut kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan yang cepat, termasuk integrasi teknologi dalam praktik manajerial.

Perspektif *digital leadership* menempatkan pemimpin sebagai agen perubahan yang mampu mengarahkan transformasi digital organisasi. Helbing (2019) menjelaskan teknologi digital seperti *big data*, *artificial intelligence*, dan *analytics* mengubah cara organisasi beroperasi dan mengambil keputusan. Pemimpin perlu memahami potensi teknologi serta implikasinya terhadap strategi organisasi.

Konsep *digital leadership* tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, melainkan juga mencakup perubahan pola pikir (*digital mindset*). Pemimpin dituntut untuk memiliki orientasi inovasi, keterbukaan terhadap perubahan, serta kemampuan belajar berkelanjutan. Northouse (2022) menekankan pentingnya menciptakan *direction*, *alignment*, dan *commitment* dalam menghadapi transformasi digital.

Karakteristik utama *digital leadership* dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Orientasi teknologi (*technology orientation*)

Pemimpin memahami dan memanfaatkan teknologi digital dalam proses organisasi.

2. Pemikiran inovatif (*innovative thinking*)

Pemimpin mendorong penciptaan ide baru berbasis teknologi.

3. Adaptabilitas (*adaptability*)

Kemampuan menyesuaikan strategi dan tindakan terhadap perubahan digital.

4. Pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*)

Pemimpin menggunakan analisis data dalam menentukan kebijakan organisasi.

5. Kolaborasi digital (*digital collaboration*)

Pemimpin memfasilitasi kerja sama melalui platform teknologi.

6. Pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*)

Pemimpin mengembangkan kompetensi digital secara berkesinambungan.

Perkembangan organisasi digital menunjukkan perubahan dalam struktur dan proses kerja. McAfee dan Brynjolfsson (2017) menjelaskan transformasi digital menciptakan model bisnis baru yang berbasis platform dan jaringan. Kondisi ini menuntut

pemimpin untuk memahami dinamika ekonomi digital dan implikasinya terhadap organisasi.

Dimensi sosial dalam *digital leadership* juga menjadi perhatian penting. Uhl-Bien (2016) melalui perspektif *relational leadership* menekankan pentingnya interaksi sosial dalam membangun kepercayaan dan kolaborasi di lingkungan digital. Pemimpin perlu memastikan komunikasi efektif meskipun interaksi berlangsung secara virtual.

Tantangan dalam *digital leadership* mencakup ketidakpastian teknologi, perubahan budaya organisasi, serta kebutuhan akan kompetensi baru. Pemimpin perlu mengelola perubahan secara sistematis agar organisasi mampu beradaptasi dengan lingkungan digital. Pfeffer (2018) menekankan pentingnya pengelolaan kekuasaan dan pengaruh dalam menghadapi perubahan organisasi.

Sintesis berbagai perspektif menunjukkan *digital leadership* sebagai konsep multidimensional yang mengintegrasikan teknologi, strategi, serta hubungan sosial. Pemahaman mendalam terhadap konsep ini memberikan dasar dalam mengembangkan kepemimpinan yang adaptif, inovatif, serta relevan dengan tuntutan era digital.

C. TRANSFORMASI DIGITAL DALAM ORGANISASI

Transformasi digital dalam organisasi merepresentasikan proses perubahan menyeluruh yang melibatkan integrasi teknologi digital ke dalam strategi, struktur, serta proses bisnis. Perubahan ini tidak hanya berfokus pada adopsi teknologi,

melainkan juga pada pembentukan nilai baru melalui inovasi dan peningkatan kinerja organisasi. Helbing (2019) menjelaskan transformasi digital sebagai pergeseran sistem sosial dan ekonomi yang dipicu oleh perkembangan teknologi berbasis data dan konektivitas tinggi.

Perspektif strategis menempatkan transformasi digital sebagai upaya organisasi dalam mempertahankan daya saing di lingkungan yang dinamis. Brynjolfsson dan McAfee (2017) menjelaskan teknologi seperti *big data*, *cloud computing*, dan *artificial intelligence* memungkinkan organisasi menciptakan model bisnis baru yang lebih efisien dan responsif. Transformasi ini memengaruhi cara organisasi berinteraksi dengan pelanggan, mengelola operasi, serta mengambil keputusan.

Transformasi digital juga mencakup perubahan dalam proses operasional organisasi. Integrasi teknologi memungkinkan otomatisasi, peningkatan efisiensi, serta pengurangan biaya operasional. Davenport (2018) menekankan pentingnya penggunaan analitik dalam meningkatkan kualitas keputusan dan kinerja organisasi. Organisasi yang mampu memanfaatkan data secara efektif akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan.

Tahapan dalam transformasi digital dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Digitalisasi (*digitization*)

Konversi informasi dari format analog ke format digital.

2. Digitalisasi proses (*digitalization*)

Penggunaan teknologi untuk meningkatkan efisiensi proses bisnis.

3. Transformasi digital (*digital transformation*)

Perubahan menyeluruh dalam model bisnis dan strategi organisasi.

4. Inovasi digital (*digital innovation*)

Penciptaan produk, layanan, serta model bisnis baru berbasis teknologi.

Peran kepemimpinan dalam transformasi digital menjadi faktor kunci keberhasilan. Northouse (2022) menekankan pentingnya menciptakan *direction*, *alignment*, dan *commitment* dalam proses perubahan. Pemimpin berfungsi sebagai pengarah yang memastikan integrasi antara teknologi dan tujuan organisasi. Kepemimpinan yang adaptif dan visioner akan mempercepat proses transformasi.

Transformasi digital juga memengaruhi budaya organisasi. Perubahan ini menuntut keterbukaan terhadap inovasi, pembelajaran berkelanjutan, serta kolaborasi lintas fungsi. Uhl-Bien (2016) melalui perspektif *relational leadership* menekankan pentingnya interaksi sosial dalam membangun budaya digital yang inklusif. Lingkungan kerja yang mendukung eksperimen akan meningkatkan keberhasilan transformasi.

Tantangan dalam transformasi digital mencakup resistensi terhadap perubahan, keterbatasan kompetensi digital, serta kompleksitas teknologi. Yukl (2020) menjelaskan pemimpin perlu

mengelola perubahan secara sistematis untuk mengurangi hambatan dan meningkatkan kesiapan organisasi. Strategi komunikasi yang efektif serta pelatihan menjadi faktor penting dalam proses adaptasi.

Beberapa faktor kunci keberhasilan transformasi digital dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan visioner (*visionary leadership*)

Pemimpin mampu merumuskan arah transformasi yang jelas.

2. Budaya inovatif (*innovative culture*)

Organisasi mendukung kreativitas dan eksperimen.

3. Kapabilitas teknologi (*technological capability*)

Infrastruktur dan sistem mendukung implementasi digital.

4. Pengelolaan perubahan (*change management*)

Proses adaptasi dilakukan secara terstruktur dan berkelanjutan.

5. Kolaborasi (*collaboration*)

Kerja sama lintas fungsi mempercepat implementasi transformasi.

Sintesis berbagai perspektif menunjukkan transformasi digital merupakan proses multidimensional yang melibatkan teknologi, strategi, serta budaya organisasi. Pemahaman yang komprehensif terhadap proses ini memberikan dasar dalam mengembangkan organisasi yang adaptif, inovatif, serta kompetitif di era digital.

D. KOMPETENSI PEMIMPIN DIGITAL

Kompetensi pemimpin digital merepresentasikan seperangkat pengetahuan, keterampilan, serta sikap yang memungkinkan pemimpin mengelola organisasi dalam lingkungan berbasis teknologi. Kompetensi ini berkembang seiring meningkatnya kompleksitas transformasi digital yang menuntut integrasi antara aspek teknis dan manajerial. Yukl (2020) menjelaskan efektivitas kepemimpinan modern bergantung pada kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang cepat dan berbasis teknologi.

Dimensi kompetensi pemimpin digital tidak hanya mencakup penguasaan teknologi, melainkan juga kemampuan strategis dan sosial. Helbing (2019) menekankan pentingnya pemahaman terhadap *big data, analytics*, dan sistem digital dalam mendukung pengambilan keputusan. Pemimpin yang memiliki literasi digital tinggi mampu mengintegrasikan teknologi dalam proses organisasi secara efektif.

Pendekatan strategis dalam kompetensi digital mencakup kemampuan merumuskan visi berbasis teknologi dan mengarahkan transformasi organisasi. Northouse (2022) menekankan pentingnya menciptakan *direction, alignment*, dan *commitment* dalam kepemimpinan digital. Pemimpin perlu memastikan seluruh elemen organisasi bergerak secara sinergis dalam menghadapi perubahan digital.

Kompetensi utama pemimpin digital dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Literasi digital (*digital literacy*)

Pemahaman terhadap teknologi, sistem informasi, serta tren digital yang relevan dengan organisasi.

2. Pemikiran strategis (*strategic thinking*)

Kemampuan merumuskan visi dan strategi berbasis teknologi untuk mencapai keunggulan kompetitif.

3. Pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*)

Pemanfaatan analisis data dalam menentukan kebijakan organisasi.

4. Kemampuan adaptasi (*adaptability*)

Fleksibilitas dalam menghadapi perubahan teknologi dan dinamika lingkungan.

5. Kepemimpinan inovatif (*innovative leadership*)

Kemampuan mendorong kreativitas dan inovasi berbasis teknologi.

6. Kolaborasi digital (*digital collaboration*)

Pengelolaan kerja sama melalui platform digital dan tim virtual.

7. Komunikasi digital (*digital communication*)

Kemampuan menyampaikan informasi secara efektif dalam lingkungan virtual.

8. Manajemen perubahan (*change management*)

Pengelolaan proses transformasi digital secara sistematis dan berkelanjutan.

Dimensi sosial dalam kompetensi pemimpin digital juga menjadi faktor penting. Uhl-Bien (2016) melalui perspektif *relational leadership* menekankan pentingnya hubungan interpersonal dalam membangun kepercayaan di lingkungan digital. Pemimpin perlu memastikan keterlibatan anggota meskipun interaksi berlangsung secara virtual.

Perkembangan ekonomi digital memperkuat kebutuhan akan kompetensi yang bersifat lintas disiplin. Brynjolfsson dan McAfee (2017) menjelaskan organisasi modern membutuhkan pemimpin yang mampu mengintegrasikan teknologi dengan strategi bisnis. Kompetensi ini menjadi kunci dalam menciptakan nilai dan inovasi.

Tantangan dalam pengembangan kompetensi pemimpin digital mencakup kesenjangan keterampilan, resistensi terhadap perubahan, serta kompleksitas teknologi. Pfeffer (2018) menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia dalam mendukung transformasi digital. Pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan menjadi faktor penting dalam meningkatkan kompetensi.

Sintesis berbagai perspektif menunjukkan kompetensi pemimpin digital bersifat multidimensional yang mencakup aspek teknis, strategis, serta sosial. Pemahaman dan pengembangan kompetensi tersebut memberikan dasar dalam menciptakan

kepemimpinan yang adaptif, inovatif, serta mampu menghadapi tantangan era digital.

E. TANTANGAN KEPEMIMPINAN DIGITAL

Kepemimpinan digital menghadapi berbagai tantangan yang bersumber dari percepatan perkembangan teknologi, kompleksitas organisasi, serta perubahan perilaku kerja. Lingkungan digital menuntut pemimpin untuk mengelola ketidakpastian dan disrupsi secara simultan. Yukl (2020) menjelaskan perubahan lingkungan yang cepat meningkatkan kebutuhan akan kepemimpinan yang adaptif dan responsif terhadap dinamika eksternal.

Perkembangan teknologi seperti *big data*, *artificial intelligence*, dan *cloud computing* menciptakan tantangan dalam pemahaman dan pemanfaatannya. Helbing (2019) menekankan kompleksitas sistem digital memerlukan kemampuan analitis yang tinggi. Keterbatasan literasi digital pada pemimpin dapat menghambat proses pengambilan keputusan dan transformasi organisasi.

Tantangan lain berkaitan dengan perubahan budaya organisasi yang dipicu oleh digitalisasi. Schein (2017) menjelaskan perubahan budaya memerlukan proses pembelajaran kolektif yang tidak selalu berjalan secara cepat. Resistensi terhadap perubahan menjadi hambatan utama dalam implementasi strategi digital. Pemimpin perlu mengelola transisi budaya secara sistematis untuk memastikan keberhasilan transformasi.

Lingkungan kerja digital juga mengubah pola interaksi dalam organisasi. Uhl-Bien (2016) melalui perspektif *relational leadership*

menekankan pentingnya membangun hubungan dan kepercayaan dalam konteks virtual. Interaksi yang terbatas secara fisik dapat mengurangi kualitas komunikasi dan keterlibatan anggota organisasi.

Beberapa tantangan utama dalam kepemimpinan digital dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Kesenjangan kompetensi (*digital skills gap*)

Perbedaan kemampuan digital antarindividu menghambat efektivitas kerja.

2. Resistensi terhadap perubahan (*resistance to change*)

Penolakan terhadap inovasi memperlambat transformasi organisasi.

3. Keamanan data (*data security*)

Risiko kebocoran informasi menjadi ancaman serius dalam lingkungan digital.

4. Kompleksitas teknologi (*technological complexity*)

Integrasi berbagai sistem digital meningkatkan tingkat kesulitan pengelolaan.

5. Ketidakpastian lingkungan (*environmental uncertainty*)

Perubahan cepat dalam teknologi dan pasar mempersulit perencanaan strategis.

6. Manajemen tim virtual (*virtual team management*)

Pengelolaan tim jarak jauh memerlukan pendekatan kepemimpinan yang berbeda.

Perkembangan ekonomi digital juga meningkatkan tekanan kompetitif terhadap organisasi. Brynjolfsson dan McAfee (2017) menjelaskan organisasi harus mampu berinovasi secara berkelanjutan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Pemimpin dituntut untuk mengintegrasikan teknologi dengan strategi bisnis secara efektif.

Peran kepemimpinan dalam menghadapi tantangan digital mencakup kemampuan menciptakan visi, mengelola perubahan, serta mengembangkan kompetensi organisasi. Northouse (2022) menekankan pentingnya *direction*, *alignment*, dan *commitment* dalam mengatasi kompleksitas lingkungan digital. Pemimpin berfungsi sebagai pengarah yang memastikan organisasi tetap fokus pada tujuan strategis.

Strategi dalam menghadapi tantangan kepemimpinan digital dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Pengembangan kompetensi (*capability development*)

Peningkatan literasi digital melalui pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan.

2. Manajemen perubahan (*change management*)

Pendekatan sistematis dalam mengelola transisi organisasi.

3. Penguatan budaya inovatif (*innovative culture strengthening*)

Lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan eksperimen.

4. Pengelolaan risiko (*risk management*)

Identifikasi dan mitigasi risiko terkait teknologi dan data.

5. Peningkatan komunikasi (*communication enhancement*)

Penggunaan teknologi untuk memperkuat interaksi dan kolaborasi.

Sintesis berbagai perspektif menunjukkan tantangan kepemimpinan digital bersifat multidimensional yang melibatkan aspek teknologi, budaya, serta sumber daya manusia. Pemahaman mendalam terhadap tantangan ini memberikan dasar dalam mengembangkan kepemimpinan yang adaptif, inovatif, serta mampu menghadapi kompleksitas era digital.

F. RANGKUMAN

Digital leadership merupakan pendekatan kepemimpinan yang mengintegrasikan teknologi digital dalam pengambilan keputusan, pengelolaan organisasi, serta penciptaan nilai strategis. Konsep ini berkembang seiring transformasi lingkungan bisnis yang dipengaruhi oleh disrupsi teknologi, konektivitas tinggi, dan perubahan perilaku konsumen. Pemimpin digital tidak hanya dituntut memahami teknologi seperti *big data*, *artificial intelligence*, dan *analytics*, melainkan juga memiliki *digital mindset* yang berorientasi pada inovasi, adaptabilitas, kolaborasi digital, serta pembelajaran berkelanjutan. Kepemimpinan digital menempatkan pemimpin sebagai agen perubahan yang mampu mengarahkan organisasi dalam menghadapi dinamika era digital.

Transformasi digital dalam organisasi merepresentasikan perubahan menyeluruh yang mencakup integrasi teknologi ke

dalam strategi, struktur, budaya, dan proses bisnis organisasi. Transformasi ini berlangsung melalui tahapan digitalisasi, digitalisasi proses, transformasi digital, hingga inovasi digital yang menghasilkan model bisnis baru berbasis teknologi. Keberhasilan transformasi digital dipengaruhi oleh kepemimpinan visioner, budaya inovatif, kapabilitas teknologi, manajemen perubahan, dan kolaborasi lintas fungsi. Organisasi modern dituntut mampu memanfaatkan data dan teknologi secara efektif untuk meningkatkan efisiensi, mempercepat pengambilan keputusan, serta mempertahankan daya saing di lingkungan bisnis yang dinamis.

Kompetensi pemimpin digital mencakup literasi digital, pemikiran strategis, pengambilan keputusan berbasis data, kemampuan adaptasi, komunikasi digital, dan manajemen perubahan. Pemimpin juga perlu membangun hubungan interpersonal dan kepercayaan dalam lingkungan kerja virtual. Tantangan kepemimpinan digital meliputi kesenjangan kompetensi digital, resistensi terhadap perubahan, keamanan data, kompleksitas teknologi, ketidakpastian lingkungan, serta pengelolaan tim virtual. Organisasi memerlukan strategi pengembangan kompetensi, penguatan budaya inovatif, pengelolaan risiko, dan peningkatan komunikasi agar mampu menghadapi tantangan tersebut. Kepemimpinan digital pada akhirnya menjadi fondasi penting dalam membangun organisasi yang adaptif, inovatif, dan kompetitif di era digital.

G. SOAL STUDI KASUS

Kasus 1: Transformasi Digital yang Mengalami Resistensi

Sebuah perusahaan distribusi nasional mulai menerapkan sistem berbasis *cloud* dan *big data analytics* untuk meningkatkan efisiensi operasional. Sebagian karyawan senior menolak perubahan tersebut karena merasa kesulitan menggunakan teknologi baru dan khawatir pekerjaannya akan tergantikan oleh sistem digital. Kondisi ini menyebabkan proses transformasi berjalan lambat dan target implementasi tidak tercapai sesuai jadwal.

Pertanyaan:

1. Jelaskan tantangan kepemimpinan digital yang muncul dalam kasus tersebut.
2. Kompetensi apa yang perlu dimiliki pemimpin untuk mengatasi resistensi karyawan?
3. Strategi apa yang dapat dilakukan organisasi agar transformasi digital berjalan lebih efektif?

Kasus 2: Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Sebuah perusahaan *e-commerce* menggunakan sistem *Artificial Intelligence (AI)* untuk menganalisis perilaku pelanggan dan menentukan strategi pemasaran. Direktur pemasaran mulai mengandalkan analisis data dalam setiap keputusan bisnis. Sebagian manajer mendukung pendekatan tersebut, sedangkan sebagian lain merasa pengalaman dan intuisi tetap lebih penting dibandingkan rekomendasi sistem digital.

Pertanyaan:

1. Jelaskan konsep *data-driven decision making* dalam kasus tersebut.
2. Mengapa pemimpin digital perlu mengintegrasikan data dan intuisi dalam pengambilan keputusan?
3. Apa manfaat penggunaan teknologi digital terhadap strategi organisasi?

Kasus 3: Tantangan Pengelolaan Tim Virtual

Sebuah perusahaan teknologi menerapkan sistem kerja jarak jauh (*remote working*) setelah melakukan transformasi digital. Tim proyek terdiri atas anggota dari berbagai kota dan berkomunikasi melalui platform digital. Setelah beberapa bulan, produktivitas tim menurun karena kurangnya koordinasi, miskomunikasi, dan rendahnya keterlibatan anggota tim dalam rapat virtual.

Pertanyaan:

1. Tantangan kepemimpinan digital apa yang terlihat dalam kasus tersebut?
2. Kompetensi apa yang perlu dimiliki pemimpin dalam mengelola tim virtual?
3. Strategi apa yang dapat dilakukan pemimpin untuk meningkatkan kolaborasi digital dalam tim?

BAB 8

KEPEMIMPINAN DI ERA ARTIFICIAL INTELLIGENCE

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dasar Kecerdasan Artifisial (*Artificial Intelligence*) dan karakteristik utamanya.
2. Menganalisis peran dan kontribusi *AI* dalam mendukung proses pengambilan keputusan strategis.
3. Memahami konsep sinergi dan kolaborasi antara kemampuan manusia dengan teknologi *AI* (*Human–AI Collaboration*).
4. Mengidentifikasi perubahan peran pemimpin seiring dengan adopsi teknologi kecerdasan buatan.
5. Memahami berbagai isu etika, risiko, dan tantangan moral dalam penerapan *AI* di organisasi.
6. Mengidentifikasi kompetensi kunci yang harus dimiliki pemimpin untuk bersaing di masa depan.
7. Merumuskan strategi pengembangan diri agar dapat memimpin secara efektif di era transformasi digital dan *AI*.
8. Mengevaluasi dampak integrasi *AI* terhadap efektivitas kepemimpinan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

B. KONSEP KECERDASAN ARTIFISIAL (*ARTIFICIAL INTELLIGENCE*)

Kecerdasan artifisial (*artificial intelligence* atau *AI*) merepresentasikan kemampuan sistem komputer dalam melakukan tugas yang umumnya memerlukan kecerdasan manusia, seperti pembelajaran, penalaran, pengenalan pola, serta pengambilan keputusan. Perkembangan *AI* telah mengubah cara organisasi mengelola informasi dan menjalankan proses bisnis. Pendekatan ini memungkinkan otomatisasi pekerjaan kompleks serta peningkatan efisiensi operasional (Russell & Norvig, 2021).

Konsep *AI* berkembang dari pendekatan simbolik menuju pendekatan berbasis data seperti *machine learning* dan *deep learning*. Pendekatan ini memungkinkan sistem untuk belajar dari data tanpa pemrograman eksplisit. Model *machine learning* menggunakan algoritma untuk mengidentifikasi pola dalam data, sedangkan *deep learning* memanfaatkan jaringan saraf tiruan (*artificial neural networks*) untuk memproses data dalam skala besar. Kemajuan ini meningkatkan akurasi prediksi dan kemampuan analitis organisasi (Goodfellow, Bengio, & Courville, 2016).

Peran *AI* dalam organisasi semakin strategis seiring meningkatnya volume dan kompleksitas data. Sistem *AI* mampu menganalisis data dalam jumlah besar secara cepat dan menghasilkan wawasan yang relevan untuk pengambilan keputusan. Pendekatan ini dikenal sebagai *data-driven intelligence* yang mengintegrasikan analitik dan teknologi digital dalam proses manajerial (Davenport, 2018).

Karakteristik utama *AI* dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Pembelajaran (*learning capability*)

Sistem mampu belajar dari data dan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

2. Penalaran (*reasoning*)

Kemampuan dalam memproses informasi dan menghasilkan keputusan berbasis logika.

3. Persepsi (*perception*)

Kemampuan mengenali pola seperti suara, gambar, serta teks.

4. Otomatisasi (*automation*)

Pelaksanaan tugas tanpa intervensi manusia secara langsung.

5. Adaptasi (*adaptability*)

Kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan data dan lingkungan.

Penerapan *AI* dalam organisasi mencakup berbagai bidang seperti pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, serta operasional. Sistem rekomendasi, *chatbot*, serta analisis prediktif menjadi contoh implementasi yang meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan. Penggunaan *AI* juga memungkinkan organisasi mengembangkan model bisnis baru berbasis teknologi (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

Dimensi strategis *AI* berkaitan dengan transformasi organisasi menuju sistem yang lebih cerdas dan responsif. Integrasi *AI* dalam

proses bisnis menciptakan keunggulan kompetitif melalui peningkatan kecepatan dan akurasi pengambilan keputusan. Pemimpin perlu memahami implikasi teknologi ini untuk memastikan keselarasan antara strategi dan implementasi (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2017).

Tantangan dalam pengembangan *AI* mencakup keterbatasan data, kompleksitas algoritma, serta kebutuhan akan kompetensi teknis. Isu etika seperti bias algoritma, transparansi, serta privasi data juga menjadi perhatian utama. Pengelolaan *AI* memerlukan pendekatan yang bertanggung jawab untuk memastikan penggunaan teknologi sesuai dengan nilai organisasi (Floridi *et al.* 2018).

Beberapa prinsip dalam pengelolaan *AI* secara efektif dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Kualitas data (*data quality*)

Data yang akurat dan relevan menjadi dasar keberhasilan sistem *AI*.

2. Transparansi (*transparency*)

Proses algoritma dapat dipahami dan dijelaskan.

3. Akuntabilitas (*accountability*)

Tanggung jawab atas keputusan yang dihasilkan oleh sistem *AI*.

4. Keamanan (*security*)

Perlindungan terhadap data dan sistem dari ancaman eksternal.

5. Etika (*ethical use*)

Penggunaan teknologi sesuai dengan norma dan nilai organisasi.

Sintesis berbagai perspektif menunjukkan *artificial intelligence* merupakan teknologi strategis yang mengubah paradigma pengelolaan organisasi. Pemahaman mendalam terhadap konsep ini memberikan dasar dalam mengembangkan kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan teknologi, data, serta strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif di era digital.

C. PERAN AI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Peran *artificial intelligence* (AI) dalam pengambilan keputusan organisasi mengalami peningkatan signifikan seiring berkembangnya kemampuan komputasi dan ketersediaan data. Sistem AI mampu mengolah data dalam jumlah besar, mengidentifikasi pola, serta menghasilkan rekomendasi keputusan secara cepat dan akurat. Pendekatan ini memperkuat konsep *data-driven decision making* yang menempatkan data sebagai dasar utama dalam proses manajerial (Davenport, 2018).

Integrasi AI dalam pengambilan keputusan memungkinkan peningkatan kualitas analisis melalui teknik *machine learning* dan *predictive analytics*. Sistem mampu memproses data historis untuk memprediksi tren masa depan serta mengurangi ketidakpastian. Kemampuan ini memberikan nilai tambah dalam konteks

keputusan strategis maupun operasional (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

Pendekatan *AI-assisted decision making* menempatkan teknologi sebagai alat pendukung yang melengkapi kemampuan manusia. Sistem *AI* menyediakan informasi dan alternatif keputusan, sementara manusia tetap berperan dalam evaluasi dan pertimbangan nilai. Kolaborasi ini meningkatkan akurasi dan efektivitas keputusan dalam organisasi (Jarrahi, 2018).

Peran utama *AI* dalam pengambilan keputusan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Analisis data (*data analysis*)

AI mampu mengolah data kompleks dan menghasilkan wawasan yang relevan.

2. Prediksi (*prediction*)

Sistem memanfaatkan data historis untuk memproyeksikan hasil di masa depan.

3. Otomatisasi keputusan (*decision automation*)

Keputusan rutin dapat dilakukan secara otomatis berdasarkan algoritma.

4. Rekomendasi (*decision support*)

Sistem memberikan alternatif keputusan yang dapat dipertimbangkan oleh pemimpin.

5. Pengurangan bias (*bias reduction*)

Penggunaan data membantu mengurangi subjektivitas dalam pengambilan keputusan.

Peran *AI* juga berkaitan dengan peningkatan kecepatan dan efisiensi dalam proses keputusan. Sistem mampu memproses informasi secara real-time sehingga organisasi dapat merespons perubahan dengan lebih cepat. Kemampuan ini menjadi penting dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif (Shrestha, Ben-Menahem, & von Krogh, 2019).

Dimensi strategis penggunaan *AI* mencakup integrasi teknologi dalam pengambilan keputusan jangka panjang. Pemimpin perlu memahami implikasi penggunaan *AI* terhadap strategi organisasi serta memastikan keselarasan antara teknologi dan tujuan bisnis. Penggunaan *AI* yang tepat akan meningkatkan keunggulan kompetitif melalui keputusan yang lebih akurat dan berbasis bukti (Westerman *et al.* 2017).

Tantangan dalam penggunaan *AI* dalam pengambilan keputusan mencakup keterbatasan data, kompleksitas algoritma, serta risiko bias dalam model. Algoritma dapat menghasilkan keputusan yang tidak adil apabila data yang digunakan mengandung bias. Isu transparansi dan akuntabilitas juga menjadi perhatian dalam implementasi *AI* (Floridi *et al.* 2018).

Beberapa prinsip dalam penggunaan *AI* untuk pengambilan keputusan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Kualitas data (*data quality*)

Data yang akurat dan relevan meningkatkan keandalan keputusan.

2. Transparansi (*transparency*)

Proses pengambilan keputusan berbasis *AI* dapat dipahami dan dijelaskan.

3. Kolaborasi manusia-*AI* (*human-AI collaboration*)

Integrasi antara analisis teknologi dan pertimbangan manusia.

4. Pengendalian risiko (*risk control*)

Identifikasi dan mitigasi risiko dalam penggunaan *AI*.

5. Etika (*ethical consideration*)

Keputusan berbasis *AI* mempertimbangkan nilai dan norma organisasi.

Sintesis berbagai perspektif menunjukkan *AI* berperan sebagai katalis dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan organisasi. Integrasi antara teknologi dan kemampuan manusia menjadi kunci dalam menghasilkan keputusan yang efektif, adaptif, serta berkelanjutan dalam era digital.

D. HUMAN-AI COLLABORATION

Kolaborasi manusia dan *artificial intelligence* (*human-AI collaboration*) merepresentasikan integrasi kemampuan kognitif manusia dengan kapabilitas komputasi sistem *AI* dalam proses

kerja organisasi. Pendekatan ini menempatkan manusia dan mesin sebagai mitra yang saling melengkapi dalam menghasilkan keputusan dan kinerja yang optimal. Sistem *AI* unggul dalam kecepatan, akurasi, serta pengolahan data skala besar, sedangkan manusia memiliki keunggulan dalam intuisi, kreativitas, serta pertimbangan etis (Jarrahi, 2018).

Konsep *human-AI collaboration* berkembang seiring meningkatnya kompleksitas tugas organisasi yang tidak dapat diselesaikan hanya oleh manusia atau mesin secara terpisah. Integrasi ini memungkinkan pembagian peran yang lebih efektif dalam proses kerja. *AI* berfungsi sebagai alat analisis dan rekomendasi, sementara manusia berperan dalam interpretasi, pengambilan keputusan akhir, serta pengelolaan konteks sosial (Shrestha, Ben-Menahem, & von Krogh, 2019).

Pendekatan kolaboratif ini juga berkaitan dengan konsep *augmented intelligence*, yaitu penggunaan teknologi untuk memperkuat kemampuan manusia. Fokus utama terletak pada peningkatan kualitas keputusan melalui sinergi antara analisis data dan penilaian manusia. Pendekatan ini berbeda dari otomatisasi penuh karena tetap menempatkan manusia sebagai pusat pengambilan keputusan (Davenport, 2018).

Karakteristik utama kolaborasi manusia dan *AI* dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Komplementaritas (*complementarity*)

Manusia dan *AI* memiliki peran yang saling melengkapi dalam proses kerja.

2. Interaksi (*interaction*)

Proses kerja melibatkan komunikasi dan pertukaran informasi antara manusia dan sistem.

3. Pembelajaran bersama (*co-learning*)

Sistem *AI* belajar dari data, sementara manusia belajar dari hasil analisis sistem.

4. Adaptasi (*adaptability*)

Kolaborasi berkembang sesuai dengan perubahan kebutuhan dan lingkungan organisasi.

5. Berbasis data (*data-driven collaboration*)

Pengambilan keputusan didukung oleh analisis data yang dihasilkan oleh sistem *AI*.

Implementasi *human-AI collaboration* dalam organisasi dapat ditemukan dalam berbagai bidang. Sistem *decision support*, *chatbot*, serta analitik prediktif menjadi contoh integrasi yang meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan. Penggunaan teknologi ini memungkinkan organisasi merespons perubahan secara lebih cepat dan tepat (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

Peran kepemimpinan dalam kolaborasi manusia dan *AI* mencakup pengelolaan interaksi antara teknologi dan sumber daya manusia. Pemimpin perlu memastikan keselarasan antara penggunaan teknologi dan tujuan organisasi. Kemampuan membangun kepercayaan terhadap sistem *AI* menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi (Westerman *et al.* 2017).

Tantangan dalam *human-AI collaboration* mencakup isu kepercayaan, transparansi, serta kesenjangan kompetensi. Pengguna sering menghadapi kesulitan dalam memahami proses algoritma yang kompleks. Risiko ketergantungan berlebihan pada sistem *AI* juga dapat mengurangi peran manusia dalam pengambilan keputusan. Isu etika seperti bias algoritma dan akuntabilitas menjadi perhatian utama dalam kolaborasi ini (Floridi *et al.* 2018).

Beberapa prinsip dalam pengelolaan kolaborasi manusia dan *AI* dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Kepercayaan (*trust*)

Pengguna memiliki keyakinan terhadap akurasi dan reliabilitas sistem.

2. Transparansi (*transparency*)

Proses kerja sistem *AI* dapat dipahami oleh pengguna.

3. Keseimbangan peran (*role balance*)

Pembagian tugas antara manusia dan *AI* dilakukan secara proporsional.

4. Pengembangan kompetensi (*skill development*)

Peningkatan literasi digital untuk mendukung kolaborasi.

5. Etika (*ethical governance*)

Penggunaan teknologi sesuai dengan nilai dan norma organisasi.

Sintesis berbagai perspektif menunjukkan kolaborasi manusia dan *AI* merupakan pendekatan strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi. Integrasi antara kemampuan manusia dan teknologi menciptakan sistem kerja yang lebih efektif, adaptif, serta inovatif. Pemahaman mendalam terhadap konsep ini memberikan dasar dalam mengembangkan kepemimpinan yang mampu mengelola interaksi antara manusia dan teknologi secara optimal.

E. ETIKA DAN KOMPETENSI KEPEMIMPINAN MASA DEPAN

Perkembangan *Artificial Intelligence (AI)* dan transformasi digital telah mengubah paradigma kepemimpinan modern secara signifikan. Pemimpin organisasi tidak lagi hanya berperan sebagai pengarah operasional, melainkan juga sebagai pengelola teknologi, pengambil keputusan strategis, pengembang kompetensi organisasi, serta penjaga etika dalam penggunaan teknologi. Integrasi *AI* dalam organisasi menciptakan peluang besar dalam meningkatkan efisiensi, kualitas keputusan, dan inovasi. Realitas tersebut juga menghadirkan tantangan etis, sosial, dan manajerial yang semakin kompleks. Perspektif kepemimpinan modern menempatkan kemampuan adaptasi dan tanggung jawab etis sebagai fondasi utama dalam menghadapi era digital (Yukl, 2020).

Etika dalam penggunaan *AI* menjadi isu penting dalam kepemimpinan masa depan. Teknologi *AI* bekerja melalui pemrosesan data dalam jumlah besar dan penggunaan algoritma yang mampu menghasilkan rekomendasi maupun prediksi secara otomatis. Sistem tersebut berpotensi menghasilkan bias algoritmik (*algorithmic bias*) apabila data yang digunakan mengandung

ketidakadilan atau diskriminasi. Floridi (2018) menjelaskan penggunaan *AI* memerlukan kerangka etika yang mampu menjaga keadilan, akuntabilitas, transparansi, dan perlindungan hak individu dalam organisasi.

Risiko penggunaan *AI* juga berkaitan dengan keterbatasan transparansi sistem. Banyak model *AI* modern menggunakan pendekatan *deep learning* yang sulit dijelaskan secara rinci kepada pengguna. Fenomena ini dikenal sebagai *black box problem*, yaitu kondisi ketika proses pengambilan keputusan algoritma tidak dapat dipahami secara jelas oleh manusia. Burrell (2016) menjelaskan keterbatasan transparansi dapat menurunkan kepercayaan terhadap keputusan berbasis teknologi dan meningkatkan risiko kesalahan interpretasi.

Penggunaan *AI* dalam organisasi perlu mempertimbangkan beberapa dimensi etika utama sebagai berikut.

1. *Fairness*

Sistem *AI* harus menghasilkan keputusan yang adil dan tidak diskriminatif.

2. *Transparency*

Proses algoritma dapat dijelaskan dan dipahami secara logis.

3. *Accountability*

Tanggung jawab keputusan tetap berada pada manusia sebagai pengambil kebijakan.

4. *Privacy*

Penggunaan data harus melindungi hak privasi individu.

5. *Security*

Sistem digital perlu terlindungi dari ancaman dan penyalahgunaan data.

6. *Sustainability*

Penggunaan teknologi mempertimbangkan dampak sosial dan organisasi dalam jangka panjang.

Ketergantungan yang berlebihan terhadap teknologi juga menjadi tantangan dalam kepemimpinan modern. Organisasi yang menyerahkan seluruh proses keputusan kepada sistem otomatis berpotensi mengurangi peran evaluasi kritis manusia. Jarrahi (2018) menjelaskan kolaborasi manusia dan *AI* seharusnya bersifat komplementer, bukan menggantikan sepenuhnya fungsi manusia dalam organisasi. Pemimpin perlu memastikan keputusan berbasis teknologi tetap mempertimbangkan nilai sosial, empati, dan konteks organisasi.

Transformasi digital juga mengubah peran tradisional pemimpin dalam organisasi. Otomatisasi dan analisis berbasis *AI* mengurangi dominasi pekerjaan administratif dan operasional rutin. Pemimpin modern lebih berperan sebagai pengarah strategis, fasilitator inovasi, pengelola perubahan, dan pengembang kapabilitas organisasi. Brynjolfsson dan McAfee (2017) menjelaskan perkembangan *AI* menciptakan kebutuhan akan kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan teknologi dengan strategi bisnis secara adaptif.

Perubahan peran tersebut dapat dijelaskan melalui beberapa dimensi utama berikut.

1. *Strategic orchestrator*

Pemimpin mengintegrasikan teknologi dengan strategi organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

2. *Data-driven decision maker*

Pemimpin menggunakan analisis data dan *AI* sebagai dasar pengambilan keputusan.

3. *Collaboration facilitator*

Pemimpin mengelola sinergi antara manusia dan teknologi dalam organisasi.

4. *Capability builder*

Pemimpin mengembangkan kompetensi digital anggota organisasi.

5. *Change leader*

Pemimpin mengarahkan proses transformasi digital secara sistematis.

6. *Ethical guardian*

Pemimpin menjaga penggunaan teknologi tetap sesuai dengan nilai dan norma organisasi.

Lingkungan kerja digital juga mengubah pola komunikasi dan hubungan sosial dalam organisasi. Interaksi virtual meningkatkan kebutuhan akan kemampuan membangun kepercayaan,

keterlibatan, dan komunikasi yang efektif dalam tim digital. Uhl-Bien (2016) melalui perspektif *relational leadership* menekankan pentingnya hubungan interpersonal dalam menciptakan kolaborasi yang produktif pada lingkungan kerja berbasis teknologi.

Transformasi organisasi pada era *AI* meningkatkan kebutuhan terhadap kompetensi kepemimpinan masa depan (*future leadership skills*). Kompetensi tersebut tidak hanya mencakup penguasaan teknologi, melainkan juga kemampuan kognitif, sosial, dan strategis dalam menghadapi ketidakpastian. Davenport (2018) menjelaskan pemimpin modern perlu mengintegrasikan literasi digital dengan kemampuan analitis dan pengelolaan perubahan.

Kompetensi utama kepemimpinan masa depan dapat dirumuskan sebagai berikut.

1. *Digital literacy*

Pemahaman terhadap teknologi, data, dan sistem informasi organisasi.

2. *Critical thinking*

Kemampuan menganalisis informasi secara objektif dan mendalam.

3. *Creativity*

Kemampuan menghasilkan inovasi dan solusi baru.

4. *Emotional intelligence*

Kemampuan memahami dan mengelola emosi dalam hubungan sosial.

5. *Collaboration*

Kemampuan bekerja sama dalam lingkungan lintas fungsi dan lintas budaya.

6. *Adaptability*

Fleksibilitas dalam menghadapi perubahan teknologi dan lingkungan bisnis.

7. *Data-driven decision making*

Pemanfaatan analisis data dalam menentukan kebijakan organisasi.

8. *Ethical leadership*

Penggunaan pengaruh dan teknologi secara bertanggung jawab.

Kompetensi sosial dan emosional tetap menjadi elemen penting meskipun teknologi berkembang secara pesat. Lingkungan kerja digital meningkatkan kebutuhan terhadap empati, komunikasi interpersonal, serta kemampuan membangun hubungan yang produktif. Northouse (2022) menekankan pemimpin masa depan perlu menciptakan *direction*, *alignment*, dan *commitment* dalam organisasi yang semakin kompleks dan berbasis teknologi.

Perkembangan global dan ekonomi digital juga menuntut pemimpin memiliki perspektif lintas budaya dan kemampuan memahami keberagaman. Organisasi modern beroperasi dalam jaringan global yang melibatkan interaksi antarbudaya secara intensif. Kondisi tersebut menjadikan kompetensi interkultural sebagai faktor penting dalam efektivitas kepemimpinan masa depan.

Pengembangan kompetensi kepemimpinan masa depan memerlukan pendekatan pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*). Perubahan teknologi yang sangat cepat menyebabkan kompetensi yang relevan saat ini dapat menjadi usang dalam waktu singkat. Schwab (2017) menjelaskan revolusi industri berbasis digital menuntut organisasi dan pemimpin untuk terus belajar, beradaptasi, dan mengembangkan keterampilan baru secara konsisten.

Beberapa prinsip dalam pengembangan kompetensi kepemimpinan masa depan antara lain sebagai berikut.

1. Pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*).
2. Integrasi teknologi dalam proses kerja dan pembelajaran.
3. Pengembangan diri melalui refleksi dan pengalaman.
4. Kolaborasi pembelajaran dalam organisasi.
5. Orientasi nilai dalam penggunaan teknologi dan pengaruh organisasi.

Sintesis berbagai perspektif menunjukkan etika dan kompetensi kepemimpinan masa depan merupakan elemen strategis dalam menghadapi era *Artificial Intelligence*. Pemimpin

modern dituntut mampu menyeimbangkan inovasi teknologi dengan tanggung jawab etis, sekaligus mengembangkan kompetensi yang relevan dengan perubahan lingkungan global. Pendekatan tersebut menjadi fondasi penting dalam menciptakan organisasi yang adaptif, inovatif, berkelanjutan, serta berorientasi pada nilai kemanusiaan.

F. RANGKUMAN

Etika dan kompetensi kepemimpinan masa depan menjadi isu penting dalam era *Artificial Intelligence* (AI) dan transformasi digital. Integrasi AI dalam organisasi memberikan manfaat berupa efisiensi, otomatisasi, dan peningkatan kualitas pengambilan keputusan berbasis data. Penggunaan AI juga menghadirkan berbagai risiko seperti *algorithmic bias*, kurangnya transparansi algoritma, ancaman privasi, serta ketergantungan berlebihan terhadap sistem teknologi. Pemimpin modern dituntut memahami implikasi etis penggunaan AI agar teknologi digunakan secara adil, transparan, aman, dan tetap berada dalam pengawasan manusia. Pendekatan *ethical leadership* menempatkan pemimpin sebagai penjaga nilai organisasi yang bertanggung jawab memastikan penggunaan teknologi selaras dengan prinsip moral dan kepentingan pemangku kepentingan.

Perkembangan AI turut mengubah peran pemimpin dari pengendali operasional menjadi pengarah strategis yang mampu mengintegrasikan teknologi dengan tujuan organisasi. Pemimpin masa depan tidak hanya memanfaatkan analitik dan data dalam pengambilan keputusan, melainkan juga berperan sebagai fasilitator kolaborasi manusia dan teknologi, pengelola perubahan, serta pengembang kompetensi organisasi.

Lingkungan digital yang dinamis menuntut kemampuan adaptasi tinggi, komunikasi virtual yang efektif, serta pengelolaan budaya inovatif. Kepemimpinan pada era *AI* semakin menekankan pentingnya keseimbangan antara kemampuan teknologi dan pertimbangan manusia dalam menciptakan keputusan yang berkualitas dan beretika.

Kompetensi kepemimpinan masa depan bersifat multidimensional yang mencakup aspek teknis, strategis, kognitif, dan sosial. Pemimpin perlu memiliki literasi digital, pemikiran kritis, kreativitas, kecerdasan emosional, kemampuan kolaborasi, adaptabilitas, serta kemampuan pengambilan keputusan berbasis data. Perubahan teknologi yang cepat juga menuntut penerapan *continuous learning* agar kompetensi tetap relevan dengan perkembangan lingkungan global. Selain kemampuan teknis, kepemimpinan masa depan menekankan pentingnya nilai, integritas, dan kemampuan membangun hubungan interpersonal yang kuat. Integrasi antara teknologi, etika, dan kompetensi manusia menjadi fondasi utama dalam menciptakan kepemimpinan yang inovatif, adaptif, dan berkelanjutan di era *AI*.

G. SOAL STUDI KASUS

Kasus 1: Implementasi *AI* dalam Pengambilan Keputusan SDM

Sebuah perusahaan teknologi menggunakan sistem *Artificial Intelligence (AI)* untuk menyeleksi calon karyawan secara otomatis. Setelah beberapa bulan, manajemen menemukan adanya kecenderungan sistem lebih banyak memilih kandidat dari kelompok tertentu dan mengabaikan kandidat lain yang sebenarnya memiliki kompetensi baik. Kondisi tersebut

menimbulkan kritik dari karyawan dan publik terkait etika penggunaan *AI* dalam organisasi.

Pertanyaan:

1. Jelaskan bentuk risiko etika *AI* yang muncul dalam kasus tersebut!
2. Mengapa pengawasan manusia tetap diperlukan dalam penggunaan sistem *AI*?
3. Strategi apa yang dapat dilakukan pemimpin untuk memastikan penggunaan *AI* berlangsung secara etis dan adil?

Kasus 2: Transformasi Peran Pemimpin di Era Digital

Sebuah perusahaan manufaktur melakukan transformasi digital dengan menerapkan otomatisasi dan analitik data dalam proses operasional. Sebagian manajer senior mengalami kesulitan beradaptasi dengan perubahan teknologi dan masih menggunakan pendekatan kepemimpinan tradisional. Kondisi tersebut menyebabkan proses transformasi berjalan lambat dan koordinasi tim menjadi kurang efektif.

Pertanyaan:

1. Jelaskan perubahan peran pemimpin yang diperlukan dalam era *AI* dan digitalisasi!
2. Kompetensi apa saja yang perlu dikembangkan oleh para manajer dalam kasus tersebut?
3. Bagaimana cara pemimpin mengurangi resistensi terhadap perubahan digital dalam organisasi?

Kasus 3: Kesenjangan Kompetensi Digital dalam Organisasi

Perusahaan jasa keuangan mulai menerapkan sistem kerja berbasis data dan platform digital untuk meningkatkan pelayanan pelanggan. Sebagian karyawan mampu beradaptasi dengan cepat, sedangkan sebagian lainnya mengalami kesulitan menggunakan teknologi baru. Pemimpin organisasi menyadari adanya kesenjangan kompetensi digital yang dapat memengaruhi kinerja dan kolaborasi tim.

Pertanyaan:

1. Apa dampak kesenjangan kompetensi digital terhadap efektivitas organisasi?
2. Jelaskan kompetensi kepemimpinan masa depan yang relevan untuk menghadapi kondisi tersebut!
3. Strategi apa yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan kompetensi digital karyawan secara berkelanjutan?

BAB 9

KEPEMIMPINAN ANTAR GENERASI DALAM ORGANISASI

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan karakteristik utama dari berbagai generasi yang ada di lingkungan kerja saat ini.
2. Mengidentifikasi perbedaan nilai, sikap, preferensi kerja, dan perilaku antar generasi.
3. Menganalisis berbagai tantangan yang muncul akibat keberagaman generasi dalam organisasi.
4. Merumuskan strategi efektif dalam mengelola dan menyatukan perbedaan tersebut.
5. Memahami konsep kepemimpinan inklusif (*Inclusive Leadership*) sebagai solusi manajemen modern.
6. Menguraikan teknik dan pendekatan komunikasi yang efektif lintas generasi.
7. Menjelaskan pentingnya sinergi antargenerasi untuk meningkatkan produktivitas organisasi.
8. Mengevaluasi penerapan gaya kepemimpinan yang adaptif terhadap keragaman demografi tenaga kerja.

B. KARAKTERISTIK GENERASI DALAM DUNIA KERJA

Karakteristik generasi dalam dunia kerja merepresentasikan pola nilai, sikap, serta perilaku yang terbentuk melalui pengalaman sosial, ekonomi, dan teknologi pada periode tertentu. Perbedaan generasi menciptakan dinamika unik dalam organisasi modern yang melibatkan interaksi antarindividu dengan latar belakang yang beragam. Perspektif generasi memberikan kerangka untuk memahami bagaimana individu merespons pekerjaan, kepemimpinan, serta perubahan organisasi (Costanza, 2017).

Klasifikasi generasi dalam dunia kerja umumnya mencakup *Baby Boomers*, *Generation X*, *Millennials*, dan *Generation Z*. Setiap generasi memiliki karakteristik yang dipengaruhi oleh konteks historis dan perkembangan teknologi pada masanya. Pemahaman terhadap karakteristik ini membantu organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara lebih efektif (Lyons, 2020).

Karakteristik utama masing-masing generasi dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Generasi *Baby Boomers*

Generasi ini lahir pada periode pasca Perang Dunia II. Orientasi kerja menekankan loyalitas, stabilitas, serta komitmen terhadap organisasi. Individu dalam generasi ini cenderung menghargai struktur hierarkis dan pengalaman kerja jangka panjang. Pendekatan kepemimpinan yang jelas dan formal lebih mudah diterima (Costanza, 2017).

2. **Generasi *Generation X***

Generasi ini tumbuh dalam periode transisi ekonomi dan teknologi. Orientasi kerja menekankan kemandirian, fleksibilitas, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Individu dalam generasi ini cenderung adaptif terhadap perubahan dan menghargai otonomi dalam bekerja (Lyons, 2020).

3. **Generasi *Millennials***

Generasi ini berkembang dalam era digital awal. Orientasi kerja menekankan kolaborasi, inovasi, serta makna pekerjaan. Individu dalam generasi ini cenderung menghargai umpan balik, pengembangan diri, serta penggunaan teknologi dalam pekerjaan. Lingkungan kerja yang fleksibel dan partisipatif menjadi preferensi utama (Twenge, 2018).

Perbedaan karakteristik generasi memengaruhi cara individu berinteraksi dalam organisasi. Variasi dalam nilai dan preferensi kerja dapat menciptakan peluang maupun tantangan dalam manajemen tim. Pemahaman yang tepat terhadap perbedaan ini memungkinkan organisasi menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif (Rudolph, 2020).

Dimensi utama perbedaan generasi dalam dunia kerja dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Nilai kerja (*work values*)

Perbedaan dalam orientasi terhadap loyalitas, fleksibilitas, serta makna pekerjaan.

2. Gaya komunikasi (*communication style*)

Variasi dalam preferensi komunikasi langsung dan digital.

3. Penggunaan teknologi (*technology use*)

Tingkat adopsi teknologi yang berbeda antar generasi.

4. Harapan terhadap kepemimpinan (*leadership expectations*)

Preferensi terhadap gaya kepemimpinan formal ataupun partisipatif.

5. Motivasi kerja (*work motivation*)

Perbedaan faktor yang mendorong kinerja dan keterlibatan.

Perkembangan teknologi digital memperkuat perbedaan generasi dalam organisasi. Generasi muda cenderung lebih adaptif terhadap teknologi, sedangkan generasi senior memiliki pengalaman dan pengetahuan yang mendalam. Integrasi kedua perspektif ini menciptakan potensi sinergi dalam organisasi (Schroth, 2019).

Pendekatan kepemimpinan dalam konteks multigenerasi memerlukan pemahaman terhadap karakteristik tersebut. Pemimpin perlu mengelola perbedaan secara konstruktif untuk meningkatkan kolaborasi dan kinerja tim. Pendekatan yang fleksibel dan adaptif menjadi kunci dalam menghadapi dinamika generasi dalam organisasi modern (Northouse, 2022).

Sintesis berbagai perspektif menunjukkan karakteristik generasi dalam dunia kerja merupakan faktor penting dalam menentukan dinamika organisasi. Pemahaman yang kompre-

hensif terhadap perbedaan generasi memberikan dasar dalam mengembangkan strategi kepemimpinan yang efektif, inklusif, serta berorientasi pada kinerja.

C. TANTANGAN KEPEMIMPINAN MULTIGENERASI

Kepemimpinan multigenerasi merepresentasikan kemampuan pemimpin dalam mengelola individu dari berbagai kelompok usia dengan latar belakang nilai, pengalaman, dan preferensi kerja yang berbeda. Keberagaman generasi menciptakan dinamika organisasi yang kompleks sekaligus membuka peluang peningkatan kinerja melalui integrasi perspektif. Tantangan utama terletak pada kemampuan pemimpin dalam mengelola perbedaan secara konstruktif (Rudolph, 2020).

Perbedaan nilai kerja (*work values*) menjadi salah satu sumber tantangan dalam kepemimpinan multigenerasi. Setiap generasi memiliki orientasi yang berbeda terhadap loyalitas, fleksibilitas, serta makna pekerjaan. Generasi senior cenderung menekankan stabilitas dan komitmen jangka panjang, sementara generasi muda lebih menghargai fleksibilitas dan pengembangan diri. Perbedaan ini dapat memicu konflik apabila tidak dikelola secara efektif (Lyons, 2020).

Gaya komunikasi (*communication style*) juga menjadi tantangan penting dalam organisasi multigenerasi. Generasi yang lebih tua cenderung memilih komunikasi langsung, sedangkan generasi muda lebih nyaman dengan komunikasi digital. Perbedaan ini dapat menyebabkan kesalahpahaman dan menurunkan efektivitas kerja tim. Pemimpin perlu menyesuaikan

pendekatan komunikasi sesuai karakteristik anggota tim (Costanza, 2017).

Tantangan lain berkaitan dengan penggunaan teknologi (*technology adoption*). Generasi muda memiliki tingkat adaptasi teknologi yang tinggi, sementara generasi senior memerlukan waktu lebih lama untuk beradaptasi. Perbedaan ini dapat menciptakan kesenjangan dalam produktivitas dan kolaborasi. Pemimpin perlu memastikan adanya dukungan pembelajaran untuk mengurangi kesenjangan tersebut (Schroth, 2019).

Beberapa tantangan utama dalam kepemimpinan multigenerasi dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Perbedaan nilai kerja (*work value differences*)

Variasi dalam orientasi terhadap loyalitas, fleksibilitas, serta tujuan kerja.

2. Perbedaan gaya komunikasi (*communication gap*)

Variasi dalam preferensi komunikasi langsung dan digital.

3. Kesenjangan teknologi (*technology gap*)

Perbedaan kemampuan dalam menggunakan teknologi digital.

4. Perbedaan motivasi (*motivation differences*)

Variasi faktor pendorong kinerja antar generasi.

5. Konflik antar generasi (*intergenerational conflict*)

Potensi konflik akibat perbedaan persepsi dan pengalaman.

6. Perbedaan ekspektasi kepemimpinan (*leadership expectation differences*)

Variasi dalam harapan terhadap gaya kepemimpinan.

Tantangan kepemimpinan multigenerasi juga berkaitan dengan pengelolaan kinerja dan keterlibatan karyawan. Setiap generasi memiliki preferensi yang berbeda terhadap penghargaan, umpan balik, serta pengembangan karier. Pemimpin perlu merancang pendekatan yang fleksibel untuk memenuhi kebutuhan tersebut secara proporsional (Rudolph, 2020).

Perkembangan organisasi modern menunjukkan pentingnya kepemimpinan adaptif dalam mengelola keberagaman generasi. Pemimpin perlu mengintegrasikan berbagai perspektif untuk menciptakan sinergi dalam tim. Pendekatan ini menuntut kemampuan memahami perbedaan sekaligus membangun kesamaan tujuan (Northouse, 2022).

Strategi dalam menghadapi tantangan kepemimpinan multigenerasi dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Pendekatan fleksibel (*flexible leadership approach*)

Penyesuaian gaya kepemimpinan sesuai karakteristik generasi.

2. Penguatan komunikasi (*communication enhancement*)

Penggunaan berbagai saluran komunikasi untuk menjangkau seluruh anggota tim.

3. Pengembangan kompetensi (*skill development*)

Pelatihan untuk meningkatkan kemampuan teknologi dan interpersonal.

4. Manajemen konflik (*conflict management*)

Pengelolaan perbedaan secara konstruktif untuk mencegah konflik destruktif.

5. Pembangunan budaya inklusif (*inclusive culture*)

Lingkungan kerja yang menghargai keberagaman generasi.

Sintesis berbagai perspektif menunjukkan tantangan kepemimpinan multigenerasi bersifat kompleks dan multidimensional. Pemahaman yang komprehensif terhadap perbedaan generasi memberikan dasar dalam mengembangkan strategi kepemimpinan yang efektif. Pendekatan yang adaptif dan inklusif akan meningkatkan kolaborasi, kinerja, serta keberlanjutan organisasi.

D. STRATEGI PENGELOLAAN PERBEDAAN GENERASI

Strategi mengelola perbedaan generasi dalam organisasi merepresentasikan pendekatan sistematis untuk mengintegrasikan keberagaman nilai, sikap, serta perilaku kerja. Keberhasilan pengelolaan perbedaan generasi bergantung pada kemampuan pemimpin dalam memahami karakteristik masing-masing kelompok serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Pendekatan ini berfokus pada optimalisasi potensi setiap generasi untuk mencapai tujuan organisasi (Rudolph, 2020).

Perbedaan generasi dalam organisasi mencakup variasi dalam nilai kerja, gaya komunikasi, serta preferensi terhadap teknologi.

Strategi pengelolaan yang efektif memerlukan pemahaman mendalam terhadap dimensi tersebut. Pemimpin perlu mengembangkan pendekatan yang fleksibel dan adaptif untuk mengakomodasi kebutuhan yang beragam (Lyons, 2020).

Pendekatan strategis dalam mengelola perbedaan generasi menekankan pentingnya integrasi antara kepemimpinan, budaya organisasi, serta sistem manajemen sumber daya manusia. Lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi lintas generasi akan meningkatkan kinerja dan inovasi organisasi. Pendekatan ini menempatkan keberagaman sebagai sumber keunggulan kompetitif (Costanza, 2017).

Strategi utama dalam mengelola perbedaan generasi dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Pendekatan kepemimpinan fleksibel (*flexible leadership*): Penyesuaian gaya kepemimpinan sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan generasi.
2. Penguatan komunikasi (*communication enhancement*): Penggunaan berbagai saluran komunikasi untuk menjangkau seluruh kelompok generasi.
3. Pelatihan lintas generasi (*cross-generational training*): Program pembelajaran untuk meningkatkan pemahaman antar generasi.
4. Mentoring dan *reverse mentoring*: Transfer pengetahuan dari generasi senior kepada junior serta sebaliknya dalam konteks teknologi dan inovasi.

5. Pengelolaan konflik (*conflict management*): Penyelesaian perbedaan secara konstruktif untuk menjaga hubungan kerja yang harmonis.
6. Pengembangan budaya inklusif (*inclusive culture*): Penciptaan lingkungan kerja yang menghargai keberagaman dan kesetaraan.

Strategi komunikasi menjadi elemen penting dalam mengelola perbedaan generasi. Setiap generasi memiliki preferensi komunikasi yang berbeda, sehingga pemimpin perlu mengintegrasikan komunikasi formal dan digital secara efektif. Pendekatan ini meningkatkan pemahaman serta mengurangi potensi konflik dalam organisasi (Schroth, 2019).

Pengelolaan perbedaan generasi juga berkaitan dengan pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Program pelatihan dan pengembangan perlu dirancang untuk memenuhi kebutuhan masing-masing generasi. Pendekatan ini meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan dalam organisasi (Rudolph, 2020).

Peran kepemimpinan dalam strategi ini mencakup kemampuan menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan organisasi. Pemimpin perlu mengarahkan keberagaman generasi menuju pencapaian tujuan bersama. Pendekatan ini menuntut kemampuan dalam membangun kepercayaan serta kolaborasi lintas generasi (Northouse, 2022).

Beberapa prinsip dalam implementasi strategi pengelolaan perbedaan generasi dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Keterbukaan (*openness*): Penerimaan terhadap perbedaan nilai dan perspektif.
2. Kolaborasi (*collaboration*): Kerja sama antar generasi untuk mencapai tujuan bersama.
3. Pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*): Pengembangan kompetensi melalui interaksi lintas generasi.
4. Keadilan (*fairness*): Perlakuan yang setara terhadap seluruh anggota organisasi.
5. Fokus pada kinerja (*performance orientation*): Penilaian berdasarkan kontribusi dan hasil kerja.

Sintesis berbagai perspektif menunjukkan strategi mengelola perbedaan generasi merupakan faktor penting dalam keberhasilan organisasi modern. Pendekatan yang adaptif dan inklusif akan meningkatkan kolaborasi, inovasi, serta kinerja organisasi. Pemimpin yang mampu mengelola keberagaman generasi secara efektif akan menciptakan organisasi yang dinamis dan berdaya saing tinggi.

E. INCLUSIVE LEADERSHIP DAN KOMUNIKASI LINTAS GENERASI

Inclusive leadership merepresentasikan pendekatan kepemimpinan yang menekankan penerimaan, penghargaan, serta pemberdayaan keberagaman dalam organisasi. Lingkungan kerja modern ditandai oleh keberadaan berbagai kelompok generasi dengan karakteristik, pengalaman, serta preferensi komunikasi yang berbeda. Kondisi tersebut meningkatkan kebutuhan terhadap kepemimpinan yang mampu menciptakan ruang kerja

yang adil, terbuka, dan partisipatif. Randel (2018) menjelaskan *inclusive leadership* berfokus pada penciptaan lingkungan yang memungkinkan setiap individu merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi secara optimal dalam organisasi.

Pendekatan kepemimpinan inklusif tidak hanya berorientasi pada keberagaman, melainkan juga pada pembangunan hubungan kerja yang kolaboratif dan harmonis. Shore (2018) menjelaskan lingkungan kerja yang inklusif meningkatkan *engagement*, kepercayaan, serta komitmen organisasi. Perbedaan perspektif antargenerasi dipandang sebagai sumber pembelajaran dan inovasi yang memperkuat kapasitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan. Generasi senior umumnya memiliki pengalaman, stabilitas, serta pengetahuan institusional yang kuat. Generasi muda cenderung membawa kemampuan adaptasi teknologi, kreativitas, dan pola pikir inovatif. Integrasi kedua kekuatan tersebut menghasilkan sinergi yang mendukung efektivitas organisasi (Schroth, 2019).

Kepemimpinan inklusif dalam konteks lintas generasi menuntut kemampuan memahami perbedaan nilai, gaya komunikasi, serta ekspektasi kerja setiap generasi. Rudolph (2020) menjelaskan keberagaman generasi memerlukan pendekatan komunikasi yang fleksibel dan adaptif agar interaksi organisasi berjalan efektif. Pemimpin berperan sebagai fasilitator yang mendorong dialog terbuka, pertukaran pengalaman, serta kolaborasi lintas usia. Pendekatan tersebut memperkuat hubungan interpersonal dan mengurangi potensi konflik akibat kesenjangan generasi.

Karakteristik utama *inclusive leadership* dan komunikasi lintas generasi dapat dirumuskan sebagai berikut.

1. *Openness*: Pemimpin menerima dan menghargai perbedaan perspektif, pengalaman, serta gaya kerja.
2. *Fairness*: Perlakuan yang setara terhadap seluruh anggota organisasi tanpa diskriminasi generasi.
3. *Recognition*: Apresiasi terhadap kontribusi individu dari berbagai kelompok usia dan latar belakang.
4. *Empowerment*: Pemberian kesempatan kepada seluruh anggota untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
5. *Trust*: Hubungan kerja dibangun melalui keterbukaan, penghormatan, dan saling percaya.
6. *Collaboration*: Kerja sama lintas generasi diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama.
7. *Knowledge sharing*: Pertukaran pengalaman, keterampilan, dan wawasan antar generasi dalam organisasi.
8. *Mutual learning*: Proses pembelajaran dua arah yang memungkinkan setiap generasi saling melengkapi kompetensi.

Komunikasi lintas generasi menjadi faktor penting dalam membangun sinergi organisasi. Lyons (2020) menjelaskan setiap generasi memiliki preferensi komunikasi yang berbeda, mulai dari komunikasi formal, tatap muka, hingga penggunaan platform digital. Pemimpin perlu menyesuaikan gaya komunikasi agar pesan dapat dipahami secara efektif oleh seluruh anggota organisasi. Komunikasi yang terbuka dan partisipatif

meningkatkan keterlibatan serta memperkuat hubungan kerja antargenerasi.

Sinergi lintas generasi juga memberikan kontribusi terhadap inovasi organisasi. Keberagaman perspektif menghasilkan ide yang lebih variatif dan solusi yang lebih kreatif. Interaksi antara pengalaman generasi senior dan kemampuan teknologi generasi muda menciptakan proses pembelajaran yang memperkuat daya saing organisasi (Randel, 2018). Organisasi yang mampu mengelola keberagaman generasi secara efektif akan lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis dan teknologi.

Tantangan dalam penerapan kepemimpinan inklusif dan komunikasi lintas generasi mencakup *unconscious bias*, stereotip generasi, resistensi terhadap perubahan, serta perbedaan gaya kerja. Costanza (2017) menjelaskan konflik antargenerasi sering muncul akibat kesalahan persepsi dan kurangnya pemahaman terhadap karakteristik kelompok lain. Pemimpin perlu mengembangkan kesadaran terhadap bias serta membangun budaya organisasi yang mendukung inklusivitas dan kolaborasi.

Beberapa strategi dalam membangun *inclusive leadership* dan sinergi lintas generasi dapat dirumuskan sebagai berikut.

1. Pengembangan kesadaran keberagaman (*diversity awareness development*).
2. Pelatihan komunikasi lintas generasi (*cross-generational communication training*).
3. Program *cross-generational mentoring*.

4. Penerapan *reverse mentoring* dalam bidang teknologi dan inovasi.
5. Pembentukan tim kerja multigenerasi (*multigenerational teams*).
6. Penguatan budaya organisasi yang inklusif dan kolaboratif.
7. Evaluasi berkelanjutan terhadap efektivitas praktik inklusivitas organisasi.

Sintesis berbagai perspektif menunjukkan *inclusive leadership* dan komunikasi lintas generasi merupakan elemen strategis dalam organisasi modern. Integrasi keberagaman perspektif, pengalaman, serta kompetensi menghasilkan organisasi yang lebih inovatif, adaptif, dan berkelanjutan. Pemimpin yang mampu membangun lingkungan kerja inklusif dan komunikasi yang efektif akan meningkatkan kolaborasi, kepercayaan, serta kinerja organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan yang terus berubah.

F. RANGKUMAN

Konsep tim dalam organisasi menekankan keterpaduan individu yang memiliki tujuan bersama, saling bergantung dalam tugas, serta berinteraksi secara terkoordinasi untuk mencapai kinerja optimal. Tim dipandang sebagai unit strategis yang tidak hanya menjalankan pekerjaan operasional, melainkan juga menjadi sumber inovasi dan pembelajaran organisasi. Karakteristik utama tim mencakup *shared goals*, *task interdependence*, *complementary skills*, *collective accountability*, serta interaksi sosial yang efektif. Perkembangan organisasi modern memperkuat peran tim melalui integrasi proses kerja, pemanfaatan teknologi

digital, serta munculnya *virtual teams* yang menuntut adaptasi dalam koordinasi dan komunikasi.

Peran pemimpin dalam *team building* bersifat multidimensional yang mencakup penetapan tujuan, pengelolaan peran, fasilitasi komunikasi, serta pembangunan kepercayaan dan kohesi tim. Pemimpin bertindak sebagai arsitek yang menyelaraskan struktur, proses, dan hubungan interpersonal dalam tim. Dinamika kelompok menjadi faktor penting yang memengaruhi efektivitas tim melalui interaksi sosial, norma, peran, serta tingkat kohesi antaranggota. Proses kelompok yang dinamis mencerminkan hubungan timbal balik antara individu dan lingkungan kerja yang terus berkembang. Pemahaman terhadap dinamika ini memungkinkan pemimpin mengelola tim secara adaptif dan produktif.

Komunikasi dan kepercayaan merupakan fondasi utama dalam keberhasilan kerja tim. Komunikasi yang jelas, terbuka, dan konstruktif memungkinkan koordinasi yang efektif serta pengambilan keputusan yang berkualitas. Kepercayaan mencerminkan keyakinan terhadap integritas dan kompetensi anggota tim yang memperkuat kerja sama dan mengurangi konflik destruktif. Hubungan antara komunikasi dan kepercayaan bersifat saling memperkuat dalam membangun kohesi tim. Lingkungan kerja yang mendukung transparansi, partisipasi, dan konsistensi perilaku akan meningkatkan kualitas interaksi dan kinerja tim secara berkelanjutan.

G. SOAL STUDI KASUS

Kasus 1: Konflik Gaya Kerja Antargenerasi

Sebuah perusahaan startup memiliki tim yang terdiri atas karyawan senior dan generasi muda. Karyawan senior lebih menyukai komunikasi formal dan rapat tatap muka, sedangkan generasi muda lebih nyaman menggunakan aplikasi digital dan komunikasi cepat melalui *chat platform*. Perbedaan tersebut menimbulkan kesalahpahaman dan menurunkan efektivitas kerja tim.

Pertanyaan:

1. Jelaskan faktor penyebab konflik komunikasi dalam kasus tersebut!
2. Bagaimana peran *inclusive leadership* dalam mengatasi perbedaan antargenerasi?
3. Strategi komunikasi apa yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kolaborasi tim?

Kasus 2: Kurangnya Keterlibatan Karyawan Senior

Perusahaan manufaktur melakukan transformasi digital dan lebih banyak melibatkan karyawan muda dalam proyek inovasi. Karyawan senior merasa pengalaman mereka kurang dihargai dan mulai menunjukkan penurunan motivasi kerja. Kondisi tersebut menyebabkan hubungan kerja antargenerasi menjadi kurang harmonis.

Pertanyaan:

1. Mengapa pengakuan terhadap kontribusi setiap generasi penting dalam organisasi?
2. Apa dampak kurangnya inklusivitas terhadap kinerja organisasi?
3. Program apa yang dapat diterapkan untuk membangun sinergi antargenerasi dalam kasus tersebut?

Kasus 3: Program Kolaborasi Lintas Generasi

Sebuah organisasi membentuk tim proyek yang terdiri atas berbagai kelompok usia untuk mengembangkan layanan digital baru. Generasi muda memiliki kemampuan teknologi yang baik, sedangkan generasi senior memiliki pengalaman dalam memahami kebutuhan pelanggan. Pemimpin organisasi ingin memastikan seluruh anggota dapat bekerja sama secara efektif dan saling belajar.

Pertanyaan:

1. Jelaskan manfaat sinergi antargenerasi bagi organisasi pada kasus tersebut!
2. Bagaimana peran pemimpin dalam membangun lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif?
3. Strategi apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan proses *knowledge sharing* antar generasi?

DAFTAR PUSTAKA

- Adhikara, S. P. (1983). *Sri Mangkoenagoro IV Wedatama*. CV. Bina Usaha.
- Adisusilo, S. (2013). *Pembelajaran nilai-karakter: Konstruktivisme dan VCT sebagai inovasi pendekatan pembelajaran afektif*. Rajawali Pers.
- Ahmadi, A. (2023). *Teori sastra: Perspektif apresiatif*. Penerbit Delima.
- Al-Ghazali, A. H. M. (2011). *Ihya' 'Ulumuddin* (Vol. 1-4). (M. Zuhri, Penerj.). Asy-Syifa'. (Karya asli diterbitkan ca. 1100)
- Al-Ghazali, A. H. M. (2013). *Ringkasan Ihya' 'Ulumuddin*. (A. Hakim, Penerj.). Sahara Publishers.
- Ambarwati, A., & Sudirman. (2023). *Pengantar memahami 18 nilai pendidikan karakter*. Literasi Nusantara Abadi Group.
- Ananda, R. A. (2022). Pentingnya pendidikan karakter pada anak Sekolah Dasar di era digital. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 13(1), 85-95.
- Any, A. (1983). *Menyingkap Serat Wedotomo*. Aneka Ilmu.
- Astuti, W. (2021). *Pembentukan dan pemantapan karakter anak berbasis revolusi industri*. Yogyakarta: Deepublish.
- Bayuseto, A., Yaasin, A., & Riyan, A. (2023). Upaya menanggulangi dampak negatif globalisasi terhadap generasi

- muda di Indonesia. *Integritas Terbuka: Peace and Interfaith Studies*, 2(1), 59–68.
- Citriadin, Y. (2019). *Pengantar pendidikan* (Supardi, Ed.). Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Mataram.
- Damairia, D., Bhakti, C. P., & Iriastuti, M. E. (2022). Identifikasi nilai-nilai keutamaan dalam Serat Wulangreh sebagai bentuk pengembangan kompetensi kepribadian konselor sekolah. *Jurnal Bimbingan dan Konseling*, 12(3), 2424-2433.
- Darmodiharjo, D. (1995). *Pokok-pokok filsafat hukum: Apa dan bagaimana filsafat hukum Indonesia*. Gramedia Pustaka Utama.
- Dewi, A. T. R., Aini, A. N., Sania, I., Azizah, N. Z., Nurpadilah, Y., & Supriyono. (2024). Rendahnya minat pada budaya lokal di kalangan remaja. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(2), 23462–23649.
- Ependi, N. H., dkk. (2023). *Pendidikan karakter*. Banten: Sada Kurnia Pustaka.
- Fitri, S. F. N., & Dewi, D. A. (2021). Pentingnya pendidikan kewarganegaraan di era globalisasi dalam mencegah degradasi moral. *Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan*, 5(2), 95-104.
- Hidayat, M., Miskadi, M. S., & Murtikusuma, R. P. (2023). *Nilai-nilai pendidikan karakter perspektif QS. Luqman: 12-19*. Penerbit P4I.
- Jatmiko, A. (2012). *Tafsir ajaran Serat Wedhatama*. Pura Pustaka.
- Kulsum, U., & Muhid, A. (2022). Pendidikan karakter melalui pendidikan agama Islam di era revolusi digital. *Jurnal Intelektual: Jurnal Pendidikan dan Studi Keislaman*, 12(2), 157–170.
- Laily. (2021). *Pendidikan karakter untuk perguruan tinggi*. Guepedia.
- Lestari, D. (2020). *Takhta raja-raja Jawa*. Anak Hebat Indonesia.

- Lickona, T. (2012). *Mendidik untuk membentuk karakter: Bagaimana sekolah dapat memberikan pendidikan tentang sikap hormat dan bertanggung jawab* (U. Wahyudin, Penerj.). Bumi Aksara. (Karya asli diterbitkan 1991)
- Maarif, N. H. (2017). *Samudra keteladanan Muhammad*. Jakarta: Pustaka Alvabet.
- Mahayana, M. S. (2024). *Pengarang tidak mati: Peranan dan kiprah pengarang Indonesia*. Nuansa Cendekia.
- Mualimin. (2023). *Pendidikan karakter berbasis kegiatan ekstrakurikuler*. Literasi Nusantara Abadi Group.
- Muchtar, M. I., dkk. (2024). *Pendidikan dan isu-isu global kontemporer (Perspektif tafsir tarbawi)*. PT. Penerbit Qriset Indonesia.
- Munandar, S. A., & Afifah, A. (2020). Ajaran tasawuf dalam Serat Wedhatama karya K.G.P.A.A. Mangkunegara IV. *Jurnal KACA (Jurusan Ushuluddin STAI AL FITHRAH)*, 10(1), 51–75.
- Narwanti, S. (2014). *Pendidikan karakter*. Familia.
- Nida, K. (2020). Pergeseran nilai unggah-ungguh oleh generasi muda dalam masyarakat Jawa (Studi kasus masyarakat Desa Getassrabi Kecamatan Gebog Kabupaten Kudus). *Sosial Budaya*, 17(1), 46–55.
- Nopitasari. (2019). *Nilai-nilai desa yang harus kita pelihara: Sosial, moral, agama*. Hikam Media Utama.
- Pakubuwana IV. (1960). *Wulang Rèh* (Naskah asli, No. #213). [Koleksi Perpustakaan Keraton Surakarta].
- Panani, S. Y. P. (2019). Serat Wulang Reh: Ajaran keutamaan moral membangun pribadi yang luhur. *Jurnal Filsafat*, 29(1), 120-145.
- Pertiwi, E. P., & Zahro, I. (2018). *Pendidikan karakter pada anak usia dini dan opini pendidikan karakter melalui sentra bermain peran*. Nusamedia.

- Prasetyo, D., D.E., R., & Poniman. (2019). Serat Wedatama K.G.P.A.A. Mangkunegara IV (Kajian teologi Hindu). *Jurnal Penelitian Agama Hindu*, 3(2), 101–111.
- Pratomo, S. G. (2024). *Jurus jitu menulis esai: Gerbang awal menjadi penulis handal*. Penerbit SEGAP Pustaka.
- Purwadi. (2007). Nilai theologis dalam Serat Wedhatama. *Diksi*, 14(1), 81–88.
- Raharjo, R. P., & Nugraha, M. P. A. S. (2022). *Pengantar teori sastra*. Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia.
- Ramdhani, A. H. (2021). Transformasi etno-musik tradisional Sasak: Evolusi budaya dan pertentangan kelas. *ASANKA: Journal of Social Science and Education*, 2(1), 1–18.
- Salamah, M. P. (2024). *Teori sastra*. CV. AZKA PUSTAKA.
- Santosa, P. (2016). Fungsi sosial masyarakat tembang macapat. *Widyaparwa*, 44(2), 94-105.
- Seneru, W., dkk. (2025). *Pengantar ilmu bahasa Indonesia*. Cendikia Mulia Mandiri.
- Setyawati, Y., dkk. (2021). Imbas negatif globalisasi terhadap pendidikan di Indonesia. *Jurnal Kewarganegaraan*, 5(2), 306–315.
- Shihab, M. Q. (2012). *Tafsir Al-Misbah: Pesan, kesan, dan keserasian Al-Qur'an*. Lentera Hati.
- Steger, M. B. (2017). *Globalization: A very short introduction* (4th ed.). Oxford University Press.
- Subiantoro. (2023). *Pendidikan karakter* (M. R. Kurnia, Ed.). Sabda Kurnia Pustaka.
- Sukatin, & Al-Faruq, M. S. S. (2020). *Pendidikan karakter*. Deepublish.
- Sumitro, E. A., & Puniman, P. (2024). Implementasi pendidikan karakter melalui pembelajaran sastra di Sekolah Menengah Atas. *Jurnal Pendidikan Bahasa*, 13(2), 118-130.

- Suryaningrum, S., Lutfi, Hayati, Muktriarni, Subhan, M., Noveny, R. M., Tola, B., Priakusuma, A., & Rahayu, S. (2024). *Ilmu pendidikan*. Rey Media Grafika.
- Sutarno, S., & Barida, M. (2017). Kajian bahan bimbingan dan konseling dalam Serat Wedhatama. *Jurnal Kajian Bimbingan dan Konseling*, 2(3), 114–122.
- Tranggono, Jasmin, K. J., Amali, M. R., Aginza, L. N., Sulaiman, S. Z. R., Ferdhina, F. A., & Effendie, D. A. M. (2023). Pengaruh perkembangan teknologi di era globalisasi dan peran pendidikan terhadap degradasi moral pada remaja. *Bureaucracy Journal: Indonesia Journal of Law and Social-Political Governance*, 3(2), 1927–1946.
- Wagiran. (2012). Pengembangan karakter berbasis kearifan lokal Hamemayu Hayuning Bawana. *Jurnal Pendidikan Karakter*, 2(3), 251-265.
- Wahyudi, A., Wibowo, M. E., Mulawarman, M., Japar, M., & Supriyanto, A. (2022). Potensi Serat Wedhatama sebagai sumber bibliotherapy dalam membentuk sumber daya manusia unggul. *Prosiding Konseling Kearifan Lokal Nusantara*, 1(1), 78-90.
- Wardhani, N. W. (2017). *Pendidikan karakter dalam Serat Tripama karya Mangkunegara IV dan implikasi dalam bidang pendidikan*. Cipta Prima Nusantara.
- Wirianto, D. (2013). *Meretas pendidikan karakter: Perspektif Ibn Miskawaih dan John Dewey* (Saifullah, Ed.). PeNa.
- Zakiyah, Q. Y., & Rusdiana, A. (2014). *Pendidikan nilai: Kajian teori dan praktik di sekolah* (B. A. Saebani, Ed.). Pustaka Setia.
- Zubaedi. (2011). *Desain pendidikan karakter: Konsep dan aplikasinya dalam lembaga pendidikan*. Kencana.

GLOSARIUM

A

Accountability – tanggung jawab individu atau tim atas hasil kerja.

Adaptive Leadership – kepemimpinan yang menyesuaikan diri dengan perubahan situasi.

Alignment – keselarasan tujuan individu dengan tujuan organisasi.

Artificial Intelligence (AI) – teknologi kecerdasan buatan untuk mendukung keputusan.

Authority – kewenangan formal untuk mengambil keputusan.

Authentic Leadership – kepemimpinan berbasis keaslian diri dan integritas.

B

Behavioral Theory – teori yang menekankan perilaku pemimpin.

Benchmarking – proses membandingkan praktik terbaik organisasi lain.

Bias – kecenderungan subjektif dalam pengambilan keputusan.

Bureaucratic Leadership – kepemimpinan berbasis aturan dan prosedur.

C

Change Agent – pemimpin sebagai penggerak perubahan.

Charismatic Leadership – kepemimpinan berbasis daya tarik pribadi.

Coaching – pembinaan untuk meningkatkan kemampuan individu.

Collaboration – kerja sama antarindividu atau tim.

Commitment – kesediaan kuat untuk mencapai tujuan bersama.

Communication – proses penyampaian informasi secara efektif.

Conflict Management – pengelolaan konflik secara konstruktif.
Contingency Theory – teori yang menyesuaikan gaya dengan situasi.

Creativity – kemampuan menghasilkan ide baru.

D

Decision Making – proses memilih alternatif keputusan terbaik.

Delegation – pelimpahan tugas dan wewenang kepada bawahan.

Digital Leadership – kepemimpinan berbasis teknologi digital.

Direction – arah strategis organisasi.

Discipline – kepatuhan terhadap aturan dan standar kerja.

Diversity – keberagaman dalam organisasi.

E

Emotional Intelligence – kemampuan memahami dan mengelola emosi.

Empowerment – pemberdayaan anggota agar lebih mandiri.

Engagement – tingkat keterlibatan anggota dalam pekerjaan.

Ethics – prinsip moral dalam kepemimpinan.

Evaluation – proses penilaian hasil kerja.

F

Feedback – umpan balik untuk perbaikan kinerja.

Flexibility – kemampuan beradaptasi secara luwes.

Follower – individu yang dipimpin.

G

Goal Setting – penetapan tujuan organisasi.

Group Dynamics – dinamika interaksi dalam kelompok.

H

Human Capital – sumber daya manusia sebagai aset organisasi.

Human-AI Collaboration – kolaborasi manusia dengan kecerdasan buatan.

I

Influence – kemampuan memengaruhi orang lain.

Innovation – penerapan ide baru menjadi nilai nyata.

Integrity – konsistensi antara nilai dan tindakan.

Interpersonal Skill – kemampuan membangun hubungan antarindividu.

J

Job Satisfaction – tingkat kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

K

Knowledge Sharing – berbagi pengetahuan dalam organisasi.

L

Laissez-faire Leadership – kepemimpinan dengan kebebasan tinggi bagi bawahan.

Leadership – proses memengaruhi untuk mencapai tujuan bersama.

M

Mentoring – pendampingan pengembangan individu oleh senior.

Mission – alasan utama keberadaan organisasi.

Motivation – dorongan untuk mencapai tujuan.

N

Networking – membangun jaringan profesional.

Norms – aturan tidak tertulis dalam kelompok.

O

Organizational Culture – nilai dan kebiasaan dalam organisasi.

P

Participation – keterlibatan anggota dalam keputusan.

Performance – tingkat pencapaian hasil kerja.

Power – kemampuan memengaruhi perilaku orang lain.

Q

55. **Quality Leadership** – kepemimpinan yang berorientasi mutu.

R

Relational Leadership – kepemimpinan berbasis hubungan sosial.

Resilience – kemampuan bangkit dari tantangan.

Responsibility – kewajiban menjalankan tugas dengan baik.

S

Servant Leadership – kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan.

Situational Leadership – kepemimpinan sesuai kondisi bawahan dan situasi.

Strategic Leadership – kepemimpinan berorientasi jangka panjang.

Synergy – hasil kolaborasi yang lebih besar dari kerja individu.

T

Team Building – proses membangun tim yang efektif.

Teamwork – kerja sama antaranggota tim.

Transformational Leadership – kepemimpinan yang menginspirasi perubahan.

Transactional Leadership – kepemimpinan berbasis penghargaan dan kontrol.

Trust – kepercayaan antaranggota organisasi.

V

Values – nilai dasar yang menjadi pedoman organisasi.

Vision – gambaran masa depan organisasi.

W

Work Engagement – keterikatan emosional terhadap pekerjaan.

PROFIL PENULIS



Dr. Sunarso, MM

Lahir di Sragen 26 Mei 1966, sekarang tinggal di Pondokbaru, Sambungmacan, Sragen. Bekerja sebagai dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Slamet Riyadi Surakarta sejak 1996 hingga sekarang. Amanah yang diemban saat ini adalah sebagai Wakil Dekan Fakultas Ekonomi (2023-2027). Buku yang pernah ditulis adalah Buku Praktikum Aplikasi Komputer Penganggaran (2019), Aplikasi Komputer Dasar (2023), Anggaran Perusahaan Teori dan Aplikasi (2024), Manajemen Operasi Jasa (2025), Kinerja UMKM (2025), Usaha Kecil sebagai Pilar Pertumbuhan Ekonomi Indonesia (2026).



Dr. Rispanyo, M.Si

Saat ini aktif sebagai dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Slamet Riyadi Surakarta. Amanah yang pernah diemban saat ini adalah sebagai Wakil Rektor 1 Bidang Akademik di Universitas Slamet Riyadi, Surakarta.



Dr. Edi Wibowo, S.E, M.M

Penulis adalah akademisi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Slamet Riyadi Surakarta. Amanah yang pernah diemban saat ini adalah sebagai Dekan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Slamet Riyadi, Surakarta.